

Vitale organisaties

Voortgezet management

Jan Heijnsdijk

Zesde druk



Noordhoff Uitgevers

Vitale organisaties

Voortgezet management

Drs. J. Heijnsdijk

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Shutterstock

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

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09

© 2009 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 enig 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.cedar.nl/reprorecht). 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.cedar.nl/pro).

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) 978-90-01-84448-6

ISBN 978-90-01-76668-9

NUR 800

Woord vooraf

We proberen in dit boek de complexe werkelijkheid van organisaties te laten spreken aan de hand van een analysemodel dat zo nauw mogelijk aansluit bij de praktijk. Door gebruik te maken van dit model ontstaat inzicht in organisaties en hoe ze bestuurd worden.

Arbeidsdeling en coördinatie

Het eerste kernvraagstuk van de organisatiekunde is in hoeverre organisaties in delen zijn te ontleden zonder het geheel uit het oog te verliezen. In het kader van organisatiebestuur zijn twee krachten van belang, te weten arbeidsdeling en coördinatie. Deze vormen elkaars complement. Bij de arbeidsdeling wordt de organisatie – noodzakelijkerwijs – in mootjes gehakt. Vervolgens worden deze mootjes weer op elkaar afgestemd door het management (coördinatie). Op die manier moet het totaal meer zijn dan de som der delen. Vele leerboeken laten alle mootjes keurig op een rij als in een etalage zien. Vele (Amerikaanse) bestsellers daarentegen gaan juist uit van de unieke samenbindende elementen die organisaties vitaliteit en excellentie geven. In dit boek gaan we met beide benaderingen op weg. Enerzijds sluiten we aan bij de theorievorming uit het verleden, die bouwstenen levert voor het besturen van organisaties. Anderzijds proberen we in onze benadering de organisatie en het bestuur ervan zoveel mogelijk heel te houden.

De situationele- en de contingentiebenadering zijn de voornaamste inspiratiebronnen voor dit boek geweest. Deze benaderingen bieden ruimte voor verschillende ideaaltypen van organisaties en hebben organisatiekundigen afgebracht van het idee van de normatieve benadering. Maar ook 'fits' tussen omgeving en organisatie leiden tot statische concepten en geven geen verklaring voor de interne dynamiek in organisaties. Vandaar dat wij daarin een zekere dynamiek hebben aangebracht.

Menselijke energie

Het tweede kernvraagstuk in dit boek is dat van de menselijke energie. Waarom lukt het in de ene organisatie wel om deze te activeren en in de andere niet of nauwelijks, terwijl er ogenschijnlijk geen verschillen bestaan? Er moet blijkbaar meer zijn dan hetgeen de organisatiedokters tot nu toe hebben ontdekt. Moderne benaderingen als 'kennismanagement' en 'empowerment' proberen hulp te bieden bij het mobiliseren van menselijke energie in organisaties. In dit boek gaan we ervan uit dat het belangrijk is dat het management een zekere mate van creatieve spanning weet te creëren in de organisatie. Dit kan door steeds te zoeken naar 'balances' tussen beheersen en stimuleren, tussen delegeren en sturen en tussen bedrijfsbelang en werknemersbelang. Dit is een dynamisch proces.

Opbouw van het boek

In deel 1 van dit boek ontwikkelen we een analyse-instrument voor het analyseren en besturen van organisaties. Daartoe maken we een selectie uit een aantal min of meer klassieke managementtheorieën, die als inspiratiebronnen dienden.

In deel 2 onderscheiden we zes ideaaltypen van organisaties: missionaire, bureaucratische, professionele, entrepreneurs-, divisie- en politieke organisaties en maken we duidelijk dat elk ideaaltipe verschillend om gaat met strategie, organisatiestructuur en het aansturen van medewerkers.

Ook beschrijven we in dit deel een aantal ontwikkelingen van organisaties en de moderne verschijningsvormen van organisaties zoals de kennis-organisatie, netwerkororganisaties en virtuele organisaties.

In deel 3 behandelen we de verschillende bedrijfsfuncties waarin mensen functioneren, zoals productie, personeel, administratie en verkoop. Deze afdelingen hebben vaak een eigen (sub)cultuur. Dit kan binnen bedrijven tot een zekere spanning leiden door verschil in mentaliteit en taal.

In deel 4 verbinden we de lijnen van arbeidsdeling en coördinatie weer met elkaar. Daarbij staat de koppeling van de verdelende krachten van bedrijfsfuncties en de samenbindende krachten van elk ideaaltipe centraal.

Wij gaan niet uit van een 'bewezen' theorie, maar van een uitstapje buiten de wereld van de erkende paradigma's. Kernpunt daarbij is dat vitale organisaties een zekere spanning oproepen bij de medewerkers. Het management kan die spanning realiseren door bevrijdende en beheersende krachten in een dynamisch evenwicht te houden. Te veel vrijheid leidt tot chaos, te veel beheersing doodt de menselijke energiebronnen.

Doelgroep

Dit boek is bestemd voor studerende(n) aan universiteiten en hbo (in het bijzonder Economie en Bedrijfskunde) en voor studerende(n) aan diverse voortgezette opleidingen – ook buitenschoolse – in de Bedrijfskunde, vooral ook die opleidingen waar bestuurlijke informatievoorziening een rol speelt. Bovendien hoop ik dat het boek zijn weg vindt naar managers in verschillende soorten organisaties en naar adviseurs op het terrein van organisatie en management. Zij kunnen hun voordeel doen met het gepresenteerde analysemodel.

De inhoud van dit boek dekt de eindtermen van het examen Voortgezet Management van de Stichting Nemas.

Boek en website

Leerdoelen, vragen, opdrachten, cases en oefentoetsen zijn te vinden op de website bij dit boek: www.vitaleorganisaties.noordhoff.nl. Het boek is hiermee ook geschikt voor zelfstudie. Docenten kunnen via dezelfde website inloggen op het docentendeel, waar de antwoorden op de vragen en cases te vinden zijn alsmede extra onderwijsondersteunend materiaal.

Wilt u meer informatie of heeft u kritische noten voor mij, bezoek dan mijn website www.janheijnsdijk.nl, en neem eventueel op die manier contact met mij op.

Altea, najaar 2008
Jan Heijnsdijk

Inhoud

Effectief studeren 10

DEEL 1

Organisatietheorie 13

1 Bestudering van organisaties 15

- 1.1 Het verschijnsel organisatie 16
- 1.2 Positionering van de organisatie-wetenschap 20
- 1.3 Denkscholen in de organisatie-wetenschap 27
- 1.4 Procescontingentiebenadering 33
- 1.5 Bijdragen aan de procescontingentiebenadering 34
- 1.6 Analyse-instrument voor organisaties 43

Samenvatting 52

2 Strategische variabelen 55

- 2.1 Omgeving 56
- 2.2 Strategisch management 60
- 2.3 Hantering van strategische variabelen 67
- 2.4 Samenhang tussen strategische variabelen 80

Samenvatting 81

3 Ontwerpvariabelen 83

- 3.1 Vormgeving van de organisatiestructuur 84
- 3.2 Arbeidsdeling 85
- 3.3 Horizontale taakverdeling 90
- 3.4 Horizontale (de)centralisatie 93
- 3.5 Delegatie of verticale decentralisatie 101
- 3.6 Informatiesysteem 104
- 3.7 Samenhang tussen ontwerpvariabelen 106

Samenvatting 108

4 Stuurvariabelen 111

- 4.1 Motivatie van medewerkers 112
- 4.2 Onpersoonlijke stuurvariabelen 114
- 4.3 Stuurvariabelen van persoonlijke aard 118
- 4.4 Samenhang tussen stuurvariabelen 129

Samenvatting 130

5 Bestuursproces 133

- 5.1 Betekenis van het bestuursproces 134
- 5.2 Activiteiten van het organisatiebestuur 137
- 5.3 'Management by'-technieken 140

Samenvatting 143

6 Besluitvormings- proces 145

- 6.1 Besluitvorming in organisaties 146
- 6.2 Besluitvorming als rationeel proces 147
- 6.3 Besluitvorming in de praktijk 149
- 6.4 Niet-rationele besluitvormingsmodellen 152
- 6.5 Groepsbesluitvorming 158

Samenvatting 160

7 Informatie- en communicatieproces 163

- 7.1 Informatie- en communicatieprocessen in de organisatie 164
- 7.2 Informatieplanning 167
- 7.3 Ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie 170
- 7.4 Bepaling van de informatiebehoefte 174

Samenvatting 177

8 Effectiviteit van bedrijfsbestuur 179

- 8.1 Bestuurlijke doelmatigheid 180
- 8.2 Balanced scorecard 184
- 8.3 INK-model 185

Samenvatting 189

DEEL 2

Organisatietypologie 191

9 Structurele configuraties 193

- 9.1 Organisatietypologie 194
- 9.2 Hoofdindeling van organisaties 194
- 9.3 Hybridestructuren 196
- 9.4 Complete organisatietypologie 197

Samenvatting 199

10 Missionaire organisaties 201

- 10.1 Kenmerken van missionaire organisaties 202
- 10.2 Perspectieven voor missionaire organisaties 206

Samenvatting 210

11 Bureaucratische organisaties 213

- 11.1 Kenmerken van bureaucratische organisaties 214
- 11.2 Perspectieven voor zuiver bureaucratische organisaties 220

Samenvatting 223

12 Professionele organisaties 225

- 12.1 Kenmerken van professionele organisaties [226](#)
- 12.2 Perspectieven voor professionele organisaties [231](#)

[Samenvatting 234](#)

13 Entrepreneurs-organisaties 237

- 13.1 Kenmerken van entrepreneurs-organisaties [238](#)
- 13.2 Perspectieven voor entrepreneurs-organisaties [242](#)

[Samenvatting 244](#)

14 Divisieorganisaties 247

- 14.1 Kenmerken van divisie-organisaties [248](#)
- 14.2 Perspectieven voor divisie-organisaties [254](#)

[Samenvatting 256](#)

15 Politieke organisaties 259

- 15.1 Kenmerken van politieke organisaties [260](#)
- 15.2 Perspectieven voor politieke organisaties [264](#)

[Samenvatting 268](#)

16 Ontwikkelingen in organisaties 271

- 16.1 Groeifasenmodel van Greiner [272](#)
- 16.2 Groeipatronen in ideaaltypen [274](#)
- 16.3 Dimensies van het veranderingsproces [278](#)
- 16.4 Kennisintensieve organisatie [282](#)
- 16.5 Netwerkorganisaties [286](#)
- 16.6 Virtuele organisaties [287](#)
- 16.7 'Nodes'-organisatie [289](#)

[Samenvatting 293](#)

DEEL 3

Organisatiefuncties 295

17 Personele functie 297

- 17.1 Werkvelden van de personele functie 298
- 17.2 Organisatie van de personele functie 307
- 17.3 Informatie voor de besturing van de personele functie 309

Samenvatting 313

18 Commerciële functie 315

- 18.1 Werkvelden van de commerciële functie 316
- 18.2 Organisatie van de commerciële functie 321
- 18.3 Informatie voor de besturing van de commerciële functie 324

Samenvatting 328

19 Financiële en administratieve functie 331

- 19.1 Werkvelden van de financiële en administratieve functie 332
- 19.2 Organisatie van de financiële en administratieve functie 340
- 19.3 Financiële stuurinformatie 343

Samenvatting 346

20 Productiefunctie en logistieke functie 349

- 20.1 Werkvelden van de productiefunctie en logistieke functie 350
- 20.2 Organisatie van de productiefunctie en logistieke functie 356
- 20.3 Informatie voor de besturing van de productiefunctie en logistieke functie 358

Samenvatting 361

21 Organisatiefunctie en informatiefunctie 363

- 21.1 Samenhang tussen organisatie- en informatiefunctie 364
- 21.2 Bijdrage van de organisatie- en informatiefunctie 366
- 21.3 Organisatie- en informatie-configuraties 370
- 21.4 Ontwikkelen van organisatie-, informatie- en automatiserings-systemen 372

Samenvatting 382

DEEL 4

Vitale organisaties in de toekomst 385

22 Vitale organisaties 387

- 22.1 Kenmerken van vitale organisaties 388
- 22.2 Beïnvloeding van de spanningsbalans 390
- 22.3 De manager als jongleur 393

Samenvatting 396

23 Vitale configuraties 399

- 23.1 Missionaire organisaties 400
- 23.2 Bureaucratische organisaties 401
- 23.3 Professionele organisaties 402
- 23.4 Entrepreneursorganisaties 404
- 23.5 Divisieorganisaties 405
- 23.6 Politieke organisaties 407

Samenvatting 409

Literatuur 410

Register 413

Effectief studeren



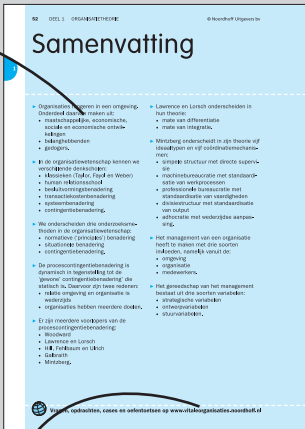
Hoofdstukken verdeeld over vier delen:

1. Organisatietheorie
2. Organisatietyologie
3. Organisatiefuncties
4. Vitale organisaties in de toekomst

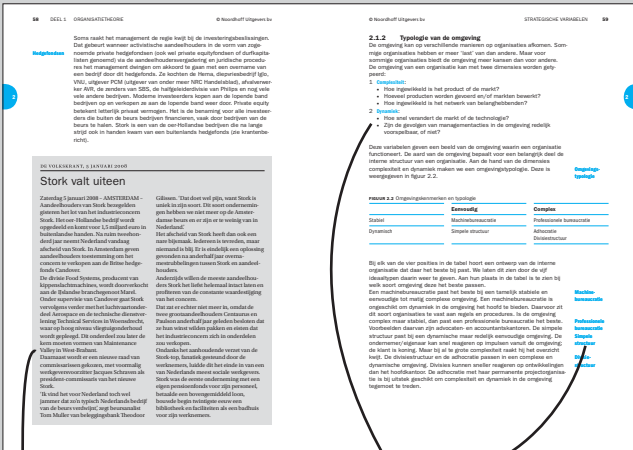


Hoofdstukopening

De belangrijkste begrippen uit het hoofdstuk



De kern van het hoofdstuk



Voorbeelden uit de praktijk, zoals krantenartikelen en internetberichten

Trefwoorden, opgenomen in het register

Verwijzing naar de website www.vitaleorganisaties.noordhoff.nl, met o.a. vragen, opdrachten, cases en oefentoetsen

Trefwoorden, terug te vinden in het boek



Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Adres <http://www.vitaleorganisaties.noordhoff.nl>

Vitale organisaties

Voortgezet management
Jan Halmeijer

- Introductie
- Defentoetsen
- Begrippentest
- Open vragen
- Leerdoelen
- Studeertips
- Docenten
- Links
- Contact

Introductie

Het boek

Auteur

Inhoudopgave

Productinformatie

Einstein Card

Introductie

Welkom op de website bij Vitale organisaties.

Voor studenten

- oefentoetsen, met feedback en studieadvies
- begrippentest
- open vragen
- leerdoelen
- studeertips

Voor docenten

- antwoorden open vragen
- casussen
- examenopgaven
- figuren uit het boek in PowerPoint

Haal je tentamen met de Einstein Card.

Vitale organisaties

Voortgezet management
Jan Halmeijer

Hé Einstein!
Tentamen halen!

X2H v2.7.2. | © 2008 Noordhoff Uitgevers

www.vitaleorganisaties.noordhoff.nl, met:

- oefentoetsen
- begrippentruiner
- leerdoelen
- vragen, opdrachten en cases
- studeertips

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Adres <http://www.vitaleorganisaties.noordhoff.nl>

Vitale organisaties

Voortgezet management
Jan Halmeijer

- Introductie
- Defentoetsen
- Begrippentest
- Open vragen
- Leerdoelen
- Studeertips
- Docenten
- Links
- Contact

Defentoetsen

Demo

Hoofdstuk 1

Hoofdstuk 2

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 6

Hoofdstuk 7

Hoofdstuk 8

Hoofdstuk 9

Hoofdstuk 10

Hoofdstuk 11

Hoofdstuk 12

Hoofdstuk 13

Hoofdstuk 14

Hoofdstuk 15

Hoofdstuk 16

Hoofdstuk 17

Hoofdstuk 18

Hoofdstuk 19

Hoofdstuk 20

Hoofdstuk 21

Hoofdstuk 22

Hoofdstuk 23

Demo

Vitale organisaties

Demo

Score

Aantal vragen: 10

Goed beantwoord: 4

Fout beantwoord: 6

Niet beantwoord: 0

Links

Paragraaf 1.1

Paragraaf 1.2

Paragraaf 1.3

Paragraaf 1.4

Paragraaf 1.5

Score

0

6

0

17

17

Totaalscore

Maximalscore

100

40

Studeeradvies

De volgende onderwerpen beheers je nog onvoldoende:

- directe en indirecte omgeving
- leiderschapstaken
- denkscholen in de organisatiewetenschap
- contingentieseorie
- theorie van Mintzberg
- differentiatie en integratie

Bestudeer nog eens:

- paragraaf 1.1
- paragraaf 1.3
- paragraaf 1.4
- paragraaf 1.5

Resultaten

1 Het verschil tussen de directe en de indirecte omgeving van een bedrijf is dat:

- de indirecte omgeving niet van invloed is op het beleid van een bedrijf
- de directe omgeving door het management van een bedrijf te beïnvloeden is
- de indirecte omgeving door het management van een bedrijf te beïnvloeden is

X2H v2.7.2. | © 2008 Noordhoff Uitgevers

differentiatie afhankelijk is van de directe omgeving

de stijl van leidinggeven varieert per bedrijf afhankelijk van de omgeving

de organisatiestructuur beïnvloed wordt door de indirecte omgeving

de organisatiestructuur per afdeling verschilt afhankelijk van de deelomgeving

X2H v2.7.2. | © 2008 Noordhoff Uitgevers

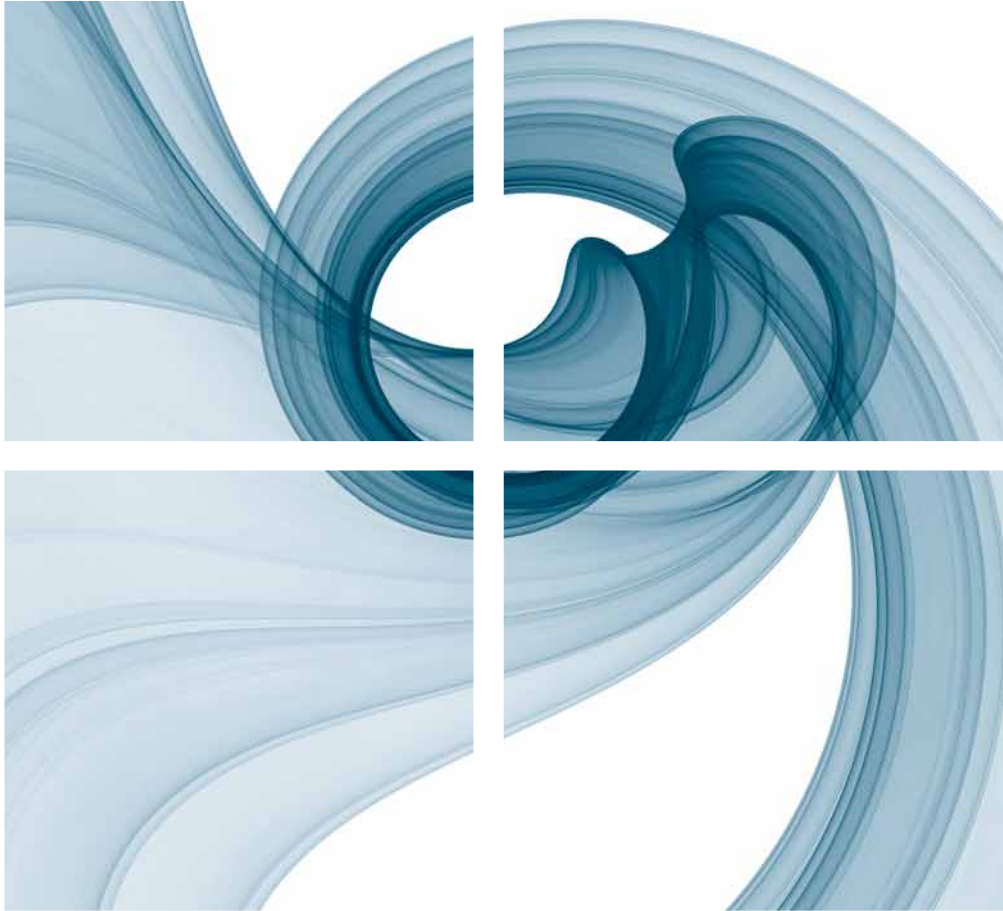
Via unieke inlogcode toegang tot de oefentoetsen op de website, met feedback en studieadvies



DEEL 1

Organisatie- theorie

- 1 Bestudering van organisaties 15**
- 2 Strategische variabelen 55**
- 3 Ontwerpvariabelen 83**
- 4 Stuurvariabelen 111**
- 5 Bestuursproces 133**
- 6 Besluitvormingsproces 145**
- 7 Informatie- en communicatieproces 163**
- 8 Effectiviteit van bedrijfsbestuur 179**



1

Bestudering van organisaties

Wie in een organisatie werkt, weet hoe ingewikkeld een organisatie kan lijken. Medewerkers en managers doen er dagelijks hun werk en het is de bedoeling dat alles zo geregeld is dat zij hun inspanningen richten op het bereiken van de doelen van de organisatie. De wetenschap die zich daarmee bezighoudt kent in de praktijk verschillende namen, zoals Organisatiekunde, Management, Bedrijfskunde of Bestuurskunde. In dit hoofdstuk leer je op een wetenschappelijke manier 'kijken' naar een organisatie, zodat je beter begrip krijgt van wat er in een organisatie speelt en ook wat je eigen positie daarin is. Om dit doel te bereiken, maak je in dit hoofdstuk kennis met een denkmodel dat zo veel mogelijk facetten van het functioneren van en in organisaties omvat.

Complexiteit van de omgeving 16

Organisatie 16

Empirisch object 17

Kenobject 17

Ondernemingsraad 19

Normatieve benadering 24

Situationele benadering 25

Klassieke school 27

Human-relationschool 29

Transactiekosten 30

Systeembenadering 31

Contingentiebenadering 32

Procescontingentiebenadering 33

Differentiatie-/integratieconcept 37

Probleemoplossingspotentie 38

Taakonzekerheid 40

Coördinatiemechanisme 42

Technostructuur 43

Strategische variabelen 45

Ontwerpvariabelen 46

Stuurvariabelen 46

Managementfilter 47

1.1 Het verschijnsel organisatie

We leven in een maatschappij van organisaties. Uit voorbeeld 1.1 blijkt dat we vrijwel voor alle handelingen in ons leven organisaties nodig hebben.

VOORBEELD 1.1

In ons werk, maar ook in onze vrije tijd hebben we te maken met organisaties. Denk maar aan de tennisclub, de voetbalvereniging, musea en opleidingsinstituten. Ook voor het regelen van veel zaken in ons leven hebben we te maken met organisaties

zoals verzekeringsmaatschappijen, banken, vakbond, gemeentelijke instanties, brandweer en politie. Organisaties omringen ons van de wieg tot het graf, en zelfs daarvoor en daarna.

Zonder goedlopende en betrouwbare organisaties zouden we niet meer kunnen leven in onze moderne maatschappij.

Wat is een organisatie? Een veelgebruikte definitie luidt:

‘Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen om met bepaalde middelen een bepaald doel te bereiken.’

Onder deze definitie vallen alle organisaties. Van Albert Heijn tot de amateur schaakvereniging en van Feyenoord tot het plaatselijke ziekenhuis. Uit de voorbeelden blijkt dat de definitie erg algemeen is en daarmee in feite weinig zeggend. Elk mens beleeft een organisatie op zijn eigen manier. Bestaat er wel zoiets als dé organisatie? In de volgende drie subparagrafen gaan we het verschijnsel daarom eens nader onder de loep nemen, een eerste verkenning. Via trial and error proberen we te komen tot inzicht in organisaties en hun functioneren.

Trial and error

We zullen nog niet inzoomen op details. Anders vervallen we in dezelfde fout als de twee dwergen in een sprookje, die geblinddoekt werden geconfronteerd met een olifant. Hun opdracht was om te raden wat zij voor zich hadden. Zij betastten het gevaarte en voelden allerlei vreemde zaken. Hun antwoorden op het raadsel liepen sterk uiteen, maar geen van hen tweeën kwam op het idee dat het een olifant was. Zo is het ook met het verschijnsel organisatie.

Wanneer de bril die we op hebben niet voldoende signalen doorlaat, zullen we nooit ontdekken wat een organisatie echt is en hoe deze functioneert. We beginnen onze eerste verkenningstocht aan de hand van de dimensies complexiteit (subparagraaf 1.1.1), omgeving (subparagraaf 1.1.2) en dynamiek (subparagraaf 1.1.3).

1.1.1 De organisatie als complex systeem

Organisaties hebben een bepaalde mate van complexiteit; sommige organisaties natuurlijk meer dan andere. Vanwege die complexiteit zijn onderzoekers zich gaan specialiseren in bepaalde facetten van het gebeuren in organisaties. Een keur van specialisten houdt zich dan ook bezig met het verschijnsel organisatie, bijvoorbeeld psychologen, sociologen, juristen, economen en informatici; zie voorbeeld 1.2.

VOORBEELD 1.2

De technisch georiënteerde onderzoeker is vooral geïnteresseerd in productie- en logistieke processen. De interesse van sociologen en psychologen gaat uit naar verschijnselen als macht, motivatie, betrokkenheid, sociale controle, informeel leiderschap en cultuur binnen organisaties. Juristen bekijken organisaties weer door een heel andere bril. Zij zijn belangrijk als het gaat om de bedrijfsvorm, aansprakelijk-

heid van de bestuurders en vormen van bestuur. De (bedrijfs)econoom is voor alles geïnteresseerd in de geldstromen binnen organisaties. Uiteindelijk gaat het hem erom ervoor te zorgen dat de organisatie voldoende financiële middelen heeft om te kunnen voortbestaan. Dit geldt zowel voor ondernemingen als Philips en Unilever als voor non-profitorganisaties als een universiteit of een gemeente.

Alle onderzoekers van organisaties belichten slechts één facet van het verschijnsel organisatie. In wetenschappelijk jargon: de onderzoeker bestudeert het empirisch object (de organisatie) met behulp van een bepaald kenobject (de bril). Daarbij laat hij een heleboel facetten weg (abstractie). We noemen dit een monodisciplinaire benadering. Maar wie zorgt nu voor de integratie van al deze deelbenaderingen? Want een manager in een organisatie op welk niveau dan ook kan het zich niet permitteren om maar op één facet te letten. Hij moet in meerdere of mindere mate met al die zaken rekening houden. Hij mag dus niet monodisciplinair denken, maar moet een zogenoemde integrale manager zijn. Maar welke wetenschap helpt een manager bij het ontwikkelen van die integrale visie? Of moet hij dat in de praktijk zelf maar uitzoeken?

De organisatiekunde (managementwetenschap, bedrijfskunde, bestuurskunde) is de wetenschap die probeert een integrale visie te ontwikkelen op organisaties. Zonder de last van een beperkend kenobject probeert deze wetenschap dicht bij de praktijk handvatten te ontwikkelen voor managers. De kennis van de andere wetenschappen wordt daarbij natuurlijk wel gebruikt en zo mogelijk geïntegreerd.

Vandaar dat de organisatiekunde een multi- of interdisciplinaire wetenschap is. Bij multidisciplinair betreft het een optelsom van de betrokken disciplines. Bij interdisciplinair gaat het om werkelijke integratie van de bijdragen van de verschillende disciplines. Dit stelt hoge eisen aan de onderzoekers. Ze kunnen meestal niet redeneren in duidelijke oorzaak-gevolgrelaties, zoals in de economische wetenschap en de wis- en natuurkunde. De verbanden tussen bepaalde verschijnselen binnen organisaties liggen altijd veel ingewikkelder. Wanneer bijvoorbeeld de arbeidsmotivatie op een bepaalde afdeling is afgenomen, hoeft dat nog niet te betekenen dat de winst van het bedrijf in die periode ook is gedaald. Er spelen namelijk veel meer factoren een rol.

1.1.2 Organisatie en omgeving

Organisaties staan niet op zichzelf; zij hebben de maatschappij nodig om te kunnen functioneren. Super de Boer kan niet overleven zonder klanten, RTL niet zonder verkoop van tv-reclame, ING en Fortis niet zonder spaarders en beleggers en Hengelervereniging Ontspanning na inspanning kan niet zonder leden die hun contributie betalen. Omgekeerd is onze moderne maatschappij ook niet meer denkbaar zonder organisaties.

Alles buiten een organisatie dat van invloed kan zijn op die organisatie noemen we de omgeving. Enerzijds heeft een organisatie te maken met zaken

Mono-
disciplinaire
benadering

Organisatie-
kunde

Interdiscipli-
naire
wetenschap

Omgeving

Directe omgeving

in de omgeving die het management min of meer kan beïnvloeden. We noemen dat de directe omgeving. Hieronder vallen de belanghebbenden als leveranciers, klanten, banken, aandeelhouders, vakbonden en overheid. Het management van een organisatie moet met de wensen of soms eisen van deze belanghebbenden, ook wel aangeduid als stakeholders, rekening houden. Onenigheid met vakbonden, banken, of onvoldoende inspelen op de klant kan ernstige gevolgen hebben voor het voortbestaan van de organisatie.

Stakeholders

Daarnaast zijn er invloeden uit de omgeving die wel degelijk invloed op de organisatie hebben maar waar het management betrekkelijk weinig of niets aan kan doen. Denk bijvoorbeeld aan stijgende dollar- of olieprijsen, dalende conjunctuur of de emancipatie van de vrouw. We noemen dit de indirecte omgeving. Hieronder vallen allerlei landelijke, Europese en mondiale ontwikkelingen op maatschappelijk, technologisch, economisch en sociaal terrein. Voor het management is het vrijwel onmogelijk deze te beïnvloeden, maar men moet er terdege rekening mee houden.

Indirecte omgeving**Open systeem**

Omdat een organisatie te maken heeft met veel invloeden van buiten is een organisatie een open systeem. Een organisatie moet dus communiceren met haar omgeving om te overleven. Een organisatie die dat niet doet, verschrompelt en verdwijnt.

1.1.3 Dynamiek in organisaties

Vrijwel alles in een organisatie is voortdurend in beweging: mensen leren, maken carrière, communiceren met elkaar, komen en gaan. Er vinden productieprocessen plaats, er worden mensen en machines vervangen en voorraden slinken. Soms is de beweging erg heftig en spreken we van een reorganisatie. Dan verdwijnen er arbeidsplaatsen, worden afdelingen samengevoegd, worden bedrijfsonderdelen verkocht of juist overgenomen. Enerzijds hebben organisaties een aantal vaste patronen waarbinnen gewerkt wordt, anderzijds zien we allerlei processen en veranderingen. Een organisatie is dus niet star of stabiel, maar in meerdere of mindere mate dynamisch. Sommige organisaties zijn zeer dynamisch (reclamebureau) terwijl anderen minder dynamiek hebben (afdeling Burgerzaken op het stadhuis). Organisaties bevinden zich dus voortdurend in een soort quasi-evenwicht.

Quasi-evenwicht

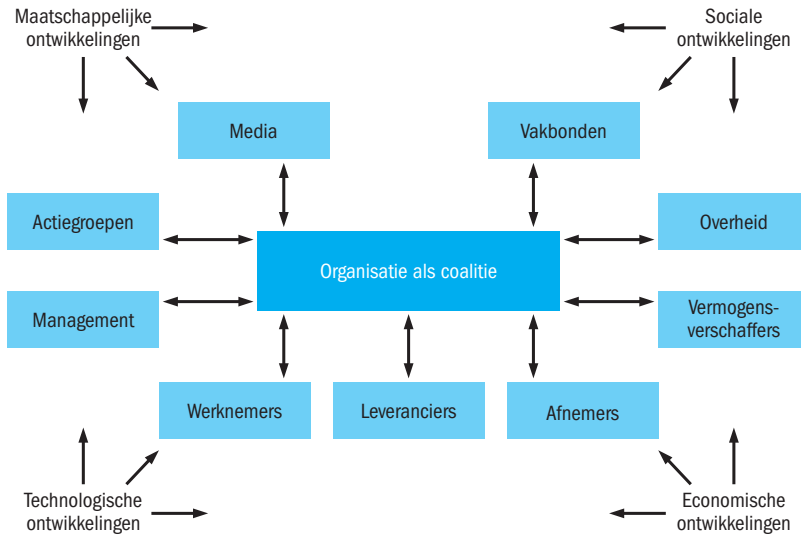
Veel krachten uit de omgeving, maar ook van binnen het bedrijf werken op dat evenwicht in en kunnen het destabiliseren. Krachten vanuit de indirecte omgeving zijn bijvoorbeeld de toetreding van nieuwe lidstaten tot de EU, opkomst van e-commerce, Arboret en invoering van de euro. Dynamiserende krachten vanuit de directe omgeving zijn bijvoorbeeld verandering van consumentenvoorkeuren, acties van concurrenten of verlaging van de kredietmogelijkheden van de organisatie door de bank.

Gedogers

Een organisatie heeft ook te maken met zogenoemde 'gedogers', denk bijvoorbeeld aan de publiciteit in dagbladen of op tv en actiegroepen (Greenpeace, Consumentenbond en Vereniging van Effectenbezitters). Organisaties hebben hier geen last van zolang het beleid niet indruist tegen bepaalde belangen die deze gedogers behartigen. Voorbeelden zijn excessieve management-salarissen, milieuovertredingen bij olieboringen, onduidelijke bijsluiters bij producten of uitstoot van gevaarlijk stoffen. In figuur 1.3 is de organisatie weergegeven als coalitie van interne en externe belanghebbenden.

Ten slotte hebben organisaties – evenals levende organismen – een eigen dynamiek. Managers en overige medewerkers brengen die binnen. Zij zijn interne belanghebbenden, vaak ook met eigen doelen. In Nederland is er een

FIGUUR 1.3 De organisatie als coalitie van belanghebbenden en gedogers



wettelijke regeling om de invloed van individuele managers en medewerkers veilig te stellen: de Wet op de Ondernemingsraden. Uit het voorbeeld blijkt dat de ondernemingsraad veel invloed kan hebben op het bedrijfsbeleid.

DE PERS, 2 JULI 2007

Fortis krijgt positief advies ondernemingsraad

Fortis heeft vandaag een positief advies ontvangen van de ondernemingsraad van Fortis Bank in Nederland over de eerste formele stap in het biedingproces rondom ABN AMRO. Dat laat het bedrijf maandag weten.

'Dit advies is tot stand gekomen na intensief overleg met zowel de overige ondernemingsraden van Fortis in Nederland als leden van de raad van bestuur van Fortis Bank en het Fortis Executive Committee', zo meldt het bedrijf.

'Het formele advies verwoordt het standpunt van de ondernemingsraad over het biedingvoorstel, dat op 29 mei jongstleden werd aangekondigd.' In het advies zijn ook afspraken opgenomen over de manier waarop de Nederlandse medezeggenschap vanaf dit moment betrokken blijft bij het verdere proces en de opvang van personele consequenties als gevolg van de overname van ABN AMRO, zo laat Fortis weten.

De ondernemingsraad is een wettelijk orgaan van een bedrijf (ook van non-profitorganisaties). Hij behartigt de belangen van de medewerkers. De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht op het terrein van het personeelsbeleid. Het management kan geen besluiten nemen over bijvoorbeeld

Ondernemingsraad
Instemmingsrecht

werktijdenregelingen, pensioenvoorzieningen, vakantieregelingen en werkoverleg zonder dat de ondernemingsraad daarmee instemt. Bij fusie, benoeming van bestuurders en belangrijke investeringen heeft de ondernemingsraad adviesrecht. Bij dit soort beslissingen is het management verplicht de ondernemingsraad advies te vragen. Ook heeft de ondernemingsraad beroepsrecht. Tegen een beslissing van de directie kan de ondernemingsraad in beroep gaan bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam.

Adviesrecht

Beroepsrecht

Organisaties doorlopen, net als mensen, levensfasen en groeien volgens bepaalde patronen naar volwassenheid. Aanvankelijk kleine, jonge en dynamische organisaties groeien na jaren uit tot kolossen. Soms ondergaan deze kolossen weer een verjongingskuur, zoals KPN of TNT-post die zich van bureaucratische organisaties moesten omvormen tot vitale, marktgerichte en klantvriendelijke bedrijven.

Door de verscheidenheid aan invloeden waarmee organisaties te maken hebben, is niet één organisatie precies gelijk aan de andere. Evenals een mens of dier heeft elke organisatie iets unieks. De manier van organiseren en leidinggeven kan daarom ook nooit één op één van de ene organisatie worden overgeplaatst naar een andere.

Dit maakt het onmogelijk om in de organisatiewetenschap algemeen geldende uitspraken te doen, die voor alle organisaties gelden. Een bepaalde manier van leidinggeven werkt in de ene organisatie wel en in de andere niet. Een perfect informatiesysteem voor een ziekenhuis hoeft niet te werken in een universiteit. De organisatiewetenschap is dus geen normatieve wetenschap die algemene principes opstelt voor alle soorten organisaties, maar een wetenschap die rekening houdt met specifieke kenmerken van organisaties.

1.2 Positionering van de organisatiewetenschap

Alle wetenschap vindt haar oorsprong in de nieuwsgierige mens, die niet tevreden is met common sense. Die mens zoekt een verklaring voor verschijnselen die zijn ervaringswereld te boven gaan. Het is niet voldoende om te weten waarom de zon in de loop van een jaar op verschillende momenten op en onder gaat, hij wil ook weten waarom dat zo is. Hoe beter het lukt om verschijnselen te verklaren, des te groter is de kans die verschijnselen te voorspellen en ze daarmee te beheersen. Aanvankelijk was de wetenschap nog een enigermate samenhangende 'body of knowledge', geïntegreerd door filosofie, cultuur en/of religie. Pas de laatste honderd jaar is er steeds meer specialisatie in de wetenschap ontstaan. Vanwege de nadelen van deze specialisatie zijn er de laatste decennia overkoepelende vakgebieden als organisatiekunde en bedrijfskunde ontstaan. In deze paragraaf positioneren we de organisatiewetenschap in deze ontwikkelingen in de wetenschap. We behandelen daarin de monodisciplinaire benadering (subparagraaf 1.2.1), beperkingen van de deductieve wetenschapsbeoefening (subparagraaf 1.2.2) en de wetenschappelijke bestudering van organisaties (subparagraaf 1.2.3).

1.2.1 Monodisciplinaire benadering in de wetenschapsbeoefening

Vanaf de achttiende eeuw is de voortgang van de wetenschap in onze westerse samenleving bepaald door een tweetal ontwikkelingen:

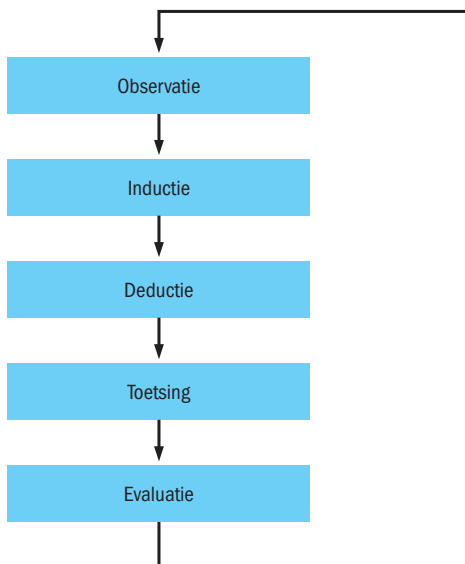
- 1 rationaliteit
- 2 specialisatie.

Ad 1 Rationaliteit

Het kenmerk van de westerse wetenschapsbeoefening van de afgelopen twee eeuwen is dat alle irrationele (zoals emotionele of religieuze) elementen werden geweerd. Alles moest met logische redeneringen te bewijzen zijn; 'cognito ergo sum' ('ik denk, dus ik ben'). Wetenschappers zoeken naar generaliseerbare causaliteiten (oorzaak-gevolgrelaties). In de tweede helft van de vorige eeuw is daarbij de behoefte toegenomen dit te vatten in wiskundige modellen. In deze traditie ontwikkelden zich de β -wetenschappen (als wis- en natuurkunde), in het Engels aangeduid met de term 'sciences'. Bij deze wetenschappen staat het ontdekken van wetmatigheden en causaliteiten voorop. Herhaling van experimenten is nodig om tot uitspraken te kunnen komen. Kenmerkend voor deze wijze van wetenschapsbeoefening is de empirische cyclus (zie figuur 1.4).

Causaliteiten

FIGUUR 1.4 De empirische cyclus



Daarbij denkt een onderzoeker in de werkelijkheid een bepaalde relatie te ontdekken. Hij formuleert daarover een hypothese. Hij toetst die hypothese door een aantal waarnemingen te registreren. Bij de evaluatie blijkt of de hypothese juist is of niet. Zolang een hypothese niet is verworpen door ander onderzoek (falsificatie) blijft deze geldig. We noemen dit ook wel de deductieve of natuurwetenschappelijke methode van wetenschapsbeoefening. 'Alle zwanen zijn wit', is juist zolang niemand een zwarte zwaan heeft ontdekt en 'de zon draait om de maan' totdat Galilei het tegendeel kon bewijzen.

Ad 2 Specialisatie

De hoeveelheid kennis die de wetenschap in de loop van honderden jaren verzamelt, wordt zo veel en complex dat er een zekere werkverdeling ontstaat. Alle informatie is voor één mens niet meer te vatten. Tegenwoordig hebben we geen 'homo universalis' als Erasmus meer. Er ontstaan monodisciplines, die zich in taal, methoden en aanpak steeds verder losmaken van de moederwetenschap en van elkaar. Elke afzonderlijke wetenschap – economie, psychologie, sociologie, natuurkunde – bestudeert de werkelijkheid met een eigen kenobject. Voor de economische wetenschap is dat bijvoorbeeld de mens die naar maximalisering van zijn nut streeft. Uit voorbeeld 1.5 blijkt dat de voorspellende waarde van een monodiscipline als economie erg beperkt is.

1

Mono-
disciplines

VOORBEELD 1.5

Het Centraal Planbureau (CPB) is in Nederland een belangrijk adviesorgaan van de overheid en de politiek. Deze organisatie is gespecialiseerd in het doorrekenen van beleidsvoornemens. Wanneer de regering en sociale partners bijvoorbeeld afspraken willen maken over loonontwikkeling, laten ze eerst de plannen doorrekenen door het CPB. Dit gebeurt door voorgenomen beleidsafspraken in een economisch model te stoppen. Als uitkomst geeft dit model de gevolgen voor bijvoorbeeld werkgelegenheid, inflatie, export. Vervolgens gaan deze uitkomsten een rol spelen in de besluitvorming. Zelden blijken deze uitkomsten later in de praktijk te

kloppen. De werkelijkheid is namelijk veel complexer dan het model van het CPB. De uitkomsten van de berekening zijn hooguit een indicatie, zeker geen waarheid. Regelmatig doet het CPB ook voorspellingen over economische grootheden (begrotingstekort of inflatie). Ook hier blijkt dat deze voorspellingen voortdurend moeten worden bijgesteld. Zelfs dit zeer geavanceerde rekenmodel van het CPB is niet in staat om de economie te voorspellen, laat staan te beheersen. Wetenschap zonder 'gevoel' kan hooguit een van de hulpmiddelen zijn voor managers en beleidsmakers bij het nemen van hun beslissingen.

De aanpak door de verschillende monodisciplinaire wetenschappen is te vergelijken met een aantal veeartsen die een koe willen ontleden. Ze slachten de koe en elk bestudeert verschillende onderdelen, zoals luchtwegen, spijsvertering, spieren en gehoororganen. Na afloop van de studie naaien ze alles weer aan elkaar. Maar daarna leeft de koe niet meer. Zo is het ook met monodisciplinaire benaderingen van een levend orgaan als een organisatie. De som van al die analyses is nog geen levende organisatie. Een organisatie is meer, het is een holisme.

Holisme

1.2.2 Beperkingen van de deductieve wetenschapsbeoefening

De hang naar rationaliteit en specialisatie heeft tot gevolg gehad dat de 'ziel' uit de wetenschap is verdwenen. Zuivere logische analyses vervangen de creatieve mens. Voor de werking van acupunctuur bijvoorbeeld heeft de medische wetenschap geen logische verklaring kunnen vinden. Voor veel medici bestaat acupunctuur daarom ook niet en is homeopathie een onbekend medicijn.

Vertalen we dit naar het management, dan krijgen we de koele berekenaars als bestuurders van een organisatie. Voor gevoel is geen plaats meer,

omdat het niet te beredeneren is. In de organisatiewetenschap leidt dit in de eerste helft van de vorige eeuw tot de visie op een organisatie als een machine, een logisch opgebouwd raderwerk. We noemen dit de bureaucratie-organisatie, waarin alles via regels en procedures geregeld is en de factor 'mens' met zijn gevoelens en (on) hebbelikheden is uitgeschakeld. Dit maakt ook het verschil tussen een ondernemer en een manager. Een manager werkt met logische analyses, terwijl een ondernemer ook ruimte geeft aan zijn gevoel. Vandaar ook dat management voor een belangrijk deel wel en ondernemerschap niet te leren valt.

Gevoel

Het verklaringstelsel van de natuurwetenschappelijke methode bewijst nog steeds zijn diensten op vele terreinen, zoals bij sterkteberekeningen van gebouwen, ontwikkeling van farmaceutische producten, ontwikkeling van auto's en in de ruimtevaart. Maar het blijkt niet toereikend om verschijnselen bestuderen waarin de mens een rol speelt. Een mens is meer dan een rationeel handelend wezen. Hij laat zijn gedrag niet verklaren met rationele logica. Pas in de tweede helft van de vorige eeuw verlaten sommige wetenschappen (sociologie, psychologie) het idee van de altijd rationeel handelende mens. Het besef breekt door dat de mens gecompliceerder in elkaar zit. Dit heeft ook zijn invloed op de organisatiewetenschap, die in de eerste helft van de vorige eeuw ook uitging van de rationeel handelende mens, de homo economicus als koude calculator. Daarom laten organisaties, waarin mensen werken en beslissingen nemen, zich niet vangen in eenduidige causale relaties. Er kunnen dus geen algemeen geldende principes ontwikkeld worden, die altijd en overal voor alle organisaties geldig zijn. Net zo min als het functioneren van de Nederlandse economie volledig te vatten is in het model van het Centraal Planbureau, is het functioneren van een organisatie te vatten in een sluitend model dat verschijnselen in organisaties kan voorspellen en beheersen.

Homo
economicus

1.2.3 Wetenschappelijke bestudering van organisaties

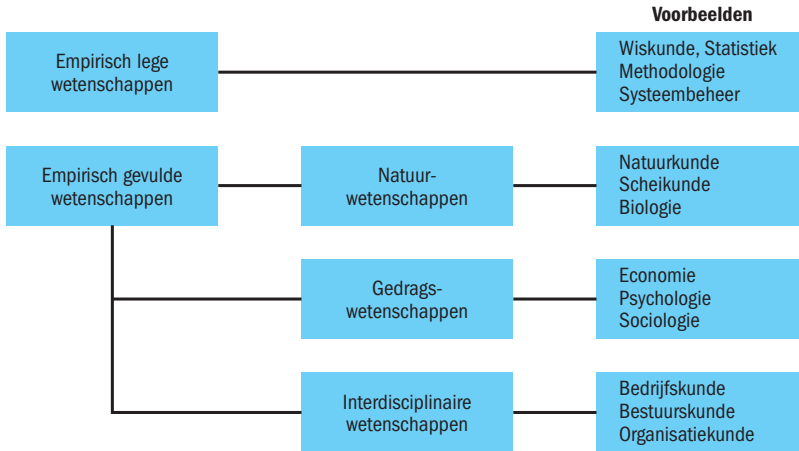
De natuurwetenschappen hebben een traditie die teruggaat tot de oude Grieken en Romeinen. Deze exacte wetenschappen maken gebruik van de deductieve methode die beschreven is in subparagraaf 1.2.1. Met proeven en testen kan men 'waarheden' toetsen. Naast deze exacte wetenschappen bestaat er maar één andere wetenschap: de filosofie. Het zijn aanvankelijk alleen de filosofen die toepassingen zoeken in de vorm van moraal (hoe moet men zich gedragen) en rechtsregels. De gedragswetenschappen als economie, psychologie en sociologie komen pas in de loop van de twintigste eeuw tot bloei als aparte wetenschappen vanuit de moederwetenschap filosofie. Interdisciplinaire wetenschappen als bedrijfs- en bestuurskunde zijn pas ontstaan in de zeventiger jaren van de vorige eeuw. Figuur 1.6 toont een beeld van de huidige indeling van de wetenschappen.

De gedrags- en interdisciplinaire wetenschappen vragen een andere manier van bestuderen van de werkelijkheid dan de exacte wetenschappen. In het Engels komt dit verschil tot uitdrukking in de benamingen sciences respectievelijk humanoria.

De wetenschappelijke benadering van organisaties heeft in de twintigste eeuw een ontwikkeling doorgemaakt van:

- a normatieve benadering via de
- b situationele benadering naar de
- c contingentiebenadering

FIGUUR 1.6 Indeling van de wetenschappen



Normatieve benadering

Aanvankelijk – tot circa 1960 – hanteren de onderzoekers in de organisatiekunde de normatieve of natuurwetenschappelijke methode. Zij zoeken naar algemene wetmatigheden. Dit is niet verwonderlijk omdat de grondleggers van het organisatievak ingenieurs zijn. Ze zijn op zoek naar ‘the one best way to organize’. Daarbij hebben ze dan vooral oog voor de opkomende massaproductie. Zij zoeken methoden om medewerkers in bedrijven zo efficiënt mogelijk in te zetten. Daardoor kan de arbeidsproductiviteit stijgen en de prijzen van producten zullen daardoor dalen. Een voorbeeld daarvan is de eerste lopende-bandproductie bij Ford, die de prijs van de auto zo drukte dat ook de gewone man de kans kreeg er een aan te schaffen. De boeken uit die tijd hebben titels als *Principles of Organization* of *Principles of Management*. Op basis van de gevonden wetmatigheden willen zij normen vaststellen voor efficiënte inzet van medewerkers en effectief bestuur van organisaties. Sommige onderzoekers (Likert, Blake en Mouton) denken de ideale manier van leidinggeven te hebben gevonden. Anderen (Taylor, Weber) menen de ideale vorm van een organisatiestructuur te hebben ontdekt. De enkelingen die zich bezighouden met dit vakgebied zijn dus op zoek naar de enige ideale theorie die het functioneren van alle organisaties verklaart. Hoe sterk de hang kan zijn naar het ontwikkelen van de ‘ideale’ theorie blijkt uit het volgende intermezzo.

Wetmatigheden

Ugly fact

In een broeierige conferentieruimte houdt een Amerikaanse Human-Relationsexpert een gloedvol betoog over de relatie tussen de stijl van leidinggeven, arbeidsvreugde en productiviteit. Door internationaal te enquêteren en de computers van zijn instituut 's nachts overuren te laten maken, is het hem gelukt cross-culturele patronen te ontdekken. Een reeks indrukwekkende

correlatiecoëfficiënten verschijnt op de overhead. Dankzij een online-verbinding met Los Angeles zullen de allernieuwste computerresultaten de toehoorders bereiken. En inderdaad, de resultaten komen binnen en worden met verve gepresenteerd op het black board. Zij blijken echter geen bevestiging van de eerder geponeerde stellingen, eerder het tegendeel.

Zonder blikken of blozen spreekt deze goeroe op het terrein van de Human Relations voor een vierhonderdkoppig

publiek de volgende woorden: 'OK ladies and gentlemen, let's get on. Why should an ugly fact destroy a beautiful theory?'

Deze methode van wetenschapsbeoefening werkt met een groot aantal waarnemingen (grote extensie) om de relatie te onderzoeken tussen enkele grootheden, bijvoorbeeld tussen rusttijden van medewerkers en hun productiviteit. Ontdekt de onderzoeker een bepaalde samenhang – bijvoorbeeld tussen stijl van leidinggeven en productiviteit van medewerkers –, dan spreken we van een causaliteit. Toch lukte het niet om tot veel zinvolle algemeen geldende uitspraken te komen over het functioneren van organisaties. Daarvoor zijn organisaties te complex en dynamisch. In de jaren dertig van de vorige eeuw breekt bij enkelen het besef door dat er meer is in organisaties dan we logisch kunnen beredeneren. Er is meer dan het verdelen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en het vastleggen daarvan in een organisatieschema. Dat is slechts het topje van de ijsberg; zie figuur 1.7.

FIGUUR 1.7 De organisatie als ijsberg



Naast regels en procedures spelen er in organisaties bijvoorbeeld ook emoties, karakters, machtsprocessen en groepsprocessen. Deze zijn ook van invloed op de prestaties die een organisatie levert.

Situationele benadering

Het andere uiterste is dat de organisatieonderzoeker elke organisatie als een uniek fenomeen ziet. Hij streeft dan niet meer naar algemeen geldende uitspraken, maar probeert een verklaring te vinden voor processen die in die ene organisatie plaatsvinden. We spreken dan van een situationele benadering. Een wetenschap is dan opgebouwd uit veel casussen (casuïstiek). We spreken hier van een inductieve benadering; dit in tegenstelling tot de deductieve benadering. Op zich is dat niet bijzonder, want ook in de



medische en juridische wetenschap, de psychologie en psychiatrie en in de geschiedenis speelt de casuïstiek een belangrijke rol. Bij het ontstaan van de wetenschappen is casuïstiek zelfs de enige manier van wetenschapsbeoefening. Er is in die fase namelijk nog geen algemeen aanvaarde theorie van waaruit men verder kan bouwen aan de wetenschap. De onderzoeker gaat bij deze methode zeer gedetailleerd te werk om geen aspecten te missen. Een wetenschap bestaat dan uit een groot aantal casussen, zonder een enkele pretentie tot generalisatie in de vorm van een theorie. Vanuit de praktijk is het echter onbevredigend helemaal geen redelijk geaccepteerde ‘body of knowledge’ te hebben en steeds weer van voren af aan te moeten beginnen. Hooguit kan de organisatieadviseur, jurist of psychiater in een voorkomend geval dan kijken of zich ooit een vergelijkbaar geval heeft voorgedaan. Daarbij moet hij dan maar hopen dat de twee casussen voldoende gelijkenis hebben.

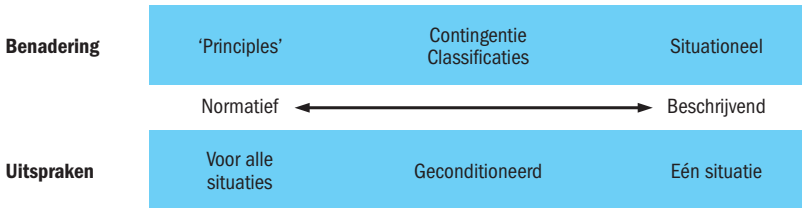
Contingentiebenedering

In de jaren zeventig van de vorige eeuw staat de organisatiewetenschap voor een keuzedilemma. De deductieve of normatieve benadering levert een te beperkte verklaring voor verschijnselen binnen organisaties.

In de praktijk kan men niet veel met de ‘principles’. Het andere uiterste (de situationele benadering) leidt alleen maar tot meer casuïstiek en niet tot een samenhangende theorie.

In figuur 1.8 zijn deze twee benaderingen als uitersten op de schaal getekend.

FIGUUR 1.8 Indeling van de onderzoeksmethoden van de (organisatie)wetenschap



Middenweg

Door een middenweg te kiezen – uitspraken gelden alleen voor bepaalde soorten organisaties – kan de organisatieonderzoeker de ergste nadelen van beide extreme benaderingen vermijden. Hij doet concessies naar beide zijden en komt tot een beperkte generaliseerbaarheid. Wetenschappelijke uitspraken zijn geconditioneerd; zij gelden alleen nog maar in bepaalde situaties of bepaalde organisaties. Voor een ziekenhuis gelden andere organisatieprincipes dan voor een supermarktconcern en de stijl van leidinggeven bij brandweercorpsen verschilt van die bij een reisbureau. Wetenschappers gaan nu op zoek naar groepen organisaties die min of meer vergelijkbaar zijn. Voor zo’n categorie organisaties kunnen zij dan wel algemeen geldende uitspraken doen. We noemen dit de contingentiebenedering. Dat is ook de benadering die we in dit boek hanteren. We proberen daarbij de complexiteit en dynamiek van organisaties zo veel mogelijk tot hun recht te laten komen. Tegelijkertijd proberen we tot een samenhan-

gende theorie te komen die geldt voor een bepaald soort organisaties; niet voor alle organisaties dus. Daarmee is de contingentiebenadering een middenweg tussen de deductieve en de inductieve benadering.

1.3 Denkscholen in de organisatiewetenschap

In deze paragraaf beschrijven we in het kort de geschiedenis van het denken over organisaties. Aan de orde komen:

- de klassieke school (subparagraaf 1.3.1)
- de human-relationschool (subparagraaf 1.3.2)
- de besluitvormingsbenadering (subparagraaf 1.3.3)
- de transactiekostentheorie (subparagraaf 1.3.4)
- de systeembenadering (subparagraaf 1.3.5)
- de contingentiebenadering (subparagraaf 1.3.6).

1.3.1 Klassieke school

De klassieke school ontstaat aan het begin van de twintigste eeuw als nasleep van de Industriële Revolutie. Wetenschappers gaan op zoek naar methoden om medewerkers zo efficiënt mogelijk in te zetten. De mens is de enige onzekere schakel in het streven naar perfecte massaproductie. Omdat de eerste wetenschappers ingenieurs zijn is het niet verwonderlijk dat zij organisaties willen ontwerpen die lopen als een goed geoliede machine. De klassieken zien efficiënte massaproductie en massaconsumptie als de beste mogelijkheid om de arbeidersklasse te 'verheffen'. De eerste vereniging die zich in Nederland bezighoudt met management en organisatie heet niet voor niets Nederlands Instituut voor Efficiency (NIVE).

Efficiënt

Tot de klassieken rekenen we:

- Frederick W. Taylor met zijn *Scientific Management*;
- Henri Fayol, die de taken van de manager analyseerde;
- Max Weber, die de bureaucratie als ideaalmodel voor organisaties ontwierp.

Hierna beschrijven we kort hun bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatiewetenschap.

Taylor: Scientific Management

De Engelsman Taylor richt zijn onderzoek uitsluitend op de werkvloer ('shop floor'). Door een eindeloze hoeveelheid experimenten met werknemers in fabrieken probeert hij te ontdekken hoe hij hun productiviteit kan maximaliseren. Uiteindelijk komt hij tot de conclusie dat maximale specialisatie in het werk het beste is. Elke werknemer verricht slechts een deelhandeling in het productieproces. Hoe kleiner of korter die deelhandeling is, des te meer productiviteit dit oplevert. Een medewerker die per minuut tien keer dezelfde handeling moet verrichten, produceert samen met andere medewerkers veel meer dan wanneer zij allemaal twee of meer verschillende handelingen zouden verrichten. Hiermee heeft hij de basis gelegd voor de grootschalige dichtbevolkte fabrieken waarin medewerkers elk één deelhandeling verrichten aan het product. De lopende band is het ideaalbeeld voor de meest efficiënte inzet van de mens in het arbeidsproces. Taylor is de eerste geweest die werkprocessen in grote organisaties wetenschappelijk bestudeerde; vandaar de naam *Scientific Management*.

Specialisatie

Lopende band

Maar Taylor ging verder. Zijn drang tot specialisatie ging zo ver dat hij ook

Functionele bazenstelsel

specialisatie aanbrengt in de leidinggevende functie. Hij ontwerpt het zogenoemde functionele bazenstelsel. Volgens hem is het veel efficiënter dat een chef zich niet bezighoudt met alle aspecten van het werk en zijn werknemers. Voor elk aspect van zijn werk krijgt een werknemer een aparte baas. Dit betekent een doorbreking van het principe van de eenheid van bevel. In zijn visie krijgen medewerkers leiding van acht bazen. In de werkplaats zijn dat de gang boss, speed boss, repair boss en de inspector. Vanuit het bedrijfsbureau krijgen dezelfde medewerkers instructies van de order of work and route clerk, instruction card clerk, time and cost clerk en de shop disciplinarian. Als organisatiestelsel heeft dit idee van Taylor niet gewerkt. Toch heeft zijn visie op het bedrijfsbureau later wel degelijk ingang gevonden. Iedereen vindt het nu normaal dat een bedrijfsbureau dwingende aanwijzingen geeft aan de werkvloer, zonder dat hier sprake is van een hiërarchische relatie.

Fayol: taken van de leider

In tegenstelling tot Taylor onderzoekt de Franse mijningenieur Fayol de function administrative oftewel het (top)management. Hij stelt zich de vraag wat managers eigenlijk doen. Voor de gewone man is dat 'looking out of the window and smoke a cigar'. Hij is de eerste die daadwerkelijk op zoek gaat naar de taken van de manager. Hij ziet de leidinggevende functie als overkoepeling van de overige bedrijfsfuncties. De manager moet dus integraal denken en niet in een bepaald functiegebied (technisch, commercieel of financieel). Aan de hand van zijn onderzoek komt hij tot de volgende leidinggevende taken:

- **Prévoir:** de toekomst voorspellen, doelen en beleid vaststellen (strategie).
- **Organiser:** de bouw van een hiërarchische structuur met een eenheid van leiding en duidelijke functieomschrijvingen (organiseren).
- **Commander:** aan het werk zetten van het personeel (leidinggeven).
- **Coordonner:** richten van alle deelgebieden op de doelen van het bedrijf (coördineren).
- **Contrôler:** tijdige informatieverzorging moet vergelijking van de resultaten met de planning mogelijk maken (procesbeheersing).

Hoewel de benamingen niet allemaal meer van deze tijd zijn, zien we dat deze opsomming ook heden ten dage nog realiteitswaarde heeft.

Weber: bureaucratie

De Duitse onderzoeker Max Weber staat bekend als de ontwerper van de bureaucratische bedrijfsstructuur. De bureaucratie is voor hem het ideale organisatiemodel om een organisatie onafhankelijk te maken van mensen. In een bureaucratie is iedereen per direct vervangbaar omdat alles vastligt in regels, procedures, structuren en functiebeschrijvingen. Dit is het ideaalbeeld van de organisatie als machine. De medewerker schikt zich naar de wetmatigheden van die machine.

De kenmerken van de bureaucratische organisatie zijn:

- duidelijke hiërarchie
- veel procedures en voorschriften op alle terreinen
- sterk afgebakende en duidelijk omschreven bevoegdheden van werknemers
- promotie op basis van 'technische' kunde
- onpersoonlijke en formele relaties

Aldus ontstaat het beeld van de onpersoonlijke organisatie. Alle problemen

Leidinggevende taken

Organisatie als machine Kenmerken

Onpersoonlijke organisatie

worden rationeel (volgens de procedures) opgelost. Veel organisaties zijn en worden nog steeds op deze wijze gestructureerd, ook al gebeurt dit vaak niet tot in de perfectie. In het tegenwoordige functioneren van organisaties vinden we nog altijd veel elementen uit de theorie van Weber terug, zoals procedures, organisatieschema's, functiebeschrijvingen, lijn- en stafrelaties.

1.3.2 Human-relationsschool

De human-relationsschool stelt de medewerker en de groep waarin hij werkt centraal bij de bestudering van organisaties. De grondleggers van deze school zijn Mayo en Roethlisberger. Onder hun leiding werden de zogenoemde Hawthorne-experimenten uitgevoerd, waarbij men de groep waarin men werkt ontdekte als motivatiefactor. Medewerkers die in een prettige groep werken presteren meer dan mensen bij wie dit niet het geval is. In de visie van deze denkschool is de mens van nature bereid om een arbeidsinspanning te leveren. Alleen moet de organisatie dan wel de juiste omstandigheden creëren.

**Hawthorne-
experimenten**

Hawthorne-experimenten

In de jaren dertig van de vorige eeuw onderzoeken Mayo en Roethlisberger de effecten van de lichtsterkte op de productiviteit van medewerkers in de fabrieken van General Electric. De hypothese was dat betere verlichting zou leiden tot hogere productiviteit van de werkers aan de lopende band. Dit experiment past exact in de traditie van de natuurwetenschappelijke benadering. Er wordt een groep medewerkers geselecteerd die onder wisselende lichtsterkte hun werk aan de montagetafel doen. Een controlegroep werkt bij een normale lichtsterkte elders in de montagehal. De eerste resultaten wijzen in de goede richting. Bij meer lichtsterkte gaan medewerkers meer presteren. Maar later blijkt dat bij afnemende lichtsterkte de groep

geselecteerde medewerkers nog steeds beter blijft presteren dan de controlegroep. De hypothese werd dus verworpen. Maar hoe kon het dan dat de groep toch beter presteerde en bleef presteren? Mayo en Roethlisberger kwamen er door nader onderzoek achter dat het feit dat de groepsleden geselecteerd waren voor het experiment motiverend werkte. Zij voelden zich als groep bevoorrecht. Daarom wordt wel gesteld dat dankzij dit 'mislukte' experiment de groep waarin men werkt werd ontdekt als belangrijke factor voor de motivatie van medewerkers. Een mens is dus meer dan een fysiek wezen dat alleen maar te sturen is op fysieke factoren (werkbelasting, werkpauses) en met economische prikkels.

In de visie van de aanhangers van de human-relationsschool moet een organisatie een harmonische gemeenschap zijn. Daar profiteren de medewerkers van en ook de organisatie omdat er dan harder gewerkt wordt. De hiërarchie is niet het enige stuurmiddel; ook groepscontrole kan een bijdrage leveren. Deze kijk op organisaties krijgt naderhand invulling door vakken als organisatiesociologie en organisatiepsychologie. Deze denkschool heeft ook sporen nagelaten in de manier waarop organisaties tegenwoordig bestuurd worden. Voorbeelden daarvan zijn werkoverleg, participatief leiderschap, de personele functie en sociaal beleid.

**Harmonische
gemeenschap**

1.3.3 Besluitvormingsbenadering

Een aantal onderzoekers kiest een heel andere weg om het functioneren van organisaties te verklaren. In hun visie is elke organisatie een groot geheel waarin voortdurend allerlei mensen op verschillende niveaus beslissingen nemen. Een organisatie is dus niets meer en niets minder dan een permanente beslissingsmachine. Het idee is dat wanneer we wetenschappelijk die beslissingsprocessen begrijpen, we ook begrijpen hoe organisaties werken. De Amerikanen Simon, Cyert en March zijn de baanbrekers geweest van deze benadering. Herbert Simon heeft voor dit werk zelfs de Nobelprijs voor Economie ontvangen. Zij komen er al gauw achter dat besluitvorming in organisaties niet altijd een rationeel proces is. In de praktijk blijkt dat veel managers en medewerkers in organisaties kiezen voor satisfying gedrag. Zij kiezen voor acceptabele oplossingen, niet voor het maximaal haalbare.

Daarvoor zijn verschillende redenen. Die kunnen gelegen zijn in gebrek aan informatie, onzekerheid over de gevolgen van keuzes of in het feit dat een mens nu eenmaal geen rationeel wezen is.

Managers en medewerkers nemen besluiten tegen een bepaalde achtergrond: hun referentiekader. Daarin spelen persoonlijke voorkeuren een rol. Door nu vanuit de organisatie de referentiekaders van alle managers en medewerkers in een bepaalde richting te beïnvloeden, moet het volgens de onderzoekers mogelijk zijn om tot een ideale besluitvormingsstructuur te komen. Om dat te bereiken ontwikkelt Simon een theorie, waarin hij kennis uit de economie, organisatiekunde en psychologie koppelt; de zogenoemde 'behavioral theory of the firm'. Via de ingang van de besluitvorming geeft Simon daardoor ook 'irrationele' elementen in het functioneren van organisaties een plaats. De beïnvloeding van de referentiekaders van besluitnemers krijgt pas decennia later invulling in de wetenschap via het thema organisatiecultuur.

1.3.4 Transactiekostentheorie

De transactiekostentheorie is al jarenlang een denkschool op het gebied van organisatie en management. Evenals bij de besluitvormingsbenadering is hier sprake van een vanuit de economische wetenschap geïnspireerde benadering van organisaties. Eén van de belangrijkste grondleggers van deze theorie is Oliver Williamson, die in 1975 zijn gezaghebbende boek *Markets and Hierarchies* het licht liet zien.

Deze theorie houdt zich bezig met de verklaring voor het feit dat economische activiteiten zowel binnen als buiten organisaties, via marktwerking of via de beheersstructuur van een organisatie, plaats kunnen vinden. Zo neemt bijvoorbeeld het supermarktconcern de beslissing of men de distributie naar de winkels zelf wil doen of deze activiteit wil uitbesteden. In het eerste geval maakt de distributie deel uit van de beheersstructuur van het bedrijf. Dat brengt naast kosten van opslag en transport ook beheerskosten met zich mee. In geval van uitbesteding van de distributie bepaalt de markt de kosten van het transport. Daarbij komen de zogenoemde transactiekosten voor het supermarktconcern. Dit zijn de kosten die het concern moet maken om het transport van derden in de juiste prijs-kwaliteitverhouding te krijgen.

Elke transactie brengt kosten met zich mee. Uitgangspunt van de transactiekostentheorie is dat de som van de productiekosten en transactiekosten minimaal moet zijn. Transactiekosten bij aankoop van goederen zijn bijvoorbeeld het zoeken van een leverancier, het opstellen van een contract

Beslissings-
machine

Satisfying
gedrag

Referentie-
kaders

Marktwerking

Transactie-
kosten

en kwaliteitscontrole bij levering. Transactiekosten bij 'interne productie' van goederen zijn bijvoorbeeld productieplanning, voortgangsregistratie en eventuele bijsturingssacties in het productieproces.

De transactiekostentheorie geeft antwoord op de vraag wanneer een bedrijf activiteiten beter kan uitbesteden (inkopen via de markt) en wanneer een bedrijf beter kan kiezen deze activiteiten in eigen hand te houden. Bij de keuze voor al dan niet uitbesteden speelt informatie een cruciale rol. Hoe minder men weet van de mogelijke toeleverancier, des te gauwer zal men geneigd zijn te kiezen tot 'zelf doen'.

Intern in het bedrijf kan het management er ook voor kiezen om de kosten van de beheersing te verminderen. Dit gebeurt door activiteiten te ontkoppelen en te werken met interne verrekenprijzen (marktmechanisme).

De laatste jaren is er sprake van een hernieuwde aandacht voor de transactiekostentheorie vanwege de toenemende mogelijkheden van informatietechnologie (IT). Dankzij IT is informatie over andere bedrijven gemakkelijker te verkrijgen en kost vrijwel niets. Dit vergroot de mogelijkheden van marktwerking als vervanging voor interne beheersing aanzienlijk. Dankzij IT ontstaan netwerken van organisaties die samen één product leveren.

Door de informatietechnologie vindt er een verschuiving plaats in de transactiekosten. Enerzijds nemen deze toe als gevolg van de kosten van informatietechnologie, maar anderzijds nemen de transactiekosten af als gevolg van de inzet van informatietechnologie. De voortdurende daling van de kosten van IT leiden tot een continue afname van de transactiekosten. De afname van de transactiekosten leidt tot nieuwe manieren van samenwerken, waarbij netwerken van bedrijven ontstaan. Elk individueel bedrijf moet zich afvragen waar het het beste in is (zie voorbeeld 1.9).

Uitbesteden

1

Informatietechnologie

VOORBEELD 1.9

Ook grote bedrijven denken over deze problematiek na. Zo vroeg kort geleden de topman van Philips zich af: 'Zijn we een innovatief technologiebedrijf of een productiebedrijf van allerlei artikelen?' In deze

opmerking ligt de kernvraag van de transactietheorie besloten. Wil Philips zo veel mogelijk onder de eigen beheersstructuur brengen of is het efficiënter om de productieactiviteiten over te laten aan de marktwerking?

1.3.5 Systeembenadering

De systeembenadering van organisaties is de eerste poging om te komen tot een overkoepelende visie op het functioneren en vormgeven van organisaties. Introductie van deze benadering in de organisatietheorie vond plaats in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw door de Amerikanen Kast en Rosenzweig.

De systeembenadering benadrukt het belang van de onderlinge samenhang tussen delen van de organisatie. Een goede afstemming tussen de verschillende bedrijfsfuncties leidt tot synergie. Daardoor presteert het totaal meer dan de som der delen ($2 + 2 = 5$ -effect). Allerlei organisatorische maatregelen kunnen het ontstaan van de synergie bevorderen. Daarnaast introduceert de systeembenadering de omgeving als factor die van invloed is op het functioneren en besturen van een organisatie. Een organisatie is een open systeem, dat voortdurend impulsen krijgt vanuit de omgeving.

Samenhang

Omgeving

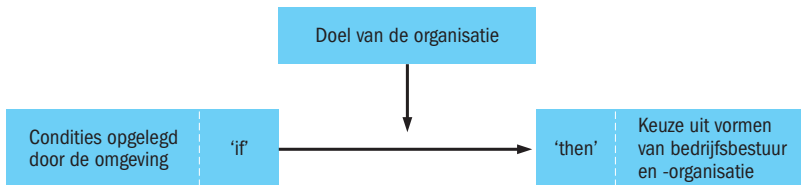
1.3.6 Contingentiebenadering

De contingentiebenadering kiest een middenweg tussen de normatieve en de situationele benadering. De kern van het contingentiedenken in de organisatiwetenschap ligt in het zoeken naar passende organisatiestructuren bij een bepaalde omgeving van een organisatie. Als de omgeving bepaalde kenmerken heeft, dan vereist dit een bepaalde manier van organiseren en leidinggeven in een organisatie: dit is de zogenoemde 'if ... then ... -relatie'. Schematisch is deze weergegeven in figuur 1.10.

Belangrijke grondleggers van het contingentiedenken zijn Lawrence en Lorsch, en Mintzberg en Galbraith.

In een organisatie of onderdeel daarvan met een redelijk stabiele omgeving (bijvoorbeeld de afdeling paspoortafgifte bij de gemeente) kan veel geregeld worden met behulp van voorschriften en procedures. Er zal weinig ruimte zijn voor eigen initiatief van medewerkers.

FIGUUR 1.10 De 'if...then...-relatie'



In een organisatie met een sterk dynamische omgeving (reclamebureau of organisatieadviesbureau) is de omgeving veel minder voorspelbaar. Dit soort organisaties is veel losser georganiseerd. Creativiteit van medewerkers krijgt alle ruimte. Zie voorbeeld 1.11.

VOORBEELD 1.11

De Nederlandse Spoorwegen is decennialang een staatsbedrijf geweest. Deze monopoliepositie, gesteund door de staat, leidde ertoe dat de NS een bureaucratische organisatie werd. Regels en procedures gingen voor de wensen van de klant. Het overheidsbeleid met betrekking tot de NS veranderde en het bedrijf werd omgevormd tot een nv die zichzelf moest zien te bedruipen. Bovendien werd concurrentie op het spoor toegestaan. De politiek koos dus voor meer marktwerking in plaats van 'beheersing'. Daardoor moest de NS een prestatie neer gaan zetten waarbij de klant

tevreden zou zijn over de prijs-kwaliteitverhouding. Het werd een 'gewoon' bedrijf. Om aan de eisen van de nieuwe omgeving te kunnen voldoen moest de interne organisatie van de NS veranderd worden van een bureaucratie in een organisatie model dat tegemoetkomt aan de eisen van de markt. De ambtelijke cultuur moest worden doorbroken. Prestaties en klantvriendelijkheid (contractueel vastgelegd) werden de nieuwe sleutelbegrippen in het intern functioneren. De bedaagde oude dame moest veranderen in een frisse jonge meid.

De 'if ... then ... -relatie' is functioneel. Dat wil zeggen dat deze afhankelijk is van het doel van de organisatie. Wijzigt het doel van de organisatie, dan verandert ook de inhoud van de 'if ... then ... -relatie'. In de literatuur over de contingentiebenadering gaat men uit van één doel, te weten de maximale winst voor de organisatie.

1.4 Procescontingentiebenadering

De contingentiebenadering is het uitgangspunt voor het analyse-instrument dat we in dit boek hanteren. In deze paragraaf passen we de contingentiebenadering enigszins aan om tegemoet te komen aan de moderne visie op het functioneren van organisaties. We noemen dit de procescontingentiebenadering.

Aan de traditionele contingentiebenadering kleven vanuit een moderne visie op organisaties twee bezwaren:

- 1 De contingentiebenadering gaat uit van één doel dat voor alle organisaties geldt: maximale winst. Kenmerk van de moderne visie op organisaties is dat een dergelijke eenzijdige doelomschrijving vaak niet voorkomt. Verschillende belanghebbenden leggen met wisselend succes hun wensen neer bij de organisatie. Het management is dus voortdurend in onderhandeling met belanghebbenden om tot strategische keuzes te komen. De doelanalyse en doelformulering zijn dus geen gegeven. Ze zijn onderdeel van onderhandelingsprocessen waarin doelen van meerdere partijen een rol spelen. De behaalde winst is uiteindelijk een resultaat van deze onderhandelingen en gemaakte keuzes.
- 2 Volgens de contingentiebenadering beïnvloedt de omgeving de organisatie. De omgeving ziet men als een onbeheersbare (uncontrollable) variabele. Dit is maar de helft van de waarheid. Ook het omgekeerde geldt: organisaties beïnvloeden hun omgeving, bijvoorbeeld door reclame, fusies of andere vormen van samenwerking. De relatie tussen omgeving en organisatie is dus tweezijdig.

Doelanalyse

Tweezijdig

VOORBEELD 1.12

Als het productieproces wordt gemechaniseerd (if), dan zal efficiënter kunnen worden geproduceerd (then). Maar het kan best zijn dat als het productieproces verder wordt gemechaniseerd (if), de motivatie van medewerkers zal afnemen (then). Of wanneer wordt gemechaniseerd (if), dan zal

de flexibiliteit van het productieproces afnemen (then).

In deze drie voorbeelden leidt eenzelfde 'if' tot drie verschillende 'thens' afhankelijk van het doel dat het management met de mechanisatie van het productieproces wil bereiken.

De vier kenmerken van de procescontingentiebenadering zijn:

- 1 De benadering is toepasbaar op alle soorten organisaties. Zij is niet afhankelijk van hun doelstelling of van het feit dat er meerdere doelstellingen en belanghebbenden een rol spelen.
- 2 Het doel van de organisatie is niet een vast gegeven. Doelen zijn een uitkomst van onderhandelingen tussen management en belanghebbenden.

- 3 De procescontingentiebenadering doet enerzijds recht aan de vele situationele factoren die een rol spelen. Anderzijds komt zij tegemoet aan de behoefte aan algemene uitspraken. In de benadering wordt positie gekozen tussen de normatieve en situationele benadering.
- 4 De benadering biedt ruimte voor het management van organisaties om op verschillende manieren om te gaan met het spanningsveld tussen omgeving en organisatie.

In figuur 1.13 zijn de verschillen tussen de klassieke contingentiebenadering en de procescontingentiebenadering getekend.

FIGUUR 1.13 De klassieke en de procescontingentiebenadering



Voor de wetenschapsbeoefenaar op het terrein van de organisatiekunde betekent dit dat hij zich niet kan verschuilen achter een eng geformuleerd kenobject. Dat zou geen recht doen aan de complexiteit en dynamiek die organisaties kenmerken. De organisatiekundige moet een interdisciplinair denker zijn.

Voor de manager in de praktijk heeft dit dezelfde gevolgen. Ook hij moet recht doen aan de complexiteit van zijn organisatie en de dynamiek die de omgeving hem oplegt. Op de vragen die dit meebrengt zijn geen simpele kant-en-klare antwoorden te geven. Hij moet zelf als integraal manager optreden.

Kenobject

1.5 Bijdragen aan de procescontingentiebenadering

Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw hebben verschillende organisatiekundigen een bijdrage geleverd aan het ontstaan van de contingentiebenadering. In deze paragraaf behandelen we het werk van enkelen van hen:

- Woodward (subparagraaf 1.5.1). Deze Engelse onderzoekster wordt wel gezien als de grondlegster van de contingentiebenadering. Zij ontdekte als eerste in het begin van de jaren zestig dat succesvolle organisaties met een verschillend productieproces verschillende methoden van organiseren en leidinggeven hanteren.
- Lawrence en Lorsch (subparagraaf 1.5.2). Zij ontdekten dat er niet alleen verschil in management en organisatie tussen organisaties voorkomt, maar ook binnen. Zo is de managementstijl op een verkoopafdeling heel anders dan op een productieafdeling. Dit kan binnen organisaties een zekere spanning oproepen.
- Hill, Fehlbauer en Ulrich (subparagraaf 1.5.3). Uit onderzoek van deze auteurs is gebleken dat de methode van organiseren en leidinggeven in

een bedrijf samenhangt met de mate van complexiteit en voorspelbaarheid in het werk.

- Galbraith (subparagraaf 1.5.4). Deze auteur ziet de mate van taakcomplexiteit in een organisatie als factor van invloed op het ontwerp van de organisatie en het informatiesysteem.
- Mintzberg (subparagraaf 1.5.5). Deze auteur heeft als eerste een redelijk complete classificatie van organisaties ontworpen. Daarmee is zijn aanpak een (voorlopige) mijlpaal in het contingentiedenken geweest.

1.5.1 Woodward: invloed van de productietechnologie op de ideale organisatiestructuur

Joan Woodward deed in de jaren zestig van de vorige eeuw onderzoek in industriële bedrijven in Zuid-Engeland. Uit de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat de ideale manier van organiseren en leidinggeven verschilt naar gelang de aard van het productieproces. Zij onderscheidt daarbij stukproductie, massaproductie en procesproductie.

Men beschouwt haar onderzoek wel als het begin van de contingentiebenaandering.

Uit honderd bedrijven selecteerde zij de succesvolle bedrijven en onderzocht deze op de kenmerken:

- organisatiestructuur
- menselijke relaties
- functies met een hoge status (macht!)

Woodward onderscheidt de volgende typen productietechnologie

- 1 Stukproductie. Het bedrijf bestaat uit relatief zelfstandige eenheden die producten leveren op basis van klantenspecificaties.
- 2 Serie- en massaproductie. Producten worden in grote aantallen op basis van vaste specificaties, bijvoorbeeld via de lopende band, gemaakt.
- 3 Procesproductie. Productie vindt plaats in de vorm van een continue, ononderbroken stroom, zoals in de chemie- of olie-industrie. De resultaten van haar onderzoek zijn tevens weergegeven in figuur 1.14.

Kenmerken van de organisatiestructuur

Uit figuur 1.14 blijkt dat bij stukproductie het bazenniveau – het laagste leidinggevende niveau – aan redelijk veel medewerkers leiding geeft. De bazen hebben een grote spanwijdte. Uitvoerende medewerkers hebben bij stukproductie meestal veel kennis en ervaring om zelf oplossingen te vinden voor problemen.

Massaproductie wordt gekenmerkt door een extreem grote spanwijdte op het bazenniveau. Medewerkers verrichten hier routinewerk dat gedetailleerd is voorgeschreven. Dit werk vereist weinig aandacht van de baas. Daarom kan hij aan veel productiemedewerkers leidinggeven.

De procesindustrie kent een steile organisatiestructuur. Bij dit soort productieprocessen werken veel specialisten. Door deze specialisaties zijn veel overleg en onderlinge afstemming nodig (teammanagement). De bazen moeten dus veel aandacht besteden aan de coördinatie van al de specialisten.

Kenmerken van de menselijke relaties

Stukproductie biedt veel variatie in het werk en laat ruimte voor een eigen inbreng van de productiewerker en contact met collega's. Daarom zijn de menselijke relaties bij stukproductie erg goed.

Productie-
proces

Stukproductie

Massa-
productie

Proces-
industrie

FIGUUR 1.14 Kenmerken van succesvolle bedrijven met verschillende productietechnologieën.

Technologie	Organisatiestructuur	Menselijke relaties	Hoge-statusfuncties
Stukproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Spanwijdte van de baas: 21-30 • Personen die aan de top rapporteren: 4 • Aantal niveaus: 3 • Meerhoofdige leiding: 12% 	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine werkgroepen • Veel participatie • Flexibiliteit in werkrelaties en uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschoolde werkers • Tekenkamer • Opleiders • Ervaren managers
Massaproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Spanwijdte van de baas: 41-50 • Personen die aan de top rapporteren: 7 • Aantal niveaus: 4 • Teammanagement: 32% 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke taken • Lijn/staf-conflict • Relatief slechte arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld veel stakingsdreiging) 	<ul style="list-style-type: none"> • Productiebureau • Fabricagechef
Procesproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Spanwijdte van de baas: 11-20 • Personen die aan de top rapporteren: 10 • Managementniveaus: 6 • Teammanagement: 80% 	<ul style="list-style-type: none"> • Goede persoonlijke relaties • Weinig conflicten en stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudspersoneel • Jonge (technisch competente) managers

Bij massaproductie is de medewerker slechts een 'nummer'. Daardoor is er minder contact met collega's en weinig eigen inbreng in het werk. Dat leidt tot slechte menselijke relaties in bedrijven met massaproductie. Ook zet men zich af tegen het 'kantoor'.

Bij procesproductie werken hoogopgeleide medewerkers. Ze werken vaak in teamverband. Meestal zijn er goede persoonlijke relaties tussen medewerkers.

Kenmerken van functies met een hoge status

Bij stukproductie hebben productiemedewerkers en ontwerpers (tekenkamer) een hoge status. Zij zijn het die het voor elkaar krijgen steeds weer een uniek product te maken.

Bij massaproductie hebben medewerkers van het productiebureau (staf op kantoor) een hoge status. Zij plannen het werk en geven richtlijnen aan het personeel in de fabriek. De productiewerkers werken op routine. Ze hoeven geen vakman te zijn.

Bij procesindustrie heeft het onderhoudspersoneel een hoge status. Dit laatste hangt direct samen met de enorme kosten die het stilvallen van een fabriek en het opnieuw opstarten met zich meebrengen.

De uitkomsten van het onderzoek van Woodward waren baanbrekend in de organisatietheorie. Voor het eerst had iemand met empirisch onderzoek vastgesteld dat er niet één beste manier van organiseren is. Per soort productieproces verdient een verschillende manier van organiseren de voorkeur.

1.5.2 Lawrence & Lorsch: differentiatie en integratie

Met hun boek *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* uit 1968 gaven deze auteurs een nieuwe wending aan wat we later de contingentietheorie zouden noemen.

Zij ontdekten dat de omgeving op verschillende wijzen inspeelt op de diverse bedrijfsfuncties binnen een organisatie (verkoop, productie en research). De omgeving van de researchafdeling is veel onzekerder dan die van de productieafdeling. De verkoopafdeling neemt een middenpositie in. Daarmee doorbraken zij het idee dat de omgeving op heel de organisatie eenzelfde invloed heeft. Figuur 1.15 toont de onzekerheidsscore voor drie onderzochte afdelingen.

Lawrence & Lorsch meten de onzekerheid aan de hand van drie factoren:

- onduidelijkheid van informatie
- mogelijkheid van calamiteiten
- tijd die verstrekt voordat resultaten van activiteiten zichtbaar zijn

Onzekerheid

FIGUUR 1.15 Onzekerheden vanuit de omgeving voor drie afdelingen.

Omgeving van	Duidelijkheid van informatie	Onzekerheid Calamiteiten	Tijdsperiode feedback	Totale onzekerheidsscore
Research	3,7	5,3	4,9	13,9
Verkoop	2,4	3,8	2,8	9,0
Productie	2,2	3,5	2,7	8,4

De verschillende mate van onzekerheid leidt volgens de auteurs tot verschillen in de interne organisatie van die afdelingen. De interne organisatie meten ze aan de hand van de dimensies:

- structuur (formeel – informeel)
- intermenselijke betrekkingen (relatiegericht – mensgericht)
- instelling ten opzichte van tijd (korte- of langetermijnvisie)

Interne organisatie

Figuur 1.16 toont de scores voor de onderzochte afdelingen op deze dimensies.

Uit deze figuur blijkt bijvoorbeeld dat een productieafdeling erg formeel gestructureerd is, de menselijke betrekkingen taakgericht zijn en men een kortetermijnvisie heeft. De scores van de researchafdeling wijzen precies de andere kant uit.

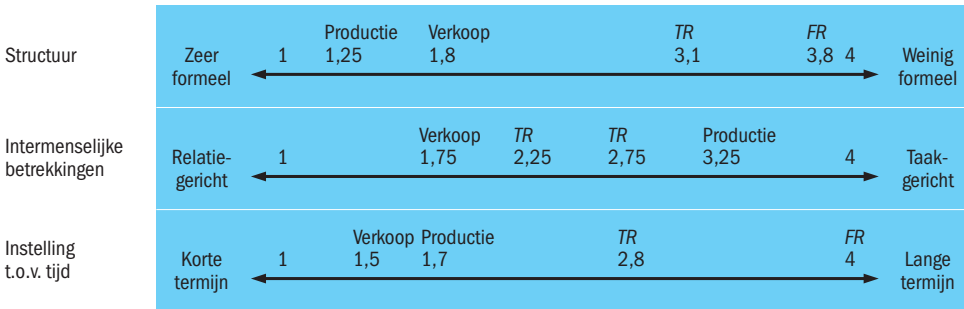
Het management moet binnen een organisatie niet één uniforme stijl van organiseren en leidinggeven hanteren. Enige mate van verschil in organisatie en management tussen bedrijfsfuncties is noodzakelijk (differentiatie). Tegelijkertijd moet het management zorg dragen voor afstemming van de verschillende bedrijfsfuncties (integratie). Goed functionerende organisaties, zo blijkt uit het onderzoek, hebben een sterke mate van differentiatie tussen afdelingen als de omgeving daarom vraagt en passende hoogontwikkelde, op integratie gerichte mechanismen. Vandaar dat we de benadering van Lawrence en Lorsch het 'differentie-integratieconcept' noemen.

Differentiatie

Integratie

FIGUUR 1.16 Verschillen in organisatorische variabelen in vier afdelingen

Dimensie



TR = toegepaste research
FR = fundamentele research

1.5.3 Hill, Fehlbaum & Ulrich: routiniserings- en probleemoplossingspotentie

Hill e.a. (1974) hebben een denkmodel ontwikkeld voor de relatie tussen omgeving, organisatie en medewerkers. Naar hun idee moet er een zekere mate van evenwicht zijn tussen deze drie elementen. In een onzekere en dynamische omgeving moet bijvoorbeeld een redelijk losse organisatiestructuur zijn, waarin mensen werken die verantwoordelijkheid en risico's durven nemen. In hun onderzoek gaan zij op zoek naar een 'fit' tussen de omgeving, de organisatie en de medewerkers. Alle drie moeten die bij elkaar passen. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om creatieve medewerkers in een bureaucratie te laten werken. Zij zullen al gauw gefrustreerd raken. Startpunt van hun analyse is het evenwicht tussen:

- de mate van routine die in het werk van medewerkers zit
- de mate waarin medewerkers probleemoplossend vermogen hebben

Zij noemen deze punten routiniseringspotentie en probleemoplossingspotentie.

In figuur 1.17 is dit denkmodel weergegeven.

In het grijs gearceerde vlak is er sprake van 'fits'. Situatie A kan gelden voor een researchafdeling: er valt weinig te routiniseren en daarom zijn medewerkers nodig met een hoog probleemoplossend vermogen. Situatie D is ook een 'fit'. Hier is sprake van routinematig werk en medewerkers met een laag probleemoplossend vermogen. Voorbeeld daarvan zijn de lopende-bandproductie en in het algemeen bureaucratische organisaties.

Bij B en C is sprake van 'misfits'. In situatie B kunnen medewerkers hun capaciteiten niet kwijt in het werk, terwijl in situatie C het omgekeerde het geval is. Daar hebben medewerkers onvoldoende capaciteiten om de uitdagingen in het werk aan te kunnen.

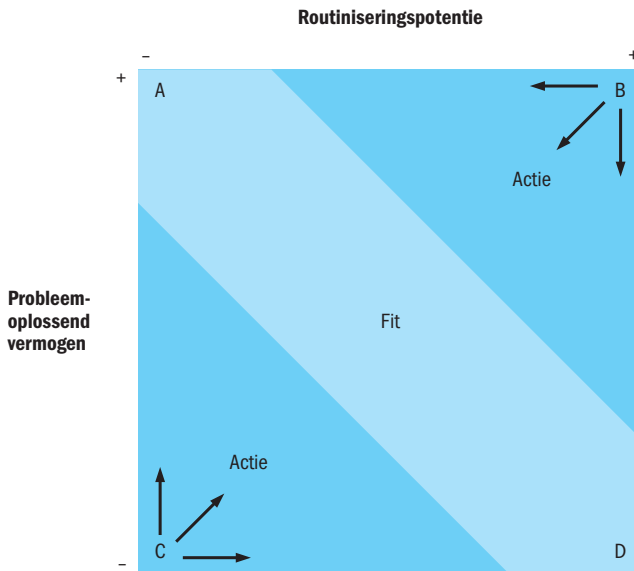
Vervolgens kijken de auteurs welke factoren de twee dimensies van het denkmodel beïnvloeden. De routiniseringspotentie wordt beïnvloed door vier kenmerken van de omgeving:

- 1 complexiteit
- 2 dynamiek

'Fit'

Routiniseringspotentie

FIGUUR 1.17 Fit tussen routiniseringspotentie en probleemoplossend vermogen



- 3 specificiteit (zijn er duidelijke relaties tussen acties van het bedrijf en de reactie uit de omgeving?)
- 4 uiteenlopende wensen van belanghebbenden

De probleemoplossingspotentie wordt beïnvloed door kenmerken van de medewerkers. Dit zijn:

- kennis
- openheid
- generalistische visie van medewerkers

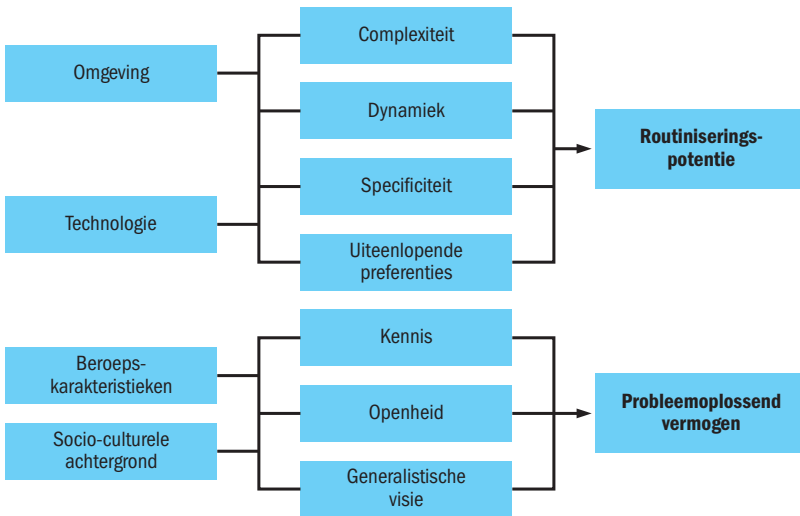
Probleemoplossingspotentie

In figuur 1.18 is een samenvattend overzicht van de genoemde variabelen opgenomen.

Het sluitstuk van de theorie is de koppeling van deze beïnvloedende variabelen aan de interne organisatie. In figuur 1.19 zijn twee 'fits' opgenomen, namelijk de ideaaltypen A en D uit figuur 1.17. De auteurs hanteren daarbij een zestal variabelen om een organisatie vorm te geven.

In figuur 1.19 zien we hoe de twee ideaaltypen (A en D) scoren op elk van deze variabelen. Bij ideaaltype A kunnen we denken aan een reclamebureau of een organisatieadviesbureau. Het bedrijf is redelijk los georganiseerd. Medewerkers krijgen veel ruimte voor eigen initiatief. Ideaaltype B (D uit figuur 1.17) zien we bijvoorbeeld bij lopendebandproductie of de paspoortenuitgifte bij het stadhuis. Originaliteit van medewerkers ('Ik zet die foto van uw vrouw eens in uw paspoort') wordt beslist niet gewaardeerd.

FIGUUR 1.18 Factoren die de routiniseringspotentie en het probleemoplossend vermogen beïnvloeden



FIGUUR 1.19 Fits tussen ideaaltypen en managementtechnieken.

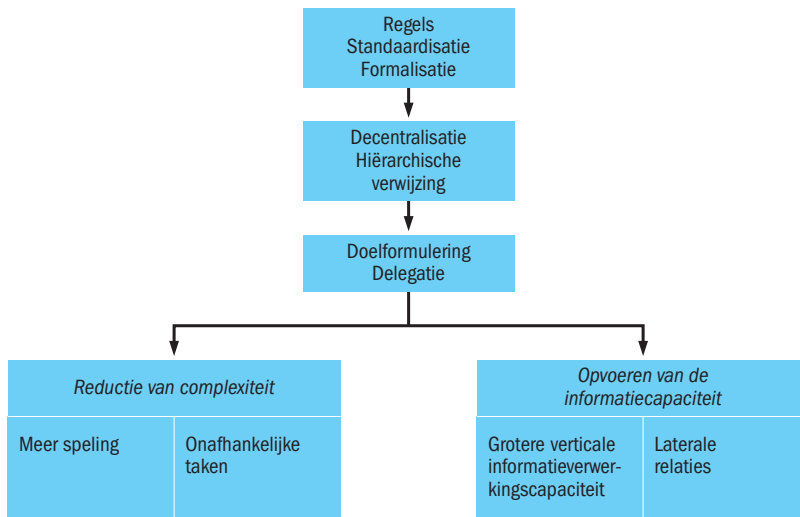
Managementtechnieken	Ideaaltypen	
	Ideaaltipe A (A in figuur 1.11)	Ideaaltipe B (D in figuur 1.11)
Decentralisatie	veel	weinig
Functionalisatie	veel	weinig
Delegatie	veel	weinig
Participatie	veel	weinig
Standaardisatie	weinig	veel
Arbeidsdeling	weinig	veel

1.5.4 Galbraith: taakonzekerheid en organisatieontwerp

Galbraith (1973) introduceert het begrip ‘taakonzekerheid’ als verklarende variabele om te kiezen voor een bepaald ontwerp van de interne organisatie. Naarmate de taakonzekerheid in een organisatie groter is, kan er minder op regels en procedures vertrouwd worden. De toenemende taakonzekerheid leidt in zijn theorie tot zeven verschillende mogelijkheden om de interne organisatie vorm te geven (zie figuur 1.20). Zeven mogelijkheden om de interne organisatie bij toenemende taakonzekerheid vorm te geven, zijn:

- 1 Een organisatie met een lage taakonzekerheid kan mechanistisch bestuurd worden. Het werk is voorspelbaar en de omgeving is stabiel. Belangrijke stuurmethoden van het management zijn regels en program-

FIGUUR 1.20 Galbraith: oplossingen bij toenemende taakonzekerheid



ma's, **standaardisatie** en formalisatie. Een voorbeeld hiervan is de bureaucratische organisatie.

2. Neemt de taakonzekerheid toe, dan kan het management niet langer alles voor iedereen volledig voorprogrammeren. Medewerkers moeten zelf initiatieven nemen. Bij twijfel vragen zij hun chef om raad (**hiërarchische verwijzing**).
3. Neemt de taakonzekerheid nog verder toe, dan kan het topmanagement de zaken nog minder overzien. Het moet dan nog meer taken en bevoegdheden uit handen geven (**delegatie**). Het management stuurt de medewerkers dan aan op resultaten (management by objectives). Dit komt voor in divisieorganisaties.

Neemt de taakonzekerheid nog verder toe, dan kan het management twee kanten uit:

In de eerste plaats kan het management de complexiteit reduceren door het terugbrengen van de complexiteit. Dat kan op twee manieren:

4. Het management kan besluiten meer **speling** (buffers of slack) in te bouwen. Voorbeelden van speling zijn extra budget, tussenvoorraden in de fabriek of inleen van extra personeel. Als er dan iets misgaat kan dat opgevangen worden door de buffer. Deze speling reduceert de nadelige gevolgen van de toegenomen complexiteit.
5. Ook kan het management besluiten meer **onafhankelijke taken** te vormen. Binnen een bedrijf ontstaan dan relatief autonome eenheden (business units).

In de tweede plaats kan het management ervoor kiezen de informatiecapaciteit in de organisatie op te voeren. Dan zijn er twee mogelijkheden om de zaak bestuurbaar te houden:

6. Vergroting van de verticale **informatieverwerkingscapaciteit** geeft de topleiding meer en tijdiger informatie. Daardoor kan het management de zaken beter beheersen. Centrale stafafdelingen zijn daarbij behulpzaam.

- 7 Het management kan er ook voor kiezen meer **laterale relaties** tussen medewerkers te stimuleren. Dat zijn relaties dwars door de organisatie en buiten de geijkte hiërarchische lijnen. Daardoor kunnen veel problemen worden opgelost, zonder dat het topmanagement er aan te pas hoeft te komen. Op lagere niveaus vindt er dan al afstemming plaats, bijvoorbeeld via projectgroepen.

Galbraith koppelt als eerste het organisatieontwerp aan de wijze waarop het informatiesysteem in een organisatie wordt ingericht. Een goed ontworpen interne organisatie kan volgens hem niet werken zonder een passend informatiesysteem.

1.5.5 Mintzberg: structurele configuraties

In zijn boek *Structure in Fives* (1983) geeft Henry Mintzberg op originele wijze de contingentiebenadering vorm. Hij komt tot een classificatie, waarin hij vijf soorten ideaaltypen organisaties opneemt:

- 1 simpele structuur
- 2 machinebureaucratie
- 3 professionele bureaucratie
- 4 divisiestructuur
- 5 adhocratie (zie figuur 1.21).

FIGUUR 1.21 Structurele configuraties en hun kenmerken

Structurele configuratie	Primair coördinatiemechanisme	Basisdeel van de organisatie	Besluitvormingsstructuur
Simpele structuur	Directe supervisie	Strategische top	Verticale en horizontale centralisatie
Machinebureaucratie	Standaardisatie van werkprocessen	Technostructuur	Beperkte horizontale decentralisatie
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden	Uitvoerend deel	Verticale en horizontale decentralisatie
Divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middenmanagement	Beperkte verticale decentralisatie
Adhocratie	Wederzijdse aanpassing	Ondersteunende afdelingen	Selectieve decentralisatie

Hij komt tot die vijf soorten organisaties door te kijken naar het primaire coördinatiemechanisme dat in die organisaties gangbaar is. Mintzberg bedoelt met een coördinatiemechanisme de manier waarop managers de activiteiten van medewerkers op elkaar afstemmen. Hij noemt:

- direct toezicht
- standaardisatie van werkprocessen
- standaardisatie van input (vaardigheden)
- standaardisatie van output
- wederzijdse (informele) aanpassing

In elk van de vijf ideaaltypen is een verschillend coördinatiemechanisme dominant aanwezig.

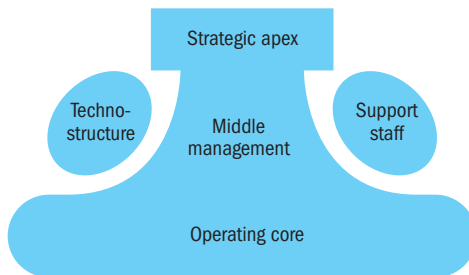
Het hanteren van een bepaald coördinatiemechanisme leidt ertoe dat een bepaald basisonderdeel in een organisatie (zie figuur 1.22) veel macht krijgt.

Basisonderdeel

1

In een machinebureaucratie is dat bijvoorbeeld de technostructuur. Daarin produceren de centrale stafafdelingen regels en voorschriften. In een simpele structuur is de baas, vaak ook eigenaar, de held. Hij beslist en regelt alles. In een divisiestructuur zijn de middenmanagers (divisiemangers) de helden.

FIGUUR 1.22 De basisonderdelen van de organisatie



Ten slotte heeft elk type organisatie – Mintzberg noemt dit structurele configuraties – een eigen mate van horizontale en verticale decentralisatie. Onder verticale decentralisatie verstaat Mintzberg de delegatie van taken en bevoegdheden in de lijn. Van horizontale decentralisatie is sprake wanneer bevoegdheden in de lijn verschuiven naar staforganen (technostructuur). De mate van (de)centralisatie is rechts in figuur 1.21 opgenomen.

Decentralisatie

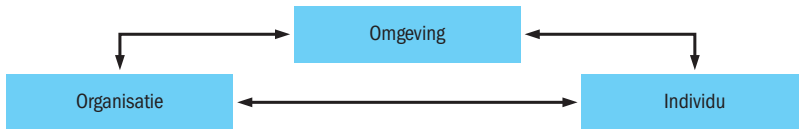
1.6 Analyse-instrument voor organisaties

In de voorgaande paragrafen zijn enkele bouwstenen van de contingentiebepijning de revue gepasseerd. Die gaan we in deze paragraaf gebruiken om ons analysemodel op te bouwen. We doen dit in de vorm van een raamwerk om de kwaliteit van organisaties te beoordelen. Het is een soort thermometer waarmee we de temperatuur van de organisatie opnemen. Ons beginpunt is de relatie tussen omgeving, organisatie en medewerkers (subparagraaf 1.6.1). Dat zijn de factoren die het management in balans moet zien te houden of te krijgen. Daarna kijken we hoe het management deze balans kan bereiken (subparagraaf 1.6.2). Het management heeft een gereedschapskist nodig om de omgeving, organisatie en medewerkers te kunnen beïnvloeden. De inhoud van deze gereedschapskist is ons analysemodel.

1.6.1 Omgeving, organisatie en medewerkers

In deze subparagraaf gaan we in op de relatie tussen omgeving, organisatie en medewerkers. In de traditie van de systeem- en contingentiebenadering gaan we ervan uit dat er een zeker evenwicht moet bestaan tussen de omgeving, de organisatie en de medewerkers van de organisatie (zie figuur 1.23).

FIGUUR 1.23 Relaties tussen omgeving, organisatie en individu



Deze drie elementen moeten met elkaar in harmonie zijn. Anders gezegd: er moet een 'fit' tussen bestaan. De fit is niet een star gegeven, maar is steeds in verandering. Er is sprake van een quasi-evenwicht. De elementen van de fit zijn als met elasticiteit aan elkaar verbonden. Zij staan voortdurend aan veranderingen bloot.

Quasi-
evenwicht

Er zijn impulsen tot verandering, zoals nieuwe markten die ontstaan, nieuwe productietechnologie en nieuwe medewerkers of managers die worden aangenomen. Maar er zijn ook impulsen tot behoud van het bestaande, zoals medewerkers die moeite hebben met veranderingen, managers die hun positie willen veiligstellen of hang naar behoud van de in vele jaren gegroeide organisatiecultuur.

Het realiseren van een fit tussen omgeving, organisatie en individu gaat niet vanzelf en is een belangrijke opgave voor het management.

Omgeving

Krachten vanuit de omgeving komen op het management af in de vorm van acties van concurrenten, veranderingen in consumentenvoorkeuren, verscherpte milieuvorschriften, Arbo-wet, wetgeving en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De ene organisatie wordt hiermee sterker geconfronteerd dan de andere. Heeft een organisatie te maken met complexiteit en dynamiek, dan is het managen van de omgeving een belangrijke opdracht voor het management.

Organisatie

Krachten vanuit de (interne) organisatie betreffen de financiële, technische en organisatorische mogelijkheden. Zijn er genoeg financiële middelen om een gewenste strategie uit te voeren? Beschikt het bedrijf over een moderne en flexibele technische outillage of heeft het een verouderd machinepark? Is er een organisatiestructuur die snelle besluitvorming mogelijk maakt? Heerst er een klantgerichte organisatiecultuur? De bestaande toestand van de organisatie bepaalt dus sterk de mogelijkheden van het management.

Medewerkers

Krachten vanuit de medewerkers die in de organisatie werkzaam zijn betreffen de kwaliteiten van de medewerkers. Hoe is de opleiding en ervaring van medewerkers? Zijn medewerkers gemotiveerd in hun werk?

Is er bereidheid tot samenwerking en zo nodig verandering? Zijn medewerkers gewend zelf problemen op te lossen? Het antwoord op deze vragen geeft een beeld van de mogelijkheden die het management heeft om nieuwe wegen in te slaan.

1.6.2 Beïnvloeding door het management

In deze subparagraaf behandelen we de manier waarop het management de omgeving, organisatie en de medewerkers kan beïnvloeden. Het management probeert de omgeving, organisatie en de medewerkers te beïnvloeden in de gewenste richting. Dat is noodzakelijk om een fit tussen die elementen te behouden. Voor elk van de onderdelen van de fit heeft de manager gereedschap in zijn koffer.

Beïnvloeding van de omgeving

Het gereedschap dat het management heeft om de omgeving te beïnvloeden bestaat uit de strategische variabelen:

- keuze van product-marktcombinatie(s)
- hantering van de marketingmix
- netwerkgedrag ter beïnvloeding van belanghebbenden
- samenwerkings- of concurrentiestrategie

Hoe meer dynamiek in de omgeving, des te actiever het management op dit terrein moet zijn. Het management moet dan zorgen voor voldoende machtsopbouw in de omgeving.

Het management beïnvloedt in zekere mate de omgeving of de belanghebbenden die daarin een rol spelen. Wat dat betreft werkt de vermaatschappelijking van de organisaties naar twee kanten. Verschillende partijen raken in de organisatie geïnteresseerd en willen daarop invloed uitoefenen. Tegelijkertijd zijn ze geïnteresseerd en het management kan hun interesse gebruiken om ten eigen bate aan te wenden.

Externe machtsopbouw is een van de strategische variabelen die het bestuur van een organisatie hanteert. De externe machtsopbouw richt zich op:

- cliënten dan wel afnemers
- concurrenten dan wel collega's
- belanghebbenden

De cliënten of afnemers worden beïnvloed door middel van bijvoorbeeld reclame, voorlichting en 'verpakking' van producten. Het vakgebied marketing biedt vele technieken om de afnemers in voor de organisatie gunstige zin te beïnvloeden.

Samenwerkingsverbanden met concurrenten kunnen de grip op de omgeving vergroten. Een voorbeeld hiervan is te vinden bij Philips. Dit bedrijf sluit joint ventures met Amerikaanse, Zweedse en Japanse concurrenten en neemt deel in het kapitaal van Duitse, Franse en Japanse concurrenten. Daardoor ontstaat een steeds sterkere verstrengeling van belangen, netwerken en organisaties. Fusies, kartelafspraken, joint ventures, deelname en internationalisatie doen de macht van de organisatie op haar omgeving toenemen. Het is daarom niet verwonderlijk dat overheden van alle westerse landen nauwlettend toezicht houden op dit soort ontwikkelingen.

Machtsopbouw

Cliënten of afnemers

Concurrenten

Belanghebbenden Netwerkgedrag

Het feit dat verschillende belanghebbenden in de organisaties zijn geïnteresseerd, geeft het management (zo nodig) macht. Met veel netwerkgedrag moet het management ervoor zorg dragen dat de partijen gecommitteerd blijven. Haakt een belanghebbende onverwacht af, dan moet onmiddellijk een andere partij geactiveerd worden. Zijn er bijvoorbeeld tijdelijk geen of onvoldoende orders, dan kan het management proberen de overheid tot subsidie over te halen. Dreigt een sluiting, dan kan het management proberen het plaatselijke gemeentebestuur tot actie over te halen. Hoe groter het belang van een organisatie voor een betrokken partij is, des te verder deze laatste zal gaan in steun. De persoon van de topman speelt hierin soms een belangrijke rol. Er zijn bij grote multinationals talloze voorbeelden te vinden van het feit dat een nieuwe topman nodig is om het vertrouwen bij belanghebbenden te herstellen.

In ons model zit de factor macht in de zogenoemde managementfilter. Deze bepaalt in hoeverre het management zijn macht kan doen gelden naar omgeving, organisatie en medewerkers.

Beïnvloeding van de organisatie

Het gereedschap dat de manager heeft voor de beïnvloeding van de organisatie is het ontwerpen of veranderen van de organisatiestructuur. Deze krijgt vorm door de hantering van ontwerpvariabelen, te weten:

- mate van arbeidsdeling
- horizontale taakverdeling (naar product, markt, functie of geografisch gebied)
- horizontale decentralisatie (als afwijking van de zuivere lijnorganisatie)
- mate van delegatie (van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden)
- informatiesysteem

Hoe flexibeler een organisatie is ingericht, des te gemakkelijker het management tot vernieuwingen kan komen.

Beïnvloeding van de medewerkers

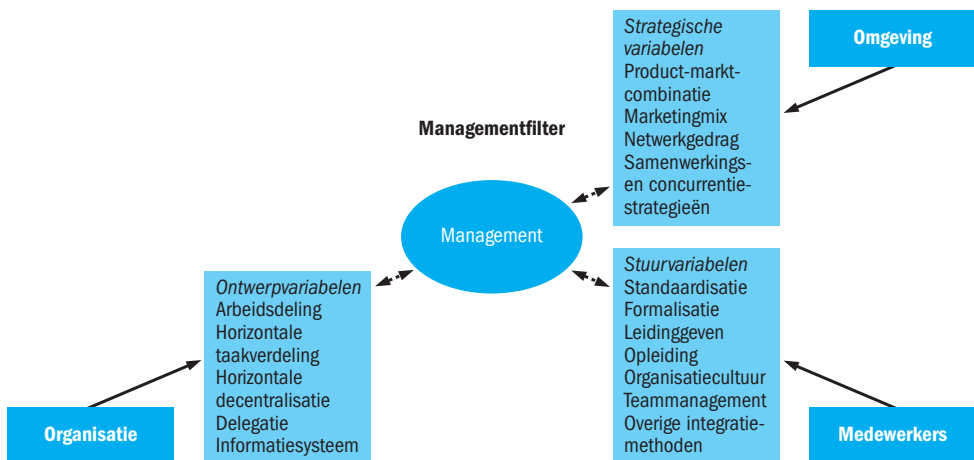
Voor de beïnvloeding van medewerkers heeft de manager de stuurvariabelen in zijn gereedschapskist. Dit zijn:

- mate van standaardisatie
- mate van formalisatie
- stijl van leidinggeven
- opleiding en vorming (competentiemanagement)
- organisatiecultuur
- teammanagement
- overige integratiemethoden

De manier waarop de stuurvariabelen in het verleden zijn ingevuld kunnen de sprongkracht van het management ernstig beperken of juist stimuleren. Figuur 1.24 toont een overzicht van het instrumentarium van het management.

Daarin zijn ook de relaties met de omgeving, de organisatie en de medewerkers opgenomen. Dit is tevens ons analyse-instrument voor organisaties. De verschillende manieren waarop deze drie dimensies en drie soorten variabelen zijn ingevuld in organisaties leidt tot een typologie van organisaties.

FIGUUR 1.24 Instrumentarium voor organisatieanalyse



Managementfilter

Nu introduceren we het begrip ‘managementfilter’ als indicatie voor de macht van het management van een organisatie.

Het management van een organisatie kan niet constant reageren op alle impulsen vanuit omgeving, organisatie en medewerkers. Het beleid zou dan veranderen in een chaos. Alles staat dan voortdurend ter discussie. Een organisatie en medewerkers moeten ook rustpunten hebben. We noemden dit al eerder een quasi-evenwicht. De dikte van de managementfilter is een indicatie in hoeverre het management de omgeving, organisatie en medewerkers kan beïnvloeden. Het management kan deze macht aanwenden om indien nodig:

- ontwikkelingen te vertragen of af te wenden;
- ontwikkelingen te versnellen.

In figuur 1.25 is de werking van de managementfilter in beeld gebracht.

Vanuit de omgeving komen er zowel veranderings- als behoudimpulsen op het management af. Veranderingsimpulsen zijn bijvoorbeeld het gevolg van acties van concurrenten, verandering in consumentenvoorkeuren, of stijging van de grondstofprijzen. Behoudimpulsen vanuit de omgeving zijn bijvoorbeeld protesten tegen een voorgenomen bedrijfssluiting, acties van vakbonden tegen collectief ontslag of beperking van de kredietfaciliteiten door de bank.

Hoe meer macht het management heeft, des te gemakkelijker het management deze impulsen naar zijn hand kan zetten. We noemen de macht naar de omgeving de routiniseringspotentie (conform Hill, Fehlbaum en Ulrich). Het management kan macht in de omgeving opbouwen door goede contacten te onderhouden met belanghebbenden (vakbonden, bank, gemeente en omwonenden). Ook kan de macht vergroot worden door fusie en samenwerking met concurrenten. In dat geval kan beter een vuist gemaakt worden. Zie voorbeeld 1.26.

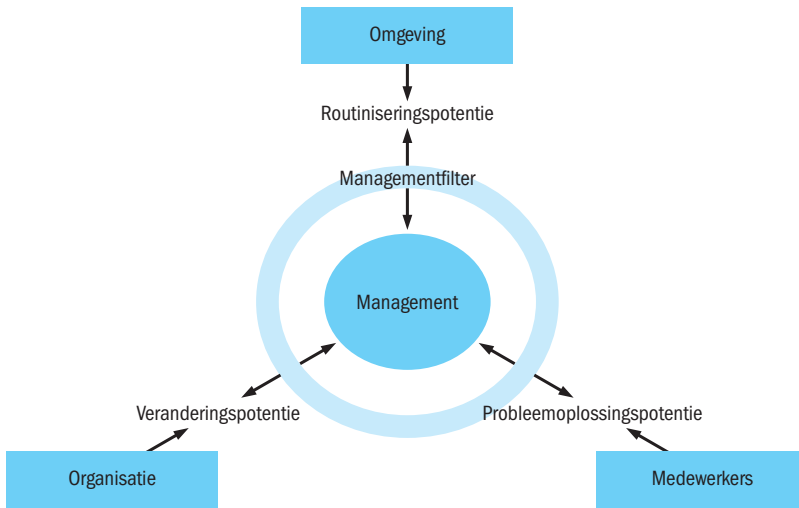
Management-filter

Veranderings-impulsen

Macht

Routiniserings-potentie

FIGUUR 1.25 De werking van de managementfilter



VOORBEELD 1.26

Jarenlang sleept er een conflict tussen Europa en de Verenigde Staten over de importheffingen die de Amerikaanse regering oplegt op staalproducten uit Europa. Daardoor ondervindt de verouderde Amerikaanse staalindustrie weinig concurrentie van de moderne en goedkoper producerende Europese staalindustrie. De staalproducenten in Amerika hebben dit voor elkaar gekregen door veel macht richting de federale regering op te bouwen. Zij doet dit bijvoorbeeld door grote bedragen te storten in de verkiezingskas van aanstaande presidenten.

De Europese Unie beschermt in sterke

mate de eigen landbouw. Hoewel producenten van buiten de EU veel goedkoper produceren wordt hun de toegang tot de markt moeilijk zo niet onmogelijk gemaakt. Dit kan gebeuren doordat de landbouw zich verenigd heeft in belangenorganisaties die nauwe banden hebben met politieke partijen. Via deze samenwerkingsstrategie ontwikkelt de landbouwsector veel macht in de landelijke en Europese besluitvormingsorganen. Het gevolg is dat door het subsidiebeleid individuele landbouwers niet of nauwelijks hoeven te reageren op impulsen vanuit de mondiale omgeving.

Ook vanuit de organisatie krijgt het management impulsen tot behoud en verandering. Een organisatie die is dichtgetimmerd met regels en procedures straalt veel behoudimpulsen uit. Het management zal alle zeilen moeten bijzetten om in zo'n situatie veranderingen te realiseren. Heeft een organisatie een lossere structuur met veel vrijheid voor medewerkers, dan komen de veranderingsimpulsen vanzelf boven drijven. In dat geval moet het management eerder remmen dan gas geven. Het management kan macht opbouwen door meer bevoegdheden naar zich toe te trekken en de organisatiestructuur te wijzigen. De aard van de organisatie gecombineerd met de macht van het management daarin noemen we de veranderingspotentie van de organisatie.

Veranderingspotentie

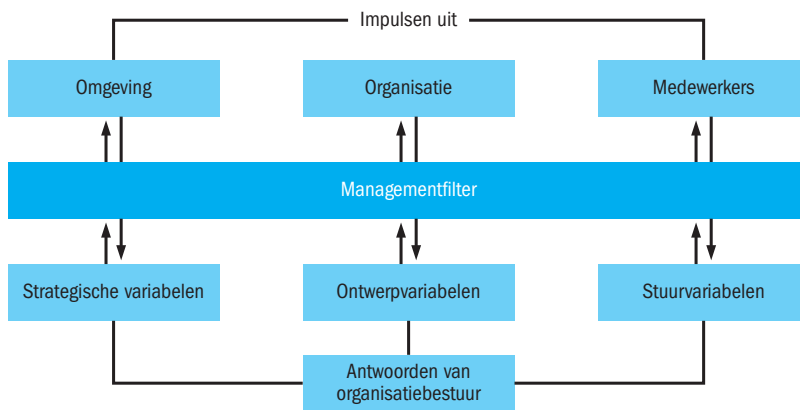
Medewerkers geven ook impulsen af tot behoud en verandering. Sommigen zijn creatief en gemotiveerd; ze willen nieuwe uitdagingen. Anderen zijn minder gemotiveerd en hebben een ambtelijke mentaliteit; ze werken van negen tot vijf.

Het hangt van de macht van de manager af in hoeverre hij bij noodzakelijke veranderingen alle neuzen de goede kant op krijgt. De manager kan macht naar zijn medewerkers opbouwen door charisma uit te stralen, door zijn sociale vaardigheden en door gebruik te maken van machtsposities van bepaalde groepen binnen de organisatie (interne coalities). De stand van zaken met betrekking tot impulsen vanuit de medewerkers noemen we de probleemoplossingspotentie.

In figuur 1.27 is de managementfilter weergegeven in het (vereenvoudigd) analyse-instrument voor organisaties.

**Probleem-
oplossings-
potentie**

FIGUUR 1.27 Analyseschema voor de procescontingentiebenadering



Machtsbronnen binnen organisaties

Om binnen de politieke dimensie in organisaties een rol van betekenis te kunnen spelen, is het belangrijk dat partijen over een zekere macht beschikken.

De machtsbronnen zijn verschillend voor:

- individuele managers
- afdelingen binnen het bedrijf

Bronnen van macht voor individuele managers zijn volgens de klassieke theorie:

- **Bestraffingsmacht.** Dit is de macht om medewerkers te straffen.
- **Beloningsmacht.** Dit is de macht om de beloning van medewerkers te beïnvloeden.
- **Hiërarchische macht.** Dit is de macht die een manager ontleent aan het feit dat hij een hiërarchisch hogere positie inneemt.
- **Expertmacht.** Dit is de macht die een manager (of medewerker) ontleent aan het feit dat hij in de ogen van anderen een expert is op een bepaald terrein.

- **Referentiemacht.** Dit is de macht die managers (of medewerkers) ontleen aan het feit dat zij zich spiegelen aan andere belangrijke personen binnen de organisatie.

Deze klassieke machtsbases kunnen op grond van actuele ontwikkelingen in organisaties worden aangevuld met:

- **Bedrijfskennis.** Naarmate organisaties complexer en ondoorzichtiger worden, hebben kenners van wegen en procedures een voorsprong. De aanwezigheid van 'vriendjes' op bepaalde posities kan sommige processen vaak sneller doen verlopen dan de officiële procedure zou doen vermoeden.
- **Sociale macht.** Deze macht wordt ontleend aan sociale vaardigheden. In de moderne organisaties komen veel overlegsituaties voor. Het net iets sneller reageren en het stressbestendig zijn kunnen leiden tot de opbouw van dit type macht.
- **Achterbanmacht.** In ledengerichte organisaties stoelt deze macht op het feit dat men goed ligt of meent te liggen bij de achterban. Zo zal een politieke partij een leider die stemmen trekt niet gauw vervangen.

Machtsofbouw van afdelingen

Hicksen & Hinings hebben onderzoek verricht naar de organisatorische context van machtsofbouw van afdelingen binnen een organisatie. Hun onderzoek wees uit dat de macht van een afdeling wordt bepaald door drie variabelen, te weten:

- 1 onzekerheidsreductie door die afdeling
- 2 centraliteit van activiteiten
- 3 onvervangbaarheid van de activiteiten

Deze variabelen leiden tot potentiële machts capaciteiten. Of afdelingen deze potentiële macht inderdaad gebruiken, hangt af van de mate waarin de ander bedreigend is voor de eigen zekerheid of eigen doelstellingen. Hoe bedreigender, hoe meer macht de afdeling zal mobiliseren om haar gelijk te krijgen. Dit vormt het startpunt voor politieke processen, zoals onderhandelen, het sluiten van compromissen en het vormen van coalities.

Mintzberg is van mening dat de macht van afdelingen wisselt, afhankelijk van de structurele configuratie van een organisatie. In een machinebureaucratie bijvoorbeeld ligt veel macht bij de technestructuur en bij professionele organisaties bij de uitvoerenden binnen een organisatie.

Bij de vormgeving van ontwerp- en stuurvariabelen moet de ontwerper van organisaties of de manager met deze politieke dimensie rekening houden. Dan gaat het om de haalbaarheid van voorstellen. Soms moet echter een bestaand machtsblok worden 'onthoofd'. Het management moet dan een andere machtsbasis hebben om zo'n bestaand machtsblok te doorbreken.

Evenwichten

Het management van een organisatie moet verschillende evenwichten in de gaten houden. Een organisatie is namelijk een levend organisme. Alle samenstellende delen zijn dynamisch met elkaar verbonden. Een bepaalde manier van leidinggeven past bij bepaalde medewerkers en bij anderen niet. Een bepaalde organisatiestructuur werkt in de ene organisatie wel en in de andere niet. In een dynamische omgeving past geen bureaucratische structuur. Zo zijn er talloze balances (fits) noodzakelijk in het functioneren

Levend organisme

en managen van organisaties. In wezen geldt dit voor alle elementen van ons analyse-instrument.

In een effectieve organisatie zorgt het management voor evenwicht tussen:

- omgeving, organisatie en medewerkers
- strategische, ontwerp- en stuurvariabelen
- omgevingsimpulsen en strategische antwoorden
- organisatie-impulsen en ontwerp (structurele) antwoorden
- impulsen van medewerkers en stuurantwoorden van het management

Al deze fits zijn geen vaststaande grootheden maar zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig. Het is aan het management om het evenwicht daarin te behouden. Dat is de kern van de procescontingentiebenadering. Een benadering die zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid binnen organisaties wil komen.

Evenwicht

Een organisatie is meer dan de optelsom van alle variabelen die we in dit hoofdstuk hebben besproken. We spreken in dit verband van holisme. Door de complexiteit van de organisatorische werkelijkheid ontkomen we niet aan decompositie. Dat is het 'uit elkaar trekken' en apart behandelen van de onderdelen van de complexe werkelijkheid van organisaties. Vandaar dat een groot aantal strategische, ontwerp- en stuurvariabelen is onderscheiden, en tevens de technische, politieke en culturele dimensie van organisaties. Bij het apart behandelen van organisatieonderdelen mogen we echter niet vergeten dat er voortdurend interfaces zijn tussen de verschillende dimensies. Deze interfaces vormen het zenuwstelsel dat een organisatie tot een levend organisme maakt. Dit totaal wordt bedoeld wanneer we spreken over een holistische benadering. Alle variabelen krijgen betekenis in het licht van het totaal.

Holistische benadering

Bij de ontleding van een organisatie kan alles gedecomposeerd worden. Er moet echter voor worden gezorgd dat, wanneer alles weer samengebracht is, er een levende organisatie ontstaat. Het management moet dus voortdurend de samenhangen in de gaten houden. In een levend organisme als een organisatie is het moeilijk problemen te isoleren.

Samenvatting

1

- ▶ Organisaties fungeren in een omgeving. Onderdeel daarvan maken uit:
 - maatschappelijke, economische, sociale en economische ontwikkelingen
 - belanghebbenden
 - gedogers
- ▶ In de organisatiewetenschap kennen we verschillende denkscholen:
 - klassieken (Taylor, Fayol en Weber)
 - human relationsschool
 - besluitvormingsbenadering
 - transactiekostenbenadering
 - systeembenadering
 - contingentiebenadering
- ▶ We onderscheiden drie onderzoeksmethoden in de organisatiewetenschap:
 - normatieve ('principles') benadering
 - situationele benadering
 - contingentiebenadering
- ▶ De procescontingentiebenadering is dynamisch in tegenstelling tot de 'gewone' contingentiebenadering' die statisch is. Daarvoor zijn twee redenen:
 - relatie omgeving en organisatie is wederzijds
 - organisaties hebben meerdere doelen
- ▶ Er zijn meerdere voorlopers van de procescontingentiebenadering:
 - Woodward
 - Lawrence en Lorsch
 - Hill, Fehlbau en Ulrich
 - Galbraith
 - Mintzberg
- ▶ Lawrence en Lorsch onderscheiden in hun theorie:
 - mate van differentiatie
 - mate van integratie
- ▶ Mintzberg onderscheidt in zijn theorie vijf ideaaltypen en vijf coördinatiemechanismen:
 - simpele structuur met directe supervisie
 - machinebureaucratie met standaardisatie van werkprocessen
 - professionele bureaucratie met standaardisatie van vaardigheden
 - divisiestructuur met standaardisatie van output
 - adhocratie met wederzijdse aanpassing
- ▶ Het management van een organisatie heeft te maken met drie soorten invloeden, namelijk vanuit de:
 - omgeving
 - organisatie
 - medewerkers
- ▶ Het gereedschap van het management bestaat uit drie soorten variabelen:
 - strategische variabelen
 - ontwerpvariabelen
 - stuurvariabelen



