



**ORGANISATIE**

**ONTWERP ATELIER**

Een praktisch doe-boek over organisatiestructuur

**Mark Nijssen**

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>Deel I: Het waarom, wat en hoe</b>	<b>14</b>
<b>1</b> Waarom we niet zonder organisatiestructuur kunnen	<b>15</b>
<b>2</b> De vier kenmerken van een goede structuur	<b>34</b>
<b>3</b> Het Organisatie Ontwerp Atelier	<b>50</b>
<b>4</b> Het ontwerpproces inrichten	<b>64</b>
<b>Deel II: Het Organisatie Ontwerp Atelier in zes stappen</b>	<b>76</b>
<b>5</b> De ontwerpopdracht	<b>77</b>
<b>6</b> Ontwerpcriteria	<b>96</b>
<b>7</b> Knippen	<b>110</b>
<b>8</b> Plakken	<b>134</b>
<b>9</b> Knopen doorhakken	<b>148</b>
<b>10</b> Testen en toetsen	<b>166</b>
<b>Deel III: Bijzondere aandachtspunten</b>	<b>184</b>
<b>11</b> Een speciale rol voor staf en ondersteuning	<b>185</b>
<b>12</b> Hoe nu verder?	<b>198</b>
<b>Noten en bronnen</b>	<b>212</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>216</b>



*Gebruik je gezond  
verstand en laat je  
inspireren*



*Deugdelijk,  
functioneel,  
haalbaar en mooi*

# 3

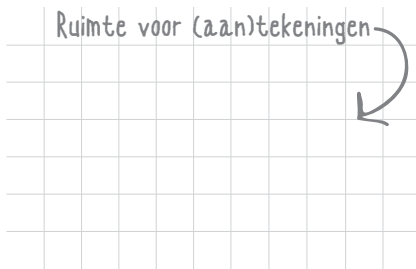
## HET ORGANISATIE ONTWERP ATELIER

Je weet nu waarom organisatiestructuren bestaan en ook nog wel even zullen blijven bestaan. En je weet ook wat de kenmerken van een goede organisatiestructuur zijn. Daarom is het nu tijd om te kijken naar de manier waarop een goede organisatiestructuur ontworpen kan worden. Hier is echter iets vreemds mee aan de hand. Bij veel organisaties is de structuur ‘gewoon ontstaan’. Regelmatig is het antwoord op de vraag waarom de organisatie in elkaar zit zoals die in elkaar zit: ‘Dat is zo gegroeid.’ Dit doet tekort aan het belang van organisatiestructuur. Bovendien leidt het veelal tot onnodig ingewikkelde gedachten van organisaties. Je kunt bij een huis ook niet uitbouw op uitbouw plaatsen zonder het totaal te bekijken en de fundamenten goed neer te zetten. Gelet op onze behoefte aan structuur en het nut van structuur in het realiseren van de organisatiedoelstellingen, is het belangrijk om aandacht te besteden aan het bewust ontwerpen ervan.

In het Engels bestaat een mooie uitspraak: ‘Organizational Design is a verb, not a noun.’ De kracht van deze zin gaat verloren in de Nederlandse vertaling, maar de boodschap blijft gelijk: het ontwerp van de organisatiestructuur is geen vast gegeven. Het vraagt om een voortdurend ontwerpproces. Overigens, dit is geen excuus om er altijd maar over te praten, zonder ooit een structuur vast te stellen!

Het ontwerpen van de structuur vraagt om een bewust proces. Een proces met een duidelijk begin en een duidelijk eind. In dit proces horen alle inhoudelijke onderwerpen in de juiste volgorde aan bod te komen. Maar dat is niet genoeg. Het is ook van belang om onderwerpen te bespreken die het

Het ontwerp van de organisatie-structuur is geen vast gegeven.



Een Atelier is een ruimte waarin creatieve processen tot mooie resultaten leiden.

proces sturen en vergemakkelijken. Hiertoe combineren we in dit hoofdstuk inzichten uit de organisatiekunde, veranderkunde en Design Thinking.

### 3.1 Het 'Organisatie Ontwerp Atelier'

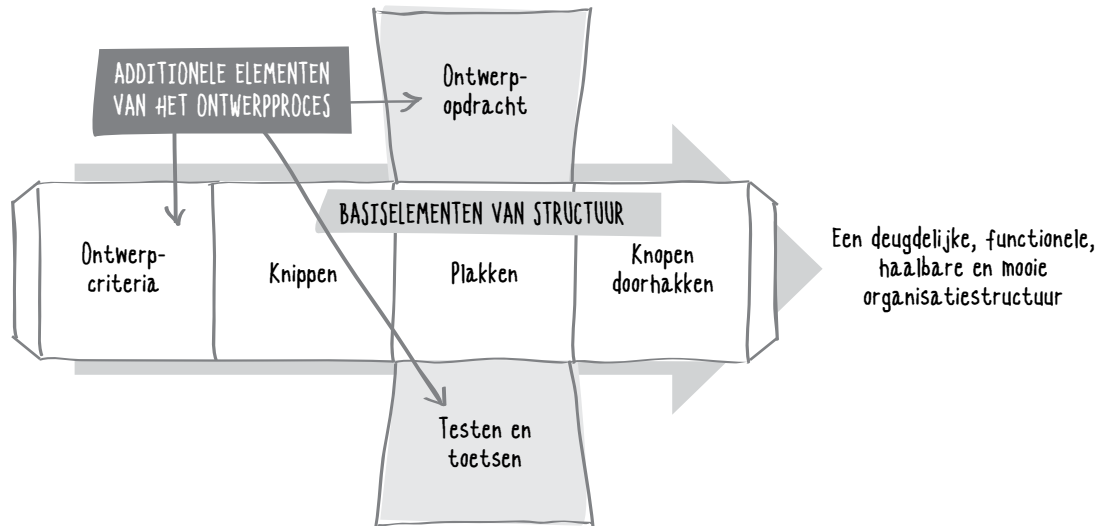
De organisatiestructuur bestaat uit drie inhoudelijke elementen: het *knippen* van het totale takenpakket in onderdelen, het *plakken* van deze onderdelen door gebruik te maken van coördinatie en de manier waarop *knopen doorgehakt* worden. Als je dus een nieuwe of aangepaste organisatiestructuur wil ontwerpen, moet je over deze drie inhoudelijke onderwerpen nadenken.

Maar dit is niet genoeg. Om een gedegen proces te kunnen volgen, moet je nog drie procesmatige elementen toevoegen. Deze in totaal zes elementen vormen samen het zogeheten Organisatie Ontwerp Atelier. In dit boek gebruiken we het atelier als metafoor voor het proces (zie figuur 6). Omdat een atelier een ruimte is waarin creatieve processen leiden tot mooie resultaten. En ook omdat een atelier een fysieke ruimte is, met een plafond, een vloer en vier muren. Een fysieke ruimte die je als het ware binnen kunt stappen.

Aan het plafond hangt de *Ontwerpopdracht*. In de ontwerpopdracht instrueert de opdrachtgever het ontwerpteam. In tegenstelling tot de andere stappen in het proces, is deze stap 'top-down'. De opdrachtgever – met input van anderen – bepaalt wat de gewenste uitkomst is van het ontwerpproces en wat de randvoorwaarden zijn. Hierbij neemt hij of zij de behoefte die ingevuld moet worden als uitgangspunt. De ontwerpopdracht hangt boven het hoofd van het ontwerpteam. Niet als dreigend onheil, maar als inspirerend lichtpunt.

Vervolgens loopt de ontwerper of het ontwerpteam als het ware de vier muren van het Atelier af. Op de eerste muur worden de *Ontwerpcriteria* vastgesteld. Dit zijn de concrete criteria waaraan het

eindresultaat straks moet voldoen of de kaders waarbinnen de structuur moet blijven. Deze ontwerpcriteria geven richting en bieden vooral houvast om objectieve ontwerpkeuzes te maken.



Figuur 6: Het Organisatie Ontwerp Atelier als ontwerpproces

De tweede muur gaat over *knippen*, oftewel het opdelen van het totaal aan taken binnen de organisatie in kleinere eenheden. Op de derde muur worden de coördinatiemechanismen bedacht, gericht op het *plakken* van de samenhang tussen deze eenheden. En ten slotte gaat de laatste muur over *knopen doorhakken*. Hierbij worden de bevoegdheden voor de verschillende lagen en eenheden in de organisatie bepaald. De vierde muur grenst vervolgens weer aan de eerste muur, die van de Ontwerpcriteria. Wanneer je alle drie de inhoudelijke elementen van de structuur bepaald hebt, kun je het totaal van de structuur weer toetsen aan de ontwerpcriteria.

Geen luchtfietsrij, maar pragmatische oplossingen die werken in de praktijk.

Gedurende het gehele proces waarin de ontwerpcriteria, knippen, plakken en knopen doorhakken centraal staan, staat de ontwerper of het ontwerpteam met beide benen stevig op de vloer. Geen luchtfietsrij, maar pragmatische oplossingen die werken in de praktijk. Om ervoor te zorgen dat dit lukt, maken we op de vloer gebruik van prototyping en andere vormen waarin je (deel)oplossingen in de praktijk gaat *Testen en toetsen*.

Het doorlopen van deze stappen – eenmalig of in meerdere rondes – leidt tot een organisatiestructuur die deugdelijk, functioneel, haalbaar en mooi is. In de hoofdstukken 5 tot en met 10 zullen we de verschillende onderdelen van het Atelier stuk voor stuk uitgebreid bespreken.

### **3.2 Design Thinking en organisatiestructuur**

In de aanpak maken we veelvuldig gebruik van *Design Thinking*. Het is tijd om hier wat langer bij stil te staan. Design Thinking wordt gebruikt bij het ontwerpen van producten, diensten en objecten. Hierbij gaat het vooral over het zoeken naar een balans. Dit komt tot uitdrukking in de manier van redeneren, de aard van het proces, de karakteristieke werkwijzen en het betrekken van gebruikers.

We zagen in het vorige hoofdstuk al een zoektocht naar de balans tussen deugdelijkheid, functionaliteit, haalbaarheid en schoonheid. Bovendien gaat het ook over de balans tussen een exploratief en iteratief proces enerzijds en een afbakening in tijd, middelen en resultaat anderzijds. Design Thinking is niet een excuus om altijd maar te blijven ‘rommelen’ met de organisatiestructuur of om veelvuldig te luchtfietsen.

Waarom past Design Thinking zo goed bij het nadenken over organisatiestructuur? Omdat het start bij het denken over mensen, in plaats van over dingen. Dit klinkt als een open deur, maar in het verleden (en nu nog steeds) worden producten ontworpen geredeneerd vanuit het product. Stel je



voor dat ik je vraag een stoel te ontwerpen. Dan ga je er eens goed voor zitten, en tekent waarschijnlijk iets met een zitvlak, poten en een leuning. Als je nogal creatief bent, dan kies je er wellicht voor om iets met drie of vijf poten te tekenen. Maar de meesten tekenen vier poten. En hetzelfde principe geldt voor een telefoon (iets waarop je nummers kunt intoetsen) of zelfs een spoorlijn (iets met rails en bielzen). Wat nu, als je gevraagd wordt om voor mensen een oplossing te ontwerpen die erop gericht is dat ze: comfortabel kunnen zitten, met elkaar kunnen communiceren of op een snelle manier van A naar B kunnen reizen? Denk je dan ook meteen aan een stoel, een telefoon, of een spoorlijn? Als je mensen – en vooral hun behoefte – centraal stelt, kom je tot betere oplossingen. Voor een organisatiestructuur is dit niet anders. Ik kom regelmatig de vraag tegen om mee te helpen in het bedenken van een structuur gericht op zelfsturing. Ook daarin kun je de productbenadering kiezen. Je gaat dan aan de slag met het bedenken van een structuur waarbij de bevoegdheden vooral bij het team terechtkomen. En waarbij de staf en ondersteuning in dienst staat van het team. Of je kunt eerst de vraag stellen ‘In welke behoefte proberen we te voorzien?’ Vaak komt dan als antwoord iets in de trant van ‘we willen de klant centraal stellen’ of ‘we willen snel op signalen uit de markt kunnen reageren’. De oplossing voor deze behoefte is niet noodzakelijkerwijs een structuur die erop gericht is bevoegdheden zo veel mogelijk bij teams te leggen. Er zijn veel meer mogelijkheden. Mogelijkheden die je over het hoofd ziet als je het ‘product’ (de structuur) centraal stelt.

In het algemeen geldt: als je mensen – en vooral hun behoefte – centraal stelt, kom je tot betere oplossingen. Voor een organisatiestructuur is dit niet anders.

### **Kernattributen van Design Thinking<sup>21</sup>**

In de aanpak die centraal staat in dit boek, spelen principes uit Design Thinking een belangrijke rol. Daarmee is niet gezegd dat we alle principes toepassen of echte Design Thinkers zijn. Het is veel meer een belangrijke bron van inspiratie. Ongeacht de principes die je toepast, is het nuttig om de kernattributen van Design Thinking te kennen. Dit helpt om ook je eigen draai aan de toepassing van de aanpak te geven.

Ambigüiteit	Je bent comfortabel wanneer zaken onduidelijk zijn of wanneer je het antwoord nog niet weet
Samenwerking	Je werkt samen met allerlei verschillende disciplines
Bouwend	Je ontwikkelt nieuwe ideeën waarbij je voortbouwt op oude (succesvolle) ideeën
Nieuwsgierigheid	Je bent geïnteresseerd in dingen die je niet kent of begrijpt Je hebt een open blik naar onbekende zaken
Empathie	Je ziet en begrijpt dingen vanuit het perspectief van de gebruiker
Holistisch	Je kijkt naar het grotere plaatje voor de gebruiker
Iteratief	Je volgt een cyclisch proces waarin ideeën en oplossingen worden verbeterd, ongeacht waar je zit in het proces
Vrij van oordeel	Je ontwikkelt ideeën, zonder een oordeel te hebben over het idee of de bedenker van het idee
Open mindset	Je omarmt Design Thinking als benadering, ongeacht de aard van het probleem

Tabel 1: Kernattributen van Design Thinking

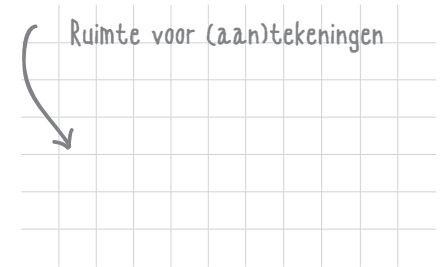
### 3.3 Wicked Problems en de Badkuip

Design Thinking is gericht op het oplossen van lastige problemen of moeilijke uitdagingen waar mensen (ook in organisaties) mee worstelen. Deze worden in Design Thinking aangeduid als 'wicked problems'. Dit zijn vraagstukken die soms moeilijk precies te definiëren zijn en waarvan de beste uitkomst moeilijk te vinden is of niet bestaat.

Er is onder andere onderzoek gedaan naar de vraag of en hoe de effectiviteit van organisatiestructuren werkt. Hier doet zich een probleem voor dat vrij algemeen geldt voor sociale wetenschappen (het gebied waar ook het onderzoek naar organisatiestructuur onder gerekend kan worden), namelijk dat het erg lastig is om dit als een gecontroleerd experiment te onderzoeken. Het effect van de organisatiestructuur is simpelweg niet te isoleren van andere factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van organisaties.

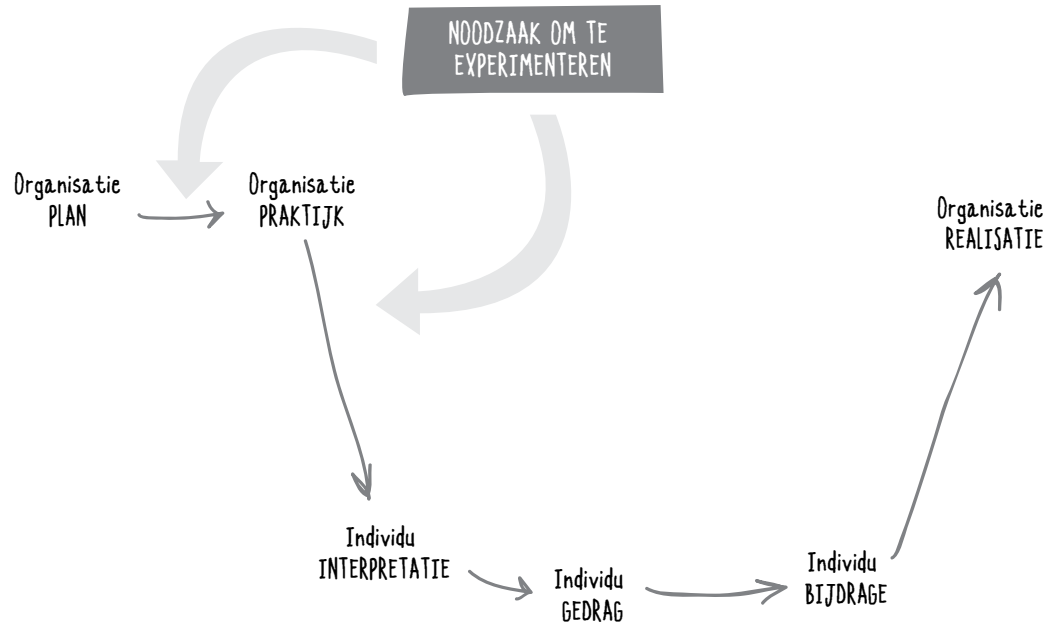
De effectiviteit van organisatiestructuren is daardoor dus contextafhankelijk en moeilijk aan te tonen. Bovendien kun je niet spreken van dé organisatiestructuur (hoewel de klassieker van Mintzberg uitgaat van archetypes van structuren). Het gaat veel meer om vele individuele ontwerpkeuzes. Een typisch voorbeeld van 'wicked problems'. Dit maakt het interessant en belangrijk om naar het proces van ontwerpen te kijken. Hoe maak ik al die individuele ontwerpkeuzes, zodat er een structuur ontstaat die past binnen de huidige context en die het meest effectief is?

Design Thinking dwingt je om alle ontwerpkeuzes vanuit het perspectief van de gebruiker te beschouwen. Denk hierbij terug aan de eis van functionaliteit. De structuur moet het gedrag uitlokken of afdwingen dat gericht is op het realiseren van de organisatiestrategie. Gedrag is iets wat altijd plaatsvindt op individueel niveau, dus je moet je kunnen verplaatsen in de individuele gebruikers. Om dit te verduidelijken helpt het 'badkuipmodel'<sup>22</sup> (zie figuur 7).



Het effect van de organisatiestructuur is simpelweg niet te isoleren van andere factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van organisaties.

Design Thinking dwingt je om alle ontwerpkeuzes vanuit het perspectief van de gebruiker te beschouwen.



*Figuur 7: Het badkuipmodel en de noodzaak om te experimenteren*

In dit model loopt er een logische route van geplande interventie, naar de manier waarop deze in de praktijk wordt gebracht. Op deze route zit al mogelijk een verschil tussen plan en praktijk. In de context van het Organisatie Ontwerp Atelier is de volgende stap nog belangrijker. De manier waarop iets in de praktijk wordt gebracht, wordt door ieder individu op zijn eigen manier geïnterpreteerd. Vervolgens past elk individu hierop zijn gedrag aan, wat leidt tot individuele bijdragen aan de realisatie van de strategie.

De optelling van al die individuele bijdragen is de mate waarin de organisatie de strategie realiseert.

Een voorbeeld is het introduceren van zelfsturing in een organisatie. Sommige medewerkers zullen dit zien als een manier om meer regie te kunnen voeren op hun eigen werk. Sommigen zullen dit zien als een manier om kosten te besparen. En weer anderen zullen het zien als een manier om harder afgerekend te worden. En elk van deze groepen zal met ander gedrag reageren op hetzelfde voornemen. Een goede structuur bedenken betekent dus dat je moet redeneren op de lijn tussen structuur in de praktijk en het individuele gedrag dat deze uitlokt.

Elke groep zal met ander gedrag reageren op hetzelfde voornemen.

Om beter te begrijpen hoe een ontworpen structuur in de praktijk uitwerkt en hoe deze door individuele medewerkers geïnterpreteerd wordt, is het zaak om te experimenteren en in het verlengde daarvan voortdurend open te staan voor de aanpassing van je ideeën en ontwerpen. Deze experimenten gebruik je op twee manieren:

- Om vast te stellen op welke wijze je ontwerp in de praktijk wordt toegepast (de lijn tussen plan en praktijk). Dit kan betekenen dat je je ontwerp moet aanpassen of in de implementatie een aantal zaken beter moet uitwerken of begeleiden.
- Om vast te stellen op welke manier je ontwerp door individuele gebruikers geïnterpreteerd wordt en tot welk gedrag dit leidt (de lijn tussen praktijk en interpretatie). Ook dit leidt ertoe dat je mogelijk je ontwerp moet aanpassen of in de implementatie aandacht moet besteden aan onwenselijke interpretaties.

Ook experimenteren is een wezenlijk onderdeel van Design Thinking.

### 3.4 Het proces van het Organisatie Ontwerp Atelier

Design Thinking gaat uit van een proces van inspireren, ideeën genereren en implementeren. Inspiratie gaat over de aanleiding van het ontwerpproces. Dit kan een bedreiging of een kans zijn (meer hierover in hoofdstuk 5). Het levert in ieder geval een wicked problem op. De fase van ideeën genereren gaat over het ontwikkelen en testen van ideeën. In de implementatiefase worden de ideeën uit het ontwerpatelier gehaald en in de praktijk gerealiseerd. Dit boek gaat vooral over inspireren en ideeën genereren. Alleen in het laatste hoofdstuk staan we stil bij aandachtspunten voor de implementatie.

Een proces bestaat uit verschillende stappen. Dit geldt ook voor het ontwerpproces in het Organisatie Ontwerp Atelier. De eerste stap is gericht op de fase van inspiratie en leidt tot een ontwerpopdracht. Deze ontwerpopdracht formuleert de opdrachtgever – met jouw hulp – tijdens een intake. Deze intake is niet één gesprek, maar bestaat uit een uitgebreide analyse van de behoeften van de organisatie, de behoeften van de opdrachtgever en de kenmerken van de huidige situatie.

Vervolgens begint het proces van ideeën genereren. Deze ideeën gaan over de ontwerpcriteria, knippen, plakken en knopen doorhakken. Deze onderwerpen vormen samen de organisatiestructuur en de onderbouwing van de keuzes in de organisatiestructuur. En ze zijn geïnspireerd door de ontwerpopdracht. We genereren deze ideeën tijdens vier verschillende ontwerpsessies. Eén sessie voor elk van de onderwerpen. Al moet je dit overigens niet helemaal letterlijk nemen. Het kan namelijk zijn dat je:

- voor een bepaald onderwerp meer tijd nodig hebt. Dan plan je gewoon een tweede, derde of vierde bijeenkomst over dezelfde ontwerpsessie. Mijn ervaring is dat je ergens tussen de vier en acht uur per ontwerpsessie nodig hebt. Dus je kunt er ook voor kiezen om per sessie twee bijeenkomsten in te plannen;

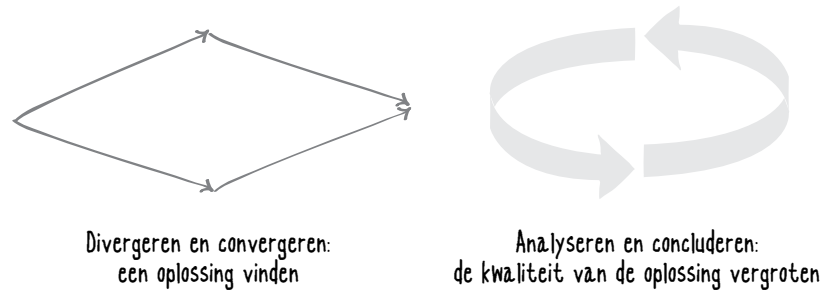
- naar aanleiding van de uitkomsten van een ontwerpsessie terug moet naar de resultaten uit een eerdere ontwerpsessie om aanpassingen te maken of details verder uit te werken. Hoewel we concrete begin- en eindpunten kunnen benoemen voor elke stap, betekent dit niet dat je niet heen en weer kunt. Design Thinking is er juist op gericht om onverwachte ontdekkingen te doen – door de manier waarop de teams zijn samengesteld, de technieken die worden gebruikt (zoals de fysieke ruimte en fysualiseren die we bespreken in het volgende hoofdstuk) en de tijd die je investeert. Het zou zonde zijn om die ontdekkingen niet mee te nemen in je ontwerp-proces!

De truc zit in het vinden van de balans en te weten wanneer je genoeg hebt gedaan. Zoals gezegd, heb je naar mijn ervaring tussen de vier en acht uur per onderwerp in de ontwerpsessies nodig. Voorwaarde hierbij is dat je genoeg tijd neemt tussen de verschillende sessies om kwartjes te laten vallen (meer hierover in het volgende hoofdstuk). Daarnaast leert de ervaring dat je in een ideale situatie twee ‘rondes’ langs de vier ontwerpsessies doet. Met name om in de tweede ronde meer in detail te kunnen gaan. Maar ervaring leert ook dat de tijd hiervoor vaak ontbreekt. De praktijk is vaak dat de details dan ofwel ‘achter de tekentafel’ verder uitgewerkt worden, of tijdens de implementatie. Dit kan natuurlijk. Het vraagt van de hoofdontwerper wel dat hij regie houdt op de uitwerking en dat hij de uitwerking nog steeds laat toetsen door het ontwerp-team en aan de praktijk.

Tijdens de ontwerpsessies proberen we zo veel mogelijk goede ideeën te genereren. Hiervoor is het noodzakelijk om het oordeel over het best passende idee zo lang mogelijk uit te stellen. In Design Thinking staat divergeren en convergeren centraal. Elke ontwerpsessie start met technieken om te verbreden. Hierdoor geef je ruimte voor ideeën en gedachten waarbij het vraagstuk vanuit alle mogelijke hoeken wordt bekeken. Pas wanneer je veel ideeën hebt verzameld, ga je ze beoordelen, categoriseren en keuzes maken. Gedurende dit proces ben je voortdurend aan het analyseren en conclusies aan het trekken. Analyses en conclusies over het vraagstuk. Analyses en conclusies om de

De truc zit in het vinden van de balans en te weten wanneer je genoeg hebt gedaan.

mogelijkheden voor ideeën te verbreden. En analyses en conclusies om je best passende keuzes te maken. Het divergeren en convergeren helpt om ideeën te bedenken, het analyseren en concluderen helpt om de kwaliteit van de ideeën zo hoog mogelijk te maken.



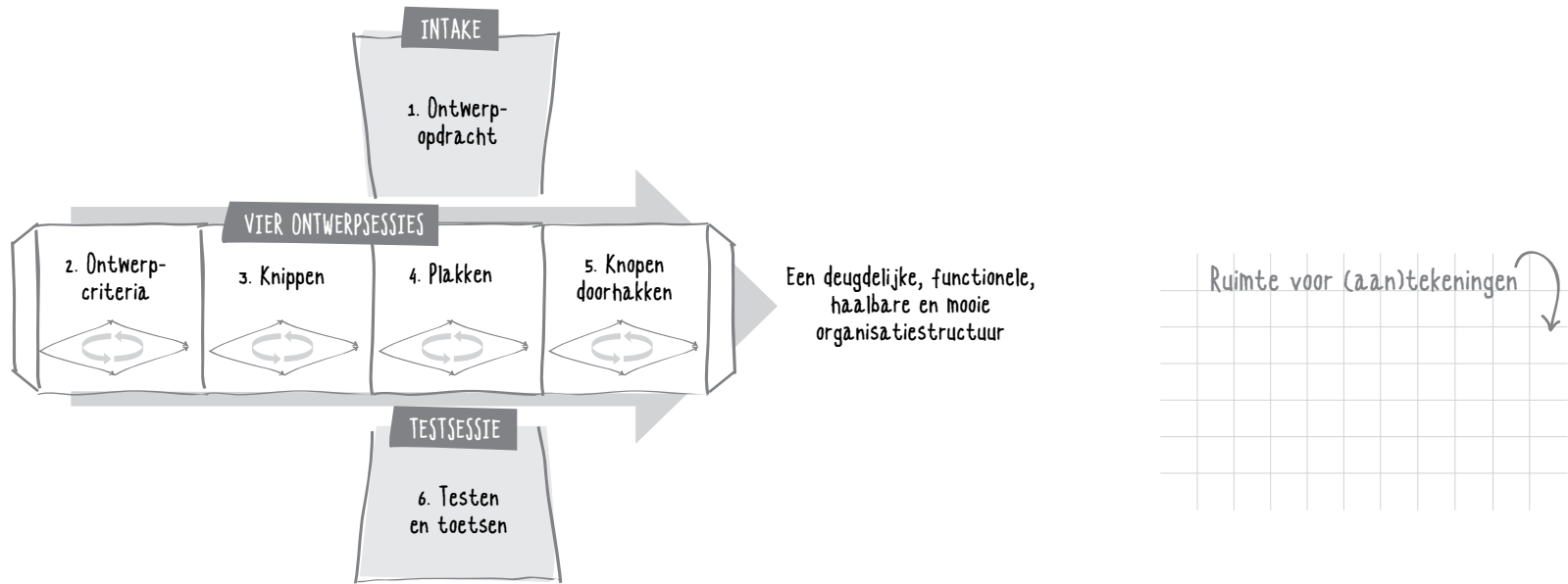
*Figuur 8: Kernprocessen in Design Thinking*

Tot slot is experimenteren en testen in de praktijk een prominent kenmerk van de aanpak. Hierbij onderscheiden we twee momenten:

- Voorafgaand, tijdens en na elke ontwerpsessie kunnen alternatieven getest en keuzes getoetst worden aan de praktijk. Hiervoor geven we in hoofdstuk 10 een aantal technieken die gestoeld zijn op de praktijk van *prototyping*.
- Wanneer alle ontwerpsessies zijn afgerond (met voldoende tijd en voldoende bijeenkomsten), ligt er in principe een ontwerp van de organisatiestructuur. In een afrondende testsessie onderwerpen we dit ontwerp aan een stresstest. Deze test biedt input voor eventuele aanpassingen en aandachtspunten voor de implementatie.

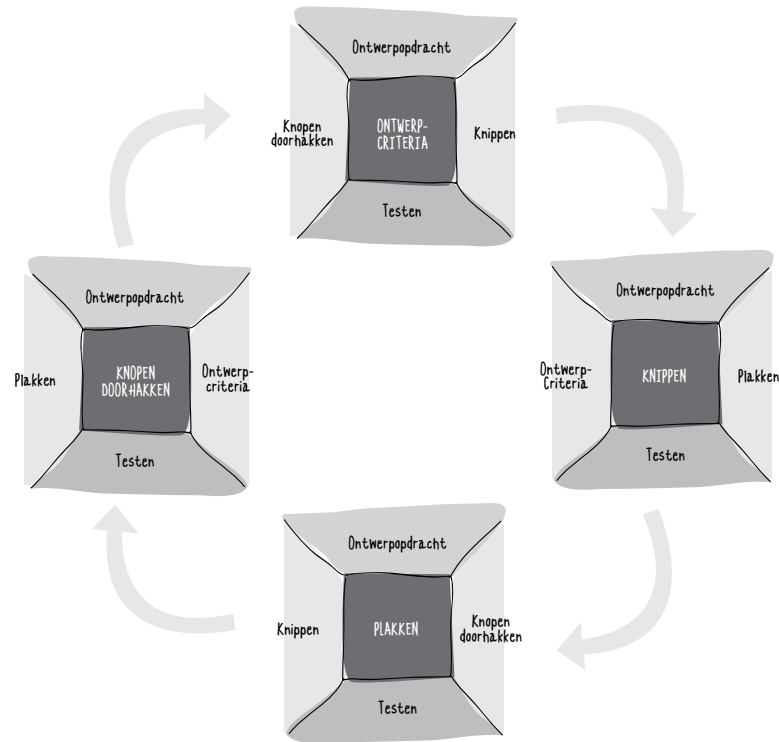


Figuur 9 met de zes vlakken kun je in elkaar vouwen tot een kubus. Het ontwerp van de organisatiestructuur verandert daarmee van een tweedimensionele wereld op papier naar een driedimensionele wereld in de werkelijkheid. Als je het atelier binnenstapt, stap je als het ware een fysieke ruimte binnen. In het Atelier heb je altijd – ongeacht met welke muur je bezig bent – de ontwerpopdracht boven je aan het plafond hangen. Daarnaast sta je voor elke muur stevig met beide benen op de vloer door te testen en te toetsen.



Figuur 9: Activiteiten in het Organisatie Ontwerp Atelier

Het atelier stap je binnen om – aan de hand van de ontwerpessies – de vier muren te vullen met ideeën. En de vloer vol te bouwen met prototypes van die ideeën. Dit allemaal om de ontwerpopdracht in te vullen. Met het binnenstappen van het atelier stap je een fysieke ruimte binnen. We gaan nu daadwerkelijk aan de slag om die ruimte in te richten.



Figuur 10: De vier ontwerpessies in het Atelier



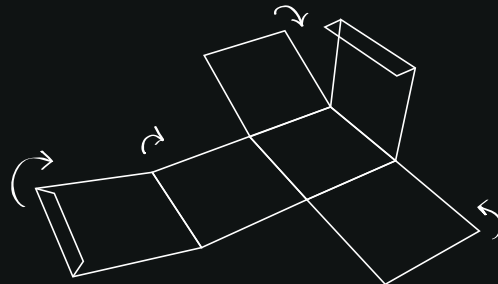
Mark Nijssen is auteur, trainer, onderzoeker en adviseur. Hij doet vooral projecten gericht op het ontwerpen en werkend krijgen van (top)structuren. Altijd met de drive organisaties te helpen mooier en wendbaarder te worden. Hij brainstormt met mensen in de organisatie over wat er aan de hand is, experimenteert met waar de organisatie naartoe wil en met de complexiteit die veranderen soms zo lastig maakt. Begonnen als organisatieadviseur voor HR-vraagstukken zocht hij de verdieping in de wetenschap. En vanuit de wetenschap ontstond bij Mark weer een nieuwe, aanvullende, behoefte. Namelijk terug naar de kern en weg van alle hypes. Als we alle modeterminen weghalen, wat houden we dan nog over? - De behoefte om praktisch en bewust aan de slag te gaan met het ontwerp van de organisatie.

*mark@organisatieontwerpatelier.nl*

Het **Organisatie Ontwerp Atelier** is een praktisch doe-boek voor organisaties die behoefte hebben aan een 'nieuwe' structuur. Bijvoorbeeld vanwege groei(krampen) of krimp, verzelfstandiging, fusie of bij het opzetten van een nieuwe afdeling. Mark Nijssen brengt in dit boek de complexiteit van een nieuw organisatieontwerp terug naar overzichtelijke proporties.

Centraal staat het Atelier, waarin een procesaanpak wordt gepresenteerd op basis van inzichten uit de organisatiekunde, de veranderkunde en uit Design Thinking. De werkwijze in het Atelier is in hoge mate participatief. Dit behoedt organisaties ervoor in de klassieke valkuil te stappen van abstracte tekentafelontwerpen en het meegaan in hypes. In plaats daarvan levert het Atelier een deugdelijke, haalbare, functionele en mooie organisatiestructuur op.

[www.organisatieontwerpatelier.nl](http://www.organisatieontwerpatelier.nl)



**vakmedianet** 



*Mark is auteur, trainer, onderzoeker en adviseur. Hij doet vooral projecten gericht op het ontwerpen en werkend krijgen van (top)structuren. Altijd met de drive organisaties te helpen mooier en wendbaarder te worden.*