

van Dam

Marcus

Een praktijkgerichte benadering van

Organisatie en Management



Noordhoff Uitgevers

Zevende druk

Een praktijkgerichte benadering van

Organisatie en Management

Opgedragen aan: Anjette, Jasper, Hugo en Yannick

Nick van Dam

Jos Marcus

Een praktijkgerichte
benadering van
**Organisatie
en Management**

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagfotografie: © Duncan Usher/Foto Natura
Pictogrammen omslag en binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer
Ontwerp binnenwerk: Ebel Kuipers, Sappemeer
Technische tekeningen: Hans Tiekstra, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

2 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978 90 01 83807 2
ISBN 978 90 01 80967 6
NUR 800

Verantwoording bij de zevende druk

Wat is nieuw?

Het vakgebied Organisatie en Management is voortdurend in ontwikkeling. Dat is ook de laatste jaren gebleken. Uiteraard zijn we de laatste jaren geconfronteerd met een wereldwijde crisis, maar ook op technologisch, politiek, sociaal en maatschappelijk gebied zijn er ontwikkelingen geweest die hun invloed hebben gehad op het vakgebied Organisatie en Management.

De sterke kant van dit studieboek is altijd zijn hoge actualiteitswaarde, praktijkgerichtheid en innovatieve karakter. De zevende druk is weer volledig vernieuwd. Ook is bij deze druk een online-boek van het hoofdboek ontwikkeld en zijn nieuwe technologische ontwikkelingen in het theorieboek toegepast, die het actualiteitsgehalte en de praktijkgerichtheid verstevigen, zoals het volgen van actuele informatie over de deelinterviews via Twitter en het bekijken van aanvullende video's en websites door middel van QR-codes.

Praktijkkaders

Bijna alle praktijkkaders zijn weer vervangen door nieuwe en actuele kaders die de theorie verduidelijken of verdiepen. We hebben in deze druk een aantal rubrieken van deze kaders gewijzigd. Vervallen zijn de kaders: *'OGM perspectief'* en *'Uit de media'*. Hiervoor in de plaats zijn gekomen *'Innovatie'*, nieuwe ontwikkelingen op allerlei gebieden, en *'Zakendoen in: ...'*, cultuureigenschappen van en zakendoen in verschillende landen. Elk hoofdstuk sluit af met dit kader over telkens een ander land.

Interviews

Bij de zevende druk hebben we er opnieuw voor gekozen deelinterviews op te nemen. Bij het begin van de drie delen van het boek zijn (bewerkte) interviews van de volgende bestuurders van bekende internationale ondernemingen opgenomen:

- Deel A: Eva-Lotte Sjostedt, Directeur van Ikea Nederland
- Deel B: Peter Blom, CEO van Triodos Bank
- Deel C: Harold Goddijn, CEO van TomTom

Theorie in de hoofdstukken

De theorie is aangepast aan de hand van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied en feedback van gebruikers. Hierna wordt beknopt aangegeven welke onderwerpen nieuw c.q. aangepast zijn in de drie delen van het boek.

Deel A: Omgeving en Organisatie

- Denkrichtingen en persoonlijkheden: Eckart Wintzen, Don Tapscott en Steve Jobs
- Strategisch Management in nieuw perspectief

Deel B: Mensen en Organisatie

- Job Crafting: het ontwerpen van je eigen functie
- Europese ondernemingsraden
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen en corporate governance
- Raad van Commissarissen

Deel C: Structuur en Organisatie

- Netwerkorganisaties
- Werken met andere culturen

Werkboek

Bij de zevende druk is ook het werkboek geactualiseerd. Onder andere zijn de gesloten en open vragen en opdrachten waar nodig aangepast. Daarnaast is veel casemateriaal vernieuwd. Nieuw is dat er een integrale opdracht over het gehele boek is opgenomen. De integrale opdracht gaat over verschillende facetten van de Triodos Bank. Naast de integrale opdracht blijft ook de integrale case Copyfix bestaan.

Website

Bij de nieuwe druk is ook de website herzien. Net zoals bij de vorige druk is de website uitgebreid met toetsvragen, waarbij nu ook multiplechoicevragen aanwezig zijn met vier antwoordalternatieven. Tevens zijn er gesloten vragen in de toetsenbank opgenomen die een hoger kennisniveau toetsen (toepassing). Ook is het bij deze editie voor docenten mogelijk om zelf vragen toe te voegen en vragen uit te wisselen met collega-docenten van andere hogescholen.

Dankwoord

Ook voor deze nieuwe druk is er een enquête gehouden onder gebruikers. We willen langs deze weg de mensen bedanken die op de enquête gereageerd hebben. We hebben bij deze herdruk dankbaar gebruikgemaakt van de feedback die deze gebruikers gaven. Judith Grimbergen heeft ook in deze druk weer enorm geholpen met het schrijven van kaderteksten. Enorm bedankt voor het werk Judith! Onze medeauteur van het werkboek, Liesbeth Perdeck, is ons helaas overleden. Edwin Huijsman heeft haar plek als medeauteur van het werkboek overgenomen. We willen Edwin bedanken voor het versterken van ons team.

Over de auteurs

Nick van Dam

Nick wordt gedreven door één passie: het ontwikkelen van mensen. Hij is adviseur, coach, auteur en docent op het gebied van innovaties in leren en duurzame organisatieontwikkeling.

Sinds 1995 werkt hij bij Deloitte als internationaal adviseur Human Capital en als Global Chief Learning Officer. Daarnaast is hij verbonden aan Nyenrode Business Universiteit als kerndocent van de module 'Change Management en Human Capital Management' van een executive MBA. Nick is een veelgevraagd spreker op (internationale) seminars.

Nick is actief in verschillende adviesraden waaronder het International Center for Executive Development and Research (Boston, USA), Inventive Executive Knowledge Exchange (UK), Adviesraad Penn Chief Learning Officer, executive doctoraal programma (Philadelphia, USA) en de domeinadviesraad van de Master Learning & Development die wordt verzorgd door Pro Education (Amsterdam).

Hij heeft artikelen geschreven en is aangehaald door onder meer: *The Financial Times*, *Forbus Fortune*, *Business Week*, *Information Week*, *Indian Times* en *CLO Magazine*. Naast *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* heeft hij nog andere boeken gepubliceerd waaronder: *Change Compass* (2001), *The e-Learning Fieldbook* (2004), *25 Best Practices in Learning & Development* (2008) en *Next Learning Unwrapped* (2011).

Nick is oprichter en bestuursvoorzitter van de Stichting e-Learning for Kids. Deze organisatie ontwikkelt digitaal onderwijs voor kinderen van vijf tot twaalf jaar en maakt dit gratis beschikbaar op het internet of cd-rom. Ruim zeven miljoen kinderen in 190 landen hebben sinds 2006 e-lessen gevolgd (www.e-learningforkids.nl).

Hij studeerde economische wetenschappen aan de lerarenopleiding van de Vrije Universiteit van Amsterdam (Bachelor), Organisatie en Beleid aan de Universiteit van Amsterdam (Master) en hij promoveerde op Human Capital Management aan Nyenrode Business Universiteit. Verder volgde hij verschillende executive development programma's aan onder meer Harvard Business School, IMD en Wharton. Nick woonde, werkte en studeerde van 1995 tot en met 2006 in de Verenigde Staten.

E-mail: nvandam@e-learningforkids.org

Jos Marcus

Jos Marcus studeerde economische wetenschappen aan de Vrije Leergangen – Vrije Universiteit (Bachelor degree). En bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit (Master degree) en is momenteel werkzaam bij de Hogeschool INHolland, Diemen / Amsterdam.

Een deel van zijn werk bestaat uit het coördineren en ontwikkelen van deeltijdopleidingen, die speciaal ontwikkeld zijn voor mensen die werkzaam zijn in een opleidingsrelevant werkgebied. Kenmerkend voor deze deeltijdopleidingen is dat deze zijn opgezet langs beroepshandelingen van het relevante werkgebied. EVC-procedures (procedures voor elders verworven competenties) zijn hierdoor mogelijk geworden. Op basis van werkervaring kan de opleidingsduur verkort worden. Hierdoor ontstaan situaties om deeltijdstudenten meer maatwerktrajecten te bieden, die beter aansluiten bij hun specifieke werkervaring.

Hiernaast verzorgt hij nog voor een gedeelte van zijn tijd onderwijs in Organisatie & Management, Marketing en Bedrijfseconomische vakken, zowel in voltijd- als in deeltijdonderwijs.

Jos Marcus is daarnaast partner in Accompany, Innovative Learning Solutions. Deze onderneming heeft zich gespecialiseerd in het ontwikkelen van educatieve software en andere leermiddelen.

jsmarcus@ision.nl



De auteurs: Jos Marcus (links) en Nick van Dam

Verkorte inhoud

Verantwoording bij de zevende druk V

Over de auteurs VII

Inleiding 1

1 Denken over organisatie en management 5

Deel A **Omgeving en Organisatie** 41

2 Omgevingsinvloeden 45

3 Strategisch management 77

4 Samenwerking 133

Deel B **Mensen en Organisatie** 169

5 Individu en groepen 173

6 Management 219

7 Besluitvorming 281

Deel C **Structuur en Organisatie** 323

8 Besturing 327

9 Structurering 405

10 Organisatie in ontwikkeling 463

Noten 507

Illustratieverantwoording 512

Register 516

Inhoud

Verantwoording bij de zevende druk V

Over de auteurs VII

Inleiding 1

1 Denken over organisatie en management 5

1.1 Introductie 6

1.2 Ontstaan van het vakgebied 7

1.3 Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen 8

1.4 Denkrichtingen en persoonlijkheden 11

1.5 Periode voor de industriële revolutie (400 v. Chr.- 1900 na Chr.) 12

1.6 Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900) 13

1.7 Henry Fayol en de General Management-theorie (± 1900) 15

1.8 Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1940) 16

1.9 Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945) 17

1.10 Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (1950) 19

1.11 Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950) 20

1.12 Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965) 21

1.13 Recente organisatietheorieën (1980 +) 22

Samenvatting 37

Definities 38

Deel A Omgeving en Organisatie 41

Interview met Eva-Lotte Sjostedt, directeur van Ikea Nederland 42

2 Omgevingsinvloeden 45

2.1 Organisaties 46

2.2 Partijen 48

2.3 Omgevingsfactoren 50

2.3.1 Milieufactoren 51

2.3.2 Technologische factoren 54

2.3.3 Demografische factoren 57

2.3.4 Economische factoren 60

2.3.5 Politieke factoren 63

2.3.6 Maatschappelijke factoren 68

Samenvatting 74

Definities 75

3	Strategisch management	77
3.1	Proces van strategisch management	78
3.2	Klassieke benadering van strategisch management	78
3.3	Situatieanalyse	79
3.3.1	Definitie van de huidige visie, doelstellingen en strategie	80
3.3.2	Intern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse	84
3.3.3	Extern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse	95
3.4	Strategievorming	101
3.4.1	Strategievorming: vaststellen van het toekomstbeeld	101
3.4.2	Strategievorming: ontwikkelen van verschillende strategieën	102
3.4.3	Strategievorming: evaluatie en keuze van een strategie	109
3.4.4	Strategievorming volgens Porter	109
3.5	Planning en implementatie	112
3.5.1	Planningscyclus	113
3.5.2	Van planning naar invoering	115
3.6	Kritische kanttekeningen bij de klassieke benadering van strategisch management	117
3.7	Strategisch management in perspectief	118
3.7.1	Strategiemodel van Hamel & Prahalad	119
3.8	Strategisch management en Business Intelligence	123
	<i>Samenvatting</i>	128
	<i>Definities</i>	130

4	Samenwerking	133
4.1	Samenwerkingsverbanden	134
4.1.1	Vormen van samenwerking	134
4.1.2	Internationale samenwerkingsverbanden	137
4.2	Motieven en succesfactoren van samenwerkingsverbanden	140
4.2.1	Motieven voor samenwerkingsverbanden	140
4.2.2	Succesfactoren voor samenwerkingsverbanden	142
4.3	Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten en niet-concurrenten	142
4.3.1	Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten	143
4.3.2	Samenwerkingsverbanden tussen niet-concurrenten	144
4.4	Samenwerkingsverbanden in organisatorische netwerken	151
4.5	Fusies en overnamen	154
4.5.1	Motieven voor fusie of overname	155
4.5.2	Nederlandse Mededingingsautoriteit	156
4.5.3	Problemen bij fusies en overnamen	158
4.5.4	Fase na de fusie	161
	<i>Samenvatting</i>	164
	<i>Definities</i>	166

Deel B **Mensen en Organisatie** 169

Interview met Peter Blom, ceo van Triodos Bank 170

5	Individu en groepen	173
5.1	Mens in organisaties	174
5.2	Motivatie	174
5.2.1	Theorie van Alderfer	175
5.2.2	Theorie van McLelland	176
5.2.3	Verwachtingstheorie van Vroom	176

5.3	Persoonlijkheid	178
5.3.1	Enneagram	178
5.3.2	Myers-Briggs Type Indicator	183
5.4	Attitude	184
5.5	Motiveren van mensen	185
5.5.1	Motiveren door financiële prikkels	185
5.5.2	Motiveren door taakontwerp	186
5.5.3	Motiveren door het stellen van hoge doelstellingen	187
5.6	Emotionele intelligentie	188
5.7	Overbelasting, stress(preventie) en burn-out	190
5.7.1	Overbelasting	191
5.7.2	Stress	191
5.7.3	Stresspreventie	192
5.7.4	Burn-out	194
5.8	Intuïtie en creativiteit	197
5.8.1	Intuïtie	197
5.8.2	Creativiteit	197
5.9	Groepen en teams	201
5.10	Kenmerken van groepen	205
5.11	Teammanagement en kenmerken van succesvolle teams	208
5.12	Organisatorische conflicten	210
	<i>Samenvatting</i>	214
	<i>Definities</i>	216

6 Management 219

6.1	Manager	220
6.2	Manager in de organisatie	220
6.2.1	Taken van de manager	224
6.2.2	Topmanagers	226
6.2.3	Middenmanagement	227
6.2.4	Managers bij de overheid	228
6.2.5	Vrouwelijke manager	229
6.3	Manager als leidinggevende	230
6.3.1	Manager en macht	230
6.3.2	Leiderschap	235
6.3.3	Leiderschapsstijlen	236
6.3.4	De internationale manager	256
6.4	Manager als persoon	261
6.4.1	Carrière	261
6.4.2	Vrijtijdsbesteding	265
6.4.3	Ondernemerschap	266
6.5	Management en ethiek	267
6.6	Management en informatie	269
	<i>Samenvatting</i>	276
	<i>Definities</i>	278

7 Besluitvorming 281

7.1	Besluitvormingsproces	282
7.2	Besluitvorming in organisaties	283
7.3	Rationeel besluitvormingsproces	285
7.3.1	Probleemonderzoek	287
7.3.2	Ontwikkelen van alternatieven	288

7.3.3	Evaluatie van alternatieven	288
7.3.4	Maken van een keuze	290
7.3.5	Invoeren en bewaken van de beslissing	290
7.4	Niet-rationele besluitvormingsprocessen	291
7.4.1	Neorationeel besluitvormingsproces	292
7.4.2	Bureaucratisch besluitvormingsproces	292
7.4.3	Politiek besluitvormingsproces	292
7.4.4	Openeindbesluitvormingsproces	293
7.5	Aspecten van besluitvorming	294
7.5.1	Creativiteit	295
7.5.2	Medezeggenschap	297
7.5.3	Vergadertechnieken	301
7.5.4	Onderhandelen	305
7.5.5	Stijl van besluiten nemen	306
7.6	Hulpmiddelen en technieken bij besluitvorming	308
7.6.1	Balanced scorecard	309
7.6.2	Beslissingsmatrix	312
7.6.3	Beslissingsboom	312
7.6.4	Beslissingsondersteunende systemen	313
	<i>Samenvatting</i>	317
	<i>Definities</i>	319

Deel C **Structuur en Organisatie** 323

Interview met Harold Goddijn, ceo van TomTom 324

8	Besturing	327
8.1	Besturing van organisaties	328
8.2	Bedrijfsprocessen	328
8.2.1	Typen bedrijfsprocessen	330
8.2.2	Beheersing van bedrijfsprocessen	331
8.2.3	Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde	336
8.2.4	Bedrijfsprocessen en kwaliteit	338
8.2.5	Logistiek management	346
8.2.6	Human Resource Management	350
8.3	Bestuursniveaus en specifieke taken	366
8.3.1	Raad van Commissarissen	367
8.3.2	Directie of topmanagement	371
8.3.3	Middenmanagement	373
8.3.4	Uitvoerende medewerkers	373
8.3.5	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en corporate governance	374
8.3.6	Ondernemingsraad	380
8.4	Beelden van organisatiebestuur	380
8.5	Methoden bij het besturen van organisaties	381
8.5.1	Individuegerichte methoden	382
8.5.2	Organisatiegerichte methoden	387
8.5.3	Procesgerichte methoden	393
	<i>Samenvatting</i>	399
	<i>Definities</i>	401

9	Structurering	405
9.1	Organiseren van activiteiten	406
9.2	Arbeidsverdeling en coördinatie	407
9.2.1	Arbeidsverdeling in verticale richting	408
9.2.2	Arbeidsverdeling in horizontale richting	409
9.2.3	Bevoegdheid, verantwoordelijkheid en delegeren	414
9.2.4	Omspanningsvermogen	416
9.2.5	Organisatieschema	418
9.3	Organisatiestelsels	419
9.3.1	Lijnorganisatie	422
9.3.2	Lijn-staforganisatie	423
9.3.3	Lijn- en functionele staforganisatie	424
9.3.4	Lijn-staf-commissieorganisatie	425
9.3.5	Matrixorganisatie	426
9.3.6	Zuivere projectorganisatie	428
9.3.7	Interne projectorganisatie	429
9.4	Divisieorganisatie	430
9.5	Mintzberg en organisatiestructuren	435
9.5.1	Organisatie-eigenschappen	435
9.5.2	Organisatievormen	439
9.6	Communicatie- en overlegstructuur	446
9.7	Ontwikkelingen in het structureren van organisaties	450
	<i>Samenvatting</i>	456
	<i>Definities</i>	458

10	Organisatie in ontwikkeling	463
10.1	Verandering	464
10.2	Effectiviteit en succesvolle organisaties	464
10.3	Organisatiecultuur	466
10.4	Organisatieontwikkeling	477
10.4.1	Groeimodel van Scott	479
10.4.2	Groeimodel van Greiner	480
10.4.3	Reorganisatie	485
10.4.4	Lerende organisatie	487
10.4.5	Empowerment	490
10.4.6	Succesvol veranderen van organisaties	492
10.5	Organisatieadvieswerk	495
10.5.1	Arts-patiëntmodel	497
10.5.2	Procesmodel	498
10.5.3	Typering van adviesrelaties	499
10.6	Organisatieonderzoek	500
	<i>Samenvatting</i>	503
	<i>Definities</i>	505

Noten 507

Illustratieverantwoording 512

Register 516

Inleiding

Karakter en doel van het boek

Dit boek geeft een brede inleiding op onderwerpen op het gebied van Organisatie en Management. De onderwerpen worden niet alleen theoretisch behandeld. De theorie wordt geïllustreerd aan de hand van vele praktijkvoorbeelden. De lezer wordt hierdoor in staat gesteld om te zien hoe de theorie in de praktijk en hoe de praktijk in de theorie wordt toegepast.

Binnen dit boek wordt naast de traditionele onderwerpen van Organisatie en Management stilgestaan bij de actuele ontwikkelingen en de internationale context van het vakgebied.

De toegankelijkheid van het boek wordt vergroot door de gekozen lay-out, het gebruik van margewoorden en kleuren, consistente structuur en thematische opbouw.

Voor wie is het boek geschreven?

Het boek is een inleidend en praktijkgericht boek over Organisatie en Management. Het boek is hierdoor voor vele scholen binnen het hoger onderwijs bruikbaar, zowel op bachelorniveau als op masterniveau. Het zal binnen verschillende studierichtingen een plaats kunnen hebben, omdat een inleiding op het vakgebied Organisatie en Management binnen vele opleidingen is opgenomen in het onderwijsprogramma. Ook voor mensen die werkzaam zijn in organisaties biedt het boek een bruikbaar handvat.

Structuur en opbouw van het boek

Het boek bestaat uit drie delen, namelijk:

- A Omgeving en Organisatie
- B Mensen en Organisatie
- C Structuur en Organisatie

De delen zijn opgebouwd uit op zichzelf staande hoofdstukken, waarin een aantal thema's aan de orde komt. De drie delen worden voorafgegaan door het hoofdstuk 'Denken over organisatie en management', waarin de belangrijke denkrichtingen en persoonlijkheden behandeld worden.

De wijze waarop de mens de organisatie inricht, wordt sterk bepaald door omgevingsinvloeden. Daarom is gekozen om de organisatieomgeving als vertrekpunt te

nemen (deel A). Via de centrale en vitale rol van de mens in de organisatie (deel B) komen we uiteindelijk aan bij de structureringsproblematiek (deel C).

In het boek is naast de hoofdtekst veel ruimte gereserveerd voor secundaire teksten (kaders), waarin vooral de praktijk centraal staat. De verschillende kaders zijn:



Internationalisering: voorbeelden van de internationale problematiek waarmee een steeds groter aantal organisaties wordt geconfronteerd.



Innovatie: voorbeelden van nieuwe initiatieven en ontwikkelingen in organisaties en bedrijven.



Advies: aangegeven wordt hoe een specifiek probleem in een organisatie kan worden opgelost.



Cijfers & trends: de praktijk van Organisatie en Management wordt ondersteund vanuit een kwantitatief of trendmatig perspectief.



Informatie en Communicatietechnologie: voorbeelden van uitleg en toepassingen van ICT en de betekenis hiervan voor organisaties.



Zakendoen in: ...: voorbeelden van zakendoen in verschillende landen en cultuureigenschappen waarmee rekening gehouden moet worden.



Duurzaam ondernemen: voorbeelden van activiteiten die betrekking hebben op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Werkboek

Bij het boek hoort een werkboek. Het werkboek bevat vragen en opdrachten waarmee de leerstof in het theorieboek op verschillende manieren verwerkt kan worden. Werkboek, theorieboek en website (zie hierna) vormen een complete methode. De student kan op verschillende manieren de leerstof bestuderen en oefenen (blended learning).

Het werkboek bestaat per hoofdstuk uit de volgende elementen:

- Uitgebreide samenvatting (uitgebreider dan in theorieboek)
- Gesloten vragen (stellingvragen en multiplechoice)
- Theorievragen
- Praktijkopdrachten
- Minicases
- Hoofdstukcase
- Vaardigheidscase

Daarnaast zijn er ook grotere cases per deel, een integrale casus en integrale opdracht over het gehele boek en combicases (die over verschillende hoofdstukken uit de 3 delen gaan).

Website

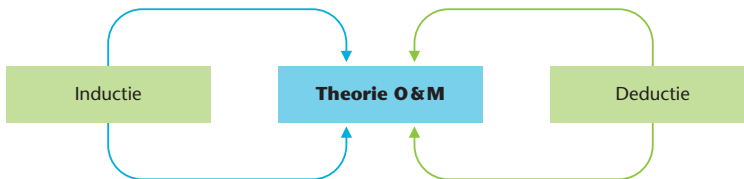
Bij het boek behoort een eigen website, www.organisatieenmanagement.noordhoff.nl. De website volgt de verschillende hoofdstukken van het boek. Op de website is het volgende te vinden:

- toetsbank per hoofdstuk
- begrippentrainer per hoofdstuk
- mini-colleges over lastige modellen en theorieën in een hoofdstuk
- cases
- PowerPointpresentaties
- online versie van het hoofdboek.

Theorievorming, definities vakgebied en titel boek

Theorievorming binnen het vakgebied Organisatie en Management komt enerzijds tot stand op basis van opgedane ervaringen en feiten uit de praktijk. Dit wordt inductie genoemd. Anderzijds ontwikkelt de theorievorming zich aan de hand van bepaalde veronderstellingen en probeert men door logisch te redeneren hieruit bepaalde conclusies te trekken. Dit noemen we deductie. In de theorievorming is sprake van een sterke wisselwerking tussen inductie en deductie (zie figuur 1).

Figuur 1 Wisselwerking in theorievorming van organisatie en management



Centraal in dit boek staat het functioneren van organisaties. Maar wat is een organisatie?

Een organisatie kan gedefinieerd worden als: elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel. In deze definitie komen drie kenmerken van een organisatie naar voren:

- het gaat om mensen die
- samenwerken voor het bereiken van
- een bepaald doel

De reden waarom mensen (= organisatieleden) in organisatieverband gaan samenwerken, is dat bepaalde doelstellingen door het individu niet alleen gerealiseerd kunnen worden. Organisaties ontleen hun bestaansrecht aan het feit dat er in de maatschappij behoefte bestaat aan nuttige en belangrijke producten en diensten waarin zij kunnen voorzien. Een organisatie is dus een onderdeel van de maatschappij ofwel de omgeving.

Met het begrip 'organisatie' wordt in dit boek eveneens een bedrijf of een onderneming bedoeld. Onder een bedrijf wordt verstaan een organisatie die goederen of diensten produceert. Een onderneming kan worden omschreven als een bedrijf dat als doel heeft het maken van winst. Indien we deze begrippen met elkaar vergelijken, valt op, dat bedrijven een categorie organisaties vormen, en ondernemingen een categorie bedrijven. Schematisch staat dit in figuur 2.

Figuur 2 Het verband tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen



Met organiseren als activiteit wordt bedoeld: het tot stand brengen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen. Met andere woorden: het op een zodanige wijze beheersen en besturen van de productiefactoren (arbeid, kapitaal en informatie) dat de organisatiedoelen worden gerealiseerd.

Organiseren kan door een of meer mensen gedaan worden. In veel organisaties is organiseren de taak van het management. We zijn hiermee aangekomen bij het tweede begrip uit de titel van het boek: management. Onder management wordt verstaan: (de leer van) het bestuur van een organisatie. Het management wordt gevormd door de organisatieleiding die tot taak heeft de onderneming te besturen. Als we de definities van organisatie en management met elkaar combineren, komen we tot de titel van het boek en de definitie van het vakgebied Organisatie en Management: de leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.

**‘Wie werkelijk weet,
wordt over het algemeen
gekenmerkt door de
bekwaamheid
om zijn kennis te onderwijzen.’**

(Aristoteles, 384–322 v. Chr., een der grootste Griekse filosofen)

1

Denken over organisatie en management

Inhoud

- 1.1 Introductie 6
- 1.2 Ontstaan van het vakgebied 7
- 1.3 Ontwikkeling van handel en ontstaan van
multinationale ondernemingen 8
- 1.4 Denkrichtingen en persoonlijkheden 11
- 1.5 Periode voor de industriële revolutie 12
- 1.6 Frederick Taylor en het Scientific
Management (± 1900) 13
- 1.7 Henry Fayol en de General
Management-theorie (± 1900) 15
- 1.8 Max Weber en de theorie van de
bureaucratie (± 1940) 16
- 1.9 Elton Mayo en de Human Relations-
beweging (± 1945) 17
- 1.10 Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme
(± 1950) 19
- 1.11 Kenneth Boulding en de systeembenade-
ring (± 1950) 20
- 1.12 Paul Lawrence en Jay Lorsch en de
contingentiebenadering (± 1965) 21
- 1.13 Recente organisatietheorieën
(1980 +) 22

Na bestudering van dit hoofdstuk:

- ken je enkele belangrijke denkrichtingen en
persoonlijkheden uit de geschiedenis van de
organisatiekunde;
- heb je inzicht in de hedendaagse
ontwikkelingen van het vakgebied
organisatiekunde;
- kun je een relatie leggen tussen de
denkrichtingen en persoonlijkheden en de
betekenis hiervan voor de wijze waarop
hedendaagse organisaties zijn
gestructureerd;
- kun je een aantal onderwerpen die in de
overige hoofdstukken van het boek worden
behandeld beter plaatsen.

1.1 Introductie

In de inleiding van het boek is aangegeven dat het vakgebied dat wordt behandeld in dit boek organisatie en management is. Echter de meest oorspronkelijke, en nog veelgebruikte naam voor het vakgebied is: organisatiekunde!

Organisatiekunde

We kunnen organisatiekunde definiëren als: 'een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties alsmede de factoren die dit gedrag bepalen en de wijze waarop organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden'.

Onder 'het gedrag' van organisaties wordt de wijze van optreden en reageren van organisaties verstaan.

Descriptief aspect

De definitie van organisatiekunde omvat twee aspecten van het vakgebied, namelijk:

- 1 *Een descriptief aspect.* Dit is een beschrijving van het gedrag van organisaties, met de motieven en gevolgen.

Prescriptief aspect

- 2 *Een prescriptief aspect.* Dit is een advies over te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.

Dit tweezijdige karakter vinden we ook bij andere praktijkgerichte wetenschappen, zoals de medische wetenschap, de psychologie en de pedagogiek. Nog meer dan deze andere vakgebieden is de organisatiekunde toepassingsgericht en pragmatisch ingesteld. Dit laatste wil zeggen dat het belang van een methodologisch juiste onderbouwing en bewijsvoering minder belangrijk wordt geacht dan de betekenis voor de praktijk.

Interdisciplinariteit

Bij organisatiekunde wordt het begrip interdisciplinariteit genoemd, een veel misbruikte term. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatiekunde veel elementen bevat die afkomstig zijn uit andere wetenschappen. Bij het bestuderen van organisaties spelen vele wetenschappelijke vakgebieden (disciplines) een rol. We denken hierbij aan de bedrijfseconomie, met als deelgebieden onder andere de financieringsleer, administratieve organisatie en boekhouden; marketing; technische wetenschappen; informatica; de gedragswetenschappen, zoals de organisatiepsychologie en -sociologie; de juridische wetenschap.

Multidisciplinair

Als we alle bijdragen uit deze vakgebieden verzamelen die we nodig hebben voor een onderzoek of project is dit echter nog geen interdisciplinaire, maar een zogenoemde multidisciplinaire aanpak. Een interdisciplinaire aanpak gaat nog een stap verder. Dat wil namelijk zeggen dat de verschillende bijdragen naar hun specifieke belang worden afgewogen en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering, waarbij het onderwerp in zijn totaliteit wordt beschouwd. De oude disciplines komen dan niet meer herkenbaar naar voren (dit is wel het geval bij een multidisciplinaire aanpak). Dat is dus een ambitieuze aanpak. Het is een doel waar voortdurend naar wordt gestreefd, een ideaalbeeld. Vaak komt men niet verder dan multidisciplinariteit, ook binnen organisatiekundig onderzoek.

Besturing

Twee andere begrippen uit de definitie zijn besturing en doeltreffendheid ofwel effectiviteit. Het eerstgenoemde begrip kunnen we omschrijven als 'pogingen tot gerichte beïnvloeding'. Meer toegespitst op organisaties kunnen we besturing omschrijven als het richting geven aan de processen die in een organisatie plaatsvinden. Deze richting wijst naar een doel, dat vooraf bepaald moet worden. De processen vinden plaats in het kader van een structuur. Het vormgeven en aanpassen van deze structuur is een belangrijk onderwerp van besturing.

Doeltreffendheid of effectiviteit

De mate waarin de besturing slaagt, wordt aangeduid met het begrip doeltreffendheid of effectiviteit. Nadrukkelijk wordt in het midden gelaten wie deze besturing uit-

voert. Dat kan de organisatieleiding zijn, maar ook een adviseur, een ondernemingsraadslid, of een productiemedewerker die met een idee komt in een werkoverleg.

Dat het in de organisatiekunde gaat om het verkrijgen van een totaalbeeld van een organisatie, een organisatieprobleem of een project, betekent dat vaak geabstraheerd moet worden, en details ondergeschikt zijn. Anders ziet men door de bomen het bos niet meer. Dit betekent dat een organisatiedeskundige vaak in de diverse vakgebieden in organisaties minder goed thuis is dan de specialist. Men zou kunnen zeggen dat hij generalist is in plaats van specialist. Of je zou hem moeten kwalificeren als een specialist in ‘het algemene’.

De organisatiekunde krijgt dan ook soms wel eens het verwijt een versnipperd geheel te zijn; van alles een beetje.

Bovendien is het een jonge wetenschap, die volop in ontwikkeling is. We kunnen dit zien aan het feit, dat nog geen sprake is van een vast stelsel van kennis en theorievorming, maar eerder van een verzameling benaderingen. Zij vormen tezamen nog geen samenhangend geheel, zoals dat bijv. in de wiskunde en de geneeskunde het geval is.

1.2 Ontstaan van het vakgebied

Het vak organisatiekunde is ontstaan uit de behoefte op gestructureerde wijze na te denken over en vat te krijgen op organisaties en wat erin gebeurt. Zo geformuleerd is het vak al erg oud. Socrates en Plato stelden reeds in de vierde eeuw voor Christus theorieën op over leidinggeven, taakverdeling en specialisatie.

Het wordt voor de eerste maal als vak gedoceerd, hoewel nog niet in de huidige vorm, in de Verenigde Staten in de tweede helft van de negentiende eeuw. Het management wordt door de groter wordende bedrijven na de industriële revolutie namelijk steeds gecompliceerder en vereist aparte vaardigheden.

Een van de eersten die gesteld heeft dat management een vak is dat geleerd kan en moet worden, in plaats van een door talent of erfenis verkregen positie, is Henry Fayol (1841–1925). In subparagraaf 1.3.3 zullen we aandacht aan hem besteden.

In Nederland is organisatiekunde als afstudeerrichting aan de Technische Hogescholen kort na de Tweede Wereldoorlog geïntroduceerd. Het vak heette toen bedrijfsorganisatie en was sterk technisch geïntendeerd.

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw is de organisatiekunde zoals we die nu kennen in Nederland ontstaan. Andere wetenschappen werden erin betrokken, zoals de bedrijfseconomie, logistiek, de gedragswetenschappen en de juridische wetenschap. In die tijd werd ook het begrip interdisciplinariteit geïntroduceerd.

De achterliggende reden voor introductie was het complexer en groter worden van organisaties, met name van ondernemingen, door de sterke ontwikkeling van de techniek en de algemene economische ontwikkelingen. De besturing van dergelijke organisaties vereiste meer dan het kundig zijn in een van de vakgebieden, of het beschikken over leidinggevende capaciteiten. Er ontstond behoefte aan mensen die het totaal van de bijdragen van de verschillende vakgebieden konden overzien, integreren en hieruit conclusies konden trekken. Mensen dus die beschikten over een totaalvisie. In eerste instantie ontstond die behoefte binnen het bedrijfsleven. Vandaar dat de benaming van het nieuwe vakgebied bedrijfskunde werd. Later zagen ook andere organisaties de voordelen van de benadering in en pasten veel van de nieuwe inzichten toe. Op een aantal universiteiten en hogescholen bestaan studierichtingen bedrijfskunde. Het vak Bedrijfskunde binnen overige studierichtingen aan universiteiten en hogescholen wordt ook wel aangeduid met: Organizatiekunde, Bedrijfsorganisatie, Organizatieleer, Management en Organizatie, Organizatie en Management of alleen Management.

Bedrijfsorganisatie

Organizatiekunde

Organisatie en Management



Bedrijfsleven moet lering trekken uit de lessen van het verleden¹

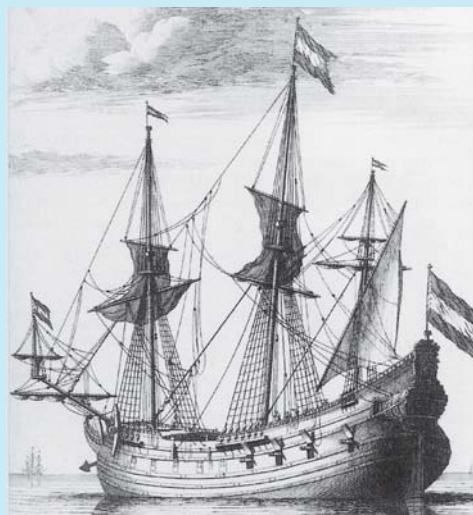
We zijn net begonnen aan een nieuwe eeuw. Wat zal de 21ste eeuw ons brengen? Hoe zal Nederland zich roeren te midden van de grootmachten? Hoe vreemd het ook klinkt: voor de oplossing van veel economische problemen valt veel te leren uit de geschiedenis.

Er zijn de afgelopen vierhonderd jaar maar een paar economische wereldmachten geweest, en Holland was er daar een van. Rond 1500 nog een economische dwerg, ontwikkelt de republiek zich na de onafhankelijkheid in sneltreinvaart tot de leidende economische natie in de wereld. In 1700 ligt het Hollands inkomen per hoofd 50% hoger dan van de belangrijkste concurrent, het Verenigd Koninkrijk. De voorsprong van ons land was toen zo groot, dat Adam Smith, de grondlegger van de economische wetenschap, Holland in zijn *Wealth of Nations* (1776) nog ten voorbeeld stelt aan zijn landgenoten.

Onderzoek heeft uitgewezen dat vooral de technologische superioriteit een sleutelfactor was in het economische succes. De enorme concurrentiekracht van Holland in industrie en handel steunde niet op lage loonkosten of een lage belastingdruk. De loonkosten en lastendruk lagen veel hoger dan elders. Overbekend is Hollands dominantie van de wereldzeeën in de 17de eeuw. Ook deze dominante positie steunde op technologische superioriteit.

Een befaamd voorbeeld is de zogenoemde 'fluit'. Een revolutionair type vaartuig, dat omstreeks 1590 in Holland werd ontwikkeld. Deze schepen werden gebouwd

voor de helft van de prijs van andere voertuigen uit die tijd. Bovendien kon een fluit van 200 ton met tien man worden bediend, terwijl een Engels schip van dezelfde afmetingen al gauw dertig man vergde. Je zou gerust kunnen zeggen dat Holland in de Gouden Eeuw al een 'high-tech'-land 'avant la lettre' was. Het was tevens een land met een grote economische vrijheid (er waren weinig restricties verbonden aan het economische leven) en met een hoge ondernemingszin.

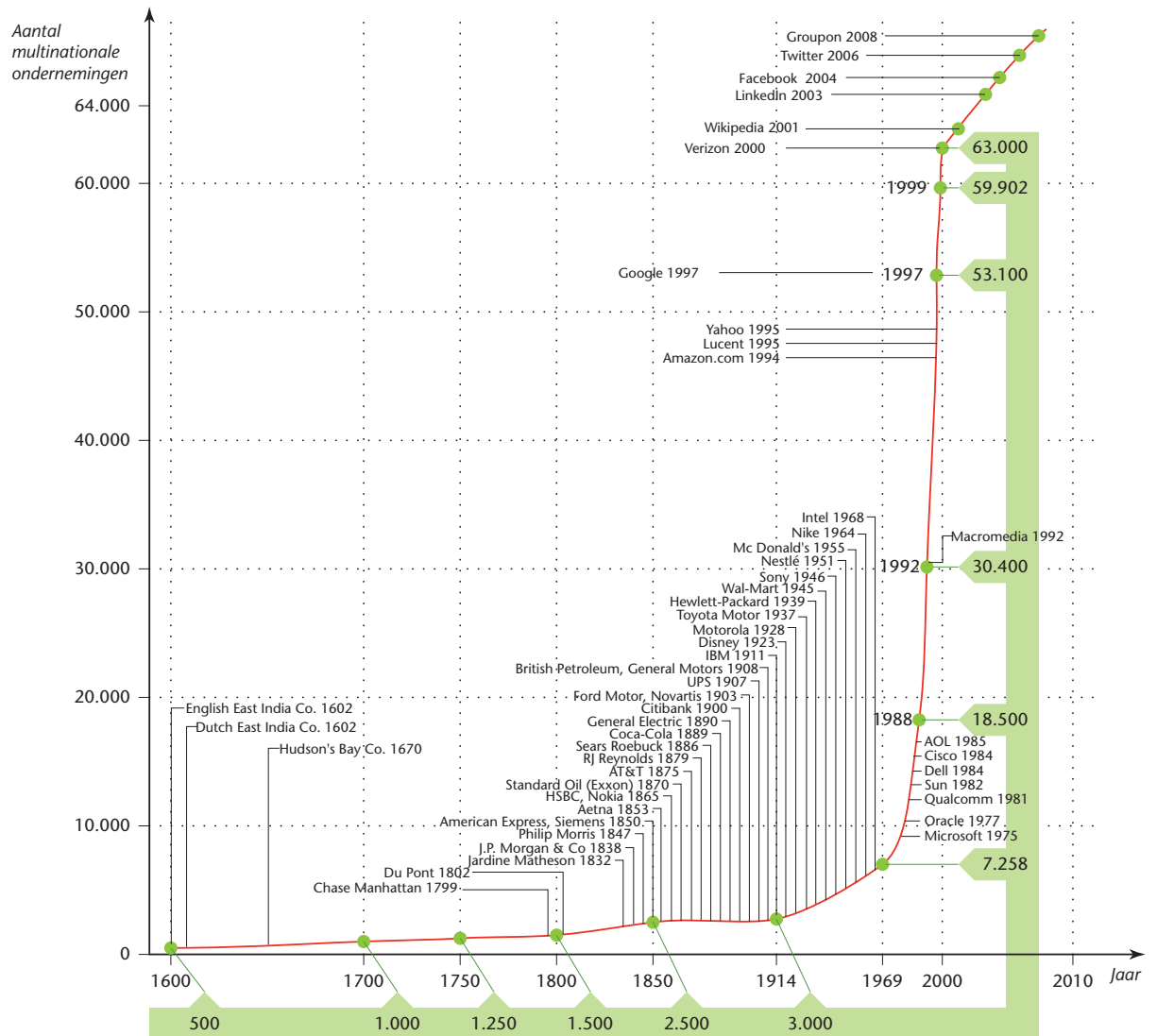


1.3 Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen

De fundering van (internationale) ondernemingen is altijd een combinatie geweest van handel tussen verschillende stammen in verschillende (grensoverschrijdende) geografische regio's. De eerste, vroege voorbeelden van internationale handel gaan terug naar de tijd van de zogenoemde 'handelsroutes'. De 'zijderoute' is een van de oudste handelsroutes die was opgericht in 2 v. Chr. en verbond Europa, het Midden-Oosten, Azië en hierdoor de grote Romeinse en Chinese beschavingen. De zijderoute zorgde ervoor dat voornamelijk zijde, bont, keramiek, ijzer en brons vanuit Azië naar het Westen werd getransporteerd in ruil voor onder meer goud, andere edelmetalen, ivoor, wol en glas dat zijn weg naar het Oosten vond. Dit werd voornamelijk gedaan door tussenpersonen, bemiddelaars die een deel van de route met een karavaan aflegden. De zijderoute is in verval geraakt na ongeveer 1400 na Chr. Andere belangrijke handelsroutes waren: de Romeinse handelsroutes (50 v. Chr. tot 500 na Chr.); de Afrikaanse handelsroutes (1000 na Chr. tot 1500 na Chr.); de Indische Oceaan handelsroutes (vanaf 800 na Chr.); de Spaanse handelsroutes (15e en 16e eeuw) en de Portugese handelsroutes (16e eeuw).

De eerste internationale handelsondernemingen (ofwel multinationals) waren opgericht en gesubsidieerd door nationale overheden met als doel hun koloniale handelsbeleid te ondersteunen. In het jaar 1602 werd de Engelse Oost-Indische Compagnie

Figuur 1.1 Multinationale ondernemingen 1600–2010



Bron: Globalinc., 2003 / websites bedrijven

opgericht met als belangrijkste doel handel te drijven in Oost- en Zuidoost-Azië als well India. De Nederlandse Oost-Indische Compagnie (beter bekend als de Verenigde Oost-Indische Compagnie – VOC) werd opgericht op 20 maart 1602. De Staten Generaal van de Republiek der Zeven Provinciën verleenden de VOC een *octrooy* met het monopolie op de handel met Indië, dat wil zeggen alle landen ten oosten van Kaap de Goede Hoop. Tijdens haar 200-jarig bestaan groeide de VOC uit tot het grootste bedrijf uit haar tijd, met als handelswaar specerijen, zoals kruidnagel, nootmuskaat, kaneel en peper, en andere producten als zijde, thee en porselein. Tijdens de tweede helft van de 18e eeuw ging het slechter met de VOC. Reden hiervoor was de toename van de Engelse en Franse concurrentie. Op 17 maart 1798 werd de VOC ontbonden.

Andere belangrijke handelsbedrijven waren:

- Deense Oost-Indische Compagnie (opgericht 1614);
- Nederlandse West-Indische Compagnie (opgericht 1621);
- Franse West-Indische Compagnie (opgericht 1664);
- Royal Afrikaanse Compagnie (opgericht 1663);
- Hudson's Bay Compagnie (opgericht 1670).

bedrijven ter wereld zijn gevestigd in Noord-Amerika, Europa en Japan. Nederland is het thuisland van elf van de 500 grootste bedrijven ter wereld.

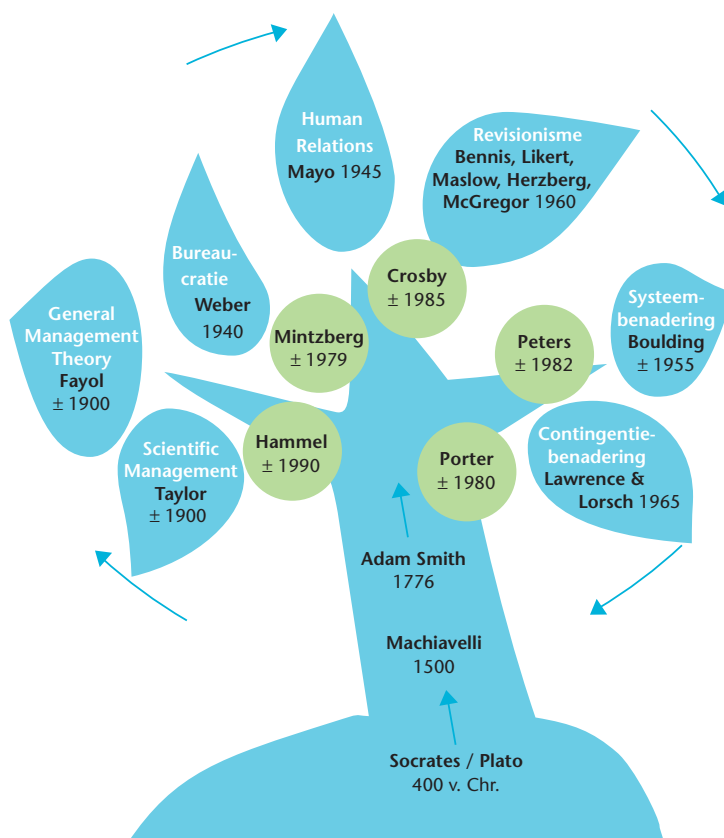
Na deze beknopte schets van de ontwikkeling van handel en het ontstaan van multinationale ondernemingen, zal in de rest van dit hoofdstuk worden ingegaan op denkrichtingen en persoonlijkheden met betrekking tot de ontwikkeling van organisatie en management.

1.4 Denkrichtingen en persoonlijkheden

In figuur 1.2 worden de belangrijkste personen uit de geschiedenis van de organisatiekunde op een tijdlijn gezet. Deze personen vertegenwoordigen vaak een bepaalde stroming of denkrichting binnen de organisatiekunde. In de volgende paragrafen zullen de denkrichtingen en persoonlijkheden de revue passeren, die (veel) invloed gehad hebben op de ontwikkeling van het organisatiekundig denken.

Denkrichting

Figuur 1.2 Belangrijke personen en denkrichtingen in de geschiedenis van de organisatiekunde



Vanwaar deze duik in het verleden? De reden is dat deze bijdragen nog steeds deel uitmaken van het huidige theoretische kader van het vakgebied. Hoewel zij in een andere tijd zijn ontstaan, en dus gedeeltelijk zijn gedateerd, bevatten zij waardevolle elementen die een tijdloos karakter hebben. Maar ook heel recente theoretische opvattingen en persoonlijkheden zullen worden besproken. Het zal de lezer opvallen dat veel nieuwe theorieën hun wortels hebben in het verleden.

In de kern gaat het steeds om de vraag hoe men door gezamenlijke inspanning doelen kan bereiken. Hierbij spelen de wijze van taakverdeling en coördinatie, de gekozen leiderschapsstijlen alsmede de wijze van communicatie een belangrijke rol.

De bijdragen die door de diverse personen zijn geleverd, hebben betrekking op verschillende aspecten van organisaties. Vanzelfsprekend worden hierbij ook verschillende uitgangspunten gehanteerd. We zien verder dat de ene bijdrage vaak is ontstaan als reactie op een voorafgaande. Deze wordt dan bekritiseerd en soms gedeeltelijk ontkracht en er wordt een andere verklaring of benadering tegenover gesteld, zonder dat de eerdere bijdrage geheel wordt gefalsificeerd. Op deze wijze heeft het theoretische kader van de organisatiekunde zijn gevarieerde, rijk geschakeerde, maar ook enigszins onsamenhangende karakter gekregen.

1.5 Periode voor de industriële revolutie (400 v. Chr.–1900 na Chr.)

Zoals in de vorige paragraaf reeds werd aangegeven, is het denken over leidinggeven, management en de inrichting van de organisatie in feite zo oud als de mensheid. Geordende verhandelingen op dit gebied zijn voor de twintigste eeuw echter zeldzaam. Toch troffen we deze aan bij de oude Grieken zoals Socrates en Plato en veel later bij de Italiaan Niccolò Machiavelli (1469–1527).² In zijn boek *Il Principe* (De vorst) geeft hij tal van richtlijnen die vorsten, maar ook andere leiders, van nut kunnen zijn. Ze zijn vooral gericht op het behoud van macht en de uitbreiding ervan. Ze zijn sterk opportunistisch van aard, gebaseerd op puur eigenbelang en het gewetenloos gebruikmaken van de mogelijkheden die de situatie biedt. Het boek is de neerslag van zijn ervaringen als regeringsadviseur en diplomaat in Florence.

Niccolò Machiavelli

Mercantilisme

Adam Smith



Adam Smith

Tot in de tweede helft van de achttiende eeuw overheerste het mercantilisme als economische denkrichting. Deze stroming stelde dat het bezit aan geld en goud de enige welvaartsbron was. Totdat Adam Smith (1723–1790) in 1776 zijn invloedrijke boek *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* schreef, waarin gesteld wordt dat productieve arbeid de bron is van welvaart en dat door arbeidsverdeling de productiviteit van de arbeid sterk kan worden verhoogd. Hij wees hiermee het mercantilisme van de hand.

Daarna wordt de bedrijfsvoering systematischer aangepakt en heeft men meer aandacht voor efficiency.

In de achttiende eeuw worden baanbrekende uitvindingen gedaan als de stoommachine en het gebruik van steenkool als brandstof. Hierdoor werd massafabricage mogelijk in grote fabrieken, in plaats van vervaardiging van producten door thuiswerkers of in kleine werkplaatsen. De explosief groeiende fabrieken trokken grote aantallen arbeiders aan vanuit het platteland. De westerse samenleving veranderde van een agrarische in een industriële. In de grote steden ontstond het fabrieksproletariaat dat in slecht gebouwde arbeiderswijken werd ondergebracht. De beloning was slecht en de levensomstandigheden erbarmelijk. Deze ontwikkeling begon in Engeland. Na 1840 spreidde deze zich uit over West-Europa en de Verenigde Staten.

Aan het einde van de negentiende eeuw waren in de Verenigde Staten de bedrijven enorm in omvang toegenomen doordat de afzetmarkt voortdurend groeide. De bestaande beheersings- en besturingsmethoden waren hierop echter niet berekend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen superieuren en ondergeschikten was onduidelijk, productienormen en beloning waren subjectief vastgesteld, willekeur was troef. Van planning was nauwelijks sprake. De bedrijfsleiders trachtten de arbeiders slechts tot een zo hoog mogelijke productie op te zwepen. De arbeiders verzetten zich door systematisch en georganiseerd tijd rekken.

In deze situatie ontstond een behoefte aan een meer gestructureerde en systematische aanpak. Wie dit inzag en er iets aan wilde doen was de ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915), die met zijn publicaties en lezingen de grondlegger werd van wat later het Scientific Management wordt genoemd.



Frederick Taylor

Frederick Taylor

1.6 Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900)

Frederick Taylor bood voor het eerst een systematische, samenhangende bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden. Een bedrijfsleider moet zich niet opstellen als slavendrijver maar een bredere visie hebben op zijn taak in de organisatie die bestaat uit plannen, coördineren, toezicht uitoefenen en het controleren van resultaten.

Enkele hoofdpunten uit zijn ontwikkelde theorie over het bestuur en beheer van organisaties (Scientific Management) zijn:

- 1 Een wetenschappelijke analyse van de werkzaamheden en het uitvoeren van bewegingsstudies. (De resultaten hiervan kunnen leiden tot standaardisatie en normalisatie van het productieproces en de hierin te gebruiken machines en materialen.)
- 2 Een vergaande taakverdeling en training van de arbeiders, waarbij elke handeling en beweging precies is voorgeschreven; hierdoor krijgt de arbeider een hoge routine, waardoor weer hogere productienormen gehaald kunnen worden.
- 3 Een hechte en vriendschappelijke samenwerking tussen leiding en arbeiders.
- 4 De bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor het analyseren van en het zoeken naar werkmethode en het scheppen van productievoorwaarden; voorheen werd dit naar de uitvoering geschoven.
- 5 De juiste man op de juiste plaats door zorgvuldige selectie.
- 6 Het invoeren van prestatiebeloning met als doel te komen tot lagere productiekosten.

Scientific Management

Henry Ford in 1927 over nieuwe productiewijzen

‘Een Ford-wagen bestaat uit ongeveer vijfduizend onderdelen. Bij onze eerste monteringswerken begonnen wij eenvoudig een wagen in elkaar te zetten op een plek op den vloer en de werklieden brachten de onderdelen er heen in de vereischte volgorde. Toen wij begonnen onze onderdeelen zelf te maken, moesten wij een deel van de fabriek afzonderen voor die fabricage; doch meestal verrichtte één enkele werkman alle bewerkingen, die een klein onderdeel had te ondergaan. De niet geleide arbeider gebruikt meer tijd met rondlopen om gereedschappen en materiaal te halen, dan met werken; hij krijgt een laag loon omdat wandelen niet hoog betaald wordt. De eerste stap tot verbetering van de monterings-arbeid werd gedaan door het werk naar den arbeider te brengen, inplaats van den arbeider naar het werk. Wij huldigen thans twee principes dat een werkman nooit meer behoeft te doen dan één stap, en dat geen werkman ooit gebukt behoeft te staan. Omstreeks 1 April 1913

namen wij onze eerste proeven met een “Loopende samenstellings-band” bij de samenstelling van een vliegwiel-magneet (in de Ford-automobielen werd de magneet ingebouwd in het motor-vliegwiel). In den aanvang had de samenstelling van het vliegwiel-magneet op de gebruikelijke wijze plaats gehad. Wanneer één werkman de magneet in elkaar zette, bracht hij het tot 35 à 40 stuks per dag van 9 uur, d.i. ongeveer 20 minuten per stuk. Doch met de loopende band, waarop de onderdeelen gerangschikt lagen en in zuiveren regelmaat de werklieden bereikten, verdeelden wij den arbeid van dien eenen man over negen en twintig mannen; met als gevolg dat de twintig minuten, voor de samenstelling van de magneet teruggebracht werden tot dertien minuten en tien seconden.’

Bron: Henry Ford, *Productie en Welvaart (My life and work)*, Wereldbibliotheek, 1927

goo.gl/F3Smk

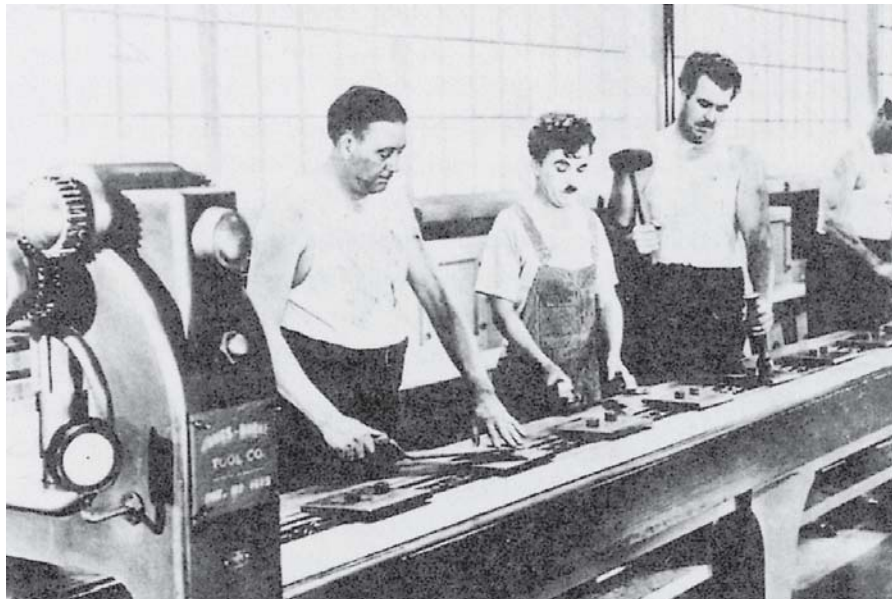


INNOVATIE





goo.gl/TVIAu



Charlie Chaplin in *Modern Times*

Verder stond hij een arbeidsverdeling voor van de leiding van de productieafdeling of werkplaats over acht functies, die elk door een aparte functionaris uitgevoerd moesten worden:

- 1 tijd en kosten
- 2 werkinstructies
- 3 bewerkingen en hun volgorde
- 4 werkvoorbereiding en uitgifte
- 5 onderhoud
- 6 kwaliteitscontrole
- 7 technische leiding
- 8 personeelsbeheer.

Achtbazenstelsel

Dit stelsel is bekend geworden met de naam achtbazenstelsel. Onder zijn leiding werkte dit stelsel, maar het heeft verder nooit veel ingang gevonden vanwege de vele afstemmingsproblemen tussen de chefs en onduidelijkheden voor de medewerkers.

Afgezien van de theorie over de hiervoor genoemde organisatievorm, was de invloed van Taylors ideeën enorm. Waar zijn principes werden toegepast schoot de productiviteit omhoog, wat de toepassing snel verbreidde. Vaak echter bleef het bij een verhoging van de efficiency, zonder de verbetering van loon en onderlinge verhoudingen met de chefs, die Taylor voor ogen stond. Gevolgen waren situaties als die, welke de film *Modern Times* onsterfelijk hebben gemaakt en die de naam van Taylor en zijn Scientific Management verbonden hebben met het idee van de mens als verlengstuk van de machine, monotone arbeid, beperking van vrijheid en het verdwijnen van plezier in het werk.

Andere gevolgen van Taylors ideeën waren dat het bestuur en beheer van productieafdelingen over de hele industriële wereld verbeterde. Na de productie werden de administratie en de verkoop ook volgens zijn methoden benaderd. Verder werden allerlei normen ontwikkeld voor de productie maar ook voor de materialen. Planningstechnieken werden meer ontwikkeld en toegepast, met de bijbehorende voortgangscntrole. Actuele zaken als arbeidsstudies, arbeidskunde, functieomschrijvingen en -classificatie zijn rechtstreeks tot zijn ideeën terug te voeren. Taylor heeft de

werkwijze in organisaties fundamenteel veranderd en is een belangrijke figuur in de geschiedenis van het vakgebied organisatiekunde.

1.7 Henry Fayol en de General Management-theorie (± 1900)

In Europa was Henry Fayol (1841–1925) de eerste die een samenhangend stelsel van opvattingen ontwikkelde over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd zouden moeten worden. Zijn ervaringen als directeur van een mijnbouwmaatschappij brachten hem tot het formuleren van een theorie van het algemene management, dus de gehele organisatie betreffend. In dit opzicht wijkt hij af van Taylor, die zijn systeem opbouwde vanuit en voor de productieafdeling. Zijn theorie is tevens bedoeld voor andere typen organisaties dan industriële ondernemingen. Hij meende dat algemene principes geformuleerd konden worden die overal gelden waar mensen samenwerken en dat deze principes als vak aangeleerd konden en ook moesten worden. Zijn General Management-theorie was bedoeld als onderwijsmodel. Hij onderscheidde zes onafhankelijke managementgebieden:

- 1 technisch
- 2 commercieel
- 3 financieel
- 4 zelfbeschermend (hieronder verstaat hij veiligheid van mensen en eigendommen)
- 5 boekhouding
- 6 besturing.

De besturing zorgt voor de onderlinge samenhang op de overige gebieden (zie figuur 1.3). Deze besturing is uiteraard het belangrijkste onderdeel van de functie van managers en bestaat uit vijf taken:

- 1 *Plannen of vooruitzien.* Het opstellen van een actieplan voor de toekomst.
- 2 *Organiseren.* De opbouw van de organisatie met mensen en middelen.
- 3 *Bevel voeren.* Ervoor zorgen dat mensen aan het werk blijven.
- 4 *Coördineren.* Het onderling afstemmen van de activiteiten.
- 5 *Controleren.* Erop toezien dat de resultaten in overeenstemming met het plan zijn.

Eenheid van commando was voor Fayol het belangrijkste principe.

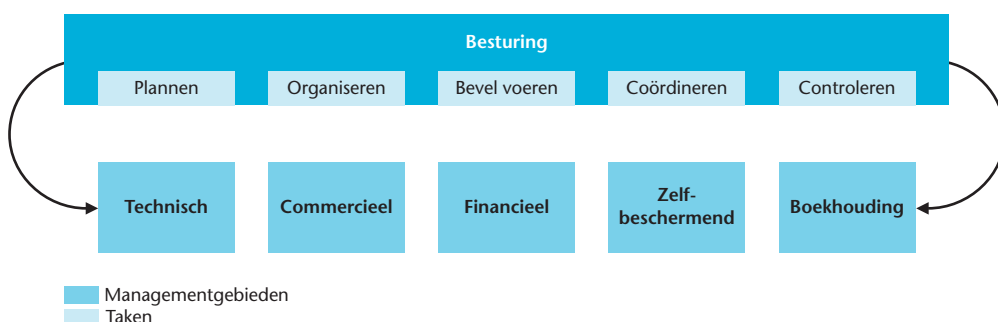
Iedere werknemer heeft slechts één (directe) baas boven zich. Dit principe was tot dan toe het enige structureringsprincipe; het is ontstaan in het leger, waar het nog steeds het heersende principe is. Hiermee staat Fayol met zijn opvattingen dus haaks op die van Taylor, die met zijn functionele organisatie de eenheid van bevel doorbrak.

Henry Fayol

General Management-theorie
Managementgebieden

Eenheid van commando

Figuur 1.3 Relatie tussen managementgebieden in de 'General Management-theorie'



De betekenis van Fayol ligt vooral in zijn opvattingen over het universele karakter van management en zijn ijver voor het doceren van management als vak. Vooral door zijn invloed kwam er meer aandacht voor de taken van de manager.

1.8 Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1940)

Max Weber



Max Weber

Terwijl Taylor zich vooral op productiebedrijven richtte en Fayol op management in het algemeen, heeft Max Weber (1864–1920) zich beziggehouden met overheidsorganisaties en grote bedrijven vanuit een sociologische invalshoek.

Grote organisaties hadden volgens Weber in zijn tijd de volgende kenmerken:

- een sterk doorgevoerde taakverdeling;
- hiërarchische bevelstructuur;
- nauwkeurig afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- onpersoonlijke relaties tussen functionarissen (de functie is belangrijker dan de persoon);
- werving op basis van bekwaamheden en kennis in plaats van vriendjespolitiek en kruiwagens;
- bevordering en beloning op basis van objectieve criteria en procedures;
- uitvoering van werkzaamheden volgens vaste routineregels;
- alle gegevens zijn vastgelegd in schriftelijke stukken, zodat op alles controle mogelijk is;
- de macht van functionarissen, ook hogere, is aan restricties gebonden.

Weber stelde dat indien een organisatie volgens de hiervoor genoemde kenmerken functioneerde, er sprake is van een ideale bureaucratie. Een organisatievorm die, volgens hem, het meest doelmatig is. Dit komt omdat ieder mens in een dergelijke organisatie rationeel functioneert en een radertje in een goed geoliede machine is.

Ideale bureaucratie

Het 'ideaaltipe bureaucratie' is niet alleen een beschrijving van een organisatie maar ook een denkmodel dat behulpzaam is bij de bestudering van organisaties. Enkele hedendaagse schrijvers op organisatiekundig gebied, aan wie wij later in dit hoofdstuk aandacht zullen besteden, hebben eveneens theorieën opgesteld met betrekking tot dergelijke ideaaltypen.

We moeten Webers analyse dus los zien van de negatief geladen betekenis die het woord bureaucratie voor ons heeft gekregen. We denken dan al gauw aan traagheid, een papiermolen, klakkeloze opvolging van regels enzovoort.

Webers beschrijving is bedoeld als een objectief-wetenschappelijke analyse van de toen overheersende organisatievorm, waarbij hij zowel positieve, doeltreffende eigenschappen aantrof – zoals uitvoering van regelingen zonder aanzien des persoons, doelmatige uitvoering van bestuurstaken – als negatieve, niet-doeltreffende kenmerken als starheid, gebrek aan initiatief en creativiteit.

Hij zag de bureaucratie als een perfect middel om gestelde bestuurlijke doelen te bereiken alsmede een organisatievorm die zo perfect in elkaar zit dat het zichzelf in stand houden een doel op zich wordt. De nadruk op technische perfectionering leidt er echter toe dat de structuur belangrijker wordt dan de organisatie doelen, wat consequenties zou kunnen hebben voor de continuïteit van de organisatie.

Met name binnen veel grotere organisaties treffen we nog steeds kenmerken aan overeenkomstig het bureaucratische model van Weber.

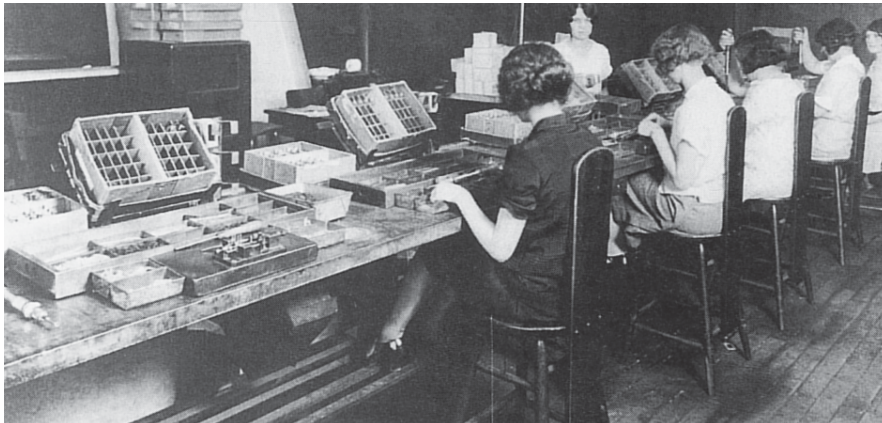
1.9 Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945)

De Human Relations-beweging ontstond in de tijd dat Scientific Management de belangrijkste stroming was en de daarbijbehorende sterk rationele benadering van de manier van werken in organisaties. In dit kader werd in 1927 in de Verenigde Staten een onderzoek gedaan naar de invloed van de lichtsterkte op de arbeidsprestaties van productiemedewerkers in de Hawthorne-fabrieken van General Electric. De lichtsterkte werd bij één groep verhoogd terwijl ze in een controlegroep constant werd gehouden.

Human Relations-beweging

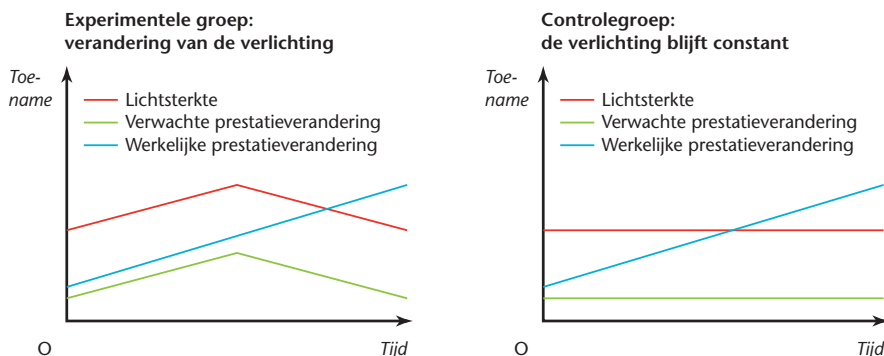


goo.gl/bpAg7



Hawthorne-fabriek

Figuur 1.4 De invloed van lichtsterkte op werkprestaties



Bron: De Wilde, *Stoelen met organisaties*, Kluwer 1999

De productie steeg inderdaad, maar tot verbazing van de onderzoekers steeg die bij de controlegroep ongeveer even snel. Zelfs toen men daarna de lichtsterkte tot het uiterste minimum deed afnemen bleef de productiviteit stijgen! Men stond voor een raadsel en haalde Elton Mayo (1880–1949) van de Harvard universiteit erbij om een verklaring te vinden.

Elton Mayo

Van 1927 tot 1947 voerde die een serie experimenten uit waarbij hij het verband onderzocht tussen verbetering van werkomstandigheden (bijv. verkorting van de werkdag, lengte van en aantal rustpauzes, verstrekken van soep of koffie in de ochtendpauze enz.) en de productiviteit. Elke verandering gaf een stijging van de productie en de personen voelden zich minder vermoeid (zie figuur 1.4).

In het lichtsterkte-experiment bleek de achterliggende oorzaak te zijn de aandacht die de personen kregen bij het experiment. Mayo bewees hiermee zijn theorie, dat

naast objectieve factoren ook subjectieve bepalend zijn voor het resultaat, zoals aandacht, zekerheid, het bij een groep horen en waardering. Deze zijn zelfs veel belangrijker. Deel uitmaken van een groep was volgens hem de belangrijkste.

Deze gedachten werkte hij uit in het boek *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933), dat grote invloed heeft gehad.

In zijn kielzog kwam een grote stroom onderzoeken op gang. Een nieuwe vorm van management werd gepropageerd, gebaseerd op de sociale verhoudingen van mensen in kleine groepen, die zich afzette tegen de benadering van het Scientific Management, welke strikt rationeel was en zich slechts richtte op de individuele productiemedewerker. De beweging gaat er in feite van uit dat gelukkige, tevreden mensen veelal een maximale arbeidsprestatie leveren. Daarom moet de bedrijfsleiding zorgen voor goede intermenselijke verhoudingen in betrekkelijk kleine groepen, voldoende aandacht besteden aan de groepen en individuen, waardering laten blijken, voldoende eigen verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan individuen.

McKinsey-adviseurs kijken voortaan ook naar mensen en cultuur

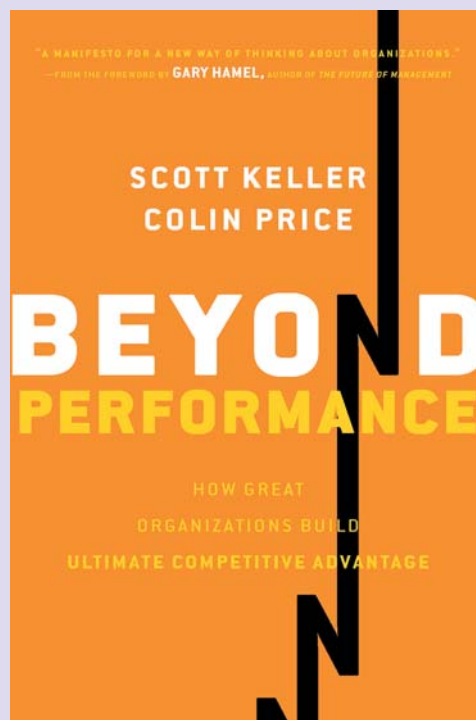
Het is even wennen. Het adviesbureau dat de bijbel voor financiële waardebeoordeling van bedrijven heeft geschreven en zijn mensen drilt tot Excel-keizers om diezelfde bedrijven te helpen die waarde eruit te krijgen, noemt tegenwoordig gedrag, cultuur en andere zachte waarden als essentieel voor het succes – sterker nog – voor de overlevingskans van het bedrijfsleven. De ‘gezondheid’ van een onderneming is het nieuwe toverwoord volgens McKinsey.

Nu kapitaal niet meer gratis is en financiële hefbomen voorlopig onmogelijk zijn, kunnen bedrijven hun succes niet meer kopen, maar moeten ze meer uit hun mensen halen of in de woorden van McKinsey naar de ‘fitness’. Na een groots onderzoek bij 500 organisaties en 630 000 werknemers, is er een instrument ontwikkeld om de gezondheid van een bedrijf te meten op basis van negen bouwstenen als leiderschap, richting, verantwoordelijkheid en motivatie.

Colin Price, bij McKinsey verantwoordelijk voor de wereldwijde organisatietak en medeauteur van het boek *Beyond Performance* (samen met John Keller), waarschuwt dat veranderen geen eenzijdige gerichtheid op gezondheid vraagt. Het werkt alleen in combinatie met concrete prestatiedoelen. Volgens Price zijn de bedrijven die vandaag de dag de meeste economische waarde genereren, niet langer General Motors of andere productiebedrijven. Het zijn Google en Facebook en hun verwanten. De welvaart wordt vooral gegenereerd door hersenen, niet door fysieke inspanning. Dat vraagt een andere houding van het management. De klassieke commandolijn werkt niet meer. De uitdaging is werknemers te inspireren en te verbinden met de koers van de onderneming. De beste indicator voor falen is een laag verantwoordelijkheidsgevoel in een organisatie, omgekeerd is de beste indicator voor succes toch nog altijd sterk leiderschap. De ceo wordt vooral de schepper van de sociale architectuur, legt verbindingen. Neem Apple. Steve Jobs inspireerde niet alleen de werknemers, maar ook en vooral de externe ontwikkelaars van apps.

Ook McKinsey, het bedrijf dat een reputatie heeft van briljante cijferaars, haalt mensen van diverse disciplines en achtergrond in huis. Omdat gedragsverandering een proces is en geen boek met antwoorden, doet McKinsey ook aan coaching. Gedrag bepaalt tenslotte de effectiviteit van de leider. McKinsey adviseert veelal de raden van bestuur van grote, complexe ondernemingen en wordt vaak ingehuurd door bedrijven die willen herstructureren, afslanken of hulp nodig hebben bij het bepalen van de strategie.

Bron: *FD Weekend*, 25 juni 2011



Samenwerking is het toverwoord en dus zijn sociale vaardigheden voor leidinggeven- den zeer belangrijk. Het grote belang van de beweging ligt vooral in het ontdekken van het belang van menselijke factoren voor de effectiviteit.

1.10 Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (1950)

In de periode 1950–1955 ontstond kritiek op de ideeën uit de Human Relations-bewe- ging. Men zag die als een te idealistische kijk op organisaties, die gaan lijken op een club vrienden, terwijl men die in de praktijk bijna nooit tegenkomt. Bovendien worden de ideeën uit deze beweging niet eenduidig door onderzoeksresultaten ondersteund. Anderzijds wilde men ook niet terug naar het Scientific Management. Het was dus tijd voor een synthese van de twee. Warren G. Bennis omschreef het aldus: de be- nadering van Taylor is een organisatie zonder mensen en die van de HR-beweging groepjes mensen zonder organisatie. Hij benadrukte de noodzaak van een revisie van de uitgangspunten van de HR-beweging, waardoor de term revisionisme ontstond. Verschillende schrijvers hebben een poging ondernomen tot overbrugging van de twee tegengestelde hoofdstromingen: Likert, Herzberg, McGregor, Blake en Mouton. Deze schrijvers hebben dit gedaan vanuit een geheel eigen invalshoek.

Zo was Rensis Likert (1903–1981) de eerste die een poging deed tot overbrugging van de twee stromingen. Hij richtte zich met name op de organisatiestructuur en com- municatie, en ontwikkelde de zogenoemde 'linking pin'-structuur, waarbij de organi- satie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep (linking pin). Hij dient de groep te leiden maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep (zie verder paragraaf 9.6).

Een andere theorie is ontwikkeld door Frederick Herzberg. Zijn theorie was geënt op de behoeftehiërarchie van de psycholoog Abraham Maslow.

Deze onderscheidde vijf niveaus van behoeften, naar de bevrediging waarvan elk mens volgens hem streeft. Dit alles ter verklaring van het menselijk gedrag. Zodra een lager niveau is bevredigd is het streven gericht naar een hoger niveau.

In opklimmende volgorde zijn dit:

- 1 fysiologische behoeften (eten, drinken, slapen, seks);
- 2 behoefte aan zekerheid en veiligheid (bescherming, stabiliteit, regelmaat);
- 3 behoefte aan acceptatie (vriendschap, erbij horen);
- 4 behoefte aan erkenning (prestige, succes);
- 5 behoefte aan zelfontplooiing (dragen van verantwoordelijkheid, ontwikkelingskan- sen, creativiteit enz.).

Figuur 1.5 De behoeftehiërarchie van Maslow



Samenwerking



Rensis Likert

Warren G. Bennis

Revisionisme

Rensis Likert

'Linking pin'-structuur

Frederick Herzberg

Behoeftehiërarchie

Abraham Maslow



Abraham Maslow



goo.gl/KGghA



Douglas Mc Gregor

Douglas McGregor

Theorie X en Y

Hij gaf deze behoeften weer in de vorm van een piramide (figuur 1.5).

Hoewel de theorie nooit afdoende is bewezen, spreekt hij erg aan en heeft hij veel invloed gehad. Herzberg paste deze theorie toe op het gedrag van mensen in organisaties.

Hij zocht naar factoren die de motivatie van mensen in een organisatie versterken en naar factoren die tot ontevredenheid leiden. Hij kwam tot de conclusie dat er sprake is van 'satisfiers' of 'motivatoren' en 'dissatisfiers' of 'hygiënefactoren'. Satisfiers zijn factoren die leiden tot werktevredenheid. Dit zijn werkintrinsieke factoren zoals erkenning en zelfontwikkeling. Wanneer deze prikkels afwezig zijn, leidt dit echter niet tot ontevredenheid. Dissatisfiers leiden tot werkontevredenheid. Dit zijn werk-extrinsieke factoren zoals werkomstandigheden en salaris. Wanneer deze slecht zijn zal er ontevredenheid zijn. Wanneer deze factoren goed zijn, zullen ze mensen echter niet motiveren.

Douglas McGregor (1906–1964) ontwikkelde in 1960 in zijn boek *The human side of enterprise* een benadering waarin hij twee visies op de mens in de organisatie tegenover elkaar stelde, die hij theorie X en Y noemde. Met theorie X gaf hij aan hoe de meeste organisaties in die tijd functioneerden. Deze doet sterk denken aan het Scientific Management. Met theorie Y gaf hij zijn eigen visie op hoe mensen in een organisatie zouden moeten samenwerken. We willen erop wijzen dat de X-Y-theorie iets zegt over mensbeelden en niet over organisatiebeelden. In subparagraaf 6.3.3 zal uitgebreid worden ingegaan op de X-Y-theorie.

1.11 Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950)

Kenneth Boulding

Na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelden enkele revisionisten waaronder Kenneth Boulding (1910–1993), een theorie waarbij organisaties worden gezien als een systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze theorie nauw met elkaar samen. Een ander belangrijk element uit de systeembenadering is dat organisaties in wisselwerking staan met de buitenwereld (de omgeving).

Zoals uit figuur 1.6 blijkt, bestaat een systeem (een organisatie) uit een aantal met elkaar verbonden subsystemen (afdelingen). Indien het totale resultaat van alle subsystemen groter is dan de optelsom van hun individuele resultaten wordt er gesproken van synergie.

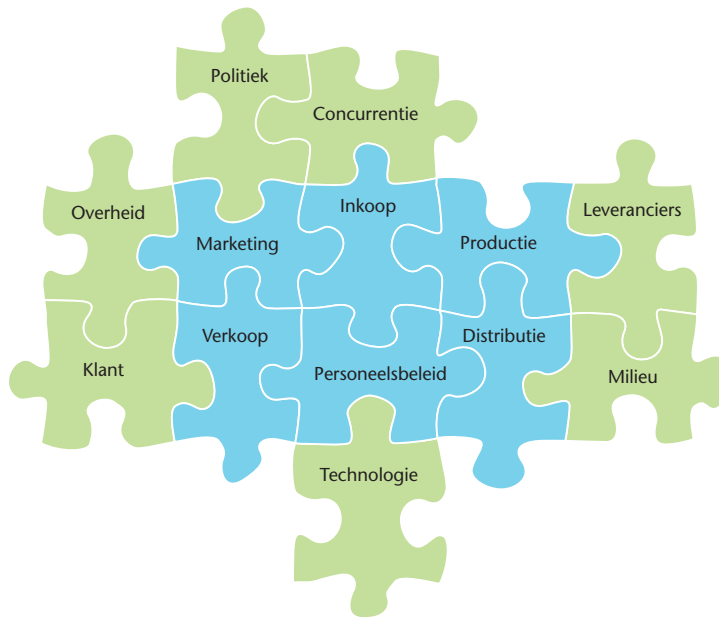
Een systeem (organisatie) wordt bestuurd met behulp van informatie die wordt teruggekoppeld (feedback) naar de verschillende subsystemen (afdelingen).

Systeembenadering

De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken. Dat wil zeggen dat men niet alleen moet kijken naar de belangen van een enkel organisatieonderdeel maar ook naar de invloed van genomen beslissingen op de totale organisatie. Dit klinkt heel vanzelfsprekend, maar vaak tracht het management problemen van eigen afdelingen optimaal op te lossen zonder besef te hebben van de consequenties voor andere afdelingen.

Het verminderen van voorraden levert besparingen in magazijnruimte op maar zou tot langere levertijden kunnen leiden waardoor een onderneming klanten kan verliezen. Uit dit voorbeeld blijkt wat het belang is van de systeembenadering voor het denken in organisaties.

Figuur 1.6 De organisatie en omgeving als één systeem



1.12 Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965)

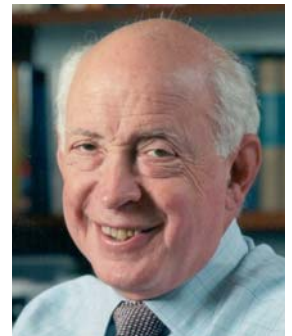
Aan het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw publiceerde Joan Woodward de resultaten van een onderzoek onder een honderdtal Engelse bedrijven waarin ze had gekeken naar de doeltreffendheid van toepassing van theorieën van Taylor en Fayol. Uit dit onderzoek bleek dat er geen verband was tussen de mate waarin een onderneming was georganiseerd volgens de regels van het Scientific Management en het economisch succes. Dit was een opzienbarende conclusie omdat men er tot die tijd van uit was gegaan dat er een 'one best way of management' zou zijn.

Ook de Amerikanen Paul Lawrence en Jay Lorsch kwamen na aanvullend onderzoek in 1967 tot de conclusie dat verschillende omstandigheden zullen leiden tot een andere inrichting van organisaties, taakstellingen en werkwijzen, willen ze optimaal presteren. Het begrip 'contingentie' dat door hen werd geïntroduceerd betekent 'bepaaldheid door situatie'.

Volgens de contingentiebenadering hangt de keuze voor het toepassen van bepaalde managementtechnieken, die voortkomen uit een organisatiekundige theorie, sterk af van de omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt. Bepaalde managementtechnieken kunnen in bepaalde situaties zeer succesvol zijn terwijl ze in andere situaties volkomen falen. Het is de kunst om te ontdekken in welke omstandigheid welke techniek het beste kan worden toegepast.

Een van de belangrijkste elementen van de contingentietheorie is de relatie van een organisatie met haar omgeving. Organisaties zullen zich moeten richten op hun omgeving. De contingentiebenadering daagt het management voortdurend uit de complexiteit van omgevingsrelaties te onderkennen en per situatie te zoeken naar de best passende keuzes in strategie, organisatiestructuur enzovoort.

In de afgelopen decennia zijn er veel contingentiestudies gedaan waarbij de uitgangspunten van deze stroming werden bevestigd.



Jay Lorsch

[Paul Lawrence/Jay Lorsch](#)

[Contingentie](#)

1.13 Recente organisatietheorieën (1980 +)



Philip Crosby



Henry Mintzberg

Vanaf de jaren tachtig zijn er verschillende auteurs/consultants die na uitgebreide organisatiestudies onmiskenbare bijdragen hebben geleverd aan de ontwikkeling van organisatietheorieën en van groot belang zijn voor het functioneren van veel organisaties in de jaren negentig. Veel ontwikkelde theorieën zijn nog niet ondergebracht in een absolute 'denkrichting of school'. Een aantal theorieën en auteurs zullen we vervolgens beknopt behandelen.

Philip Crosby (1926–2001) en kwaliteitszorg

Een belangrijke stroming in de organisatiekunde heeft betrekking op de kwaliteitszorg in organisaties. De grondlegger van theorieën op dit gebied is de Amerikaan W. Deming die na de Tweede Wereldoorlog zijn ideeën op dit gebied voor het eerst in bedrijven toepaste. Een van de bekendste hedendaagse 'kwaliteitsgoeroes' is de Amerikaan Philip Crosby die een totale kwaliteitsmanagementtheorie ontwikkelde die momenteel in zeer veel Japanse, Europese en Amerikaanse bedrijven wordt gebruikt. Philip Crosby werkte onder meer als vice-president bij International Telephone and Telegraph Company waar hij veertien jaar wereldwijd verantwoordelijk was voor kwaliteitszorg. Zijn onderneming, Crosby Associates, is een van 's werelds grootste adviesbureaus op het gebied van kwaliteitsbeheer.

Werken volgens het 'zero defects'-concept staat bij Crosby centraal. Dit betekent dat men er in organisaties naar moet streven geen fouten in processen te maken. Hij rekent af met de achterhaalde opvatting dat kwaliteitscontrole alleen nodig is in fabricageafdelingen en niet in de directiekamer. Crosby meent dat organisaties hun kosten met zo'n 20% kunnen reduceren mits zij kwaliteitszorg als nummer één binnen de onderneming plaatsen.

Henry Mintzberg (1939) en organisatiestructurering en strategische planning

De Canadees Henry Mintzberg blijft verrassen met zijn opmerkelijke bijdragen op het gebied van het structureren van organisaties, management en zijn opvattingen over strategische planning. Hij werkt als hoogleraar managementstudies aan de McGill universiteit in Montreal en als parttime hoogleraar aan INSEAD in Frankrijk.

Tot de meest toonaangevende boeken die hij geschreven heeft behoren: *The Strategy Process*, *Structure in Fives*, *The Structuring of Organizations*, *Mintzberg on Management* (1991) en *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). Hij heeft twee keer de McKinsey Award gewonnen voor 'het beste *Harvard Business Review*-artikel'.

Een van zijn belangrijkste basiswerken *The Structuring of Organizations* (1979) is te zien als een poging tot synthese van de belangrijkste organisatiekundige theorieën betreffende de wijze waarop organisaties gestructureerd zouden moeten worden. Volgens Mintzberg kan het succes van organisaties niet worden verklaard uit het feit dat er gekozen is voor 'de beste' organisatiestructuur. Er kan volgens hem nooit in algemene zin worden gesproken van de beste structuur voor organisaties. Er bestaan namelijk verschillende wegen naar succes.

Mintzberg stelt dat organisaties hun eigenschappen niet los van elkaar moeten zien, maar deze in overeenstemming met elkaar moeten brengen tot een gemeenschappelijke vorm ofwel een configuratie. Een configuratie kan worden gezien als een 'ideaaltypische organisatie'.

Mintzberg onderscheidde vijf basisvormen van configuraties die hij naderhand met twee vormen heeft uitgebreid, te weten:

- a de ondernemersorganisatie
- b de machineorganisatie

- c de professionele organisatie
- d de divisieorganisatie
- e de innovatieve organisatie
- f de zendingsorganisatie
- g de politieke organisatie.

De configuraties kennen elk hun sterke en zwakke kanten. Afhankelijk van het type omgeving, turbulent of stabiel, en het doel van de organisatie, komen de sterke kanten naar voren.

Ofschoon de configuraties beschrijvingen zijn van 'ideaaltypen' die in werkelijkheid zelden of nooit voorkomen, is bestudering hiervan zeker wel zinvol, volgens Mintzberg. Hierdoor ontwikkelt men namelijk een visie die het mogelijk maakt andere organisaties sneller te begrijpen. Ook het doorgronden van sterke en zwakke kanten van de organisatie waarin men werkt, is vanzelfsprekend waardevol. In hoofdstuk 9, Structurering, zal uitgebreid aandacht worden besteed aan Mintzbergs theorieën over organisatiestructurering.

In zijn boek *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) veegt Mintzberg de vloer aan met traditionele opvattingen over strategische planning. Mintzberg concludeert dat strategie niet kan worden gepland en dat strategische planning vaak faalt in organisaties. In hoofdstuk 3 wordt weer aandacht besteed aan Mintzbergs opvattingen over strategische planning.

'The Blue Ocean Strategy'

Een van de weinige vrouwelijke, en een van de weinige Europese grote goeroes, is Renee Mauborgne. Deze strategiedeskundige is verbonden aan Insead en de hoogst geplaatste vrouw in de Thinkers 50, de 'wereldranglijst' van invloedrijke goeroes.

Renee Mauborgne is bekend van *Blue Ocean Strategy*, een boek dat ze in 2005 samen schreef met haar Insead-collega W. Chan Kim. Mauborgne's theorie is dat het succes niet ligt in de 'rode oceanen' waar concurrenten elkaar de tent uitvechten in de strijd om marktaandeel, wat alleen maar tot lage marges leidt. Het gaat erom 'blauwe oceanen' te vinden: onontgonnen markten die rijp zijn voor groei. Dit boek is min of meer een vervolg op het in 1997 geschreven *Value Innovation*, een artikel dat Mauborgne samen met Kim schreef voor *Harvard Business Review*, waarvoor de ontwikkeling van meer dan dertig industrieën vanaf 1880 is onderzocht.

Hoewel hun onderzoeksmethoden niet bij alle wetenschappers onomstreden zijn en ook de nieuwheid van het concept wordt betwist, weet Mauborgne nog steeds volle zalen te trekken met haar verhaal hoe zulke oceanen te vinden.

Een bekende quote van Mauborgne is: 'Het belangrijkste argument voor waarde-innovatie is de winstgevendheid ervan. Terwijl 86% van alle nieuwe producten bestaat uit *me-too*-lanceringen of marginale verbeteringen, zorgen deze slechts voor 62% van alle omzetgroei en voor 39% van de winstgroei. De andere 14% nieuwe producten, die dus echt waarde innove-

ren, zorgen daarentegen voor 38% van de omzetgroei en voor 61% van de winstgroei.

Bron: *Management Team*, 11 maart 2011



goo.gl/nvHwC



Tom Peters (1942) en managementprincipes voor bedrijfsvoering

Tom Peters is management consultant en grondlegger van de Tom Peters Group in Californië. Hij deed toegepast wetenschappelijk onderzoek met als doel managementprincipes voor bedrijfsvoering te ontwerpen. In 1982 publiceerde hij de resultaten van een studie naar 43 Amerikaanse ondernemingen waarvan de winstgevendheid al twintig jaar een constant karakter had. Van dit boek met als titel *In Search of Excellence*, dat hij schreef samen met Robert Waterman, werden ruim vier miljoen exemplaren verkocht. Voor het succes van de onderzochte ondernemingen waaronder McDonald's, Procter & Gamble, Boeing, IBM en Hewlett Packard, onderscheidden de onderzoekers een achttal gemeenschappelijke kenmerken die ze aantroffen:



Tom Peters

- 1 *Sterke actiegerichtheid.* Ofschon veel van de onderzochte ondernemingen een analytische wijze van besluitvorming kennen, heeft dit toch geen verlammeende werking. De wijze van werken wordt gekenmerkt door: 'Do it, fix it, try it'.
- 2 *Het onderhouden van een innige relatie met de klant.* Als onderneming kun je veel leren van je klant en de meeste innovatieve ondernemingen krijgen de beste ideeën over de te ontwikkelen nieuwe producten van hun klanten.
- 3 *Het creëren van ondernemerschap en zelfstandigheid.* Een van de belangrijkste problemen van grote organisaties is dat het hen ontbreekt aan datgene waarmee ze groot zijn geworden namelijk: 'innovatie'. De kunst is om groot te zijn en tegelijkertijd als klein te kunnen acteren. Daarom dient een 'ondernemersklimaat' geschapen te worden waarin werknemers met grote creativiteit werken aan vernieuwing. In een dergelijke cultuur zal ruimte moeten zijn voor het lanceren van 'onorthodoxe' ideeën en mag het maken van fouten niet worden afgestraft.
- 4 *De werknemers zijn de belangrijkste bron voor productiviteit.* De 'excellente' ondernemingen zien hun werknemers als bron voor kwaliteit en productiviteit. Een van de belangrijkste uitgangspunten hierbij is 'respect voor het individu'. Het gaat erom energie en talent uit mensen te halen.
- 5 *Gedreven door waarden en overtuigingen.* Het is van groot belang dat een onderneming aangeeft waar zij voor staat, waar de onderneming goed in is en waarop iedere werknemer trots is. Alle 'excellente' ondernemingen beschikken over duidelijke waarden en namen het scheppen van waarden ook serieus.
- 6 *'Schoenmaker blijf bij je leest'.* Succesvolle ondernemingen storten zich niet in zaken waarvan ze geen verstand hebben.
- 7 *Eenvoudige structuur met ondersteunende afdelingen van een beperkte omvang.* Alle ondernemingen hadden een eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur, dat wil zeggen geen matrixstructuur (zie hoofdstuk 9). En ook ondersteunende (staf)afdelingen zijn in omvang beperkt.
- 8 *Het bestuur is zowel centralistisch als decentralistisch.* Veel 'excellente' ondernemingen worden zowel centralistisch als decentralistisch bestuurd. Zo worden deze ondernemingen aan de ene kant vanuit de top bijna 'rigide' bestuurd, terwijl aan de andere kant afdelingen een grote mate van zelfstandigheid kennen gecombineerd met ondernemerschap en innovatiedrift.

De afgelopen jaren is gebleken dat als een onderneming (lange tijd) succesvol is geweest, dit geen garantie hoeft te vormen voor de toekomst.

Zo werd IBM genoodzaakt om vanaf het eind van de jaren tachtig van de vorige eeuw haar personeelsbestand nagenoeg te halveren. Van groot belang is dat ondernemingen voortdurend anticiperen op een sterk veranderende omgeving.

In zijn in 1987 verschenen boek *Thriving on Chaos* zegt Tom Peters dat de chaos de norm is geworden. Managers zullen dagelijks worden geconfronteerd met grote veranderingen die onder meer worden ingegeven door ontwikkeling van automatisering

Innovatie

Ondernemersklimaat



goo.gl/er488

en telecommunicatie. Ondernemingen zullen flexibiliteit moeten opbrengen om de chaos te gebruiken voor het te lijf gaan van nieuwe uitdagingen in de markt. In zijn boek geeft hij hiervoor 45 aanbevelingen voor het management.

Sinds 1987 heeft Tom Peters een aantal boeken geschreven waaronder: *Liberation Management* (1992), *The Pursuit of Wow* (1994), *The Circle of Innovation* (1997), *The Brand You 50* (1999) en *Re-imagine* (2003). Dit laatste boek is een internationale bestseller geworden. Zie voor meer informatie over Tom Peters www.tompeters.com.

De grenzeloze populariteit van kenniswerkers

Veel Europese landen gaan voor 'doorsnee-migranten' op slot. Maar voor toptalenten uit de derde wereld zetten ze de deuren graag open. De afgelopen vijf tot tien jaar is het toelatingsbeleid voor hooggeschoolde arbeidskrachten versoepeld.

Getalenteerde technici en wetenschappers uit India, Brazilië of Nigeria, en natuurlijk ook uit de VS of andere ontwikkelde landen, kunnen immers welkomte impulsen geven aan de kennissector in het gastland. Kostte het werkgevers al gauw vijf maanden om een kracht van buiten de EU in Nederland aan het werk te krijgen, sinds 2004 kan dat binnen een maand al geregeld zijn. Niet louter mensen in de hightechsector of werknemers van multinationals overigens, ook mensen die voor een culturele instelling werken kunnen van de regeling gebruikmaken. In Nederland geldt een salaris van minimaal 50.000 euro.

Indiase softwareontwerpers, Chinese en Braziliaanse ingenieurs kiezen graag voor een land als Nederland of Duitsland. Meer en meer wordt een goede balans tussen werk en vrije tijd ervaren in tegenstelling tot de Britse en Amerikaanse mentaliteit, alhoewel deze

Engelstalige landen favoriete bestemmingen blijven. Er zijn meer fondsen beschikbaar maar ook omdat ze zich daar het meeste thuis voelen; er wordt Engels gesproken en er zijn al grote gemeenschappen met landgenoten.

Meer nog dan grote landen moeten kleine landen met een grote exportsector oppassen dat ze zich niet in de vingers snijden door immigratiebeperkingen. Denemarken heeft wat dat betreft een pijnlijke les geleerd; wegens een tekort aan hooggeschoolde arbeidskrachten moesten ze veel orders laten lopen. In Denemarken is dit beleid inmiddels versoepeld, mede met de toenemende vergrijzing in Denemarken in zicht.

Deze mening wordt niet gedeeld in Nederland. Immigratie die tot bevolkingsgroei leidt is geen goed idee. Wij hebben geen schaarste aan mensen en we hebben binnen Europa al een groot potentieel tot onze beschikking. Alleen de echt unieke talenten moeten van buiten Europa gehaald worden

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 22 januari 2011



Peter Drucker (1909–2005) en algemeen management

Peter Drucker³ wordt wel de aartsvader der managementgoeroes genoemd. Hij schreef sinds 1939 ruim 34 boeken over managementstudies die in 24 talen werden uitgebracht.

Peter Drucker



Kennisrevolutie



Peter Drucker

Productiviteitsontwikkeling van de kennis- en dienstensector

Kenniswerk

Volgens Drucker zijn we na de industriële revolutie met haar productiviteitsstijgingen nu aanbeland bij de kennisrevolutie. Kennis is volgens Drucker de essentiële productiefactor geworden. Het belang van natuur, arbeid en kapitaal ligt voornamelijk in de beperkingen die zij opleggen. Zonder deze productiefactoren kan kennis niets opleveren. Drucker schat dat het aantal mensen dat momenteel in traditionele bedrijfstakken werkt, zoals de landbouw en industrie, zal zijn gedaald tot 20 of hoogstens 25%. De resterende driekwart van de werkers valt onder te verdelen in drie ongeveer even grote groepen namelijk: de kenniswerkers zoals hoogwaardige specialisten, professionals en technici; de hoger opgeleide dienstverleners zoals verkopers, docenten en ambtenaren en de laagopgeleide dienstverleners zoals schoonmakers, chauffeurs en administrateurs van wie het loon steeds vaker achterblijft bij andere groepen.

Tot aan het eind van de jaren tachtig heeft het management zich niet echt druk gemaakt over de productiviteitsontwikkeling van de kennis- en dienstensector. Maar nu de productiviteitsrevoluties in de landbouw en industrie voltooid raken, wordt een verhoging van de productiviteit in de kennis- en dienstensector een absolute voorwaarde voor verdere economische groei. Het kenmerk van kenniswerk is dat de werker goeddeels de inhoud van zijn werk bepaalt. En meestal zonder veel acht te slaan op de productiviteit. Uit onderzoek is gebleken dat zo'n driekwart van de tijd vaak wordt verknoeid door niet-efficiënte coördinatie en afstemming of door het verrichten van niet terzake doende activiteiten. De productiviteit valt al sterk te vergroten door je als werknemer voortdurend af te vragen waarvoor je écht wordt betaald. Wat afvalt dien je te schrappen! Andere remedies die Drucker aanbeveelt voor een aanzienlijke productiviteitsstijging zijn: het analyseren en opnieuw structureren van het werk, het uitbesteden van dienstverlenend werk buiten de organisatie, wat de concurrentie bevordert, en het formeren van teams die goed passen bij een bepaald type werk. 'Behalve een economische uitdaging tot hogere productiviteit, schuilt er een sociale uitdaging in de waardigheid van de lager opgeleide dienstverlener', aldus Drucker.

In zijn laatste boek *Management: Uitdagingen in de 21^e Eeuw* (1999) schrijft Peter Drucker op een verfrissende wijze over de toekomst van management. Volgens Drucker is niet één organisatievorm de juiste. Het management moet zoeken naar de organisatiestructuur die het beste past bij het uit te voeren werk; de organisatievorm is vooral een middel om mensen productief te laten zijn. Drucker voorziet ook een aantal andere ontwikkelingen. Managers zullen in steeds mindere mate dezelfde werkervaring hebben als hun ondergeschikten; er zal een andere balans ontstaan tussen fulltimebanen en parttimebanen; het gemiddelde bedrijf heeft op dit moment een bestaansrecht van niet meer dan dertig jaar en deze tijd zal alleen maar korter worden. Drucker onderzoekt de fundamentele vraagstukken van de volgende eeuw, de veranderingen in de wereldeconomie en de praktijk van het managen. Wat zijn de nieuwe realiteiten en hoe kunnen bedrijven hun strategieën aanpassen aan deze nieuwe uitdagingen?

Strategie

Michael Porter



Michael Porter

Michael Porter (1947) en strategie

Michael Porter is professor aan Harvard en heeft een grote invloed op de ontwikkeling van het strategisch denken en handelen in ondernemingen. De waarde van zijn werk zit met name, zoals we in hoofdstuk 3 zullen zien, in het aanreiken van structuren voor het uitvoeren van analyses om te komen een succesvolle strategie. Porter was de eerste die de betekenis van het werk van managers voor het succes van een onderneming in kaart bracht. In het door McKinsey in 1979 bekroonde artikel 'How Competitive Forces Shape Strategy', reikt hij met zijn vijf omgevingskrachten ondernemingen een methode aan om de markt en het concurrentiegedrag te analyseren. In zijn eerste boek *Competitive Strategy* uit 1980 gaat Porter voornamelijk in op het 'wat' en 'waarom' van strategie.

Zijn tweede boek *Competitive Advantage* draait met name om het 'hoe' van strategie. Porter stelt hierbij dat ondernemingen op zoek moeten naar hun concurrentievoordeel. Een concurrentievoordeel kan volgens hem voortvloeien uit het gegeven dat de onderneming tegen lagere kosten dan de concurrentie kan aanbieden of door een stuk 'toegevoegde waarde' te creëren, zodat de afnemer meer wil betalen voor het product of de dienst.

In *Competitive Advantage of Nations* (1990) stelt Porter dat succesfactoren van ondernemingen worden gecreëerd door een land of regio. Hij schetst in dit boek een aantal criteria op grond waarvan een onderneming de aantrekkelijkheid van een vestigingspunt kan beoordelen. Porter komt steeds vaker tot de conclusie dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.

Concurrentievoordeel



goo.gl/U1Te

goo.gl/MzqCu

Duurzaam concurrentievoordeel

De strategie voor overleven is duurzaamheid

Willen bedrijven er over twintig jaar nog zijn, dan is maatschappelijk verantwoord ondernemen pure noodzaak, aldus Wubbo Ockels, voormalig ruimtevaarder en nu professor met een duurzaamheidsmissie.

Volgens Ockels loopt Nederland op het gebied van duurzaamheid zwaar achter. Slechts 7% van onze stroom wordt gehaald uit hernieuwbare bronnen. We staan hiermee op de achttiende plaats op de Europese ranglijst. Er zijn steklen laten vallen in het onderwijs. Het overbrengen en behoud van de kwaliteit van onze kennis is ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Nederland geeft procentueel het minste uit aan onderwijs en onderzoek van heel Europa.

Maar gelukkig zijn er ook lichtpunten. De afgelopen jaren is er een enorme groei in de hoeveelheid maatschappelijk verantwoorde initiatieven. Zowel bij de lagere overheden als in het bedrijfsleven zijn er fantastische initiatieven ontstaan voor het realiseren van intelligente energieoplossingen. Er zijn energiecoöperaties opgericht, duurzame mobiliteitsplannen opgezet, er bestaat nu een cradle-to-cradlecertificaat, er zijn duurzame innovatieplannen voor de kassenbouw et cetera.

Dit vergt een mentaliteitsverandering bij de Nederlander. Bij de jonge Nederlander zie je al meer een bepaalde communitydrang. De door monopolies gedomineerde maatschappij, waar een kleine groep profiteert en de risico's bij de grote groep terecht komen, ontmoet steeds meer weerstand. Via Twitter, Hyves en Facebook wordt onder andere hierover gecommuniceerd. Duurzaamheid heeft alles te maken met verantwoordelijkheid nemen: voor je omgeving, voor je medemens, voor de toekomst. In een duurzame maatschappij staat het concept 'win-win' centraal. De duurzame ontwikkelingen die je nu ziet zijn juist

interessant vanwege hun maatschappelijke gevolgen. De decentrale energieopwekking bergt bijvoorbeeld eerlijk delen van macht en middelen in zich, want zon en wind zijn overal. Gebruikers zijn voor hun energie niet langer volledig afhankelijk van de overheid en/of een groot energiebedrijf.

Duurzame energie is niet zomaar een vervanging van fossiele brandstoffen, het brengt ons in het volgende tijdperk van onze beschaving. Helemaal onderaan de ladder van beschaving heb je een maatschappij waarin we altijd de goedkoopste oplossing voor onszelf op korte termijn kiezen. Een sport hoger komen al andere overwegingen aan bod. Zorgvuldigheid, langetermijndenken, rekening houden met de generaties na ons. Dan opereer je op een hoger ethisch niveau.

Bron: *Fact*, Deloitte, nummer 4, 2010



Michael Hammer (1948–2008) en herstructureren van bedrijfsprocessen

Michael Hammer was een van de toonaangevende managementgoeroes van deze tijd. Hij was professor in de computerwetenschappen aan het MIT in de Verenigde Staten en directeur van zijn eigen consultancy company. Samen met James Champy schreef hij het zeer succesvolle boek *Re-engineering the Corporation, a Manifest for Business Revolution*. In dit boek zet hij uiteen dat de laatste vijftig jaar onze bedrijven waren gebaseerd op drie principes, namelijk:

Michael Hammer

Re-engineering

- 1 de basiseenheid van werk is de 'taak';
- 2 eenvoudige taken worden verricht door laaggeschoolde mensen;
- 3 er bestaat een onderscheid tussen 'uitvoerders' en 'managers' (hiërarchie).



Michael Hammer

In een omgeving die langzaam verandert en zich kenmerkt door voorspelbaarheid en continuïteit bleken deze principes redelijk goed te werken. Echter in deze turbulente tijd met zijn snelle technologische ontwikkelingen en de opkomst van wereldwijde markten ligt de aandacht van organisaties op het vlak van flexibiliteit, kwaliteit, service en besparingen van overheadkosten.

Hierbij past niet meer de klassieke 'taakgerichte organisatie' waarbij elk proces is onderverdeeld in allerlei subprocessen die vervolgens zijn verdeeld over de hele organisatie. Dit leidt immers tot onnodige traagheid, bureaucratie en inflexibiliteit.

Procesgericht Proces

Hammer en Champy pleiten dan ook voor een revolutie binnen ondernemingen. De kern hiervan is dat ondernemingen procesgericht zullen moeten werken. Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afnemer. Als een organisatie bijv. een order krijgt van een klant, dan zijn met deze order vele tientallen afdelingen bezig. De klant heeft geen boodschap aan alle interne administratief-organisatorische processen, maar is alleen geïnteresseerd in het resultaat. Daarom zal het proces de toegang tot de organisatie moeten worden. In een procesgerichte organisatie komt een belangrijk stuk administratief en bestuurlijk toezicht te vervallen. Eenvoudige taken zullen verdwijnen. Het onderscheid tussen uitvoerders en managers komt eveneens te vervallen. In de nieuwe organisatie werken professionals en coaches. De coaches zullen zich voornamelijk bezig moeten houden met het inspireren en motiveren van professionals alsmede met het ontwerpen van een werkomgeving.

Volgens de auteurs zal deze nieuwe organisatiebenadering leiden tot grote kostenbesparingen van 40 tot zelfs 80%. Voordat dit gerealiseerd is, zal de topleiding van ondernemingen doordrongen moeten zijn van de noodzaak tot deze verandering (zie verder hoofdstuk 8).



C.K. Prahalad

C.K. Prahalad (1941–2010) en concurrentie

Coimbatore Krishnao Prahalad werd geboren in Coimbatore, Tamil Nadu. Hij studeerde natuurkunde aan de universiteit van Madras (het tegenwoordige Chennai). Hij begon zijn werkcarrière als manager bij Union Carbide. Hierna studeerde hij in de Verenigde Staten en ontving hij een PhD van Harvard University. Hij heeft lesgegeven in India en de Verenigde Staten om daarna een hoogleraarschap te verwerven aan de Universiteit van Michigan Business School (Harvey C. Fruehauf chair of Business Administration).

In Ann Arbor, Michigan ontmoette hij de jonge, internationale business student Gary Hamel. Hun samenwerking resulteerde in het boek *Competing for the Future* (1994). Dit boek beschrijft op welke wijze management zich in een overgangsfase bevindt. Management beweegt zich, volgens Prahalad en Hamel, van het oude control-and-demandmodel naar een model waar managers moeten zoeken naar nieuwe mogelijkheden in de markt.

In een van zijn recentere boeken *The Future of Competition* (2004), geschreven met Venkat Ramaswamy, legt hij uit dat bedrijven te weinig gebruikgemaakt hebben van de mogelijkheden van globalisering. De regels van het spel en de spelers zijn veranderd. De 'klant' is sterker en proactief en heeft meer zeggingskracht. Dankzij internet is



goo.gl/Wkzhhb

Globalisering

de klant beter geïnformeerd en creatiever. De klant wil een grotere inmenging en zeggenschap in de besluitvorming van bepaalde transacties. Prahalad voorzag een grotere 'hands-on'-benadering ten aanzien van zakendoen; dit vereist een grotere samenwerking met de klant/consument.

Prahalad heeft wereldwijd bekendheid gekregen door zijn boek *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004), waarin hij aan het begin van het boek een eenvoudig maar toch revolutionair voorstel doet: Als we stoppen met te denken aan de armen (the bottom of the pyramid of afgekort BOP) als slachtoffers of als een last, en beginnen hen als veerkrachtige en creatieve ondernemers en waardebewuste consumenten te zien, zal een gehele nieuwe wereld van kansen zich openen. De nieuwe markten zijn niet de kleine groep rijken of de grote groep consumenten met een modaal inkomen, maar de miljarden armen die voor het eerst aan de wereldeconomie gaan deelnemen. Volgens Prahalad bestaat de bodem van de economische piramide uit vier miljard mensen die van minder dan \$2 per dag leven. Deze groep kan de motor van de volgende ronde van globale handel en welvaart zijn, en een bron van innovatie. Het bedienen van de klanten aan de onderkant van de piramide vereist dat grote bedrijven gezamenlijk met maatschappelijke organisaties en lokale regeringen werken. Vervolgens zal dit miljoenen nieuwe ondernemers creëren op een basisniveau. Hij spreekt hier van een 'co-creatie', tussen economische ontwikkeling en sociale transformatie als oplossing van het armoedeprobleem. De negen grootste landen die Prahalad voor ogen heeft zijn: China, India, Brazilië, Mexico, Rusland, Indonesië, Turkije, Zuid-Afrika en Thailand.

Om de koopkracht van de armen te verhogen kunnen bedrijven hun goederen en diensten anders aanbieden, bijvoorbeeld in kleinere hoeveelheden. Daardoor wordt die gemarginaliseerde consument opgenomen in een economisch systeem, en creëert hij of zij ook meer kansen om zelf voor het nodige hogere inkomen te zorgen. Volgens Prahalad is innovatie het sleutelbegrip. De hele economische structuur moet op zijn kop gezet worden. Bedrijven moeten eerst kijken naar de armsten, hun behoeften en mogelijkheden, en de oplossingen die daardoor ontstaan vertalen naar de marktsegmenten.

Jim Collins (1958) en bedrijfscultuur en leiderschap

Jim Collins heeft met zijn boek *Good to Great* (2001) een wereldwijde bestseller geschreven. Het wordt beschouwd als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwendste studie van de afgelopen decennia.

Collins is geboren in Aurora, Colorado USA en studeerde mathematical science en daarna MBA te Stanford University. Vervolgens doceerde hij aan de Stanford University Graduate School of Business. Tegenwoordig heeft hij zijn eigen management-onderzoekscentrum.

In zijn boek *Good to Great* volgde hij, met een team onderzoekers, honderden Fortune 500-bedrijven. Maar bovenal was hij geïnteresseerd in die elf bedrijven die van een goede onderneming veranderden in een geweldige en explosief groeiende onderneming en dit ook jarenlang wisten vol te houden. Collins heeft zijn inzichten in een aantal principes geformuleerd. Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren?

Volgens Collins zijn de volgende factoren verantwoordelijk voor uitmuntende bedrijven:

- 1 *Niveau 5 - leiderschap.* Leiders met persoonlijke bescheidenheid, gekoppeld aan professionele wil (gericht op resultaten). Het zijn werkpaarden, komen vaak uit het bedrijf zelf, zorgen voor een goede opvolging en leggen de verantwoordelijkheid voor het succes bij anderen.
- 2 *Eerst wie, dan wat.* Het gaat erom de juiste mensen op de juiste plaatsen aan boord te krijgen, en de verkeerde mensen eruit te gooien. Dan pas worden de richting en strategie bepaald.

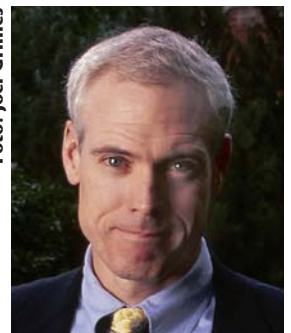
Samenwerking met de klant/consument

Bodem van de economische piramide

Innovatie

Good to Great

Foto: Joel Grimes



Jim Collins

Uitmuntende bedrijven

- 3 *Cultuur van discipline.* Met gedisciplineerde mensen en werkwijzen heb je geen bureaucratie en hiërarchie meer nodig. Ondernemerschap gecombineerd met een cultuur van discipline is het magische mengsel voor geweldige prestaties.
- 4 *De harde feiten onder ogen zien, zonder het vertrouwen te verliezen.* Er moet ruimte komen voor de waarheid door middel van het creëren van een klimaat waarin echt naar mensen wordt geluisterd.
- 5 *Het Egelconcept.* Vrij naar de Griek Archilochus die in een van zijn fabels schrijft: 'De vos weet veel dingen, maar de egel weet een groot ding: het inzicht waar je de beste in kunt zijn.' Volgens Collins valt dit principe uiteen in drie deelvragen: waarmee kun je als bedrijf het beste van de wereld worden, over welke activiteiten zijn we het meest gepassioneerd en waarmee kunnen we geld verdienen?
- 6 *Technologie.* Technologie is nooit een cruciale factor voor succes, maar er wordt gebruikgemaakt van zorgvuldig gekozen technologieën.
- 7 *Het vliegwiel.* Uitmuntende bedrijven ontstaan niet zomaar; het is een kwestie van duwen aan een groot vliegwiel. Het komt langzaam op gang, maar op een gegeven moment treedt een versnelling op. Mensen zien pas achteraf de omvang van de transformatie.
- 8 *De kern bewaken en vooruitgang stimuleren.* De kernwaarden van een bedrijf – waar staan wij voor – moeten worden bewaakt en in stand gehouden worden. De manier waarop gewerkt wordt, moet daarentegen steeds worden aangepast aan veranderende omstandigheden.



Kjell Anders Nordström



Jonas Ridderstråle

Funky Business

Kjell Anders Nordström (1958) & Jonas Ridderstråle (1966) en veranderingen in organisaties

Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle kunnen beschouwd worden als de voortrekkers van de nieuwe generatie Europese businessgoeroes.

Nordstrom en Ridderstråle kennen elkaar van het Institute of International Business van de Stockholm School of Economics. Door hun frisse kijk op het huidige management en hun levendige stijl van voordracht, wordt het tweetal veel gevraagd als spreker op congressen: Kjell en Jonas zijn 'rebels with a cause'. Met hun onorthodoxe combinatie van academische nauwkeurigheid, krachtige logica en funky vrijdenkerij herschrijven ze de regels voor evolutionisten.

Samen schreven zij de bestsellers: *Funky Business: Talent Makes Capital Dance* (1999), *Karaoke Capitalism: Management for Mankind* (2004), en het vervolg op *Funky Business: Funky Business Forever: How To Enjoy Capitalism* (2007).

In *Funky Business* beschrijven zij dat organisaties (Funky Inc.) leukere omgevingen moeten worden om in te vertoeven. Een plaats waar mensen gebruikmaken van hun talenten en hun creativiteit kunnen aanwenden. Een plaats waar ideeën tot leven komen en interessante producten vooral ook sneller worden ontwikkeld. Kortom: word funky! Funky business staat vooral voor diversiteit. Ga voor extreem, voor risico's, voor regels overtreden, voor nieuwe regels maken, voor de toekomst creëren. Om te overleven moet je aandacht trekken. Denk vooral niet in termen van goed of fout. Wat is, is. Irrelevant zijn, is een veel groter probleem dan inefficiënt zijn. Zakendoen is volgens de schrijvers geen wetenschap. Het is gewoon geld verdienen. Het is een kwestie van bits, brein en een merk hebben. Merken zijn de valium van onze ziel en de wereld is het toneel.

Hun tweede boek *Karaoke Capitalism* is meer een manifest en belicht hun politieke en ideologische ideeën. Zij beschrijven hoe je succes kunt hebben in de wereld van het 'karaokekapitalisme'. De karaoke-economie wordt gedomineerd door individuen die over onbeperkte keuzemogelijkheden beschikken. Het probleem voor het bedrijfsleven is dat de karaokeclub tevens de thuishaven is van geïnstitutionaliseerde imitatie; er zijn na-apers in overvloed. Er wordt een oproep gedaan om creatiever, origineler en met

Karaoke-economie

meer fantasie innoverend te denken. Volgens de auteurs had Karl Marx gelijk: werknemers hebben geen controle over het productieproces. In plaats daarvan heeft een grijze massa van anderhalve kilo, het brein, de sleutel tot de toekomst in handen. Succesvolle ondernemingen onderscheiden zich van hun minder succesvolle concurrenten doordat zij dit erkennen. Hierdoor maken zij effectiever gebruik van de intellectuele en creatieve talenten van de werknemers die er werkzaam zijn. In de Nieuwe Economie maakt talent kapitaal aan het dansen. De dagelijkse sleur van het huidige bedrijfsleven is niet langer voldoende om werknemers vast te houden, en saaie bedrijven slagen er al evenmin in om klanten vast te houden. Funky business is wat we nodig hebben. In *Funky Business Forever* beschrijven Nordstrom en Ridderstråle hoe te handelen na de IT-boom aan het eind van de twintigste eeuw. Centraal staan verandering en 'anders willen zijn'. Alleen talent maakt je uniek en denk toekomstgericht.

Gary Hamel (1954) en de toekomst van management

Gary Hamel wordt wel gezien als een van de invloedrijkste businessdenkers, een expert op het gebied van businessstrategie.

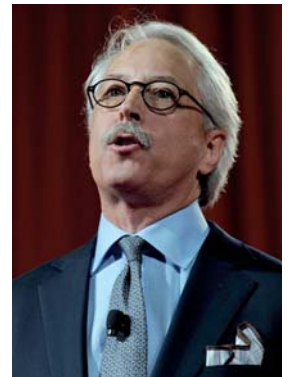
Sinds 1983 werkt Hamel aan de London Business School, tegenwoordig als gast-professor van de afdeling Strategic and International Management. Hij was de bedenker, samen met Prahalad, van het concept 'kerncompetenties'. Vooral bekend werd zijn boek *Leading the Revolution and Competing for the Future* (1998), waarin Hamel beschrijft dat innovatie en niet efficiëntie het leidende principe in de bedrijfsvoering zou moeten zijn. Nieuwe organisatieconcepten zijn noodzakelijk om als bedrijf in het dotcomtijdperk succesvol te zijn. Net als kwaliteit zou innovatie eigenlijk ieders verantwoordelijkheid moeten zijn. Sleutelwoorden voor succes zijn volgens Hamel: snelheid, jezelf opnieuw organiseren, nieuwe markten en distributiekanaalen aanboren. In zijn nieuwste boek *Het Einde van Management*, (geschreven met Bill Breen, 2008; Engelse vertaling van *The Future of Management*, 2007), betogen de schrijvers dat het huidige managementmodel verouderd is en door een aantal bedrijven al is vervangen door alternatieven die meer innovatie opleveren en beter passen bij de kenniseconomie. Het management-DNA van bedrijven is nog steeds gebaseerd op het realiseren van productiviteitsverhoging door systematisch management met als principes:

- standaardisatie
- specialisatie
- uitlijning van doelen
- hiërarchie
- planning
- controle en extrinsieke beloningen.

Sleutelprincipes in het nieuwe management zijn:

- diversiteit
- actief experimenteren mogelijk maken
- depolitisering van besluitvoering
- wijsheid van de massa en markten benutten
- decentraal leiderschap
- rekenschap van de top aan de eerste lijn.

Iedereen betrekken in het bedrijf is van essentieel belang om een democratie van ideeën te creëren, de menselijke fantasie te versterken, collectieve wijsheid te bundelen, zodat iedereen de kans krijgt om mee te doen. Zodoende wordt de natuurlijke veerkracht van mensen niet weggezogen. Hiervoor moeten de managementprincipes worden vernieuwd. Gehoorzaamheid, ijver en feitenkennis zullen in het management van de toekomst plaatsmaken voor initiatief, creativiteit en passie. Er zijn



Gary Hamel

[Kerncompetenties](#)

[Het Einde van Management](#)

bedrijven zoals Google en Whole Foods market, die met deze visie en met bepaalde principes werken. Het accent ligt niet op de top maar op de teams lager in de organisatie, en er is relatief veel vrije tijd voor medewerkers om creatief bezig te zijn. Hamel is een groot pleiter voor managementinnovatie; maak van verandering een automatisme.

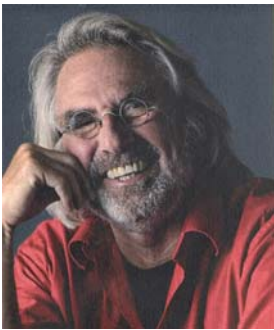
Eckart Wintzen (1939–2008) en celfilosofie

‘Wie snel groot wil worden, moet vooral klein blijven’. Groot worden door klein te blijven, het lijkt een contradictio in terminis maar zoals wel vaker bij ondernemer, inspirator en managementgoeroe Eckart Wintzen blijken ogenschijnlijke onmogelijkheden soms toch juist tot fraaie resultaten te leiden.

Wintzen richtte in 1976 het automatiseringsbedrijf BSO op. Als eerste bedrijf ter wereld maakte BSO in 1990 een jaarverslag voor kinderen, zo geschreven dat kinderen het kunnen lezen en begrijpen. Maar BSO en Eckart werden vooral bekend door de celfilosofie. Wintzen transformeerde BSO van een clubje met een paar mensen tot een bedrijf met 6.000 medewerkers bij zijn afscheid in 1996. BSO/Origin was toen de grootste IT-dienstverlener van Nederland. BSO werd verkocht aan Philips – omzet 375 miljoen euro in 21 landen.

Zijn automatiseringsbedrijf BSO groeide als kool. Voor Wintzen was die groei niet in alle opzichten een zegen; hij had eigenlijk helemaal geen zin om ‘baas’ te spelen over een groot bedrijf. Dus verzong hij, toen de mijlpaal van de pakweg eerste 50 werknemers werd bereikt, een list: hij schiep een tweede BSO. Het bedrijf werd gesplitst in twee ongeveer even grote ‘cellen’. De baas van een cel kende weer al het personeel bij naam en kon verantwoordelijkheid nemen voor alles wat in een cel gebeurde. Slagvaardige cellen zorgen voor betere resultaten dan een van bovenaf aangestuurde moloch en zo werden twee cellen al snel vier cellen en die celsplitsing bleef zich in hoog tempo voordoen. BSO groeide extra snel door klein te blijven. De verschillende bedrijfjes kunnen helemaal zelfstandig werken, zelf bedenken wat ze gaan doen en hoe ze het doen. Hoe succesvol Wintzen ook was, zijn unieke management- en bedrijfsfilosofie is nooit breed nagevolgd. Bijzondere bedrijven blijken toch erg afhankelijk van bijzondere leiders. Tien jaar nadat de cellen door samenklontering weer een ‘gewoon’ bedrijf gingen vormen, geeft Wintzen uitleg in zijn boek *Eckart's Notes*. Dat de huidige managers nooit in BSO-cellen hebben gewerkt, is geen bezwaar; zijn ideeën inspireren evengoed. Bij hem draait het vooral om vertrouwen schenken aan medewerkers in plaats van regels opleggen aan ondergeschikten. En dat past eigenlijk weer heel goed bij veel moderne managementfilosofieën, zoals die van het dienende leiderschap: servant leadership, en de platte organisatiestructuur waar veel ondernemingen naar streven met een breed gevoelde en gedragen verantwoordelijkheid.

Lange tijd nadat Wintzen zijn medewerkers veel vrijheid gaf, en daarmee grote successen boekte, lijken zijn ideeën via een omweg toch weer heel actueel te worden. Wintzen typeerde zichzelf als een realist, geen idealist. Hij was een gedreven en drukbezet man.⁴



Eckart Wintzen



goo.gl/gEIB



goo.gl/UUgqe

Don Tapscott (1947) en Wikinomics

Don Tapscott schrijft invloedrijke bestsellers over digitale revoluties en de noodzaak van innovatie in de snel veranderde wereld. Zijn devies: goed luisteren naar ‘de net-generatie’ en ruimte creëren om massaal samen te werken via het wereldwijde web.

Op advies van een vriendin van zijn dochter ging hij, anderhalf jaar geleden, twitteren; iemand zoals hij die dagelijks bezig is met alles wat met innovatie te maken heeft, moet toch zelf ook meedoen aan die nieuwe wereld en niet langs de zijlijn analyses maken. De 64-jarige Canadese bestsellerauteur van onder meer *Growing up*



'Boek van Eckart Wintzen opende mij de ogen'

Geert Oortgiesen, directeur van het (IT-dienstverlenend) bedrijf Profict, kreeg het boek *Eckart's Notes* van een stagiair bij diens afscheid. De celfilosofie was zo herkenbaar. Zijn IT-bedrijf groeide en werd steeds lastiger te besturen. Het was toe aan een volgende stap. Het idee van cellen sprak hem ontzettend aan. Cellen hebben een kleine omvang en zijn resultaatgericht, en omdat de directeur van een cel uit de eigen gelederen komt blijft het DNA van het bedrijf behouden. Zo veel mogelijk taken worden in de cel belegd, met daarboven een zo klein mogelijke holding.

Om de cultuur van het bedrijf niet te verliezen, er heerste bijna een familiegevoel, besloot ook Oortgiesen tot een opsplitsing van zijn bedrijf. Doordat het bedrijf in het oosten van het land was gevestigd en men steeds meer klanten in het westen van het land kreeg, werd het bedrijf opgesplitst tot een Profict Oost en een Profict West. Een verkoopmanager die al geruime tijd in dienst was, ging de vestiging leiden. Hij kende het bedrijf en kon daardoor de cultuur in stand houden. Het mooie van de celdeling is dat medewerkers met de potentie om directeur te worden op die manier kunnen doorgroeien naar een baan met eindverantwoordelijkheid. Vraag bij de splitsing was: moet je splitsen in discipline of kies je voor een mix van medewerkers? Om de klanten overal een totaalpakket te kunnen aanbieden, werd voor het laatste gekozen. Er moet echter wel meer tijd worden vrijgemaakt om de kennisoverdracht van medewerkers tussen de cellen goed te laten verlopen. Eckart Wintzen ziet vijftig medewerkers per cel als ideaal, bij Profict zijn dat er dertig. Het cellenprincipe heeft Profict veel goeds gebracht; ondanks de groei zijn de flexibiliteit en kleinschaligheid behouden, terwijl men wel de slagkracht heeft van een groot IT-bedrijf.



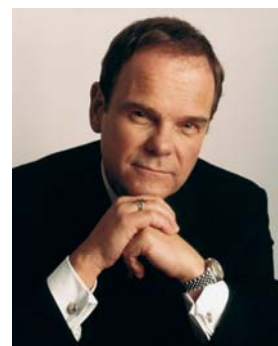
Bron: Uitgeverij Lemniscaat, Eckart Wintzen

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 11 augustus 2011

digital en *Wikinomics* (2006) schrijft dagelijks in een door hem zelf samengestelde krant *The Don Tapscott Innovators Daily* via Twitter over zijn onderwerp: innovatie. Inspiratie is de netgeneratie; de jongeren zoals die vriendin van zijn dochter, die ruim 160 RSS-feeds heeft die constant binnenlopen op haar telefoon of computer. Hij gelooft heel sterk in reversed monitoring. De jongeren zijn juist zijn mentoren en niet andersom.

In *Wikinomics* zette hij dit al helder uiteen: nieuwe, creatieve ideeën en producten ontstaan tegenwoordig steeds vaker door vormen van open samenwerking op grote schaal. Zijn motto: wees open, deel informatie en producten met iedereen, werk samen, deel kennis.

Een nieuw tijdperk is aangebroken: de tijd van Network Intelligence. Volgens Tapscott zitten we echt op een historisch keerpunt. De wereld is hard en snel toe aan een heel nieuw systeem. Al onze maatschappelijke instituten moeten opnieuw opgebouwd worden rond een nieuwe set van principes en uitgangspunten. Hij schetst voor het bedrijfsleven een serie revoluties: een technologische revolutie, een sociale, een economische en een generatierevolutie. Hoe moeten bedrijven zich aanpassen aan die nieuwe wereld? Wat moet een modern leider doen om invulling te geven



Don Tapscott

aan een succesvol leiderschap in deze tijden? Tapscott geeft aan: Get out of the way! Senior management betekent niet langer: beslissingen nemen en je mensen vertellen wat ze moeten doen. Nee, je moet nu condities scheppen waarin de mensen in je bedrijf zelf kunnen organiseren hoe ze waarde kunnen creëren. Geef ze ruimte en mogelijkheden om nieuwe dingen te doen, om nieuwe technologie uit te proberen en in te zetten. Alleen dan kun je mee in de veranderde wereld.



Steve Jobs

Steve Jobs (1955–2011) Visionaire meester van de eenvoud

Met het in 2011 overlijden van co-oprichter en voormalige ceo van Apple heeft de technologiesector een van zijn belangrijkste iconen verloren. Zwarte coltrui, witte sportschoenen, marketinggenie. Maar hij was ook een hippie, fruitariër, boeddhist en Dylan-fan. Jobs werd in 1955 geboren uit een Amerikaanse moeder en een Syrische vader. Hij groeide op in een pleeggezin. Zijn ouderlijk huis was de plek waar hij in 1976 de eerste Apple-computer in elkaar schroefde samen met Steve Wozniak. Jobs denkt dat andere computerhobbyisten een apparaat zoeken waarvoor ze zelf kunnen programmeren. Zo legt Apple de basis voor de personal computer. Wozniak was de geniale technicus, Jobs een gepassioneerde verkoper met een visie. Dankzij de Apple II – een apparaat met keyboard – konden ook niet-nerds een computer gebruiken. Toen Apple in 1980 naar de beurs ging was de 25-jarige Steve Jobs ineens 200 miljoen dollar rijker. De echte groei van de computermarkt – met als aanjager de IBM-pc in 1981 – moest toen nog beginnen. In 1985 moest Jobs het veld ruimen bij Apple. Als manager bleek hij niet geschikt. Werknemers uit de beginjaren beklagen zich in biografieën over felle woede-uitbarstingen, Jobs gebrek aan overzicht, zijn bemoeizucht en dwangmatige hang naar perfectie. Over het gedwongen vertrek bij Apple zei hij later: ‘Ik had het gevoel dat iemand me in mijn maag stompte en alle lucht verdween. Ik was net dertig en wilde de kans hebben om dingen te maken.’

Ook bij zijn tweede computerbedrijf NeXT, struikelde Jobs over zijn perfectionisme. De peperdure NeXT-computers werden amper verkocht. Op het moment dat NeXT ineens stortte, werd Jobs als adviseur gevraagd bij Apple. Dat bedrijf was aan de grond geraakt. Jobs bleek geleerd te hebben van zijn fouten, was door zijn huwelijk en vaderschap een stuk rustiger geworden. Zijn andere project, filmmaatschappij Pixar, werd een groot succes.

Jobs redde Apple met een paar eenvoudige ingrepen. Hij sloot vrede met aartsconcurrent Microsoft en gebruikte de software van NeXT als basis voor het nieuwe besturingssysteem, OS X. Na de eigenwijze iMac, ontworpen door Jobs beschermeling Jonathan Ive, volgde de spierwitte iPod in 2001. Apple bleek niet langer een merk voor nerds en geeks, maar mikte op de massamarkt. De iPod en de iTunes store veranderden de muziekindustrie: in plaats van cd's kocht het publiek voortaan liever losse liedjes. Later, in 2007, was de iPhone het begin van de mobiele internetrevolutie die marktleider Nokia op de knieën dwong. De iPad was Jobs volgende troef: een gemakkelijk te bedienen, draagbare variant van de gewone computer. Concurrenten zagen het als een schijnbaar overbodige gadget, maar het werd een bestseller. De ‘App-revolutie’ is ook volledig te danken aan Steve Jobs. Ten slotte heeft hij de webdienst iCloud ontworpen.

Jobs was de meester van de eenvoud. In design en in gebruik. Alle Apple-apparaten en de bijbehorende software hebben een overeenkomst: ze zijn bedoeld om ‘ingewikkelde’ technologie toegankelijk te maken. Kiezen wat je niet wilt doen met een apparaat, was volgens Jobs een van de belangrijkste stappen in het ontwerpproces.

Jobs balanceerde al meerdere keren op het randje van de dood. Daarover sprak hij tijdens een lezing in 2005 voor het Stanford College in Palo Alto, California. Het was een opvallende persoonlijke speech. 'Stay hungry, stay foolish', drukte hij Stanfordstudenten op het hart. Luister naar jezelf en probeer iets te vinden waar je echt van houdt. Volg je hart alsof het de laatste dag van je leven is.'



goo.gl/u2MS

Steve Jobs is de Henry Ford van deze tijd



INNOVATIE

Steve Jobs is geen Thomas Edison, maar toch wel de Henry Ford van zijn generatie. Net als de Amerikaanse autofabrikant bezat de voormalige Apple-topman de gave om technologie geschikt te maken voor een groot publiek. Het levert hem een bijzondere positie op in de geschiedenisboeken, zeggen wetenschappers.

Jobs heeft technieken uitgevonden waarmee we op een efficiëntere manier met computers kunnen communiceren, met belangrijk effect op ons dagelijks leven en de welvaart van onze maatschappij als gevolg. Dat bezorgt hem een positie op de historische ladder der grote vernieuwers. Net als Henry Ford slaagde Jobs erin om te voorzien in een consumentenbehoefte,

voordat mensen realiseerden dat ze die behoefte hadden. Zowel Jobs als Ford drukten een stempel op de tijd waarin ze leefden. Mensen kunnen gaan en staan waar ze willen dankzij de iPhone and iPad. Internet is nu binnen handbereik als middel om op globaal niveau te communiceren. Ford en Jobs hebben de behoeften van hun tijd feilloos aangevoeld.

'Think different' is altijd het motto van Steve Jobs geweest. Zie de video van een reclame van Apple die door Steve Jobs is gesproken:

Bron: NRC, 6 oktober / 9 oktober 2011



goo.gl/q45xo





Zakendoen in: Nederland

Nederland is een welvarend land met een open economie, dat zwaar leunt op buitenlandse handel. De economie wordt getypeerd door stabiele verhoudingen, gematigde inflatie, een gezond financieel beleid door zijn belangrijke rol als Europese transportader. Voedselverwerking, chemie, olieraffinage en de fabricage van elektrische apparaten zijn de belangrijkste industriële activiteiten.

Zakenmentaliteit

Nederland is een echte handelsnatie, de Nederlandse professionals zijn heel erg ervaren en wereldwijd. Nederlanders staan bekend om hun zakelijkheid, 'let's get to business'-mentaliteit en een 'no-nonsense' cultuur. Eerlijkheid staat hoog in het vaandel en men is recht door zee wat betreft zakendoen. Belofte maakt schuld, afspraak is afspraak. Woorden, uitnodigingen en toezeggingen neemt men vaak letterlijk. Nederlanders maken een duidelijk onderscheid tussen zakelijk en privéleven. Er bestaat een behoorlijke aversie tegen te strikte hiërarchische structuren binnen bedrijven en binnen de samenleving.

Culturele oriëntatie

Planning, regelgeving en organiseren zijn dominant aanwezig in de Nederlandse cultuur. De Nederlander is

creatief en vrij individualistisch, maar ten aanzien van het nemen van beslissingen wil men juist afwegingen maken met meerdere personen in teams en vanuit verschillende invalshoeken. Hierdoor is het beslissingsproces vrij traag. Als er eenmaal een beslissing is gemaakt, dan is deze definitief. Subjectieve en emotionele argumenten worden niet geaccepteerd, en emoties worden niet getoond. Moderatie is een sleutelwoord in de Nederlandse cultuur.

Business in de praktijk

Punctualiteit is heel belangrijk in Nederland. Niet op tijd komen of niet op tijd iets kunnen leveren, wordt ervaren als niet-betrouwbaar of niet-competent. Spontaniteit wordt niet gewaardeerd. Openheid van zaken daarentegen is gebruikelijk, meestal hebben alle werknemers toegang tot belangrijke informatie. Efficiëntie en directheid zijn eigenschappen die in het Nederlandse bedrijfsleven als normaal worden ervaren. Beslissingen worden veelal gemaakt volgens de consensusmethode, de breed gedragen overeenstemming, oftewel het poldermodel geassocieerd met harmoniedenken. Hierbij is de mening van elke werknemer even belangrijk en hier wordt naar geluisterd. In een egalitaire maatschappij is geen plaats voor superioriteit.



Samenvatting

- ▶ Organisatiekunde is een interdisciplinaire wetenschap, die zich bezighoudt met het bestuderen van:
 - het gedrag van organisaties
 - de factoren die dit gedrag bepalen
 - de wijze waarop organisaties op de meest doeltreffende manier bestuurd worden.
- ▶ De definitie van organisatiekunde omvat twee aspecten:
 - descriptief aspect: een beschrijving van het gedrag van organisaties met de motieven en gevolgen
 - een prescriptief aspect: een advies over de te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.
- ▶ Het vak organisatiekunde wordt voor het eerst gedoceerd in de VS na 1850. Tussen 1960 en 1970 is de organisatiekunde zoals we die nu kennen in Nederland ontstaan. De achterliggende drijfveer was het complexer en groter worden van organisaties.
- ▶ De behandelde denkrichtingen en persoonlijkheden hebben allemaal invloed gehad op de ontwikkeling van het vakgebied organisatiekunde. Zie overzicht met sleutelbegrippen per denkrichting.

Denkrichting	Sleutelbegrippen
Niccolò Machiavelli (1469–1527)	Macht en opportunisme
Adam Smith (1723–1790)	Arbeidsverdeling en productiviteit
Scientific Management (ong. 1900)	Organisatie van de productie en efficiency
Henry Fayol (1841–1925)	Algemene managementtheorie
Max Weber (1864–1920)	Bureaucratie en ideaaltype organisatie
Human Relations (ong. 1945)	Informele organisatie en subjectiviteit
Revisionisme (ong. 1950)	Synthese tussen Scientific Management en Human Relations: afstemming tussen mens en organisatie
Systeembenadering (ong. 1950)	De organisatie als een systeem en de wisselwerking tussen organisatie en omgeving
Contingentiebenadering (ong. 1965)	Toepassing managementtechniek afhankelijk van situatie
Philip Crosby (1926–2001)	Kwaliteitszorg in organisaties
Henry Mintzberg (vanaf ong. 1979)	Configuratietheorie en zeven configuraties
Tom Peters (vanaf ong. 1982)	Managementprincipes voor goede bedrijfsvoering
Peter Drucker (1909–2005)	Kennis als essentiële productiefactor
Michael Porter (vanaf ong. 1980)	Concurrentievoordeel
Michael Hammer (1948–2008)	Herstructureren van bedrijfsprocessen
C.K. Prahalad (1941–2010)	Concurrentie, innovatie, globalisering
Jim Collins (vanaf ong. 2001)	Bedrijfscultuur en leiderschap
Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle (vanaf ong. 1999)	Veranderingen in organisaties
Gary Hamel (vanaf ong. 1994)	Toekomst van management
Eckart Wintzen (1939–2008)	Celfilosofie
Don Tapscott (2006)	Rol van nieuwe technologieën
Steve Jobs (1955–2011)	Meester van de eenvoud

Definities inleiding en hoofdstuk 1

Besturing	Het richting geven aan de processen die in een organisatie plaatsvinden.
Configuratie	Organisaties dienen hun eigenschappen niet los van elkaar te zien, maar juist in overeenstemming met elkaar te brengen tot een gemeenschappelijke vorm ofwel een configuratie (een ideaaltypische organisatie). Het gaat hierbij om de volgende eigenschappen: organisatieleden, coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en situationele factoren.
Contingentie- benadering	De keuze voor het toepassen van een managementtechniek, die voortkomt uit een organisatiekundige theorie, hangt sterk af van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Het is de kunst om te ontdekken in welke omstandigheid welke techniek het beste kan worden toegepast.
Deductie	De theorievorming is voor een belangrijk deel een afgeleide van bepaalde veronderstellingen waarop verder wordt doorgeredeneerd en waaruit vervolgens bepaalde conclusies worden getrokken.
Descriptief aspect	Een beschrijving van het gedrag van organisaties, met de motieven en gevolgen.
Gedrag van organisaties	De wijze van optreden en reageren van organisaties.
General Managementtheorie	Een samenhangend stelsel van opvattingen over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd zouden moeten worden. Het zijn algemene principes die overal gelden waar mensen samenwerken.
Human Relations- beweging	De beweging gaat ervan uit dat gelukkige, tevreden mensen veelal een maximale arbeidsprestatie leveren. De bedrijfsleiding moet zorgen voor goede intermenselijke verhoudingen met betrekking tot groepen, voldoende aandacht besteden aan de groepen en individuen, waardering laten blijken, voldoende eigen verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan individuen.
Inductie	De theorievorming is voor een belangrijk deel een afgeleide van opgedane ervaringen en feiten uit de praktijk.
Interdisciplinariteit	Dit houdt in dat de verschillende bijdragen uit de verschillende wetenschappen naar hun specifieke belang worden afgewogen en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering, waarbij het onderwerp in zijn totaliteit wordt aanschouwd.

Linking-pin-structuur	De organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep. Hij dient de groep te leiden, maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep.
Management	De leer van het bestuur van een organisatie.
Multidisciplinair	Organisatiekunde bevat veel elementen die afkomstig zijn uit andere wetenschappen, zoals bedrijfseconomie, marketing, technische wetenschappen, gedragswetenschappen en de juridische wetenschap.
Organisatie	Een organisatie kan gedefinieerd worden als elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.
Organisatiekunde	Een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties alsmede de factoren die dit gedrag bepalen en de wijze waarop organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden.
Organiseren	Het tot stand brengen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen; het op een zodanige wijze beheersen en besturen van de productiefactoren dat de organisatiedoelen worden gerealiseerd.
Prescriptief aspect	Een advies over te volgen handelswijze en organisatie-inrichtingen.
Proces	Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afnemer.
Scientific Management	Een systematische, samenhangende bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden. Een bedrijfsleider moet een brede visie hebben op zijn taak in de organisatie die bestaat uit plannen, coördineren, toezicht uitoefenen en het controleren van resultaten.
Systeembenadering	Een benadering waarbij organisaties worden gezien als een systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze benadering nauw met elkaar samen. De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken.
Vakgebied Organisatie en Management	De leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.
'Zijderoute'	De 'Zijderoute', een van de oudste handelsroutes die was opgericht 2 v. Chr., verbond Europa, het Midden-Oosten, Azië en hierdoor de grote Romeinse en Chinese beschavingen.