

W H I T E P A P E R

# **WAAROM STRATEGIE NIET LANDT.**

*Organisaties werken niet zoals ze eruitzien.*

**De Ontworpen Flexibele Organisatie.**

*Waarom autonomie zonder architectuur fragiel wordt.*



Auteur  
Organisatie

**Rob Lankveld**  
**BEETROOT&**

# INHOUDSOPGAVE

Waarom autonomie zonder architectuur fragiel wordt.

## De kern in 1 minuut

### 1. **Inleiding: de paradox van groei en organisatieontwerp**

### 2. **Waarom de diagnose vaak verkeerd is**

2.1 Cultuur als containerbegrip

2.2 Controle als reflex

### 3. **Institutionele volwassenheid als collectief leervermogen**

3.1 Complexiteit vraagt georganiseerd leren

3.2 Besluitruimte als functionele noodzaak

3.3 Betrouwbaarheid ontstaat uit normering, niet uit controle

3.4 Aanpassingsvermogen moet worden geïnstitutionaliseerd

3.5 Volwassen worden als groep

### 4. **Het BEETROOT-model als ontwerplogica**

4.1 De grond: institutionele context als bepalende omgeving

4.2 De knol: gedeelde betekenis, strategische kern en besluitarchitectuur

4.3 De wortels: gedrag als normatieve infrastructuur

4.4 De wortelvezels: repliceerbare interventies die gewenst gedrag verankeren

4.5 De sapstroom: ritme en leervermogen als organisatorische infrastructuur

4.6 Het blad: zichtbaar handelen, zichtbare prestaties en legitimiteit

4.7 De onderlinge causaliteit

### 5. **Autonomie en beheersing als ontwerpvoorbeeld**

5.1 Implicaties voor bestuurders en directies

5.2 Implicaties voor investeerders en eigenaren

5.3 Technologie en AI in institutioneel ontwerp

### 6. **Van diagnose naar ontwerp**

6.1 Diagnostiek: expliciet maken wat impliciet is

6.2 Architectonische herijking van de organisatiestructuur

6.3 Ritmische borging van leren en besluitvorming

### 7. **Conclusie: de ontworpen flexibele organisatie**

#### Bijlagen

Praktijkanalyse I – De groeiende scale-up

Praktijkanalyse II – Het MKB dat zijn succes ontgroeit

#### Bronnen

## DE KERN IN 1 MINUUT

Strategie faalt vaak juist in fasen van groei, professionalisering of verhoogde maatschappelijke verantwoordelijkheid. In vroege groeifasen zijn informele besluitvorming, persoonlijk leiderschap en hoge betrokkenheid voldoende om prestaties te realiseren. Bij toenemende complexiteit ontstaat frictie: besluitvorming vertraagt, escalaties nemen toe, controlemechanismen worden uitgebreid en autonomie wordt paradoxaal genoeg beperkt.

Deze paper beargumenteert dat deze spanning geen primair cultuurprobleem is, maar voorkomt uit hoe organisaties zijn ontworpen. Organisaties die hun manier van organiseren niet expliciet aanpassen aan groeiende complexiteit, worden fragiel. Flexibiliteit ontstaat niet vanzelf; zij vraagt om samenhangend ontwerp.

**Deze paper introduceert een integraal organisatie-model: het BEETROOT-model.**

Het model beschrijft organisatie als een samenhang van zes onafhankelijke lagen: de institutionele context (de grond), gedeelde betekenis, strategische kern en de besluitenarchitectuur (de knol), gedrag en professionele infrastructuur (wortels), repliceerbare interventies die nieuw gedrag verankeren (wortelvezels), ritme en leervermogen (de sapstroom) en lokaal handelen (de concrete beslissingen en acties van teams in de dagelijkse praktijk) en zichtbare prestaties (blad). De centrale these is dat duurzame autonomie alleen kan bestaan wanneer professionele normen, besluitrechten en ritmische feedback expliciet zijn ontworpen en verankerd in de juiste context.

Deze paper benadert organisatievraagstukken primair als ontwerpgevallen, in plaats van cultuur- of leiderschapsvraagstukken. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt zichtbaar hoe organisaties de overgang maken van energie gedreven groei naar institutionele volwassenheid en daarmee van impliciete flexibiliteit naar ontworpen wendbaarheid.

*Met 'institutioneel ontwerp' bedoelen we de expliciete afspraken en structuren waarmee een organisatie werkt: wie beslist wat, binnen welke kaders en hoe ritmisch wordt geleerd.*

*Met 'organisatiearchitectuur' bedoelen we het samenhangende geheel van deze kaders, rollen en leerstructuren.*

**1****INLEIDING: DE PARADOX VAN GROEI EN ORGANISATIEONTWERP**

Groei wordt in organisaties doorgaans vaak gezien als een positief fenomeen. Toenemende omzet, uitbreiding van teams, groeiende maatschappelijke relevantie of internationale expansie gelden als indicatoren van succes. Paradoxaal genoeg is juist deze groei vaak het begin van organisatorische instabiliteit.

In de praktijk wordt dit zichtbaar in signalen als:

- Besluitvorming vertraagt
- Escalaties naar hogere hiërarchische niveaus nemen toe
- Vergaderfrequentie stijgt zonder dat duidelijkheid toeneemt
- Autonomie wordt wel benoemd, maar feitelijk ingeperkt
- Kwaliteit wordt een spanningsveld tussen tempo en zekerheid

Deze interpretaties richten zich op gedrag. De onderliggende oorzaak is structureel.

Groei verandert het systeem waarin de organisatie opereert. De complexiteit neemt toe door:

1. Toename van onderlinge afhankelijkheden
2. Specialisatie van functies
3. Externe verantwoording aan stakeholders
4. Juridische en maatschappelijke risico's
5. Meerdere besluitcentra binnen dezelfde organisatie

Wat in een vroege fase via informele coördinatie werkt, wordt bij groei een bron van ambiguïteit en vertraging. Het oorspronkelijke organisatiemodel is onvoldoende schaalbaar.

Hier ontstaat de centrale paradox: organisaties hebben meer autonomie nodig om complexiteit te hanteren maar reageren met meer controle om risico's te beperken. Deze paradox vormt het vertrekpunt van deze paper.

## 2

## WAAROM DE DIAGNOSE VAAK VERKEERD IS

### 2.1 Cultuur als containerbegrip

Wanneer spanningen zichtbaar worden, grijpen organisaties vaak naar cultuur. Er wordt gesproken over:

- Een gebrek aan eigenaarschap
- Een vermijdingscultuur
- Een te hiërarchische cultuur
- Onvoldoende aanspreekbaarheid

Hoewel deze observaties niet per definitie onjuist zijn, verklaren ze onvoldoende wat er gebeurt. Cultuur beschrijft het gedrag dat zichtbaar is, maar verklaart niet waarom het gebeurt. Cultuur is geen oorzaak. Het is een gevolg van ontwerp.

Zoals John Amaechi (2021)<sup>1</sup> stelt: cultuur wordt niet bepaald door waarden op papier, maar door het slechtste gedrag dat wordt getolereerd. Wat niet wordt gecorrigeerd, wordt normatief.

Wanneer bestuurders cultuur als probleem benoemen, vermijden zij vaak een fundamentele vraagstelling: Welke gedragingen en besluitpatronen hebben wij ontworpen, of nagelaten te ontwerpen? Gedrag ontstaat niet in een vacuüm. Het ontstaat binnen kaders zoals besluitruimte, risicotolerantie en correctiemechanismen.

Een organisatie waarin escalatie wordt beloond, zal dat gedrag versterken. Een organisatie waarin voorzichtigheid veiliger is dan initiatief, zal voorzichtig gedrag versterken. Een organisatie waarin fouten alleen zichtbaar worden bij incidenten, zal defensief gedrag ontwikkelen.

*Cultuur is geen startpunt van verandering, ontwerp is dat.*

### 2.2 Controle als reflex

Wanneer een organisatie groeit, neemt ook de verantwoordelijkheid van leiderschap toe. De financiële impact van fouten wordt groter. Reputatieschade is zichtbaarder. Externe partijen, aandeelhouders, toezichhouders, financiers kijken kritischer mee. In die context ontstaat een begrijpelijke reflex: meer controle te organiseren.

In de praktijk zie je dit terug in:

- Besluiten die eerst op teamniveau werden genomen, moeten nu langs directie

<sup>1</sup>It's Not Magic, The Ordinary Skills of Exceptional Leaders by John Amaechi – 2025

- Budgetten worden strakker vooraf goedgekeurd
- Nieuwe initiatieven vragen meerdere handtekeningen
- Rapportages worden uitgebreid "voor de zekerheid"
- Escalatie naar boven wordt veiliger dan zelf beslissen

Dit wordt vaak gezien als grip houden. Op korte termijn voelt dit logisch. Het geeft rust. Het creëert overzicht. Het vermindert zichtbare risico's. Maar onder de oppervlakte verandert iets fundamenteel in het systeem.

Professionals beschikken hebben kennis van klanten, operatie en markt. Zij zien afwijkingen vroeg. Zij voelen waar risico's zitten. Maar wanneer hun beslissingsruimte kleiner wordt dan hun kennis, ontstaat er afstand tussen inzicht en mandaat.

Teams leren dan een ander patroon:

- Dat het veiliger is om eerst goedkeuring te vragen
- Dat fouten hoger in de organisatie minder risico opleveren dan fouten lager
- Dat initiatief alleen loont binnen smalle kaders

Gedrag verschuift dan geleidelijk. Niet omdat mensen minder capabel worden, maar omdat het systeem ander gedrag beloont. Hier wordt leiderschap zichtbaar als ontwerpvoorbeeld. De vraag is niet: "Hoe houden we grip?" De vraag is: "Hoe organiseren we beslissingsruimte zo dat grip voortkomt uit professioneel handelen?" Wanneer leiderschap primair reageert met meer controle in plaats van een beter ontwerp, ontstaat een paradox: Hoe groter de organisatie wordt, hoe kleiner de effectieve autonomie wordt. Precies daar begint institutionele fragiliteit.

## 3

**INSTITUTIONELE VOLWASSENHEID ALS COLLECTIEF LEERVERMOGEN**

Met institutionele volwassenheid bedoelen we: het vermogen van een organisatie om duurzaam te functioneren waarin richting, besluitvorming, rollen, ritme en gedrag elkaar ondersteunen binnen een gedeelde context – onafhankelijk van individuele personen.

De spanning tussen autonomie en beheersing is geen toeval. Deze spanning is een structureel gevolg van toenemende complexiteit. Organisaties die zich ontwikkelen van energiedreven ondernemerschap naar professionele volwassenheid worden geconfronteerd met een fundamentele vraag:

*Blijven wij vertrouwen op routines die ooit werkten, of ontwerpen wij ons leervermogen opnieuw?*

Institutionele volwassenheid ontstaat niet doordat individuen beter worden. Zij ontstaat wanneer een organisatie als geheel leert haar aannames zichtbaar te maken, te toetsen en bij te stellen. Volwassenheid is daarmee geen eigenschap van leiders, maar van het systeem.

Veel organisaties zijn institutioneel nog in een vroege fase. In Nederland hebben we sterke culturele kenmerken: we zijn laag hiërarchisch, direct, relationeel en pragmatisch. Dat heeft duidelijke voordelen. Samenwerking gaat vaak snel, bureaucratie blijft beperkt en leiders zijn toegankelijk.

Tegelijkertijd betekent dit dat organisaties vaak sterk afhankelijk zijn van persoonlijke relaties, informele afspraken en impliciete kennis. Het systeem is dan minder bepalend dan de mensen. Je hoort vaak: "Loop gewoon even langs." Dat functioneert goed zolang de organisatie klein is. Maar naarmate organisaties groeien ontstaat er een andere dynamiek. Meer teams, meer klanten en meer specialisaties vergroten de complexiteit. Informele samenwerking op zichzelf is dan niet meer voldoende. De organisatie wordt een verzameling van individuen in plaats van een samenwerkend systeem met gedeelde doelen en ambities.

Ook speelt overleg vaak een centrale rol. Veel stemmen worden gehoord, wat bijdraagt aan draagvlak. Tegelijkertijd verwatert besluitvorming daardoor. Besluiten worden afgezwakt en eigenaarschap vervaagt. Heldere rollen en duidelijke beslissingsrechten ontbreken, waardoor niemand uiteindelijk de finale keuze maakt op basis van inhoudelijke expertise. Institutionele volwassenheid vraagt juist om het tegenovergestelde: expliciet eigenaarschap, duidelijke besluitrechten en professionele verantwoordelijkheid. Wanneer deze elementen goed zijn ingericht, wordt het gezamenlijke succes van de organisatie eenvoudiger te volgen en bij te sturen.

In veel organisaties is de groei sneller gegaan dan de ontwikkeling van het systeem dat deze groei ondersteunt. Ondernemerschap, vakmanschap en sterke individuen hebben succes mogelijk gemaakt, maar de organisatie blijft in de uitvoering afhankelijk van personen. Dat is geen fout, maar een natuurlijke ontwikkelingsfase. Het wordt pas een probleem wanneer de organisatie verder schaal. Met meer teams, klanten en disciplines neemt de onderlinge afhankelijkheid toe. Dan ontstaat de behoefte aan een sterker organisatorisch ecosysteem waarin institutionele volwassenheid verankerd is. Zo'n systeem maakt duurzame groei

mogelijk. Tegelijkertijd zien we dat grotere organisaties soms doorschieten in de andere richting. Bureaucratie, controleculturen en zware processen kunnen juist weer verstikkend werken. Ook daar ontstaat opnieuw de behoefte aan een systeem waarin professionele kaders bestaan, maar waarin mensen voldoende ruimte houden om verantwoordelijkheid te nemen.

Institutionele volwassenheid betekent daarom niet méér controle, maar beter ontworpen autonomie.

### 3.1 Complexiteit vraagt georganiseerd leren

In complexe contexten zijn oorzaak-gevolgrelaties niet volledig vooraf inzichtelijk. Wat vandaag succesvol lijkt, kan morgen achterhaald zijn. Wat eerder werkte, kan zijn werking verliezen.

Snowden en Boone (2007)<sup>2</sup> onderscheiden in hun Cynefin-framework onderscheid tussen voorspelbare en complexe domeinen van besluitvorming. In het complexe domein is analyse vooraf vaak beperkt effectief; experiment en feedback zijn krachtiger. Wanneer organisaties in zulke contexten blijven leunen op gedetailleerde planning vooraf, ontstaat vertraging. Besluiten worden uitgesteld tot "voldoende zekerheid" is bereikt. Initiatief verschuift naar hogere niveaus in de organisatie. Professionals wachten. Complexiteit vraagt daarom niet om meer controle vooraf, maar om beter georganiseerde feedback achteraf.

Institutionele volwassenheid volgt een andere route. Zij erkent dat niet alles vooraf zeker kan zijn. En organiseert daarom systematische feedback achteraf.

Hier verschuift de focus van voorspellen naar leren.

**Niet: "Hoe voorkomen we afwijkingen?"**

**Maar: "Hoe herkennen we sneller dat een aanneme niet klopt?"**

Georganiseerd leren vervangt incidentgedreven correctie.

#### Praktijkobservatie

*In veel organisaties wordt strategie wel geformuleerd, maar ontbreekt een leermechanisme rondom die strategie. Ambities worden vastgelegd in jaarplannen of strategiedocumenten, maar gedurende het jaar is er vaak geen systematische manier om te toetsen of de onderliggende aannames nog kloppen. Resultaten worden pas laat zichtbaar, en daardoor bijsturing reactief en kostbaar wordt.*

*Strategie blijft dan een document, terwijl het dagelijks handelen van teams slechts beperkt verbonden blijft met de strategische doelen.*

<sup>2</sup>A Leaders Framework for Decision Making by David J. Snowden and Mary E. Boone – Harvard Business Review – November 2007

**Ontwerpimplicatie**

In volwassen organisaties wordt strategie vertaald naar een ritmische structuur van plannen en feedbackmomenten. Strategische doelen worden uitgewerkt in een samenhangend systeem van meerjaren-, jaar-, kwartaal-, maand-, week- en persoonlijke plannen/doelstellingen. Concreet betekent dit, dat teams wekelijks bespreken of de beoogde resultaten zich daadwerkelijk ontwikkelen zoals verwacht. Deze "continue meting" maakt afwijkingen vroeg zichtbaar. Wanneer resultaten achterblijven, ontstaat direct ruimte om als individu en als team te leren en bij te sturen. Hierdoor blijft het overkoepelende plan haalbaar en wordt verspilling van tijd, geld en energie voorkomen.

Strategie wordt daarmee niet alleen een richtinggevend document alleen, maar een continu leerproces waarin aannames zichtbaar worden en systematisch worden getoetst.

**3.2 Besluitruimte als functionele noodzaak**

Al in de cybernetica werd zichtbaar dat een systeem externe complexiteit alleen kan reguleren wanneer het intern voldoende beslissingsruimte organiseert (Ashby, 1956)<sup>3</sup>. In organisatorische termen betekent dit dat kennis en mandaat niet structureel van elkaar gescheiden kunnen zijn. Leren als groep is alleen mogelijk wanneer de mensen die handelen ook daadwerkelijk beslissingsruimte hebben.

Wanneer professionals kennis hebben van klanten, operatie of markt, maar niet over mandaat om te handelen, ontstaat afhankelijkheid. Initiatief verschuift naar voorzichtigheid. Escalatie wordt veiliger dan experimenteren. Maar besluitruimte zonder kaders vergroot willekeur.

Daarom is institutionele volwassenheid altijd tweeledig:

- Expliciete bandbreedtes
- Expliciete verantwoordelijkheden
- Expliciete besluitrechten

Hier ontstaat autonomie. Autonomie wordt ontworpen.

Dat betekent dat teams weten:

- Welke resultaten zij beïnvloeden
- Welke risico's acceptabel zijn
- Wanneer escalatie noodzakelijk is
- Wat strategisch niet onderhandelbaar is

Besluitruimte zonder duidelijkheid vergroot onzekerheid. Duidelijkheid zonder besluitruimte vergroot afhankelijkheid. Volwassenheid vraagt beiden.

**Praktijkobservatie**

*Wanneer besluitruimte in organisaties onder druk komt te staan, is dit zelden het gevolg van onwil of gebrek aan leiderschap. In organisaties ontstaat het meestal door onduidelijkheid over richting, verantwoordelijkheden en kaders. Teams interpreteren strategie en prioriteiten dan ieder vanuit hun*

<sup>3</sup>An introduction to cybernetics by W. Ross Ashby – Chapman & Hall LTD – 1957 – second impression

*eigen perspectief. Verschillende verwachtingen ontstaan naast elkaar en onderlinge afhankelijkheden worden onduidelijk.*

*Het gevolg is dat alignment langzaam verdwijnt en vertrouwen onder druk komt te staan. Professionals zoeken zekerheid via overleg, afstemming en escalatie. Autonomie verdwijnt dan niet door formele regels, maar omdat het systeem onvoldoende duidelijkheid biedt om zelfstandig te handelen.*

*In veel organisaties ontstaat uiteindelijk een herkenbare reflex: wanneer onduidelijkheid toeneemt, verschuift besluitvorming opnieuw naar hogere niveaus in de organisatie. Hiërarchie neemt toe, niet omdat leiders dat noodzakelijk willen, maar omdat het systeem onvoldoende houvast biedt voor professioneel handelen.*

### **Ontwerpimplicatie**

In volwassen organisaties wordt besluitruimte expliciet gemaakt. Teams werken vanuit duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden voor resultaten en prestatie-drivers. Strategie wordt vertaald naar concrete doelstellingen en bandbreedtes waarbinnen teams zelfstandig kunnen opereren. Bijvoorbeeld:

- teams beslissen zelfstandig binnen vooraf bepaalde budget- en risicogrenzen
- escalatie vindt alleen plaats bij overschrijding van expliciete kaders
- besluitformats maken zichtbaar welke aannames en risico's onderdeel zijn van een besluit

Wanneer richting, rollen en besluitrechten helder zijn, verschuift besluitvorming van hiërarchische controle naar professioneel eigenaarschap. Professionals weten niet alleen wat zij doen, maar ook welke resultaten zij beïnvloeden. Autonomie wordt dan niet langer een abstract begrip, maar een functioneel onderdeel van het organisatiemodel.

## **3.3 Betrouwbaarheid ontstaat uit normering, niet uit controle**

Onderzoek naar High Reliability Organizations (Weick & Sutcliffe, 2011)<sup>4</sup> laat zien dat organisaties die opereren onder hoge risicodruk hun betrouwbaarheid (in levering, kwaliteit, etc.) niet primair halen uit hiërarchische controle, maar aan normatieve helderheid.

Zij kenmerken zich door:

- Expliciete professionele standaarden
- Voortdurende alertheid op afwijkingen
- Besluitvorming op basis van expertise
- Ritmische reflectie op handelen

Veel organisaties opereren op basis van routines. Activiteiten worden uitgevoerd omdat zij historisch succesvol waren of omdat zij ingebed zijn in het systeem. "We doen dit al jaren zo." Routines zijn efficiënt. Maar routines worden problematisch wanneer de context verandert. Institutionele volwassenheid vraagt dat organisaties hun routines periodiek expliciet maken. Niet alleen resultaten worden gemonitord. Ook aannames worden besproken. Wanneer prestaties achterblijven, verschuift de vraag:

<sup>4</sup>Managing the Unexpected, Resilient Performance in an Age of Uncertainty – second edition by Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe – Jossey-Bass a Wiley Imprint – 2011

**Niet: "Wie heeft gepresteerd?"**

**Maar: "Welke aanname bleek onjuist?"**

Deze verschuiving is fundamenteel. Dit vraagt psychologische veiligheid. Dit vraagt dat afwijkingen niet direct worden gepersonaliseerd. Dit vraagt dat teams samen leren in plaats van individueel te verdedigen. Hier wordt volwassenheid zichtbaar als collectief spanningsvermogen. Spanning wordt niet vermeden. Spanning wordt georganiseerd.

### Praktijkobservatie

*In veel organisaties wordt psychologische veiligheid benoemd als een kernwaarde of succesfactor. Tegelijkertijd blijft het begrip vaak abstract. Teams weten dat veiligheid belangrijk is, maar niet hoe die concreet vorm krijgt in de dagelijkse samenwerking.*

*In volwassen organisaties ontstaat veiligheid niet primair uit algemene intenties, maar uit expliciete professionele afspraken. Wij gebruiken daarbij een principe dat ook zichtbaar is in organisaties zoals bol.com: **wij vertrouwen elkaar**.*

*Dat vertrouwen begint met een gedeelde aanname: iedereen die hier werkt handelt in het belang van de organisatie. Vanuit die aanname spreken collega's elkaar altijd aan op de inhoud, nooit op de persoon.*

*Wanneer een gesprek scherp wordt of meningen botsen, ontstaat er ruimte om eerst nieuwsgierig te zijn naar de redenering van de ander. Niet: wie heeft gelijk? maar: welke observatie of aanname ligt hierachter?*

*Door de inhoud centraal te houden en aandacht te hebben voor toon en intentie, kunnen teams verschillen onderzoeken zonder dat het persoonlijk wordt. In organisaties waar deze norm expliciet wordt gemaakt, ontstaat een vorm van samenwerking waarin professionals elkaar kritisch kunnen bevragen en tegelijkertijd vertrouwen behouden.*

### Ontwerpimplicatie

Psychologische veiligheid ontstaat daarmee niet primair uit cultuurprogramma's of gedragsafspraken, maar uit duidelijke professionele normen over hoe men met spanning en verschil van inzicht omgaat.

Wanneer organisaties expliciet afspreken dat gesprekken op de inhoud worden gevoerd en dat afwijkingen gezamenlijk onderzocht worden, verschuift reflectie van schuldvragen naar gezamenlijke nieuwsgierigheid.

Juist daar ontstaat collectief leervermogen.

## 3.4 Aanpassingsvermogen moet worden geïnstitutionaliseerd

Teece (1997; 2007)<sup>5</sup> duidt duurzame concurrentiekracht als het vermogen om signalen te herkennen (sensing), keuzes te maken (seizing) en structuren aan te passen (transforming). In veel organisaties zijn deze vermogens persoonsafhankelijk. Zolang aanpassingsvermogen afhankelijk is van individuele energie, blijft het fragiel. Zonder ritme vervaagt intentie.

<sup>5</sup>Dynamic Capabilities and Strategic Management by David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen – Strategic Management Journal, vol. 18, No. 7. aug.,1997 – John Wiley & Sons

Veel organisaties starten veranderinitiatieven met energie, maar verliezen momentum wanneer de urgentie afneemt, iets wat bijna iedereen herkent. Leren wordt afhankelijk van incidenten of crises.

Institutionele volwassenheid organiseert reflectie structureel. Dit gebeurt niet via incidentele evaluaties, maar via voorspelbare cycli waarin:

- Strategische doelen worden vertaald naar concrete kwartaalambities.
- Ambities worden ontleed in beïnvloedbare prestatie-drivers.
- Teams hun bijdragen expliciet maken.
- Resultaten op vaste momenten worden besproken.
- Afwijkingen aanleiding zijn voor experiment en bijsturing.

Wanneer dit ritme collectief wordt gedragen, ontstaat een fundamentele verandering: De organisatie leert samen. Niet ad hoc. Niet afhankelijk van individueel leiderschap. Maar als systeem.

Ritme maakt leren voorspelbaar. En voorspelbaar leren maakt autonomie betrouwbaar.

In lijn met Teece (1997; 2007) wordt aanpassingsvermogen niet als individueel vermogen, maar als resultaat van hoe organisaties hun leer- en besluitprocessen organiseren.

#### **Praktijkobservatie**

*In veel organisaties bestaan strategische plannen en doelstellingen, maar ontbreekt een gedeeld ritme waarin deze plannen systematisch worden gevolgd en bijgestuurd worden. Teams werken hard aan hun eigen activiteiten, maar het verband tussen dagelijks werk en strategische doelen blijft diffuus.*

*Zonder een voorspelbaar ritme van reflectie en besluitvorming wordt leren afhankelijk van incidenten of crisismomenten. Resultaten worden pas besproken wanneer problemen zichtbaar worden, en daardoor bijsturing laat en reactief plaatsvindt.*

#### **Ontwerpimplicatie**

In onze praktijk organiseren we daarom ritmische werkstructuren waarin strategie, uitvoering en leren met elkaar verbonden zijn. Strategische doelen worden vertaald naar kwartaalambities en verder ontleed in concrete prestatie-drivers. Teams maken zichtbaar welke bijdragen zij leveren en bespreken op vaste momenten hun voortgang.

Afwijkingen worden niet alleen gerapporteerd, maar ook onderzocht. Het ritme fungeert daarmee als infrastructuur voor collectief leren waarin organisaties systematisch kunnen bijsturen en verbeteren.

### **3.5 Volwassen worden als groep**

Institutionele volwassenheid is in essentie een collectieve beweging.

Het moment waarop een organisatie erkent dat zij handelt vanuit bestaande routines, “zo doen we het hier” en bereid is haar aannames expliciet te maken, is vaak ongemakkelijk.

Aannames zichtbaar maken vraagt psychologische veiligheid (Edmondson, 2018)<sup>6</sup>.  
 Experimenteren binnen kaders vraagt spanningsvermogen.

Juist dat spanningsvermogen typeert volwassenheid. Wanneer een organisatie als groep besluit:

- Dat meetbare resultaten leidend zijn, maar aannames bespreekbaar moeten blijven
- Dat bijsturen geen falen is, maar leren
- Dat autonomie wordt ondersteund door transparantie
- Dat reflectie ritmisch wordt georganiseerd

Dan verschuift zij van energiedreven groei naar institutioneel ontwerp (de manier waarop we samenwerken en besluiten nemen). Volwassenheid betekent dan niet dat fouten verdwijnen. Het betekent dat fouten sneller zichtbaar worden. Niet dat onzekerheid afneemt. Maar dat zij hanteerbaar wordt. En precies daar raakt theorie aan praktijk.

Complexiteit vraagt om georganiseerd leren. Georganiseerd leren vraagt om besluitruimte. Besluitruimte vraagt om normatieve kaders. Normatieve kaders vragen om ritme. Institutionele volwassenheid is het moment waarop een organisatie deze vier elementen niet langer incidenteel toepast, maar structureel ontwerpt.

#### **Praktijkobservatie**

*In veel organisaties zijn er prestatie-indicatoren, maar worden deze per afdeling of functie verschillend geïnterpreteerd. Teams ontwikkelen hun eigen dashboards en rapportages, en daardoor meerdere versies van de werkelijkheid naast elkaar ontstaan. Naarmate het jaar vordert worden resultaten steeds vaker defensief geluid in plaats van gezamenlijk onderzocht.*

*Het gevolg is dat prestaties moeilijk vergelijkbaar worden en bijsturing laat of versnipperd plaatsvindt. Managers proberen hun resultaten te verklaren vanuit eigen cijfers en aannames, waardoor het gezamenlijke beeld van prestaties langzaam vervaagt.*

#### **Ontwerpimplicatie**

In onze aanpak beginnen we daarom bij een gemeenschappelijke prestatiebasis. Organisaties ontwikkelen een gedeeld driver tree-model waarin strategische doelen worden verbonden met de onderliggende prestatie-drivers die teams daadwerkelijk kunnen beïnvloeden. Dit is geen los instrument, maar een manier om strategie, uitvoering en leren binnen één ontwerp te verbinden.

Strategische ambities worden vervolgens vertaald naar concrete weekambities. Teams maken zichtbaar hoe hun activiteiten bijdragen aan het behalen van de jaarresultaten en onderbouwen welke acties nodig zijn om deze resultaten te realiseren. Door prestaties wekelijks te bespreken ontstaat inzicht in waar het systeem werkelijk schuurt: onderin de organisatie, waar activiteiten en resultaten samenkomen.

Dit ritme maakt afwijkingen vroeg zichtbaar en creëert een gezamenlijk leerproces. Teams ontdekken waar kansen liggen, waar aannames niet kloppen en waar bijsturing nodig is om de bovenliggende doelen te realiseren.

<sup>6</sup>The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth by Amy C. Edmondson – NJ: John Wiley & Sons, 2018 – Harvard Business School

In situaties waarin teams moeite hebben om complexe vraagstukken te vertalen naar concrete stappen, vraagt dit ritme soms om aanvullende structuur. In onze praktijk werken we dan met korte, gestructureerde leercycli waarin teams expliciet hypothesen formuleren en bepalen hoe deze binnen een afgebakende periode getest kunnen worden. Deze aanpak helpt om grote ambities terug te brengen tot toetsbare stappen en maakt leren concreet en hanteerbaar.

Leren wordt daarmee geen individuele verantwoordelijkheid, maar een collectief proces dat de hele organisatie verbindt.

Samen vormen deze elementen het fundament van institutionele volwassenheid. In het volgende hoofdstuk maken we zichtbaar hoe richting, besluitruimte, professionele normen en ritmisch leren samenkomen in het BEETROOT&-model: een ontwerplogica voor organisaties die autonomie en betrouwbaarheid willen combineren.

## 4

**HET BEETROOT-MODEL ALS ONTWERPLOGICA  
VOOR VOLWASSEN ORGANISATIES**

Het BEETROOT-model verschilt van veel bestaande organisatiemodellen doordat het geen losse interventies beschrijft, maar de onderlinge causaliteit tussen lagen zichtbaar maakt.

Institutionele volwassenheid ontstaat niet door groei. Zij ontstaat door ontwerp.

Wanneer autonomie en beheersing elkaar beginnen tegen te werken, is dat geen gedragsprobleem- of leiderschapsprobleem. Het is een signaal dat de onderliggende organisatiearchitectuur niet meer aansluit op de complexiteit van de context. Het BEETROOT-model beschrijft volwassen organisaties als een samenhangend systeem van zes onderling afhankelijke lagen:

6. De grond – de institutionele context
7. De knol – gedeelde betekenis, strategische kern en de besluitenarchitectuur
8. De wortels – gedrag en professionele infrastructuur
9. De wortelvezels – repliceerbare interventies die nieuw gedrag verankeren, dit is de vertaallaag tussen norm en praktijk
10. De sapstroom – ritme en leervermogen
11. Het blad – lokaal handelen, zichtbare prestaties en legitimiteit

De kracht van het model ligt niet in de metafoor, maar in de onderlinge causaliteit. Prestaties zijn geen startpunt. Zij zijn een gevolg. Het model maakt zichtbaar dat flexibiliteit niet ontstaat door minder structuur, maar door beter ontworpen samenhang tussen context, besluitvorming, gedrag, leren en uitvoering.

Alles wat zichtbaar is in een organisatie, is het gevold van wat daaronder is ontworpen. De volgende paragrafen beschrijven deze lagen afzonderlijk. Niet als losse onderdelen, maar als onderling verbonden elementen van één systeem.

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>De grond</b>        | De institutionele context   |
| <b>De knol</b>         | Gedeelde betekenis, strategische kern en besluitarchitectuur  |
| <b>De wortels</b>      | Gedrag en professionele infrastructuur  |
| <b>De wortelvezels</b> | Repliceerbare interventies die nieuw gedrag verankeren, dit is de vertaallaag tussen norm en praktijk |
| <b>De sapstroom</b>    | Ritme en leervermogen   |
| <b>Het blad</b>        | Lokaal handelen, zichtbare prestaties en legitimiteit   |

## 4.1 De grond: Institutionele context als bepalende omgeving

Geen enkele organisatie opereert in een vacuüm. Zij is ingebed in een omgeving die gedrag en besluitvorming structureel beïnvloedt. Die context bestaat uit:

- Eigenaarslogica (familiebedrijf, private-equity, publiek toezicht)
- Tijdschikking (korte termijn rendement versus lange termijn continuïteit)
- Regulering en/of maatschappelijke druk
- Historische succespatronen
- Macht- en verantwoordingsstructuren

Deze factoren zijn de grond waarin de organisatie wortelt. Wanneer de grond arm of instabiel is, bijvoorbeeld door tegenstrijdige prikkels, onduidelijke governance of permanente korte termijndruk, blijft zelfs een goed ontworpen interne structuur fragiel blijven.

Institutionele volwassenheid begint daarom niet met gedrag, maar met het expliciet maken van context. De vraag is niet alleen: hoe organiseren we autonomie? De eerste vraag is: ondersteund of ondermijnt onze institutionele omgeving die autonomie?

Hier sluit het model direct aan op de diagnose uit hoofdstuk 3. Veel organisaties willen wendbaarder worden, maar laten tegelijkertijd hun leiders uitsluitend sturen op korte termijn zekerheid, risicoreductie of politieke afdekking. Dan ondermijnt de context het ontwerp al voordat het intern vorm krijgt.

De grond bepaalt welke wortels kunnen groeien. En daarmee wat er boven de grond zichtbaar wordt.

## 4.2 De knol: gedeelde betekenis, strategische kern en besluitarchitectuur

Wanneer de context de voorwaarden bepaalt, vormt de knol het organiserend centrum van de organisatie. Hier komen richting, betekenis en besluitvorming samen.

Veel organisaties beschrijven strategie als ambitie, visie of verhaal. Maar zelden vertalen zij die strategie naar een expliciete besluitarchitectuur. Daardoor blijft richting voor interpretatie vatbaar en besluitvorming persoonsafhankelijk.

Een volwassen strategische kern maakt expliciet:

- Waar willen wij heen?
- Welke waarde willen wij creëren?
- Wie beslist wat?
- Binnen welke bandbreedtes?
- Welke risico's zijn acceptabel?
- Wat is niet onderhandelbaar?

De knol is daarmee meer dan strategie. De knol verbindt gedeelde betekenis aan concrete besluitrechten. In hoofdstuk 3 werd duidelijk dat besluitruimte vastloopt wanneer richting

impliciet blijft en rollen historisch zijn gegroeid. Precies daar wordt zichtbaar waarom autonomie zonder architectuur fragiel wordt.

Wanneer de strategische kern sterk is, weten teams niet alleen wat belangrijk is, maar ook hoe zij binnen heldere kaders kunnen handelen. Besluitvorming verschuift dan van informele afstemming en escalatiegedrag naar professioneel eigenaarschap.

Zonder knol ontstaat fragmentatie. Met een sterke knol ontstaat bestuurbare autonomie. Niet omdat teams meer gestuurd worden, maar omdat zij beter weten waarbinnen zij kunnen handelen.

### 4.3 Wortels: Gedrag als normatieve infrastructuur

Onder de oppervlakte van formele structuren bevindt zich een tweede bepalende laag: de wortels. Dit is de laag waarin gedrag, professionele normen en dagelijkse samenwerking samenkomen.

Organisaties worden niet primair gevormd door organogrammen, maar door impliciete en expliciete normen:

- Wat wordt hier professioneel gevonden?
- Wat is bespreekbaar?
- Wat is acceptabel risico?
- Wat wordt gecorrigeerd?
- Wat wordt vermeden?

Wanneer gedragsnormen impliciet blijven, ontstaat voorspelbaar en vaak defensief gedrag:

- Escalatie wordt veiliger dan initiatief
- Spanning wordt vermeden
- Politieke voorzichtigheid vervangt professioneel oordeel
- Informele macht concentreert zich bij enkelen

Wat in hoofdstuk 3 zichtbaar werd als psychologische veiligheid en collectief spanningsvermogen, wordt hier expliciet onderdeel van het model. Betrouwbaarheid ontstaat door meer controle, maar uit normatieve helderheid. Professionals weten hoe zij met verschil van inzicht, fouten en spanning omgaan.

Wortels vragen daarom om:

- Expliciete gedragsnormen
- Structurele vakontwikkeling
- Bespreekbaarheid van spanning
- Professionele aanspreekbaarheid

Zonder expliciete normatieve infrastructuur wordt autonomie willekeur. Met expliciete normen wordt autonomie betrouwbaar. Niet omdat gedrag veranderd op zichzelf, maar omdat duidelijk wordt welk gedrag wordt verwacht en gecorrigeerd.

## 4.4 De wortelvezels: repliceerbare interventies die gewenst gedrag verankeren

De wortelvezels vormen de verbindende laag van het BEETROOT-model. Waar de wortels de normatieve onderlaag van professioneel gedrag beschrijven, maken de wortelvezels dat deze normen daadwerkelijk overdraagbaar en herhaalbaar worden in het dagelijks werk.

Juist op deze laag lopen veel verandertrajecten vast. Organisaties formuleren nieuwe waarden, leiderschapsprincipes of samenwerkingsafspraken, maar laten de vertaling naar concrete werkpraktijken impliciet. Daardoor blijft verandering afhankelijk van individuele leiders, tijdelijke energiepieken of informele voorbeeldwerking.

Wortelvezels zijn de repliceerbare ontwerpinterventies die gewenst gedrag verankeren in het systeem. Het zijn de kleine maar structurele ontwerpkeuzes die ervoor zorgen dat professionele normen niet alleen worden uitgesproken, maar ook geoefend, herhaald en geborgd.

Denk daarbij aan:

- Vaste formats voor besluitvorming. Bijvoorbeeld een besluitformat waarin het beoogde resultaat, de onderliggende aannames, de risico-inschatting, de evaluatiemomenten worden vastgelegd
- Expliciete conflictregels, zoals het voeren van het gesprek op de inhoud en niet op de persoon
- Onboarding op professionele normen en gedragsverwachtingen
- Driver trees en prestatieformats die eigenaarschap zichtbaar maken
- Retrospectives en reflectievormen waarin aannames systemisch worden onderzocht
- Overlegstructuren waarin afwijkingen niet alleen worden gerapporteerd, maar gezamenlijk worden onderzocht en geduid

Waar wortels antwoord geven op de vraag wat hier professioneel is, geven wortelvezels antwoord op de vraag hoe dat professionele gedrag zich in het werk herhaalt en verspreidt.

Hier ligt de directe verbinding met de praktijkvoorbeelden uit hoofdstuk 3. De constante meter, expliciete besluitbandbreedtes, inhoudelijke conflictregels en gedeelde prestatieformats zijn voorbeelden van wortelvezels: concrete ontwerpinterventies die gedrag, eigenaarschap en leren institutioneel verankeren.

Wortelvezels maken cultuur overdraagbaar. Zonder wortelvezels blijft verandering intentioneel. Met wortelvezels wordt verandering repliceerbaar. Niet omdat mensen anders willen werken, maar omdat het systeem hen helpt om anders te werken.

## 4.5 Sapstroom: ritme en leervermogen als organisatorische infrastructuur

Ritme is de minst zichtbare, maar vaak de meest bepalende laag van het model. Veel organisaties vergaderen veel, maar leren weinig. Ritme betekent niet simpelweg herhaling of frequentie van overleg. Ritme betekent voorspelbare momenten waarop richting, resultaten, aannames en gedrag met elkaar worden verbonden.

De sapstroom zorgt dat informatie door de organisatie beweegt. De sapstroom voedt het systeem met feedback, reflectie en bijsturing. Zonder sapstroom blijft leren afhankelijk van incidenten, crises of individuele energie-inzet.

In een volwassen organisatie betekent ritme dat er vaste momenten zijn waarop teams:

- Richting herijken
- Prestaties worden getoetst aan aannames
- Risico's expliciet worden besproken
- Gedrag wordt getoetst aan normen
- Experimenten en bijsturing expliciet organiseren

Hier bouwt dit hoofdstuk 4 rechtstreeks voort op 3.1, 3.4 en 3.5. Daar werd al zichtbaar dat organisaties hun strategie vaak wel formuleren, maar onvoldoende ritmisch doorvertalen in handelen. De sapstroom zorgt ervoor dat strategie, uitvoering en leren met elkaar verbonden blijven.

Complexiteitsonderzoek (Snowden & Boone, 2007<sup>7</sup>) benadrukt het belang van iteratieve feedback in onvoorspelbare contexten. Dynamic capabilities veronderstellen structurele aanpasbaarheid. De sapstroom is het mechanisme dat dit mogelijk maakt binnen de organisatie.

Ritme maakt leren voorspelbaar. Voorspelbaar leren maakt autonomie betrouwbaar. Niet door meer controle toe te voegen, maar door beter te organiseren wanneer en hoe wordt geleerd.

## **4.6 Blad: zichtbaar handelen, zichtbare prestaties en legitimiteit**

Aan de oppervlakte van het model ligt het blad: het zichtbare handelen en de zichtbare resultaten van de organisatie.

Dit omvat onder meer:

- KPI's en prestatie-indicatoren
- Governance- en managementrapportages
- Compliance en kwaliteitsmetingen
- Leverbetrouwbaarheid en operationele prestaties
- Marktpositie en externe legitimiteit

Het blad is de laag die bestuurders, toezichthouders, investeerders en klanten als eerste zien. Daardoor ontstaat vaak de neiging om juist hierin te grijpen: nieuwe KPI's, nieuwe dashboards, nieuwe rapportages, nieuwe structuren.

Maar zichtbare prestaties zijn geen startpunt van organisatieontwikkeling. Zij zijn het gevolg van hoe het onderliggende systeem is ontworpen.

---

<sup>7</sup>A Leaders Framework for Decision Making by David J. Snowden and Mary E. Boone – Harvard Business Review – November 2007

Zoals zichtbaar werd in hoofdstuk 3: wanneer elke afdeling met eigen dashboards en eigen verklaringen werkt, raakt de organisatie het gezamenlijke beeld van prestaties kwijt. Het blad oogt dan misschien groen, maar het onderliggende systeem onvoldoende.

Een sterk blad vraagt om:

- Eenduidige prestatie-indicatoren
- Een gedeelde prestatiebasis
- Zichtbare koppeling tussen activiteiten en resultaten
- Externe legitimiteit die voortkomt uit interne samenhang

Het blad laat zien wat het systeem voortbrengt. Niet meer en niet minder. Wie alleen op het blad stuurt, verandert niets aan wat het systeem voortbrengt.

## 4.7 De onderlinge causaliteit

Het BEETROOT-model is geen optelsom van losse onderdelen. Het is een samenhangend systeem waarin de lagen elkaar wederzijds beïnvloeden.

De grond bepaalt de institutionele speelruimte waarbinnen de organisatie opereert. Eigenaarsstructuren, tijdshorizonten, governance en externe verwachtingen bepalen welke vormen van autonomie, risicobereidheid en besluitvorming houdbaar zijn.

De knol organiseert richting en besluitvorming. Hier worden gedeelde betekenisgeving, strategische keuzes en besluitrechten met elkaar verbonden. Wanneer deze kern helder is, weten professionals niet alleen waar de organisatie naartoe gaat, maar ook binnen welke kaders zij zelfstandig kunnen handelen.

De wortels vormen de normatieve infrastructuur die het dagelijkse gedrag van professionals stuurt. Hier ontstaat duidelijkheid over wat professioneel handelen betekent: hoe professionals met spanning omgaat, hoe expertise wordt erkend en hoe verantwoordelijkheid wordt genomen.

De wortelvezels zorgen dat deze normen niet abstract blijven, maar repliceerbaar worden in het dagelijks werk. Wortelvezels vertalen intenties naar concrete interventies, werkvormen en besluitformats die gedrag overdraagbaar maken. Juist op deze laag wordt zichtbaar of een organisatieontwerp daadwerkelijk institutioneel wordt. Zonder wortelvezels blijven normen afhankelijk van individuele interpretatie of individueel leiderschap.

De sapstroom verbindt deze lagen door ritmisch leren mogelijk te maken. Hier wordt feedback georganiseerd, worden aannames getoetst en worden afwijkingen expliciet besproken. Ritme zorgt ervoor dat strategie, gedrag en prestaties voortdurend met elkaar worden verbonden en gespiegeld.

Het blad vormt de zichtbare uitkomst van deze samenhang. Hier worden prestaties, resultaten en legitimiteit extern zichtbaar: in KPI's, governance-rapportages, kwaliteit van dienstverlening en marktpositie.

Wanneer één laag ontbreekt of verzwakt raakt, ontstaat fragiliteit in het systeem:

- Zonder een gezonde grond raakt autonomie politiek of financieel ondermijnd
- Zonder een duidelijke knol ontstaat strategische versnippering

- Zonder wortels wordt gedrag inconsistent
- Zonder wortelvezels blijft verandering incidenteel en persoonsafhankelijk
- Zonder sapstroom stolt leren en verdwijnt aanpassingsvermogen
- Zonder blad ontbreekt zicht op de werking van het systeem

Institutionele volwassenheid ontstaat wanneer deze lagen niet afzonderlijk worden geoptimaliseerd, maar in samenhang worden ontworpen.

Autonomie en beheersing zijn dan geen tegenpolen meer. Zij worden twee uitkomsten van hetzelfde systeem: een organisatie waarin context, richting, gedrag, ontwerpinterventies en leervermogen elkaar versterken.

**Samengevat:**

*De grond bepaalt de speelruimte, de knol organiseert richting en besluitvorming, wortels en wortelvezels verankeren professioneel gedrag, de sapstroom organiseert leren en het blad maakt de kwaliteit van het ontwerp zichtbaar.*

Een organisatie die deze samenhang ontwerpt, wordt niet alleen flexibeler. Zij wordt ook betrouwbaarder, voorspelbaarder en minder afhankelijk van individuele personen.

En precies daar ontstaat de ontworpen flexibele organisatie. Niet door losse interventies, maar door samenhang in ontwerp.

## 5

**AUTONOMIE EN BEHEERSING ALS  
ONTWERPVRAAGSTUK**

In veel managementliteratuur worden autonomie en beheersing gepresenteerd als tegengestelde organisatiefilosofieën. Organisaties moeten kiezen: óf wendbaarheid en ondernemerschap, óf stabiliteit en beheersing.

Deze tegenstelling is misleidend. Autonomie en beheersing zijn geen tegenpolen. Zij zijn het resultaat van ontwerp. Wanneer autonomie wordt losgekoppeld van institutionele structuur ontstaat fragmentatie. Teams handelen vanuit verschillende interpretaties van prioriteit, risico en verantwoordelijkheid. Besluiten worden inconsistent en samenwerking vraagt steeds meer afstemming. Wanneer beheersing wordt losgekoppeld van professionele besluitruimte ontstaat het tegenovergesteld. Besluitvorming verschuift naar het centrum van de organisatie. Initiatief neemt af en professionals leren dat escalatie veiliger is dan zelf handelen.

De spanning tussen autonomie en beheersing is daarmee geen cultureel dilemma, maar een ontwerpprobleem. De ontworpen flexibele organisatie ontstaat wanneer autonomie en beheersing niet langer als tegenpolen worden gezien, maar als complementaire uitkomsten van een samenhangend systeem.

Het BEETROOT-model laat zien dat deze samenhang ontstaat wanneer:

- De institutionele context (de grond) consistent is met strategische ambities
- De strategische kern en besluitarchitectuur (de knol) richting en kaders expliciet maken
- Professionele normen en gedragsverwachtingen (de wortels) duidelijk zijn
- Repliceerbare werkvormen en interventies (de wortelvezels) gedrag verankeren
- Ritmisch leren (de sapstroom) aannames en resultaten continu verbindt
- Zichtbare prestaties en gedeelde prestatie-indicatoren (het blad) samenkomen

In zo'n systeem wordt beheersing geen extern controlesysteem meer, maar een het gevolg van professioneel handelen. Transparantie vervangt hiërarchische correctie. Dit sluit aan bij onderzoek naar organisatorische ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2004<sup>8</sup>). Organisaties die exploratie en exploitatie succesvol combineren, doen dit niet via een opportunistische balans, maar via structurele differentiatie én integratie. Autonomie wordt georganiseerd binnen duidelijke kaders; innovatie wordt mogelijk binnen duidelijke kaders. Flexibiliteit blijkt daarmee geen spontane eigenschap van organisaties, maar het resultaat van ontwerp. Niet omdat organisaties minder complex worden, maar omdat zij beter zijn ontworpen om met complexiteit om te gaan.

### 5.1 Implicaties voor bestuurders en directies

Voor bestuurders betekent dit een fundamentele verschuiving van perspectief. De centrale vraag wordt niet langer: Hoe vergroten we beheersing? Maar: Is onze organisatiearchitectuur

<sup>8</sup>The Ambidextrous Organization by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman – Harvard Business School, 2004

congruent met de complexiteit waarin we opereren? Bestuurlijke verantwoordelijkheid verschuift daarmee van interventie naar ontwerp.

Dit betekent ook dat bestuur niet kiest tussen structuur en wendbaarheid, maar beide bewust met elkaar verbindt. In lijn met Kotter (Kotter 1996<sup>9</sup>) onderscheid tussen de formele hiërarchie en een meer netwerkachtige veranderlogica, kent een volwassen organisatie om twee kwaliteiten tegelijk: disciplinaire helderheid én multidisciplinaire beweeglijkheid. Disciplinaire structuren blijven nodig voor vakmanschap, kwaliteit, continuïteit en heldere verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd vereist complexe waardecreatie steeds vaker om samenwerking over functies, teams en domeinen heen.

De bestuurlijke opgave is daarom niet om de bestaande structuur af te breken ten gunste van meer flexibiliteit, maar om een architectuur te ontwerpen waarin beide elkaar versterken. Multidisciplinaire samenwerking kan alleen duurzaam functioneren wanneer deze rust op expliciete kaders, duidelijke besluitrechten en gedeelde professionele normen. Zonder die ondergrond ontstaat versnippering. Met die ondergrond ontstaat bestuurbare wendbaarheid.

Dit vertaalt zich invier samenhangende vragen:

- Is governance consistent met de gewenste mate van autonomie?
- Zijn strategische prioriteiten vertaald naar duidelijke besluitbandbreedtes?
- Zijn professionele normen expliciet, bespreekbaar en corrigeerbaar?
- Bestaat er een ritme waarin aannames systematisch worden gespiegeld aan resultaten?

Wanneer deze elementen ontbreken, ontstaat een herkenbaar patroon: leiders proberen grip te herstellen via aanvullende beheersingsmechanismen. Maar zonder een onderliggend ontwerp vergroten deze maatregelen vaak juist de complexiteit. Leiderschap wordt daarmee minder een kwestie van individuele interventie en meer een kwestie van systeemkwaliteit. De kwaliteit van een organisatie wordt zit in de kwaliteit van haar ontwerp. Niet in hoe vaak wordt ingegrepen, maar in hoe goed het systeem is ingericht.

## 5.2 Implicaties voor investeerders en eigenaren

Institutionele volwassenheid is niet alleen een organisatorische kwaliteit, maar ook van strategisch kapitaal. Organisaties die sterk afhankelijk zijn van individuele leiders, informele besluitvorming of incidentgedreven correctie zijn kwetsbaar bij groei, overnames of leiderschapswisselingen.

Een organisatie waarin:

- Besluitrechten repliceerbaar zijn
- Professionele normen expliciet zijn
- Strategische prioriteiten vertaald zijn naar stuurbare drivers
- Leren ritmisch georganiseerd is

---

<sup>9</sup>Leading Change, Why Transformation Efforts Fail by John P. Kotter – Harvard Business School, 2006

Is overdraagbaar. Niet omdat individuen vervangen kunnen worden, maar omdat het systeem onafhankelijk functioneert. Dit ontwerp verlaagt risico, verhoogt schaalbaarheid en vergroot de waardevastheid van het systeem.

Voor investeerders is institutioneel ontwerp daarmee een belangrijk criterium bij het beoordelen van organisatorische kwaliteit. Niet alleen financiële prestaties, maar ook de onderliggende architectuur bepaalt de duurzaamheid van waardecreatie. Wat niet is ontworpen, kan ook niet duurzaam worden opgeschaald.

### 5.3 Technologie en AI in institutioneel ontwerp

Digitale transformatie wordt vaak gepresenteerd als een technologische uitdaging. In werkelijkheid is digitale transformatie in de eerste plaats een ontwerpvragestuk.

Recente inzichten laten zien dat organisaties hun workflows, rollen, structuren en governance fundamenteel herontwerpen om de waarde van AI te realiseren. Deze perspectieven maken scherp zichtbaar dat technologie bestaande organisatievormen onder druk zet en nieuwe manieren van werken vereist. Wat echter vaak impliciet blijft, is de onderliggende ontwerpvrage: hoe deze veranderingen samenhangend worden georganiseerd binnen één consistente organisatiearchitectuur. Zonder expliciet ontwerp van besluitruimte, normatieve kaders en leerstructuren ontstaat geen wendbaarheid, maar fragmentatie. Nieuwe technologie wordt dan toegevoegd aan een systeem dat daar niet op is ingericht.

Nieuwe systemen, dashboards en analysetools vergroten de hoeveelheid informatie. Maar wanneer besluitruimte, normatieve kaders en leerstructuren impliciet blijven, leidt deze toename aan informatie niet automatisch tot betere besluitvorming.

Strategie leeft op bestuursniveau. Uitvoering leeft op teamniveau. De verbinding ertussen blijft afhankelijk van individuen. Technologie kan deze fragmentatie niet oplossen, en kan deze fragmentatie zelfs versterken, juist omdat er meer informatie beschikbaar komt zonder duidelijk is wie ermee mag handelen.

De huidige AI-ontwikkeling illustreert dit mechanisme scherp. AI-systemen kunnen patronen sneller herkennen, afwijkingen eerder signaleren en besluitinformatie realtime beschikbaar maken. In die zin versnellen AI-systemen de sapstroom van informatie binnen organisaties.

AI ontwerpt geen normatieve kaders. AI definieert geen acceptabel risico. AI bepaalt geen strategische prioriteiten. Wanneer AI wordt toegevoegd aan een organisatie waarvan besluitbandbreedtes impliciet zijn en leerstructuren incident gedreven, vergroot AI fragmentatie. Wanneer AI wordt ingebed in een volwassen ontwerp, gebeurt het tegenovergestelde. Strategische ambitie is expliciet. Drivers zijn gedefinieerd. Besluitruimte is helder. Ritme organiseert reflectie. In zo'n systeem versnelt AI niet de chaos, maar het leren.

***De vraag is niet of organisaties AI gebruiken. De vraag is of hun organisatiearchitectuur volwassen genoeg is om AI te dragen.***

Technologie verhoogt de snelheid van handelen. Ontwerp bepaalt of die snelheid leidt tot versnelling of tot instabiliteit.

In de context van AI wordt een klassiek principe uit de systeemtheorie opnieuw zichtbaar: een systeem kan alleen effectief functioneren wanneer de variëteit in sturing aansluit op de

complexiteit van de omgeving. AI-modellen kunnen alleen complexe patronen herkennen wanneer hun interne variëteit; in parameters en beslisruimte voldoende is. Tegelijkertijd vergroten de agentic systemen de handelingsruimte van organisaties, doordat zij zelfstandig doelen vertalen naar acties. Dit vergroot echter ook de noodzaak voor menselijke sturing. Zonder voldoende "stuurvariëteit" in de vorm van expliciete kaders, instructies en besluitruimte ontstaat onvoorspelbaarheid. Hetzelfde geldt voor ethiek en veiligheid. Wanneer systemen niet zijn ingebed in een context waarin normatieve kaders expliciet zijn gemaakt, kunnen zij in complexe situaties gedrag vertonen dat ongewenst is.

De parallellen met organisatieontwerp zijn evident. Een organisatie kan alleen effectief functioneren wanneer de variëteit in besluitvorming en sturing aansluit op de complexiteit van de omgeving waarin zij opereert. Dit wordt zichtbaar in alledaagse praktijksituaties. Bijvoorbeeld een AI gedreven klantenservice chat-bot die alleen met standaardantwoorden werkt, beschikt over onvoldoende variëteit om complexe klantvragen te reguleren. Effectieve interactie vraagt om een breder handelingsrepertoire, zowel in oplossingen als in empathie.

Technologie verandert deze dynamiek niet. Zij maakt deze dynamiek slechts zichtbaarder en urgenter. Niet omdat technologie tekortschiet, maar omdat ontwerp bepaalt wat technologie kan versterken.

# 6

## VAN DIAGNOSE NAAR ONTWERP

### 6.1 Diagnostiek: expliciet maken wat impliciet is

De eerste stap is niet veranderen. De eerste stap is zichtbaar maken. Diagnostiek richt zich niet op percepties alleen, maar op de feitelijke werking van het systeem.

Drie dimensies zijn daarbij vaak bepalend.

#### **Besluitstromen:**

Waar blijven besluiten hangen? Welke besluiten worden structureel geëscaleerd? Welke besluiten worden informeel gecorrigeerd?

#### **Normatieve patronen:**

Welk gedrag wordt niet aangesproken? Welke spanningen worden vermeden? Waar wordt voorzichtigheid veiliger dan initiatief?

#### **Ritmische hiaten:**

Wanneer worden strategische aannames werkelijk gespiegeld aan resultaten? Wanneer worden prioriteiten systematisch herijkt?

Door deze patronen expliciet te maken, wordt zichtbaar dat organisaties zelden falen door onwil, maar vaak door onduidelijkheid. Wat niet zichtbaar is, kan ook niet doelgericht worden ontworpen.

### 6.2 Architectonische herijking van de organisatiestructuur

Wanneer patronen zichtbaar worden, volgt een herijking van de kern van het systeem. Dit betekent niet het hertekenen van het organogram, maar het expliciet maken van de besluitarchitectuur: kaders, besluitrechten en bandbreedtes.

Een volwassen besluitarchitectuur maakt onderscheid tussen:

- Besluiten op teamniveau
- Besluiten die multidisciplinaire afstemming vereisen
- Besluiten op directie- of bestuursniveau
- Besluiten gebonden aan externe verantwoording

Autonomie betekent niet dat teams volledig vrij zijn. Autonomie betekent dat teams opereren binnen expliciete kaders van:

- Strategische prioriteit
- Acceptabel risico
- Financiële ruimte

- Juridische en maatschappelijke randvoorwaarden

Wanneer deze kaders helder zijn, neemt de noodzaak tot escalatie af. Niet omdat risico's verdwijnen, maar omdat professionals weten waar hun besluitruimte begint en eindigt. Niet doordat controle wordt toegevoegd, maar doordat duidelijk wordt wie waarover beslist.

### 6.3 Ritmische borging van leren en besluitvorming

Veel transformaties mislukken niet door gebrek aan intentie, maar doordat ontwerp niet structureel wordt geborgd. Ritme is hier de sleutel.

Institutionele volwassenheid kent voorspelbare momenten waarop:

- Strategische ambities worden vertaald naar concrete doelen
- Doelen worden ontleed in stuurbare prestatie-drivers
- Teams hun bijdrage expliciet maken
- Resultaten worden gespiegeld aan aannames
- Afwijkingen aanleiding zijn voor reflectie en bijsturing

Hier ontstaat coherentie tussen strategie en uitvoering binnen de organisatie. Niet via hiërarchische cascadering, maar via een gesloten leerloop: **Strategische richting: drivers → teamactie → resultaat → herijking van aannames → aanscherping van richting**

Wanneer deze structuur expliciet wordt ontworpen, verandert overleg van een controlemechanisme in een leerplatform. Ritme betekent dan niet frequenter vergaderen, maar voorspelbare momenten waarop gezamenlijk wordt gereflecteerd op resultaten en aannames. Voorspelbaar leren maakt autonomie betrouwbaar. En precies daar wordt institutionele volwassenheid zichtbaar: wanneer leren geen incidentele activiteit meer is, maar onderdeel van de organisatorische infrastructuur. Niet omdat er meer wordt gestuurd, maar omdat duidelijk wordt hoe en wanneer wordt geleerd.

## 7

**CONCLUSIE: DE ONTWERPEN FLEXIBELE ORGANISATIE**

Organisaties streven naar flexibiliteit door autonomie te vergroten, hiërarchie te verminderen of bureaucratische processen te vereenvoudigen. Deze interventies zijn begrijpelijk. Ze proberen ruimte te creëren voor initiatief, snelheid en ondernemerschap. Maar flexibiliteit ontstaat niet door minder structuur alleen. Flexibiliteit ontstaat door beter ontwerp.

Dit white paper vertrekt van een paradox die veel groeiende organisaties herkennen. Naarmate organisaties complexer worden, ontstaat spanning tussen autonomie en beheersing. Teams hebben meer ruimte nodig om met toenemende complexiteit om te gaan, terwijl bestuurders tegelijkertijd meer beheersing organiseren om risico's te beperken. In veel organisaties leidt deze spanning tot een reflex van aanvullende beheersingsmechanismen: meer goedkeuringslagen, meer rapportages en meer centrale besluitvorming. Paradoxaal genoeg verkleint dit juist de effectieve autonomie van professionals.

De centrale these van dit paper is: dat deze spanning geen cultuurprobleem is, maar een ontwerpprobleem.

Autonomie zonder institutionele architectuur leidt tot fragmentatie. Beheersing zonder besluitruimte leidt tot inertie. Flexibiliteit ontstaat wanneer organisaties hun institutionele ontwerp expliciet maken en de verschillende lagen van dat ontwerp coherent met elkaar verbinden.

Het BEETROOT-model biedt een manier om deze samenhang zichtbaar te maken. Het model laat zien dat duurzame flexibiliteit niet ontstaat op het niveau van individuele interventies, maar in de interactie tussen meerdere lagen van een organisatie:

- De institutionele context waarin de organisatie opereert
- De strategische kern en besluitarchitectuur
- De normatieve infrastructuur van professioneel gedrag
- De repliceerbare interventies die gedrag verankeren
- Het ritme waarmee organisaties leren en bijsturen
- En de zichtbare prestaties die uit dit geheel voortkomen

Wanneer deze lagen niet met elkaar verbonden zijn, ontstaat fragiliteit. Strategie blijft abstract, besluitvorming raakt versnipperd en leren wordt incident gedreven. Wanneer deze lagen wel samenhangend worden ontworpen, ontstaat een organisatie die tegelijkertijd wendbaar en betrouwbaar functioneert.

***Flexibiliteit is geen spontane eigenschap van organisaties – het is een eigenschap van ontwerp.***

Dit inzicht heeft belangrijke implicaties voor leiderschap. Bestuurlijke verantwoordelijkheid verschuift van directe interventie naar institutioneel ontwerp. De vraag voor bestuurders wordt niet langer uitsluitend hoe ze beheersing kunnen versterken of autonomie kunnen

vergroten, maar of de onderliggende organisatiearchitectuur congruent is met de complexiteit waarin de organisatie opereert.

Voor investeerders en eigenaren betekent dit dat institutionele volwassenheid strategisch kapitaal is. Organisaties waarvan besluitvorming, normatieve kaders en leerstructuren realiseerbaar zijn ontworpen, zijn minder afhankelijk van individuele leiders en beter bestand tegen groei, verandering of technologische versnelling.

In een tijd waarin digitalisering en kunstmatige intelligentie de snelheid van informatieverwerking drastisch vergroten, wordt dit vraagstuk nog urgenter. Technologie kan analyse versnellen en afwijkingen eerder zichtbaar maken, maar technologie ontwerpt geen normatieve kaders en bepaalt geen strategische prioriteiten. Zonder institutioneel ontwerp kan technologische versnelling zelfs leiden tot meer fragmentatie en controle.

Juist daarom wordt het onderscheid tussen spontane flexibiliteit en ontworpen wendbaarheid steeds belangrijker.

De ontworpen flexibele organisatie ontstaat niet door autonomie los te laten of controle te intensiveren. De ontworpen flexibele organisatie ontstaat wanneer organisaties hun institutionele architectuur expliciet ontwerpen en autonomie verbinden met duidelijke kaders, professionele normen en ritmisch leren.

In zo'n systeem zijn autonomie en beheersing geen tegenpolen meer. Autonomie en beheersing/controle worden twee uitkomsten van hetzelfde ontwerp. Precies daar wordt zichtbaar waarom autonomie zonder architectuur fragiel wordt.

### Reflectievraag:

In hoeverre is in uw organisatie duidelijk:

- Wie waarover beslist, en binnen welke kaders
- Hoe aannames systematisch worden getoetst
- Welk gedrag professioneel verwacht en gecorrigeerd wordt
- Met welk ritme prestaties en keuzes worden herijkt

*Waar deze elementen impliciet blijven, ontstaat fragiliteit, juist wanneer complexiteit toeneemt. Organisaties die deze samenhang niet expliciet ontwerpen, blijven afhankelijk van toeval. En toeval schaalt niet.*

**BIJLAGEN**

Praktijkanalyse I & II



## PRAKTIJKANALYSE I

De groeiende scale-up

Een technologiebedrijf groeit in drie jaar van 25 naar 140 medewerkers.

In de beginfase functioneert de organisatie uitstekend. Besluiten worden snel genomen. De oprichter is direct betrokken bij productontwikkeling. Iteraties volgen elkaar in hoog tempo op. De energie is hoog.

De organisatie is wendbaar, maar impliciet georganiseerd.

Naarmate de organisatie groeit, verandert de complexiteit fundamenteel van aard:

- Teams worden specialistischer
- Productportfolio's breiden uit
- Investeerders vragen om voorspelbaarheid
- Klantimpact en foutkans worden groter

Wat in de eerste fase werkte, directe lijnen, persoonlijke correctie, informele prioritering, begint frictie te veroorzaken.

De signalen zijn herkenbaar:

- (Product)besluiten worden achteraf gecorrigeerd door directie
- Teams escaleren al bij twijfel om risico te vermijden
- Innovatie vertraagt door onzekerheid over prioriteiten
- Vergaderdruk neemt toe zonder dat helderheid toeneemt

De eerste diagnose luidt vaak: cultuur en leiderschap. Men spreekt over gebrek aan eigenaarschap en afnemende ondernemingszin. De systemische analyse laat iets anders zien.

### De grond: Institutionele context

De organisatie heeft inmiddels externe investeerders. Verwachtingen rond voorspelbaarheid, rapportage en risicobeheersing zijn toegenomen. De tijdshorizon verschuift van experimentele groei naar gecontroleerde schaal. De institutionele context is veranderd, maar het interne organisatiemodel is dat niet.

#### **Probleem:**

De institutionele context is veranderd (investeerders, risicodruk), terwijl het organisatiemodel gebaseerd blijft op informele sturing.

#### **Interventie:**

Expliciteren van de sturingslogica: welke mate van autonomie, risicobereidheid en besluitvorming past bij de nieuwe context.

**Mechanisme:**

*Door expliciete afstemming tussen context en sturing ontstaat consistentie in verwachtingen voor teams.*

**De knol: Strategische kern en besluitarchitectuur**

Strategische prioriteiten bestaan, maar zijn niet vertaald naar expliciete besluitbandbreedtes. Teams weten niet binnen welke kaders zij productkeuzes zelfstandig mogen maken.

**Probleem:**

Besluitruimte is impliciet en persoonsafhankelijk.

**Interventie:**

Expliciete besluitbandbreedtes per rol en domein, inclusief duidelijke kaders voor risico, prioritering en escalatie.

**Mechanisme:**

*Wanneer besluitruimte wordt gekoppeld aan duidelijke kaders, verschuift besluitvorming van hiërarchische correctie naar professioneel eigenaarschap.*

**De wortels: Normatieve infrastructuur**

Professionele normen rond risicobereidheid, prioritering en eigenaarschap zijn nooit expliciet gemaakt. Wat in de beginfase intuïtief werd gecorrigeerd door de oprichter, blijft nu ambigu voor nieuwe teams.

**Probleem:**

Interpretaties van professioneel handelen verschillen per team en individu.

**Interventie:**

Expliciteren van professionele normen: hoe wordt omgegaan met risico, spanning, eigenaarschap en inhoudelijke verschillen.

**Mechanisme:**

*Gedeelde normen maken gedrag voorspelbaar en bespreekbaar, waardoor samenwerking minder afhankelijk wordt van persoonlijke stijl.*

**De wortelvezels: Repliceerbare interventies**

Werkvormen die gedrag ondersteunen ontbreken of zijn inconsistent:

- Geen vast besluitformat
- Prioritering gebeurt via informele gesprekken
- Teams gebruiken verschillende criteria voor roadmap keuzes
- Retrospectives worden niet structureel toegepast

**Probleem:**

Besluitvorming en samenwerking zijn afhankelijk van informele macht en individuele voorkeuren.

**Interventie:**

Verankeren van professioneel gedrag in repliceerbare werkvormen, zoals vaste besluitformats, eenduidige prioriteringscriteria, structurele retrospectives en gestandaardiseerde overlegstructuren.

**Mechanisme:**

*Door gedrag te vertalen naar concrete werkvormen wordt het overdraagbaar en minder persoonsafhankelijk.*

**De sapstroom: Ritme en leervermogen**

Productprioriteiten worden niet ritmisch herijkt. Roadmap keuzes ontstaan uit informele gesprekken in plaats van uit vaste feedbackmomenten waarin aannames systematisch worden getoetst.

**Probleem:**

Leren is incidenteel en afhankelijk van situaties of escalaties.

**Interventie:**

Inrichten van een vast ritme van reviews en feedbackloops waarin aannames systematisch worden getoetst aan resultaten.

**Mechanisme:**

*Ritmisch leren maakt afwijkingen vroeg zichtbaar, waardoor bijsturing onderdeel wordt van het systeem in plaats van een reactie op problemen.*

**Het blad: Zichtbare prestaties**

De zichtbare uitkomst: vertraging in productbesluiten, escalaties naar directie, inconsistentie tussen teams en toenemende afhankelijkheid van de oprichter.

**Probleem:**

Resultaten worden inconsistent gerealiseerd en verklaringen verschillen per team, waardoor bestuurlijke grip afneemt en escalatie toeneemt.

**Interventie:**

Herontwerp van de onderliggende organisatiearchitectuur om samenhang tussen besluitvorming, gedrag en leren te herstellen.

**Mechanisme:**

*Wanneer de onderliggende lagen coherent worden ontworpen, ontstaat consistentie in handelen en daarmee in resultaten.*

**Het herontwerp**

De interventie richt zich daarom niet op cultuurtraining, maar op organisatorisch ontwerp:

- Expliciete besluitarchitectuur rond productontwikkeling
- Gedefinieerde risicobandbreedtes per team
- Vaste besluitformats
- Maandelijke strategische reviews
- Kwartaalherijking op basis van drivers

## Resultaat

Belangrijker dan de interventies zelf is wat er verschuift: besluitruimte wordt gekoppeld aan expliciete kaders. Resultaten worden gespiegeld aan aannames. Escalatie wordt de uitzondering in plaats van de reflex.

Na zes maanden:

- Escalaties naar directie nemen af doordat teams binnen expliciete kaders zelfstandig beslissingen nemen
- Doorlooptijd van productbesluiten verkort doordat minder afstemming nodig is
- Roadmap-keuzes worden consistentier doordat prioritering gebaseerd is op gedeelde criteria
- Feitelijke resultaten geven vaker de doorslag en onderbuikgevoelens worden expliciet gemaakt
- Afhankelijkheid van de oprichter neemt af doordat besluitvorming reproduceerbaar wordt

***De organisatie is niet minder ondernemend geworden. Zij is minder persoonsafhankelijk geworden. Autonomie is niet ingeperkt. Zij is ontworpen.***



## PRAKTIJKANALYSE II

Het MKB dat zijn succes ontgroeit

Een middelgroot familiebedrijf (± 120 medewerkers) draait al jaren uitstekend. Sterke klantrelaties. Hoge betrokkenheid. Snelle besluitvorming via korte lijnen. De directie kent vrijwel iedereen persoonlijk.

Maar de markt verandert. Klanten verwachten meer snelheid, digitalisering, transparantie en een breder assortiment. Tegelijkertijd professionaliseert de concurrentie, staan marges onder druk en vragen medewerkers meer autonomie en duidelijkheid. Managers worden verantwoordelijk gehouden voor resultaten, terwijl de kaders waarbinnen zij sturen impliciet blijven.

### De grond: Institutionele context

De externe omgeving wordt complexer. De organisatie wordt niet alleen beoordeeld op omzet, maar ook op voorspelbaarheid, compliance en employer branding. De tijdshorizon verandert, maar de interne organisatie blijft gebaseerd op informele relaties.

#### **Probleem:**

De organisatie wordt beoordeeld op voorspelbaarheid, compliance en schaalbaarheid, terwijl de interne sturing gebaseerd blijft op informele relaties en persoonlijk vertrouwen.

#### **Interventie:**

Expliciteren van de institutionele context: welke verwachtingen gelden vanuit markt, medewerkers en stakeholders, en wat betekent dit voor sturing, besluitvorming en risicobereidheid.

#### **Mechanisme:**

*Door externe verwachtingen te vertalen naar expliciete interne kaders ontstaat consistentie in hoe beslissingen worden genomen en beoordeeld.*

### De knol: Strategische kern en besluitarchitectuur

Strategische doelen bestaan, maar zijn niet vertaald naar concrete besluitrechten. Managers zijn verantwoordelijk voor resultaten, maar hebben geen expliciete bandbreedtes waarbinnen teams zelfstandig kunnen handelen.

#### **Probleem:**

Verantwoordelijkheid ligt bij managers, maar zonder expliciete besluitbandbreedtes. Hierdoor ontstaat terugval naar hiërarchische afstemming en vertraging in besluitvorming.

#### **Interventie:**

Definiëren van besluitbandbreedtes per rol en domein, inclusief kaders en richtlijnen voor prioritering, risico en escalatie.

#### **Mechanisme:**

*Wanneer besluitruimte expliciet en rol-specifiek wordt gemaakt, verschuift verantwoordelijkheid van afstemming naar eigenaarschap en versnelt besluitvorming.*

**De wortels: Normatieve infrastructuur**

Professionele normen zijn impliciet gebleven. Wat “goed genoeg” is, verschilt per manager. Spanning wordt vaak opgelost door direct ingrijpen van bovenaf in plaats van gezamenlijke reflectie.

**Probleem:**

Professionele normen zijn impliciet en verschillen per manager, waardoor gedrag inconsistent is en spanning niet constructief wordt besproken.

**Interventie:**

Expliciteren van gedeelde normen rond kwaliteit, eigenaarschap, besluitvorming en eenduidige afspraken over hoe met spanning wordt omgegaan.

**Mechanisme:**

*Gedeelde normen maken gedrag voorspelbaar en bespreekbaar, waardoor samenwerking minder afhankelijk wordt van individuele interpretatie. Er ontstaat een integrale samenwerking.*

**De wortelvezels: Repliceerbare interventies**

Werkvormen die professioneel gedrag ondersteunen ontbreken of zijn inconsistent. Prestatiebesprekingen verschillen per afdeling, besluitvorming heeft geen vaste structuur en feedbackmomenten zijn onregelmatig. Leren blijft daardoor afhankelijk van individuele leidinggevendenden. Professioneel gedrag blijft daardoor persoonsafhankelijk.

**Probleem:**

Werkvormen ontbreken of verschillen per afdeling, waardoor professioneel gedrag niet overdraagbaar is en afhankelijk blijft van individuen.

**Interventie:**

Invoeren van eenduidige werkvormen, zoals vaste prestatiebesprekingen, gestandaardiseerde besluitformats en structurele feedbackmomenten.

**Mechanisme:**

*Door gedrag te vertalen naar concrete werkvormen en afspraken wordt het repliceerbaar en schaalbaar binnen de organisatie.*

**De sapstroom: Ritme en leervermogen**

Er wordt veel vergaderd, maar zonder een ritmische structuur waarin prestaties, aannames en keuzes systematisch worden verbonden. Strategie wordt niet vertaald naar stuurbare drivers en resultaten worden niet consistent besproken.

**Probleem:**

Leren is reactief en afhankelijk van situaties of escalaties.

**Interventie:**

Inrichten van een vast ritme waarin strategie wordt vertaald naar drivers, teams hun bijdrage expliciteren en resultaten periodiek worden besproken en herijkt.

**Mechanisme:**

*Ritmisch leren maakt prestaties en afwijkingen vroeg zichtbaar, waardoor bijsturing onderdeel wordt van het systeem.*

**Het blad: Zichtbare prestaties**

Extern zichtbaar: wisselende kwaliteit, trage besluitvorming, frictie tussen managementlagen. Intern zichtbaar: managers werken harder maar ervaren dat hun invloed op resultaten afneemt doordat besluitvorming versnipperd raakt. Medewerkers voelen betrokkenheid, maar minder duidelijkheid. De organisatie is niet minder capabel. Zij is haar succes ontgroeid.

**Probleem:**

Resultaten zijn inconsistent en moeilijk vergelijkbaar, waardoor vertrouwen in cijfers afneemt en besluitvorming vertraagt.

**Interventie:**

Herontwerpen van de organisatiearchitectuur zodat prestaties gekoppeld worden aan gedeelde kaders, besluitvorming en leerprocessen.

**Mechanisme:**

*Wanneer onderliggende lagen coherent worden ontworpen, ontstaat consistentie in handelen en daarmee in resultaten. Verklaringen verschuiven van individuele interpretaties naar gedeelde inzichten.*

**Het herontwerp**

Het herontwerp richt zich op samenhangend organisatieontwerp:

**1. Normatieve helderheid**

Expliciete afspraken over professioneel handelen, besluitvorming en hoe resultaten worden besproken.

**2. Bandbreedtes ontwerpen**

Managers krijgen duidelijke financiële en operationele kaders waarbinnen teams zelfstandig besluiten mogen nemen.

**3. Ritmische resultaatdialoog**

Strategische ambities worden vertaald naar prestatie-drivers die teams kunnen beïnvloeden en periodiek worden herijkt.

**4. Repliceerbare werkvormen**

Driver trees, vaste besluitformats en retrospectives maken professioneel gedrag overdraagbaar.

**Resultaat**

De effecten worden zichtbaar:

- Managers sturen minder omdat kaders helder zijn
- Medewerkers ervaren meer autonomie omdat besluitruimte expliciet is
- Prestaties worden transparanter
- Werkplezier stijgt doordat onduidelijkheid afneemt

*De organisatie werd niet bureaucratischer. Zij werd volwassen.*

## Bronnen

<sup>1</sup>It's Not Magic, The Ordinary Skills of Exceptional Leaders by John Amaechi – 2025

<sup>2</sup>A Leaders Framework for Decision Making by David J. Snowden and Mary E. Boone – Harvard Business Review – November 2007

<sup>3</sup>An introduction to cybernetics by W. Ross Ashby – Chapman & Hall LTD – 1957 – second impresión

<sup>4</sup>Managing the Unexpected, Resilient Performance in an Age of Uncertainty – second edition by Karl E. Weick and Kathleen M. Sutcliffe – Jossey-Bass a Wiley Imprint – 2011

<sup>5</sup>Dynamic Capabilities and Strategic Management by David J. Teece, Gary Pisano and Amy Shuen – Strategic Management Journal, vol. 18, No. 7. aug.,1997 – John Wiley & Sons

<sup>6</sup>The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth by Amy C. Edmondson – NJ: John Wiley & Sons, 2018 – Harvard Business School

<sup>7</sup>A Leaders Framework for Decision Making by David J. Snowden and Mary E. Boone – Harvard Business Review – November 2007

<sup>8</sup>The Ambidextrous Organization by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman – Harvard Business School, 2004

<sup>9</sup>Leading Change, Why Transformation Efforts Fail by John P. Kotter – Harvard Business School, 2006



### **Rob Lankveld**

*Oprichter BEETROOT&*

Rob Lankveld is oprichter van BEETROOT& en helpt organisaties bij het ontwerpen van samenhang tussen strategie, gedrag en organisatiearchitectuur.