

Jos **Marcus**

Nick **van Dam**

Edwin Huijsman

Een praktijkgerichte benadering van
**Organisatie en
Management**
WERKBOEK



Noordhoff Uitgevers



Achtste druk

Werkboek bij

Een praktijkgerichte benadering
van Organisatie en Management

Nick van Dam

Jos Marcus

Edwin Huijsman

Werkboek bij Een praktijkgerichte benadering van **Organisatie** en **Management**

Achtste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Ontwerpers, Groningen/Amsterdam
Omslagfotografie: iStock

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

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



0 / 15

© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-87246-5

ISBN 978-90-01-85023-4

NUR 801

Woord vooraf

Dit werkboek hoort bij het theorieboek *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* en de website www.organisatieenmanagement.noordhoff.nl. Aan de hand van verschillende soorten vragen en opdrachten die een praktijkgericht karakter hebben en die het interactief leren stimuleren, wordt de relatie tussen theorie en praktijk die in het theorieboek is gelegd, verder uitgewerkt. In het werkboek gaat het per hoofdstuk om de volgende onderdelen:

- Samenvatting (uitgebreider dan in het theorieboek)
- Gesloten vragen
- Theorievragen
- Praktijkopdrachten
- Praktijkcase
- Minicases
- Hoofdstukcases
- Vaardigheidscase

Zowel de gesloten als open vragen zijn deels vernieuwd. Daarnaast zijn er veel nieuwe en actuele cases opgenomen.

Naast de onderdelen per hoofdstuk zijn er cases opgenomen die grotere delen van het theorieboek beslaan. Elk deel begint met een nieuwe deelspecifieke case en wordt afgesloten met de integrale case Copyfix BV en de integrale opdracht Triodos Bank. De integrale case Copyfix BV is een zeer uitgebreide case die in delen kan worden beantwoord en die aansluit bij de behandelde theorie in deel A, B en C. De integrale opdracht Triodos Bank bevat opdrachten die ook aansluiten bij de behandelde theorie in deel A, B en C.

Het werkboek en de website kunnen naast elkaar worden gebruikt en vullen elkaar aan.

De doelstellingen van dit werkboek zijn:

- het helpen van de lezer bij het (zelfstandig) bestuderen en verwerken van de theorie uit het theorieboek;
- het toetsen van kennis, begrip en inzicht van de bestudeerde theorie;
- het voorbereiden van de lezer op een examen of tentamen;
- het stimuleren van interactief leren en de bevordering van het omgaan met nieuwe technologische toepassingen;
- het volgen van de actualiteit van het vakgebied;
- het aan de docent verschaffen van materiaal voor werk(colleges) en managementcursussen.

Het werkboek sluit zeer nauw aan bij het theorieboek: de verschillende onderdelen verwijzen vrijwel altijd naar de verschillende teksten in het theorieboek. Theorieboek en werkboek zijn hierdoor onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Nick van Dam
Jos Marcus
Edwin Huijsman

Inhoud

Studiewijzer VIII

- 1 Denken over organisatie en management 11
 - Deel A – Omgeving en Organisatie** 25
 - Deelspecifieke case: Uit elkaar is beter voor Philips 26
 - 2 Omgevingsinvloeden 30
 - 3 Strategisch management 49
 - 4 Samenwerking 68
 - Copyfix BV (deel A) 88
 - Triodos Bank (deel A) 94
 - Deel B – Mensen en Organisatie** 101
 - Deelspecifieke case: Chinese gigant met enorm potentieel 102
 - 5 Individu en groepen 105
 - 6 Management 129
 - 7 Besluitvorming 157
 - Copyfix BV (deel B) 173
 - Triodos Bank (deel B) 176
 - Deel C – Structuur en Organisatie** 183
 - Deelspecifieke case: Het succes van Coolblue 184
 - 8 Besturing 187
 - 9 Structurering 218
 - 10 Organisatie in ontwikkeling 240
 - Copyfix BV (deel C) 259
 - Triodos Bank (deel C) 261
- Antwoorden gesloten vragen 264

Studiewijzer

Dit werkboek helpt je bij de bestudering en verwerking van de theorie van *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Wij hebben gekozen voor diverse vragen en opdrachten, enerzijds om de theorie en praktijk van verschillende kanten te benaderen, anderzijds om je optimaal op tentamens en examens voor te bereiden.

Opbouw van het werkboek

Het werkboek bestaat uit tien hoofdstukken, die corresponderen met de tien hoofdstukken van het theorieboek. Elk hoofdstuk heeft de volgende opbouw:

- Samenvatting (uitgebreidere versie dan in het theorieboek)
- Gesloten vragen
- Theorievragen
- Praktijkopdrachten
- Praktijkcase
- Minicases
- Hoofdstukcase
- Vaardigheidscase

Naast de onderdelen per hoofdstuk zijn er grotere cases opgenomen: deelspecifieke cases, en een integrale case en integrale opdracht over het gehele boek.

Deelspecifieke case. Deze case heeft betrekking op de onderwerpen die in een specifiek deel aan de orde komen. Er zijn drie deelspecifieke cases opgenomen, respectievelijk voor deel A, B en C.

Integrale case Copyfix BV. Deze case is een zeer uitgebreide case die in delen kan worden beantwoord en die aansluit bij de behandelde theorie in deel A, B en C. Deze integrale case gaat over de fabrikant Copyfix BV die kopieermachines maakt. Het betreft een fictieve onderneming. De markt waarbinnen Copyfix opereert, is echter gebaseerd op de werkelijkheid van de machine-industrie. De case komt op drie plaatsen in het werkboek terug. Wanneer de case in zijn geheel is gemaakt, zijn ook onderdelen van de stof van alle drie de delen aan bod gekomen.

Integrale opdracht Triodos Bank. Deze opdracht heeft betrekking op verschillende facetten van de Triodos Bank en sluit aan bij de behandelde theorie in deel A, B en C. De integrale opdracht komt ook op drie plaatsen in het werkboek terug.

Aan het einde van het werkboek zijn de antwoorden opgenomen van de gesloten vragen.

1

Denken over organisatie en management

Samenvatting

De theorievorming van het vakgebied Organisatie en Management komt tot stand aan de hand van opgedane ervaringen en feiten (inductie) en door het trekken van conclusies aan de hand van een bepaalde veronderstelling (deductie). Een organisatie wordt gedefinieerd als elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel. Het gaat er voor de organisaties om dat er efficiënt (doelmatig) en effectief (doelgericht) wordt gewerkt. Een bedrijf is een organisatie die goederen of diensten produceert. Een onderneming is een bedrijf met als doel het maken van winst. Organiseren als activiteit wil zeggen het tot stand brengen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen. Organisaties worden bestuurd door management. Door het combineren van organisatie en management komen we tot de definitie van het vakgebied: de leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel. Deze theorie zal worden behandeld in de drie delen van het boek:

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

Organisatiekunde is een interdisciplinaire wetenschap, die zich bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties. Bestudeerd worden de factoren die dit gedrag bepalen en de wijze waarop organisaties op de meest doeltreffende manier kunnen worden bestuurd. In deze omschrijving valt zowel een descriptief als een prescriptief aspect te onderscheiden. Onder 'het gedrag' van organisaties wordt de wijze van optreden en reageren van organisaties verstaan. Besturen kunnen we omschrijven als pogingen tot gerichte beïnvloeding. De mate waarin de besturing slaagt, wordt aangeduid met het begrip doeltreffendheid.

De geschiedenis van het vakgebied gaat terug tot de tijd dat Socrates en Plato leefden. Als vak wordt het voor het eerst gedoceerd in de VS in de tweede helft van de negentiende eeuw. In de jaren zestig en zeventig is de organisatiekunde zoals we die nu kennen ontstaan. De achterliggende drijfveer was het complexer en groter worden van organisaties. In Nederland is organisatiekunde als afstudeerrichting aan de Technische Hogescholen kort na de Tweede Wereldoorlog geïntroduceerd.

De behandelde denkrichtingen en persoonlijkheden hebben allemaal invloed gehad op de ontwikkeling van het vakgebied organisatiekunde. Er worden zowel denkrichtingen en persoonlijkheden behandeld uit de geschiedenis van het vakgebied als hedendaagse ontwikkelingen binnen het vakgebied.

Hierna zie je een overzicht van de behandelde denkrichtingen en persoonlijkheden aan de hand van enkele kenmerkende sleutelbegrippen.

Denkrichting	Sleutelbegrippen
• Nicollo Machiavelli (1469–1527)	Macht en opportunisme
• Adam Smith (1723–1790)	Arbeidsverdeling en productiviteit
• Scientific Management (ong. 1900)	Organisatie van de productie en efficiency
• Henri Fayol (1841–1925)	Algemene managementtheorie
• Max Weber (1864–1920)	Bureaucratie en ideaaltype organisatie
• Human Relations (ong. 1945)	Informeel organisatie en subjectiviteit
• Revisionisme (ong. 1950)	Synthese tussen Scientific Management en Human Relations: afstemming tussen mens en organisatie
• Systeembenadering (ong. 1950)	De organisatie als een systeem en wisselwerking organisatie met de omgeving
• Contingentiebenadering (ong. 1965)	Toepassing managementtechniek afhankelijk van situatie
• Philip Crosby (1926–2001)	Kwaliteitszorg in organisaties
• Henry Mintzberg (vanaf ong. 1979)	Configuratietheorie en 7 configuraties
• Tom Peters (vanaf ong. 1982)	Managementprincipes voor goede bedrijfsvoering
• Peter Drucker (1909–2005)	Kennis als essentiële productiefactor
• Michael Porter (vanaf ong. 1980)	Concurrentievoordeel
• Michael Hammer (1948–2008)	Herstructureren van bedrijfsprocessen
• C.K. Prahalad (1941–2010)	Concurrentie
• Jim Collins (vanaf ong. 2001)	Bedrijfscultuur en leiderschap
• Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle (vanaf ong. 1999)	Veranderingen in organisaties
• Gary Hamel (vanaf ong. 1994)	Toekomst van management
• Eckart Wintzen (1939–2008)	Celfilosofie
• Don Tapscott (2006)	Rol van nieuwe technologieën
• Steve Jobs (1955–2011)	Meester van de eenvoud
• Daniel H. Pink (1964)	Veranderende rol van werk
• Clayton Christensen (1952)	Disruptie

Gesloten vragen

Stellingen

Geef van de volgende stellingen aan of ze juist of onjuist zijn en motiveer je antwoord.

- 1 Het vakgebied van organisatie en management wordt ook wel organisatiekunde genoemd.
- 2 Organizatiekunde is vooral een multidisciplinaire wetenschap.
- 3 Het vakgebied organisatiekunde kent zowel een descriptief als een prescriptief aspect.
- 4 Met het begrip doeltreffendheid wordt een hoge mate van efficiency bedoeld.

- 5 De Verenigde Oost-Indische Compagnie kan worden gezien als de eerste internationale handelonderneming.
- 6 Het vormgeven en aanpassen van de structuur is een belangrijk onderwerp van besturing.
- 7 Adam Smith stelde dat door arbeidsverdeling de productiviteit van de arbeid sterk kon worden verhoogd.
- 8 Massafabricage werd technisch mogelijk gemaakt door bij de productie gebruik te maken van arbeidsverdeling.
- 9 Een hoofdkenmerk binnen Scientific Management is eenheid van leiding.
- 10 Het achtbazenstelsel houdt in dat bij de productieafdeling een achttal functies te onderscheiden is.
- 11 Het kenmerkende element van de General Management-theorie is de juiste man op de juiste plaats door zorgvuldige selectie.
- 12 Actuele zaken als arbeidsstudies, functieomschrijvingen en -classificatie zijn terug te voeren op Taylors ideeën.
- 13 Henri Fayol ontwikkelde een managementtheorie die algemeen toepasbaar was.
- 14 Volgens Fayol is management vooral een zaak van talent of wordt het verkregen door erfenis.
- 15 Volgens Henri Fayol bestond de functie van managers vooral uit coördineren en bevelvoeren.
- 16 Eenheid van commando (leiding) is binnen Scientific Management een belangrijk principe.
- 17 Eenheid van commando houdt in dat iedere werknemer slechts één (directe) baas boven zich heeft.
- 18 De theorie van de bureaucratie maakt duidelijk dat dergelijke organisaties worden gekenmerkt door nauwkeurig afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- 19 Weber richtte zich met zijn theorie op het gebied van de bureaucratie vooral op het functioneren van productiebedrijven.
- 20 Volgens Weber was een 'ideale' bureaucratie een organisatievorm die het meest doelmatig is, omdat in een dergelijke organisatie iedereen rationeel functioneert en een radertje in een goed geoliede machine is.

- 21 Bij de Human Relations-benadering zijn het vooral objectieve factoren die bepalend zijn voor het resultaat van een organisatie.
- 22 Het kenmerkende element van de Human Relations-beweging is het belang van menselijke factoren voor de effectiviteit.
- 23 Het revisionisme probeert een 'brug' te slaan tussen het Scientific Management en de Human Relations-beweging.
- 24 Met de 'linking pin'-structuur wordt een organisatie aangegeven waarbinnen veel horizontaal overleg plaatsvindt.
- 25 De theorie van Herzberg is gebaseerd op de behoeftepiramide van Maslow.
- 26 Volgens Frederick Herzberg zijn erkenning, zelfontwikkeling en acceptatie motivatieversterkende factoren. Wanneer die afwezig zijn, leidt dit echter niet tot ontevredenheid.
- 27 De 'theorie X en Y' zegt iets over organisatiebeelden, niet over mensbeelden.
- 28 Een belangrijk element uit de systeembenadering is dat organisaties in wisselwerking staan met de omgeving.
- 29 Bij de contingentiebenadering is er geen sprake van 'one best way of management'.
- 30 Volgens de contingentiebenadering kunnen managementtechnieken in bepaalde situaties zeer succesvol zijn, terwijl ze in andere situaties volkomen falen.
- 31 Werken volgens het 'zero defects'-concept staat centraal bij Crosby.
- 32 Volgens Hammer staat binnen het herstructureren van bedrijfsprocessen het creëren van waarde voor klanten centraal.
- 33 Kwaliteitszorg is vooral gerelateerd aan dienstverlening; daarom wordt kwaliteitszorg het meest toegepast binnen dienstverlenende bedrijven.
- 34 Door het herstructureren van bedrijfsprocessen kunnen organisaties hun kosten met wel 20% verlagen.
- 35 Mintzberg heeft door middel van het beschrijven van zeven configuraties aangegeven hoe in verschillende situaties een organisatie het best kan worden gestructureerd.

Meerkeuzevragen

Geef het juiste antwoord.

- 36** Bij welke managementgoeroe gaat het voornamelijk om het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel?
- A** Porter
 - B** Drucker
 - C** Crosby
- 37** Van welke persoonlijkheid is de linking pin-structuur afkomstig?
- A** Herzberg
 - B** Maslow
 - C** Likert
- 38** Welke managementtaak heeft volgens Fayol te maken met het opstellen van een actieplan voor de toekomst?
- A** plannen
 - B** organiseren
 - C** controleren
- 39** Welke managementgoeroe staat bekend om zijn theorie met betrekking tot kwaliteitszorg?
- A** Peters
 - B** Crosby
 - C** Porter
- 40** Bij welke denkrichting staat de standaardisatie en normalisatie van het productieproces centraal?
- A** Scientific Management
 - B** Human Relations
 - C** Revisionisme

Theorievragen

- 1** Een medewerker heeft 'problemen' en kan de productiviteitsnormen niet halen. Beschrijf hoe een manager dit zou aanpakken vanuit de volgende ideeën:
- a** Scientific Management
 - b** Human Relations
 - c** Het revisionisme
- 2** Geef een verklaring voor de toename van het aantal multinationale bedrijven van ongeveer 3.000 aan het begin van de 20e eeuw tot ongeveer 63.000 aan het eind van de 21e eeuw.
- 3** Organisatiekunde heeft als wetenschap een tweezijdig karakter. Leg uit wat dit betekent.

- 4 'Binnen een sterk technologisch georiënteerde organisatie vindt men meer elementen terug van Scientific Management dan in een dienstverlenende organisatie.' Geef, beargumenteerd, je oordeel over deze stelling.
- 5 'Een organisatie die volgens het bureaucratisch model is opgebouwd heeft per definitie kenmerken als starheid, gebrek aan initiatief en creativiteit.' Geef je oordeel over deze stelling. Beargumenteer je antwoord.
- 6 Maslow onderscheidt een aantal behoeftecategorieën. Ga na om welke reden de studenten van je groep de opleiding volgen en plaats ze vervolgens in de behoeftepiramide.
- 7 Frederick Taylor en zijn ideeën (Scientific Management) staan tegenwoordig weer in de belangstelling. Welke verklaring kun je hiervoor geven?
- 8 Geef aan wat er bedoeld wordt met de volgende zinsnede: 'Porter komt steeds vaker tot de conclusie dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.'
- 9 Welke organisatie theorie denk je dat vooral is toegepast in de volgende organisaties? Licht je antwoord toe.
 - a Google
 - b Dupont
 - c ING
- 10 Geef aan wat het verband is tussen Michael Hammers theorie van het herstructureren van bedrijfsprocessen en de theorie van 'de toegevoegde waarde' van Porter.
- 11 Max Weber heeft door middel van het 'ideaaltype bureaucratie' een organisatie beschreven die volgens hem het meest doelmatig is. Michael Hammer verkondigt echter een mening die daar recht tegenover staat. Verklaar hoe beiden tot hun mening zijn gekomen en geef aan welke rol de omgeving van de organisatie daarin heeft gespeeld.
- 12 Wat houdt volgens Drucker de kennisrevolutie in? Wat stelde Drucker voor om tot een productiviteitsstijging te komen?
- 13 Intel heeft bekendgemaakt zich te gaan richten op de verkoop van pc's aan 'the next 2 billion consumers'.
 - a Welke managementgoeroe ziet veel mogelijkheden voor bedrijven om zich te richten op ontwikkelingslanden?
 - b Wat zou Intel kunnen doen om door te breken in deze markt?
- 14 Jim Collins heeft een aantal principes geformuleerd die succesvolle bedrijven onderscheid van de concurrentie.

Geef een voorbeeld van de toepassing van een van deze principes bij:


- a KLM-Air France
 - b Cisco
- 15 Wat zijn volgens Gary Hamel de belangrijkste redenen voor het moeten vernieuwen van de managementprincipes?
- 16 Wat zijn de voordelen voor werknemers van de celstructuur die door Eckart Wintzen was toegepast bij het voormalige BSO?

Praktijkopdracht

- a De klas wordt verdeeld in vier subgroepen: die van Taylor (Scientific Management), die van Mayo (Human Relations), die van Likert (Revisionisme) en een groep die de jury is.
- b Elke groep bestudeert de ideeën van de drie stromingen.
- c Onder het toezicht van de jury wordt er een discussie gehouden tussen de vertegenwoordigers van de drie stromingen.
- d De discussie begint ermee dat elke groep in drie minuten de belangrijkste standpunten van zijn stroming formuleert. Vervolgens probeert de groep de andere groepen van zijn gelijk te overtuigen, eventueel met praktijkvoorbeelden.
- e De jury wijst na beraad, op basis van door haar geformuleerde criteria, de winnaar aan.



Praktijkcase

Aan:	<input type="text" value="Anjette Capelle"/>	
Cc:	<input type="text"/>	
Bcc:	<input type="text"/>	
Onderwerp:	<input type="text" value="Ahold: organisatie-onderzoek"/>	
Bericht:	<p>Beste Anjette,</p> <p>Binnen onze organisatie willen we een organisatieonderzoek uitvoeren. Het doel van het onderzoek is te komen tot verbeteringsvoorstellen ten aanzien van de bedrijfsvoering. Voordat verbeteringsvoorstellen gedaan kunnen worden, is het belangrijk eerst de organisatie te analyseren en het een en ander op een rijtje te zetten. We hebben binnen Ahold gekozen om de managementprincipes te gebruiken als leidraad. Die zijn beschreven in Tom Peters boek <i>In Search of Excellence</i>. We weten dat jij daarop al eerder een advies gebaseerd hebt.</p> <p>Anjette, zou jij deze analyse willen uitvoeren en voor ons in kaart brengen hoe wij staan ten opzichte van de acht kenmerken die een organisatie succesvol maken? Het komt erop neer dat wij willen weten op welke kenmerken we goed scoren en op welke we actie moeten ondernemen.</p> <p>Met vriendelijke groeten, Marijke Janssen</p>	



Minicase: Taylorisme versus eigen initiatief

Express Courier heeft in vijftien jaar tijd een exponentiële groei doorgemaakt en zich ontwikkeld tot de technologische voortrekker in de branche van snelvervoer van pakketten. Het bedrijf vervoert dagelijks 1,3 miljoen pakjes en heeft daarvoor wereldwijd meer dan 87.000 mensen in dienst. Om die enorme stromen pakjes te kunnen vervoeren, is nogal wat standaardisatie van handelen vereist om snel en accuraat te kunnen vervoeren. Veel rigide systematieken zijn hiervoor nodig. Ze zijn noodzakelijk om ruim een miljoen maal per dag te doen wat aan de klant is beloofd. Als in Rotterdam vijf minuten te laat begonnen wordt met sorteren, lopen tienduizend pakjes de kans te laat te worden ingeleverd. Daarnaast pretendeert Express Courier maatwerk te leveren. Daarvoor is toch een mate van eigen initiatief vereist. Het lijkt inderdaad tegenstrijdig. Taylorisme en handelingsvrijheid blijken echter in de praktijk bij Express Courier heel goed samen te gaan.

Vraag

Zijn Taylorisme en handelingsvrijheid wel zo tegenstrijdig van karakter?



Hoofdstukcase: 'Zelfs het meest voortreffelijke bedrijf kan falen'

Met zijn baanbrekende boek *Good to Great* naar wat een bedrijf groots maakt, schaarde Jim Collins zich onder 's werelds meest invloedrijke managementdenkers. In *How the Mighty Fall* geeft hij zich over aan de dark side; de redenen waarom ondernemingen ten onder gaan. Een gesprek over bergbeklimmen, het beheersen van angst en het gevaar van charismatische leiders.

De 53-jarige Amerikaan is naar eigen zeggen 'geïnfecteerd met de ongeneeslijke ziekte van nieuwsgierigheid'. Het stellen van vragen garandeert 'dat het leven nooit saai wordt', en geeft Collins bovendien een gevoel van controle in een wereld 'die steeds meer ondersteboven staat'. 'Door het leven te begrijpen hoop ik er meer grip op te krijgen'. In zijn eerdere werk wist Collins dat pessimisme nog te onderdrukken door zich te richten op de analyse van succes. In *Built to Last* (vertaald als Gebouwd voor de toekomst) beschrijft hij bijvoorbeeld hoe 's werelds beste bedrijven hun grootsheid al vanaf de oprichting in het bedrijfs-DNA hebben verankerd, en in het alom geprezen *Good to Great* legt hij uit hoe zelfs middelmatige bedrijven zich kunnen transformeren tot de absolute wereldtop.

Met zijn meest recente onderzoek *How the Mighty Fall* is Collins naar eigen zeggen echter overgestapt op de dark side. Het boek, een analyse van hoe schijnbaar onoverwinnelijke multinationals toch om kunnen vallen, haakt aan bij zijn van nature angstige gemoedstoestand. 'Ik heb altijd het gevoel dat ik aan de vooravond van een catastrofe sta. Dat zit gewoon in mijn psychologische gesteldheid'. In dat opzicht noemt Collins het 'geen verrassing' dat grote bedrijven uiteindelijk ineen kunnen storten. Maar de ontdekking dat een dergelijk lot zelfs de meest voortreffelijke ondernemingen kan treffen is iets wat hem tot in het diepst van zijn wezen heeft geschokt. 'Bank of America was bijvoorbeeld een van de allerbeste startups van het begin van de 20e eeuw. Hoe is het mogelijk dat een onderneming die op het ene moment over de hele wereld geroemd wordt om haar voortreffelijke management, zeven jaar later op sterven na dood is? Daar kon ik met mijn verstand niet bij. Een dergelijke val toont alleen maar aan dat er geen veiligheid is, voor niemand.'

Heeft het constante gevoel om aan de rand van de afgrond te staan misschien te maken met Collins' liefde voor bergbeklimmen? Wat Collins met name waardeert in bergbeklimmen is de directe relatie tussen handeling en gevolg. 'Zwaartekracht knijpt nooit een oogje toe. Smoesjes dat je niet goed geslapen hebt, dat je niet hard genoeg hebt getraind of dat je een tweede kans verdient; de zwaartekracht is niet geïnteresseerd. Ik ben geen expert van de financiële crisis, maar toen het zaakje eenmaal begon te rollen, was er geen houden meer aan. Ook hier golden de wetten van de zwaartekracht.' Hebben al die jaren intensieve bergsport ook Collins' werkwijze beïnvloed? Hij knikt: 'Klimmen is zowel een

fysieke als een intellectuele sport. De rots is een puzzel die maar op een beperkt aantal manieren valt op te lossen. Een bepaalde combinatie klimtechnieken kan je op een doodlopend spoor zetten als je linksom gaat, terwijl rechtsom alles in elkaar lijkt te passen. Zo werkt het ook als je vier jaar lang de geschiedenis van zestig toponderningen bestudeert, zoals ik deed voor *How the Mighty Fall*.'

Het resultaat van die klim is een model waarin de val van een bedrijf in vijf fasen wordt beschreven. Succes lijkt te verblinden en leidt volgens Collins in eerste instantie tot hoogmoed, vervolgens tot een meer ongedisciplineerde drang naar meer en uiteindelijk tot een complete ontkenning van risico's en gevaar. Als de barsten in het fundament eenmaal zichtbaar zijn klampen managers zich eerst vast aan wanhopige reddingsoperaties, om zich tenslotte over te geven aan onbeduidendheid of een faillissement. Gezien de demotiverende weerslag van zo'n tragisch einde dringt zich een lastig dilemma op: is het belangrijker om de middelmatigheid te ontstijgen met het risico hard te vallen of kan een doorsneebedrijf zich maar beter gedeisd houden? Het is een vraag die Collins niet zomaar kan beantwoorden. 'Beide opties zijn slecht', zegt hij uiteindelijk. 'Maar ik denk dat de tweede erger is. Van chronische middelmatigheid gaat iets onderdrukkends uit, waartegen mensen zich op den duur altijd zullen verzetten. Ik vind dan ook dat bedrijven de plicht hebben om voortreffelijkheid na te streven. Dankzij de voorbeelden van *Good to Great* hebben we daar de capaciteit voor, dus waarom zouden ze het nalaten?' Het neergangsproces van *How the Mighty Fall* is bovendien tot en met de vierde fase om te keren. 'Hoe beter je de symptomen van een dreigende ondergang weet te interpreteren, hoe gemakkelijker het is om in een vroeg stadium in te grijpen', zegt Collins. Hij wijst op de cijfers: 'Van de 1 450 bedrijven die tussen 1965 en 1995 op de Fortune 500-lijst prijken, bleken er maar elf de overgang van good to great te hebben gemaakt. Je kunt dus concluderen dat het ongelooflijk moeilijk is om de middelmatigheid te ontvluchten.'

Aan de andere kant blijkt dat van alle Fortune 500-ondernemingen in 1955, het jaar dat de rangschikking voor het eerst werd opgesteld, er vandaag de dag nog slechts 75 op die lijst staan. Het lijkt de normaalste zaak van de wereld dat een toponderneming van haar voetstuk valt. Bovendien wordt bijna elk spectaculair bedrijfsdrama veroorzaakt door overmoed en arrogantie, eigenschappen die bij een middelmatig bedrijf meestal niet voorkomen. Collins beaamt dat succes met een bepaalde verantwoordelijkheid komt. 'Hoe groter je prestaties, hoe voorzichtiger je je hoort op te stellen. Angst kan wel degelijk een productieve factor zijn. Als je er als manager van uitgaat dat een deel van je succes misschien niet aan jou te danken is, maar aan iets ongrijpbaars als geluk of gunstige omstandigheden, heb je in principe weinig te verliezen. In het slechtste geval blijkt je angst irrationeel, waarna je nog steeds sterk in je schoenen staat. Het nadeel van zelfoverschatting is echter dat je bij de eerste tegenslag ontdekt dat je eigenlijk alleen maar het tij hebt mee gehad, zodat je zwak en zonder verdediging achterblijft. Daarom

dien je als manager elk tegenvallend verkoopcijfer, ontevreden klant of concurrentieverlies serieus te nemen. Het zou immers om een indicatie van een veel groter probleem kunnen gaan.

Hoewel het op Wall Street momenteel wemelt van de instellingen die too big to fail zijn, is de wereld nog geen getuige geweest van een onderneming die too big to manage is. Waar ligt dat punt, en leggen we tot die tijd niet het fundament voor een nieuwe crisis? 'De vraag hoe groot te groot is, valt op dit moment niet te beantwoorden', zegt Collins. 'Toen ik bezig was met het boek *Built to Last*, voorspelde Walmart oprichter Sam Walton dat hij zijn omzet kon laten groeien van 25 tot 100 miljard dollar. Hij werd destijds vierkant uitgelachen, maar intussen is Walmart de 400 miljard gepasseerd. Is een biljoen dollar mogelijk? Ik weet het niet, maar er zijn geen redenen om aan te nemen dat daar de grens zou liggen.' Collins wijst in dit verband op de ontwikkeling van de natiestaat, waarvan de omzet gemeten wordt in termen van bruto nationaal product, en die tot nu toe evenmin op een plafond is gestuit. Hij parafraseert wijlen Peter Drucker, een managementdenker voor wie hij een grote bewondering heeft: 'Het alternatief voor tirannie is niet zozeer een democratie, maar een gemeenschap van autonome organisaties. Weliswaar opereren die waarschijnlijk in een democratisch bestel, maar de belangrijkste factor is dat ze voortreffelijk worden gemanaged.'

Al schuilt er volgens Collins wel een gevaar in met name Angelsaksische neiging om CEO's als halfgoden te zien en als zodanig te belonen. 'In de twintig jaar dat ik als onderzoeker bezig ben, heb ik in totaal zesduizend jaar aan bedrijfsgeschiedenis doorgespit. De fundamentele vraag die daarbij steeds boven kwam drijven was: Wat is de drijfveer van de man of vrouw aan de top? De echt grote leiders begrijpen dat het niet om hen gaat, en dat ze maar een kleine rol spelen in het geheel. Personen die het om zichzelf doen, om de roem of de rijkdom, zullen vroeg of laat het systeem corrumperen. De combinatie van kortetermijndenken en overmoed loopt zelden goed af. Een individuele manager kan een bedrijf niet groot maken. Maar een slechte leider is wel degelijk in staat om een onderneming de grond in te boren.'

Bron: Management en Literatuur, 24 december 2010

Vragen

- 1 Wat zijn recente bekende grote bedrijven die in de problemen zijn gekomen zoals Collins beschrijft in zijn boek *How the Mighty Fall*?
- 2 Wat bedoelt Collins met bedrijven die too big to fail zijn?
- 3 Wat zijn de vijf grootste bedrijven ter wereld gebaseerd op omzet? En wat zijn de vijf grootste bedrijven op basis van marktwaarde? Verklaar het eventuele verschil tussen de twee top 5-lijstjes met de in het interview beschreven mening van Collins.

- 4 Ben je het eens met Collins dat het mogelijk is dat er in de toekomst bedrijven zullen zijn met een omzet van meer dan 1 biljoen dollar? Motiveer je antwoord.
- 5 Geef drie voorbeelden van mensen die jij echte grote leiders vindt. Motiveer je antwoord.



Vaardigheidscase: Organiseren

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste denkrichtingen en persoonlijkheden behandeld, die van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van de organisatiekunde. Een van de vaardigheden in de organisatiekunde is 'organiseren'. Onder organiseren kan worden verstaan: het proces waarin het werk wordt verdeeld in onderdelen die te managen zijn en waarin activiteiten worden toegewezen, op een zodanige manier dat de gewenste resultaten zo effectief mogelijk worden behaald. Adam Smith ontwikkelde in zijn werk *The Wealth of Nations* uit 1776, twee grondbeginselen voor management. Hij stelde dat werk veel efficiënter gedaan zou kunnen worden als:

- 1 het werk zou worden opgesplitst in deeltaken;
- 2 arbeiders gespecialiseerde taken verrichten, waarbij iedereen slechts verantwoordelijk is voor voltooiing van een van de deeltaken.

Deze principes zijn nog steeds toepasbaar in organisaties.

Opdracht

Geef een antwoord op de volgende vragen waarbij je je rol als student of een bijbaan als voorbeeld kunt nemen.

- a Geef aan wat de belangrijkste functies zijn van je huidige rol.
- b Geef bij iedere taak aan wat de sub- of deeltaken zijn.
- c Benoem de kennis of vaardigheden waarover je moet beschikken om deze taken uit te voeren.