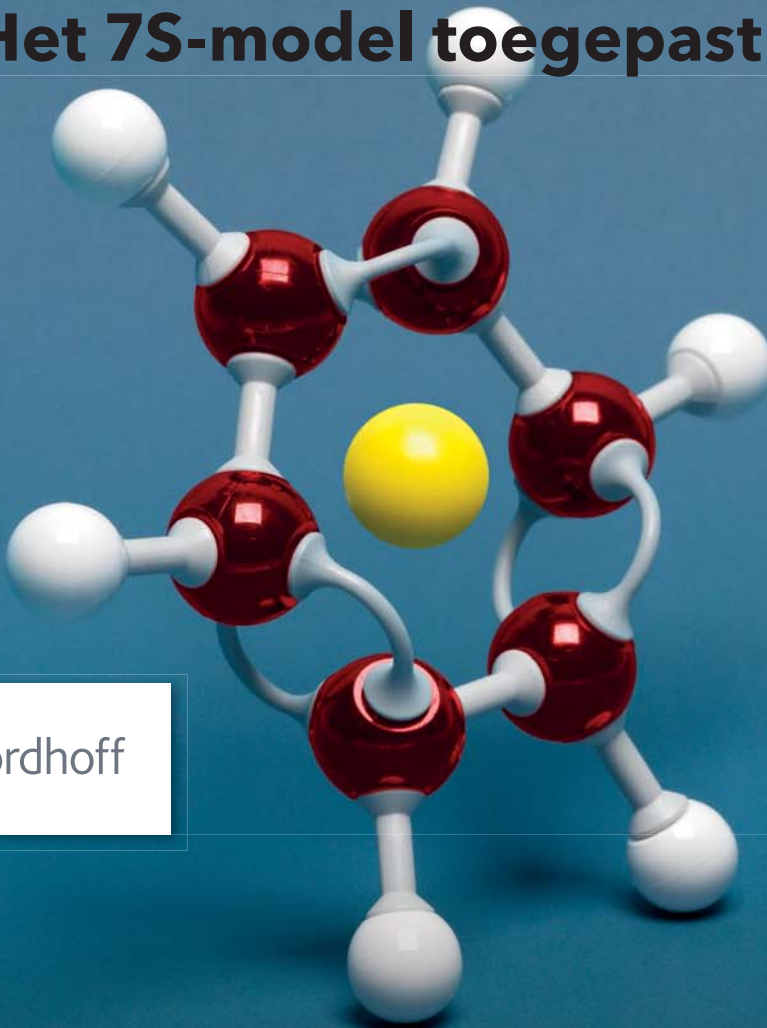


Organiseren & managen

Het 7S-model toegepast



Noordhoff

André Weber & Aldert Doelen

5^e druk

Organiseren & managen

Het 7S-model toegepast

André Weber

Aldert Doelen

Vijfde druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia

Illustratieverantwoording:

Michiko Design by Michiko Rhoden, Shutterstock: p. 8, 52, 88, 112, 150, 182, 206, 236, 266, 298

newcom.nl/downloads/2020-NSMO-Rapportage-2020-Publicatieversie-25012020:
p. 42

[coosto.com/nl/blogs/social-media-gebruik-2021-cijfers-statistieken, 1-8-2021](https://coosto.com/nl/blogs/social-media-gebruik-2021-cijfers-statistieken,1-8-2021):
p. 43

Pieter Pot, Rotterdam: p. 54

Rijksoverheid, Diversiteit en Inclusie Visual SGO: p. 105

United Nations, SDG's: p. 276

Maatschappij voor Intercommunaal Vervoer Brussel: p. 292

Alle overige foto's: 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 of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan
deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie
of uitgever ontlennen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik
wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestem-
ming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers.

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff
Uitgevers is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-29309-3

ISBN 978-90-01-29308-6

NUR 801

Woord vooraf bij de vijfde druk

De ontwikkelingen vanaf 2010 op het gebied van organiseren en managen zijn aanleiding geweest om de inhoud van het 7S-model te herzien. Ook het model zelf hebben wij aangepast met een samenvoeging van 2 S'en en de introductie van een nieuwe 'S' die het tijdsgewricht omvat waarin we leven en die door elke organisatie in acht moet worden genomen voor succesvol functioneren.

De tijd voor het uitbreken van de pandemie-crisis in 2020 liet al tekenen zien van anders denken over het opzetten en laten draaien van een organisatie. Steeds meer noopten allerlei veranderingen en onverwachte ontwikkelingen met name op het gebied van computer- en internettechnologie bedrijven en organisaties tot aanpassingen van hun beleid. Hierbij bleek de toepassing van bekende, 'klassieke' principes van organiseren en managen niet altijd garanties te bieden voor de beste oplossingen. De crisis ten tijde van het schrijven van dit boek plaatst al deze meer of minder 'oude' theorieën in een nieuw perspectief. Zijn zij in deze tijd vol onzekerheden nog geldig en zo ja, in welke mate? Is er sprake van tijdelijk 'crisismanagement' of staan we voor een tijdperk waarin bedrijfskunde deels in een nieuwe jas moet worden gestoken?

Wij denken dat dit het geval is, maar met de aantekening dat niet alles wat 'klassiek', 'bekend' of 'ingeburgerd' is overboord gezet kan worden. Dat geldt zeker voor het 7S-model dat wij in de voorgaande jaren hebben gepresenteerd als een allesomvattend perspectief op het gedrag van mensen in organisaties en van het gedrag tussen organisaties. Ook nu vormt het daarvoor een kapstok om zaken als start-up en scale-up, digitale transformatie, global landscape, innovatieve disruptie en disruptie door crises, big data en organisatiemoraal te presenteren, te duiden en handvatten te geven voor probleemoplossing.

We geven in hoofdstuk 1 een beknopt overzicht van de belangrijkste theorieën en begrippen die met organiseren en managen te maken hebben. In hoofdstuk 2 presenteren we het 7S-model dat door ons is aangepast om recht te doen aan de tijd waarin we leven.

Vanaf hoofdstuk 3 bespreken we elke 'S' afzonderlijk, waarbij we recente gebeurtenissen en ontwikkelingen analyseren met begrippen die bij deze 'S' passen.

Bij alle hoofdstukken kun je aan de hand van een start- en slotcasus met vragen nagaan of je de stof kunt toepassen. Dat geldt helemaal voor het laatste hoofdstuk waarin een integrale casus wordt gepresenteerd.

Inhoud

Woord vooraf bij de vijfde druk 3

1 Hoofdpunten van organiseren en managen 9

- 1.1 Organiseren 11
- 1.2 Managen 16
- 1.3 Visies van managers op organisatieproblemen 22
- 1.4 Ontwikkeling van organisaties 32
- 1.5 Big data en organisaties 37
- 1.6 Social media en organisaties 42
- Samenvatting 46
- Kernbegrippen 48
- Vragen en opdrachten 50

2 Kennismaking met het 7S-model 53

- 2.1 Het 7S-model 55
- 2.2 Season/Tijdsgewricht 58
- 2.3 Strategy/strategie 61
- 2.4 Structure/structuur 65
- 2.5 Systems/systemen 67
- 2.6 Staff/personeel 70
- 2.7 Style/leiderschap 71
- 2.8 Shared values & Skills/Gemeenschappelijke waarden en organisatievaardigheden 73
- 2.9 Big data en het 7S-model 77
- 2.10 Vragenlijst 7S-model 78
- Samenvatting 83
- Kernbegrippen 84
- Vragen en opdrachten 86

3 Season / Tijdsgewricht 89

- 3.1 Tijdsgewricht 91
- 3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 93
- 3.3 Klimaatneutraal ondernemen 93
- 3.4 Circulaire economie 94
- 3.5 Duurzaamheid 95
- 3.6 Inclusieve organisaties 96
- 3.7 Globalisering en de eerlijke ketens 98
- 3.8 Informatie- en communicatietechnologie 99
- 3.9 Datagebruik en beheer 101

- 3.10 De nieuwe werkomgeving [104](#)
 - [Samenvatting 108](#)
 - [Kernbegrippen 109](#)
 - [Vragen en opdrachten 110](#)

- 4 Strategy / Strategie [113](#)**
 - 4.1 Strategie en Season/Tijdsgewricht [115](#)
 - 4.2 Strategie en omgeving [119](#)
 - 4.3 Formulering van strategie: de richting [123](#)
 - 4.4 Bepalen van doelen [130](#)
 - 4.5 Uitvoering van strategie: het actieplan [133](#)
 - 4.6 Big data en strategie [138](#)
 - [Samenvatting 142](#)
 - [Kernbegrippen 144](#)
 - [Vragen en opdrachten 147](#)

- 5 Structure / Structuur [151](#)**
 - 5.1 Klassieke organisatiestructuren [153](#)
 - 5.2 Organisatiestructuren volgens Mintzberg [156](#)
 - 5.3 Van klassieke, inclusief Mintzberg, naar moderne structuren [164](#)
 - 5.4 Disruptie, digitale transformatie en structuren [173](#)
 - 5.5 Big data en structuur [175](#)
 - [Samenvatting 178](#)
 - [Kernbegrippen 179](#)
 - [Vragen en opdrachten 180](#)

- 6 Systems / Systemen [183](#)**
 - 6.1 Systemen en de organisatie [185](#)
 - 6.2 Systeemanalyse [188](#)
 - 6.3 Systeemanalysemodellen [190](#)
 - 6.4 Systeeminnovatie [193](#)
 - 6.5 Systemen voor strategiebepaling [194](#)
 - 6.6 Systemen voor communicatie [198](#)
 - 6.7 Systemen voor stroomlijning van bedrijfsprocessen [198](#)
 - 6.8 Big data en systemen [200](#)
 - [Samenvatting 202](#)
 - [Kernbegrippen 203](#)
 - [Vragen en opdrachten 204](#)

- 7 Staff / Personeel [207](#)**
 - 7.1 Ruilrelatie tussen organisatie en medewerker [209](#)
 - 7.2 Vraag en aanbod van de organisatie [209](#)
 - 7.3 Vraag en aanbod van de medewerker [216](#)
 - 7.4 Human Resources Management (HRM) [221](#)
 - 7.5 Disruptie, digitale transformatie en personeel [223](#)
 - [Samenvatting 230](#)
 - [Kernbegrippen 231](#)
 - [Vragen en opdrachten 233](#)

- 8 Style / Stijlen van leidinggeven 237**
- 8.1 De basis: klassieke perspectieven op leidinggeven 239
 - 8.2 Hedendaagse stijlen van leidinggeven 245
 - 8.3 Big data en stijlen van leidinggeven 257
 - [Samenvatting 261](#)
 - [Kernbegrippen 263](#)
 - [Vragen en opdrachten 264](#)
- 9 Shared values & Skills / Gemeenschappelijke waarden en Sleutelvaardigheden 267**
- 9.1 Sleutelvaardigheden 269
 - 9.2 De sleutelvaardigheden van excellente 2021 organisaties 271
 - 9.3 Organisatiecultuur 272
 - 9.4 Het morele kader van organisatiecultuur 283
 - 9.5 Visie, missie en doelen 284
 - 9.6 Big data en gemeenschappelijke waarden/sleutelvaardigheden 288
 - [Samenvatting 293](#)
 - [Kernbegrippen 294](#)
 - [Vragen en opdrachten 296](#)
- 10 Beoordeling van de organisatie met behulp van het 7S-model 299**
- 10.1 Gebruik van het 7S-model als diagnose-instrument 301
 - 10.2 Demonstratie van de toepassing van het 7S-model 304
 - 10.3 Voorbeelden van succes en mislukking geanalyseerd met behulp van het 7S-model 310
 - 10.4 Venturi Aviation, start-up van de elektrische Fokker 313
 - 10.5 Venturi Aviation: alle 7 op groen 322
 - [Samenvatting 323](#)
 - [Kernbegrippen 324](#)
 - [Vragen en opdrachten 326](#)
- Literatuur 327**
- Geraadpleegde websites (op volgorde van voorkomen in de tekst) 328**
- Overzicht van bepalende personen in de managementhistorie 331**
- Register 333**



1

Hoofdpunten van organiseren en managen

In dit inleidende hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste theorieën en begrippen die met *organiseren* en *managen* te maken hebben. De crisis ten tijde van het schrijven van dit boek plaatst de meer of minder klassieke/gangbare theorieën in een nieuwe perspectief. Menig schrijver vraagt zich af of de oude gedachten over organisaties in deze spannende tijd nog geldig zijn en in welke mate. We zullen deze zeker behandelen maar nemen de vrijheid om er soms kanttekeningen bij te plaatsen naar aanleiding van recente ontwikkelingen op het gebied van organiseren en managen.

Onmiskenbaar wordt een aantal van de vernieuwingen bij bedrijven ingegeven door disruptie en of innovatie. Met *disruptie* wordt hier bedoeld een vernieuwing die het marktsegment volledig opschudt. Herkenbaar is Airbnb die voor de nodige opschudding in de hotelwereld heeft gezorgd. De meeste vernieuwingen lijken eendagsvliegen en verdwijnen weer na korte of lange tijd.

Daarnaast worden er nieuwe producten uitgevonden die voor een onderneming van belang kunnen zijn. Dan spreken we over *innovatie*. In het begin zullen nieuwe en oude producten naast elkaar kunnen bestaan, zoals de ledlamp en de gloeilamp bij Philips.

Tijdens de coronapandemie was een van de eerste prioriteiten van de regering het ontwikkelen van een corona app. De app 'amber alert' had zich immers als een communicatiemiddel bewezen voor uitzonderlijke omstandigheden. Dat de regering een app wilde inzetten voor de disruptie die de coronacrisis voor de maatschappij betekende was niet zo raar. Maar is de corona app succesvol? Daar is in de media hier en daar twijfel over. Privacy van persoonsgegevens is een actueel thema in de maatschappelijke discussie.

Hybride werken

1



De coronapandemie heeft voor een grote verandering in de manier van werken gezorgd. In juni 2021 heerste er een euforische stemming toen men, na een lange periode van thuiswerken, weer naar kantoor mocht komen. Toch zagen mensen ook veel voordelen in het (deels) thuiswerken en de vernieuwende werk-gerelateerde initiatieven.

Nadat de meeste restricties zijn komen te vervallen, laten bedrijven werknemers wel weer naar kantoor komen, maar nog niet de helft van de tijd. Om verschillende redenen zijn ze nog niet zo ver. Per organisatie verschilt het hoeveel dagen de medewerkers gemiddeld weer op het werk mogen komen. Zo hebben Unilever, Aegon en ABN AMRO een maximale bezetting van 25 procent. ING bijvoorbeeld doet het nog rustiger aan en houdt het vooralsnog bij 10 procent. Achmea is minder terughoudend. Nu mogen de medewerkers ongeveer 30 procent van de werkweek naar kantoor, pas later gaat dat naar de toegestane 50 procent.

Volgens Julia Bokdam, journalist bij de Nederlandse commerciële radiozender BNR, gebruiken de bedrijven de zomerperiode om

te testen wat wel en niet werkt. Bij sommige bedrijven kunnen de medewerkers nog niet naar kantoor omdat er gewoon nog geen afstand kan worden gehouden. Ook als alles weer normaal is en men weer voor de volle 100 procent naar kantoor kan, blijft een hybride manier van werken aan de orde. Unilever en andere grote werkgevers hebben zich al in meer of mindere mate ingesteld op een hybride werkomgeving. Maar veel andere bedrijven, volgens CNV-voorzitter Piet Fortuin, nog niet. Er is nog verwarring bij zowel werkgevers als werknemers, aldus de vakbondsvoorzitter. Men worstelt nog met de 1,5 m afstand en de roosterindeling.

Of werknemers straks kunnen kiezen wanneer ze wel en niet naar kantoor komen, is per bedrijf verschillend. Bij ABN AMRO spreken ze niet over percentages maar wil men medewerkers wel motiveren om naar kantoor te komen. Door onderscheid te maken in type werkzaamheden wordt de meerwaarde van het kantoor vergroot, aldus Sjoerd Kueter, programmamanager future work bij de bank.

Het bedrijf Exact heeft niet alleen thuiswerken ondersteund, maar ook werd er op het kantoor in Delft een 'collaboration hub' geopend. Er werd een strand ingericht op de parkeerplaats om buiten te kunnen werken en ontmoeten en initiatieven als een 'resilience programma', een 'jolly good game show' met popquiz en virtuele borrels gingen van start.

Dat is hun manier van werken aan een wendbare toekomst voor organisatie en medewerkers.

Bron: f-facts.nl, 2021 (bewerkt)

1.1 Organiseren

In de voorbije jaren hebben de start-ups een vlucht genomen. Het vervolg van een start-up kan een scale-up zijn, een grotere organisatie waarin meer mensen gaan werken. Dat vraagt om organisatie daarvan. Er bestaat geen heldere definitie van een start-up. In het algemeen spreken we over een start-up bij beginnende jonge ondernemers, die innovatief en ambitieus de wereld willen veroveren met een prototype, patent of een eigen branche. In 2020 groeiden 316 van dit type bedrijven uit naar een scale-up. Investeerders tonen hun belangstelling voor dit soort bedrijven op het moment dat ze winstgevend zijn en marktleiderschap hebben bereikt.

Start-up

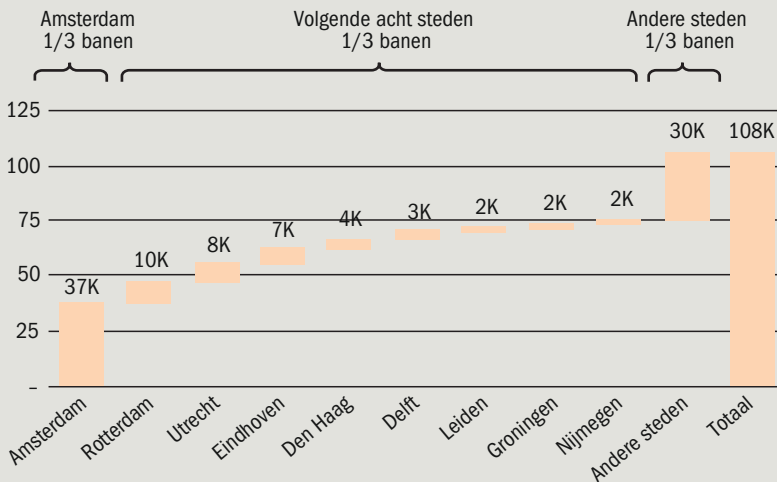
Scale-up

businessinsider.nl, 2019

Start-ups zijn de snelst groeiende banenmotor, niet alleen in Amsterdam

De Nederlandse economie telt tenminste 4.311 start-ups, scale-ups en grown-ups die in Nederland zijn opgericht. Samen leveren zij 108.000 landelijke banen. Dat aantal banen is gegroeid met 19.700 in de laatste twee jaar. Vergeleken met individuele sectoren zijn start-ups de snelst groeiende banenmotor van Nederland (volgens data van het CBS vergeleken met Dealroom). Hoewel Amsterdam ruimschoots de grootste stad is qua start-up banen, bevindt ruim 66 procent van de start-up banen zich buiten de hoofdstad. Na Amsterdam volgen Rotterdam, Utrecht, Eindhoven, Den Haag en Delft als steden met de meeste banen bij start-ups.

FIGUUR 1.1 Aantal start-ups verdeeld over Nederlandse steden



Source: Dealroom.co

Bron: www.businessinsider.nl/startups-banenmotor-nederlands-economie-2019/

Voorbeelden van succesvolle start-ups zijn financieel techbedrijf Adyen, een serieuze concurrent voor alle banken en het deelscooterbedrijf Felyx.

VOORBEELD 1.1

Felyx, de onderneming



Via de app Felyx kunnen mensen in acht grote steden al gebruik maken van elektrische deelscooters. Ook in het buitenland neemt de belangstelling toe. 'We zijn nu een echt bedrijf, een scale-up, met 130 man in dienst', zegt Felyx-oprichter Quinten Selhorst (33). En dan te bedenken dat hij en zijn huisgenoot Maarten Poot nog niet zo heel lang geleden, in 2015, samen in een deelauto zaten. Ze waren op weg naar een vriend aan de andere kant van de stad en zaten muurvast in een Amsterdamse verkeersader. Tot hun ergernis werden ze van links en rechts ingehaald door brommers. Waarom, dachten ze, bestaat er eigenlijk niet een deeloplossing voor scooters?

In de zomer van 2017 reden de eerste honderd e-scooters in Amsterdam. Inmiddels is de elektrische deelscooter de snelst groeiende vorm van deelvervoer in Nederland. Ze worden gezien als het medicijn tegen de dichtslibbende stad: wendbaar, stil en volgens Selhorst beter voor het milieu dan een auto. Al is het aantal autogebruikers dat een Felyx pakt vooralsnog in de minderheid: 30 procent ten opzichte van 50 tot 70 procent van de gebruikers die anders de fiets of benenwagen zou nemen.

Bron: volkskrant.nl, 2021 (bewerkt)

Om de stap te kunnen maken van klein innovatief bedrijfje naar een grotere organisatie wordt er een en ander gevraagd van de ondernemer in spe. Daarom geven we een toelichting en uitwerking van enkele begrippen.

Een organisatie is een aantal mensen dat zich als eenheid aan de buitenwereld presenteert en door middel van onderlinge samenwerking bepaalde doelstellingen wil bereiken. Voordat er een organisatie is, moeten mensen besluiten dat het goed is om hun samenwerking formeel vast te leggen. Dit is de eerste stap: *organiseren*. Als de organisatie eenmaal een feit is, dan moet de tweede stap worden gedaan om de organisatie goed te laten functioneren: *managen*.

Organisatie

Laten we 'organiseren' nader bekijken. De betrokken mensen moeten het eens zijn over de belangrijkste doelen van hun gemeenschappelijke activiteiten. Stel dat zij elektrisch aangedreven auto's op de markt willen brengen, welke doelstelling staat hen dan voor ogen? Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan het doel zijn, of meer specifiek: de vermindering van schadelijke uitstoot. Andere doelen kunnen zijn: technologische ontwikkeling, werkgelegenheid, vergroten van de concurrentiekracht van een bedrijf. Of simpel: heel veel geld verdienen. In de meeste gevallen zijn meerdere doelen aan te geven die met elkaar samenhangen. Tot het doel van een organisatie rekenen we ook de manier waarop de organisatieleden met elkaar (en klanten, leveranciers, enzovoort) willen omgaan. Later zullen we zien dat hiermee de bedrijfscultuur wordt bedoeld. Het bereiken van die doelen vergt veel werk en om die reden is dat door één persoon niet te doen, wel door een aantal mensen.

Managen**Doelen****Bedrijfscultuur**

Dan moet er een taakverdeling worden gemaakt. Wie doet wat? Het ligt voor de hand dat naar kwaliteiten van de organisatieleden wordt gekeken. Wie kan aan de functie-eisen voldoen? Bij een kleine organisatie zal een persoon meerdere taken hebben; als de organisatie groter wordt, kan taakspecialisatie worden ingevoerd. Iemand is dan met een specifieke taak bezig.

Taakverdeling

Hoe groter de organisatie wordt, hoe hoger de eisen worden die aan de coördinatie van de (deel)taken worden gesteld. In het hoofdstuk over structuur gaan we dieper op deze zaken in. Daar zullen we ook zien dat het niet alleen maar gaat om een verdeling van taken op gelijk (horizontaal) niveau, maar ook om een taakverdeling op verticaal niveau: 'onderliggende en bovenliggende' taken.

Coördinatie

Wie heeft meer te vertellen dan een ander, wie moet doen wat de ander zegt, wie heeft beslissingsbevoegdheid? In een pas startende organisatie zal elk lid evenveel te vertellen hebben, evenveel beslissingsbevoegdheid hebben. In een grote organisatie kan dat niet meer omdat de verscheidenheid van taken groot is. Er zijn taken van hoog en minder hoog niveau. Er zijn uitvoerende, besturende en coördinerende taken. De taakverdeling waarover we hier spreken, is de hiërarchie in een organisatie. Veel hedendaagse organisatiekundigen vinden dat die hiërarchie zoveel mogelijk beperkt moet worden.

Hiërarchie

In de meeste bedrijven en organisaties zie je een duidelijke verdeling van beslissingsbevoegdheid. De directeur of het directieteam bepaalt de richting waar de organisatie naartoe gaat, de hoofddoelen van de organisatie. Dan komt het middenmanagement dat wat te zeggen heeft over de opbouw van de organisatie om die doelen te bereiken. De managers in deze managementlaag bepalen onder andere de eisen waaraan het personeel moet voldoen en de productienormen van afdelingen. Het lagere management neemt beslissingen over de manier waarop het werk wordt gedaan, bijvoorbeeld de tijd die een medewerker krijgt om een taak uit te voeren. Elk van de drie managementlagen heeft een specifieke taak en past coördinatie/afstemming

Beslissingsbevoegdheid

toe om die taak zo goed mogelijk uit te voeren. Dat is het traditionele organisatie-model, zoals we dat in hoofdstuk 4 onder de loep nemen.

Taakverdeling en coördinatie hebben ook te maken met de hoogte van beloning van organisatieleden. Dat geldt niet alleen ten aanzien van kwantiteit, bijvoorbeeld: wie doet het meeste werk, maar ook ten aanzien van kwaliteit, bijvoorbeeld: wie doet het moeilijkste werk, wie is er verantwoordelijk, wie werkt er onder zware omstandigheden of heeft iemand daarvoor een moeilijke opleiding gevolgd, enzovoort.

Beloning

Communicatie

Bij de start zullen de leden het snel met elkaar eens zijn en hoeft niet alles heel formeel op papier te worden gezet. Dat geldt ook voor werktijden, vakantiedagen, enzovoort. Er moet geregeld worden hoe de communicatie verloopt tussen de organisatieleden. Mondelinge uitwisseling van informatie speelt een grote rol, maar ook via andere media kan informatie aan elkaar worden gegeven: telefoon, e-mail, memo's. Hoe vaak spreek je met elkaar? Doet iedereen zijn taak en kom je één keer per week bij elkaar om de voortgang te bespreken of is er een dagelijks werkoverleg gepland? Hoe wordt informatie bewaard? In grote organisaties kent men een huisstijl waarin wordt gecommuniceerd. En wie communiceert met wie?

Huisstijl

Rechtsvorm

Ten slotte moet er worden nagedacht over de rechtsvorm van de organisatie. Starten we als een vennootschap, een stichting, enzovoort? De ondernemer die zijn bedrijf start, zal dat vaak als zzp'er doen (zelfstandige zonder personeel) in de vorm van een eenmanszaak. In dit boek gaan we niet in op dit juridische aspect, evenmin op bedrijfseconomische en financiële aspecten die bij het oprichten van een organisatie van belang zijn. Daarmee willen we niet de indruk wekken dat we dat niet belangrijk vinden.



Samenwerken in een organisatie

Het is duidelijk geworden wat de bouwstenen van elke organisatie zijn:

- een aantal *mensen*;
- met *gemeenschappelijke doelen*;
- die zij willen bereiken door middel van *taakverdeling en coördinatie*;
- met een kenmerkende manier van met elkaar *omgaan, gedrag en communicatie*.

Wanneer deze bouwstenen op hun plaats liggen, moet na een succesvolle start de organisatie doorpakken en verder ontwikkeld worden. Continuïteit en groei zijn dan belangrijke uitgangspunten van het werken in en aan de organisatie. Dit noemen we het managen, het 'gesmeerd laten lopen' van processen in de organisatie. Tijdens een crisis worden er aan een organisatie de hoogste eisen gesteld: snel & effectief, dat telt het zwaarst. Er moet dan anders georganiseerd worden.

Managen

● [management-site.nl](https://www.management-site.nl), 2020 (bewerkt)

COVID-19, ook een zaak van anders organiseren

De manier van organiseren maakt een wereld van verschil. De rol van het ministerie VWS is daarbij essentieel. Is er voor de regio's, GGD's en gemeenten voldoende autonomie? Kan men zelf de nodige besluiten nemen over de uitvoering van het overheidsbeleid? Wordt de verantwoordelijkheid en de vindingrijkheid van de mensen 'aan het front' voldoende gemobiliseerd?

Anders dan in Nederland hebben in Duitsland en Spanje de regio's meer autonomie om het virus aan te pakken. Zoiets zou ook in Nederland tot betere resultaten leiden. Laat de regio's hun gang gaan. Moedig eigen initiatieven van gemeenten, veiligheidsregio's, GGD's en lokale ondernemers aan om de problemen op te lossen. Dit betekent een heel andere rol voor het ministerie. Niet zelf alles willen regelen. Niet tot het uiterste blijven zoeken naar testcapaciteit, terwijl er genoeg commerciële partijen staan te trappelen om ingezet te worden. [...]

Men zal moeten groeien in een andere rol: meer lokale autonomie voor de uitvoering. Waarom eigenlijk? Omdat er te veel problemen door elkaar spelen bij de uitvoering: onvoldoende kracht bij de GGD's om snel op te schalen, gemeenten, bedrijven en instellingen die een voorkeursbehandeling eisen.

Dat is allemaal niet centraal te regelen. Als je dat toch probeert, ontstaan er grote vertragingen en potsierlijke missers omdat je de mogelijkheden en de initiatieven die er lokaal zijn niet oppikt.

Interessant is dat de ziekenhuizen in Nederland eigenlijk al begonnen zijn met een dergelijke aanpak. De lokale vindingrijkheid blijkt groot. Zo was in een ander artikel op Management-site (van Lenette Schuijt) het verhaal te lezen over tropenartsen die – omdat ze niet terug konden reizen – aan de slag gingen in een ziekenhuis en door hun ervaring in oorlogsgebieden en onder moeilijke omstandigheden effectiever konden helpen om de coronacrisis te bestrijden. Dit vind ik een beeld dat past bij wat ons te wachten staat. Een guerrilla die lokaal gestreden moet worden.

1.2 Managen

Het ingeburgerde Engelse woord 'managen' staat voor beheren, in goede banen leiden, erop toe zien dat doelen worden bereikt. Wie managen er in een organisatie? Je bent geneigd om te antwoorden: 'De managers, de leidinggevenden.' Dat is voor een deel waar. Denk aan een bedrijf met een ondernemer aan het hoofd en één personeelslid, dan zul je begrijpen dat de ondernemer niet constant de manager kan spelen. Hij zal veel moeten overlaten aan zijn medewerker die zijn eigen zaken zelfstandig moet 'managen'.

In grotere organisaties bestaat de neiging om een duidelijke scheiding te maken tussen de managers en de uitvoerders, tussen de denkers en de doeners. In veel gevallen blijkt die scheiding een negatief effect te hebben op de resultaten van de organisatie. Medewerkers doen precies wat hun manager heeft gezegd en niet meer dan dat. Of zij houden zich strikt aan opgestelde regels, ook al is het handiger om in bepaalde gevallen op basis van gezond verstand te handelen. In organisaties die bekend staan om hun effectiviteit (bereiken van doelen) en efficiëntie (geen verspilling van middelen) zie je een nauwe samenwerking tussen managers en uitvoerend personeel. Dit is met name het geval in kennisintensieve dienstverlenende organisaties. Er is dus geen duidelijke scheiding tussen managen en uitvoeren.

Er is wel hiërarchie en er zijn wel managers die bepaalde taken hebben, maar van medewerkers wordt ook verwacht dat zij met initiatieven komen om de organisatie te verbeteren, de klanttevredenheid op peil te houden en suggesties te opperen voor nieuwe diensten en/of markten. Met andere woorden, er wordt een grote mate van zelfsturing van hen verwacht, beginnend met de indeling van hun tijd en de invulling van hun functie.

Wat blijft er dan over voor de manager, de leidinggevende? Hiervoor hebben we het gehad over de aansturing van personeelsleden. Wat deze niet (vanzelfsprekend) doen, is het afstemmen van elkaars werkzaamheden. Het is dus handig dat er iemand is die de werkzaamheden van een hele afdeling kan overzien en de inspanningen van de individuele werkers kan coördineren. Een dergelijke manager heeft vaak de functie van afdelingshoofd, heeft beslissingsbevoegdheid naar zijn medewerkers en kan dus aanwijzingen geven die zij moeten opvolgen. Is hij verstandig, dan beperkt hij die bevoegdheid tot het geven van algemene instructies en laat de invulling van het werk over aan zijn deskundige medewerkers. Maar hij moet wel toezien op een goede aanpak van het werk om tot een goed resultaat van zijn afdeling te komen. Dit noemen we de interne afstemmingsfunctie van een manager die tot uiting komt in zijn sturingstaak.

Naast een interne afstemmingsfunctie heeft een manager in een organisatie ook een externe afstemmingsfunctie. Het gaat dan om de afstemming tussen de interne activiteiten en de omgeving (kansen en bedreigingen). Het gaat om klanten, leveranciers, concurrenten, de overheid en belangengroepen. Zij vormen de externe partijen van de organisatie, die elk op hun manier invloed kunnen uitoefenen en de resultaten van de organisatie kunnen bepalen. Denk aan een bouwvergunning, de komst van een prijsvechter, buurtbewoners die klagen over verkeersoverlast door het komen en gaan van werknemers, of klanten die wel of niet tevreden zijn.

Effectiviteit
Efficiëntie

Zelfsturing

Interne afstemmingsfunctie
Sturingstaak

Externe afstemmingsfunctie

Externe partijen

De veranderingen door de laatste pandemie worden goed weergegeven door de noodzaak om zoveel mogelijk thuis te werken en alleen als het echt niet anders kan op de locatie van het bedrijf. Aan deze vernieuwing is een belangrijke invloed van medische noodzaak en overheidsingrijpen voorafgegaan. Menig ondernemer heeft dit niet zien aankomen. Natuurlijk hadden ze dit niet zien aankomen, ook niet als ze heel ver in de geschiedenis waren gedoken. Het nieuwe managen betekent in dit geval dat we naast de gebruikelijke modellen voor omgevingsanalyses op weg moeten naar inschattingen van allerlei nieuwe bewegingen. Waarbij nog steeds geldt: het heden is geen garantie voor de toekomst.

● businessam.be, 2021 (bewerkt)

Pandemie bereidt ons niet voor op het onheil dat ons te wachten staat

FIGUUR 1.2 Global Risks Landscape 2020



De pandemie manifesteert zich steeds meer als een complex en multidimensionaal probleem. Maar ze werd nooit gezien als een probleem van lange duur. Dat zijn volgens de Zambiaanse econome en schrijfster

Dambisa Moyo twee van de drie zaken die de globale aanpak tegen Covid-19 meest hebben gehinderd. Vele politici laten opmerken dat we onvoldoende voorbereid waren op een uitdaging van dit formaat. De saga rond de mondmaskers en de vaccins bevestigen dit. Zondag herhaalde WHO-topman Tedros Ghebreyesus nog eens dat deze pandemie niet de laatste zal zijn. De wereld is desondanks niet klaar om nieuw onheil te voorkomen, zei hij. Toch waarschuwde het World Economic Forum (WEF) al in januari 2020 in zijn jaarlijks Global Risks Report voor de eventuele gevolgen van een pandemie.

Het WEF rangschikt besmettelijke ziekten jaar na jaar in het rijtje van evenementen die een enorme impact kunnen hebben. Zo'n pandemie zou 'tot massaal verlies van mensenlevens leiden en de economie totaal verstoren', stond er te lezen. Enkel het gevaar van massavernietigingswapens rangschikt hoger, maar is minder waarschijnlijk. Toch moest niet tot begin dit jaar worden gewacht om invloedrijke individuen de alarmbel te horen luiden. Tech-ondernemer Bill Gates waarschuwde in 2017 al voor 'een epidemie die aan 30 miljoen mensen het leven kon kosten.'

DESTEP- methode

Medisch sociale omstandigheden

Een van de meest gebruikte modellen bij de bepaling van de externe afstemming is de DESTEP-methode: de analyse van zes typen factoren: demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen. Zoals we ook in het hoofdstuk over 'Strategie' zullen zien, lijkt deze methode niet voldoende te zijn voor een nieuw verschijnsel: medisch sociale omstandigheden waartoe een pandemie gerekend kan worden. Een uitdaging voor de manager die ook voor de toekomst een garantie van bestaan wil geven. De krantenkoppen in 2021 liegen er niet om, hieronder een voorbeeld daarvan.

● universiteitleiden.nl, 2020 (bewerkt)

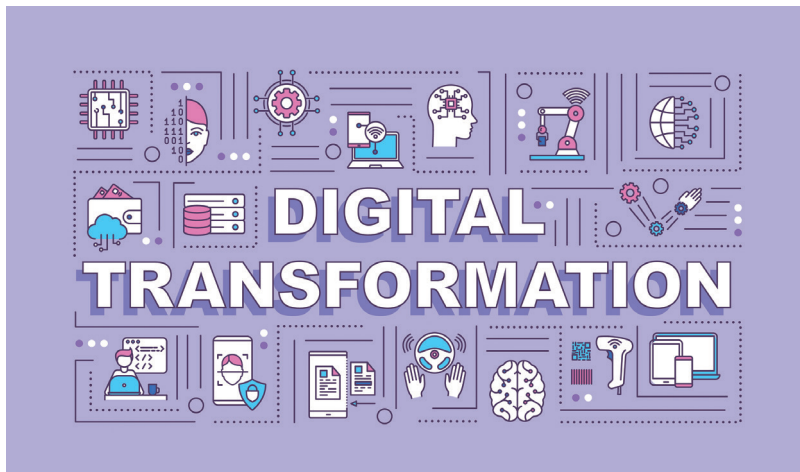
Het herkennen van een grote crisis blijkt verrassend moeilijk



De medische experts en politici zagen hoe Covid-19 begin dit jaar China en kort daarna Italië raakte, maar wekenlang bleven passende maatregelen uit. Men kon zich hier nauwelijks voorstellen dat het virus ook in het georganiseerde Nederland zo hard om zich heen zou slaan. Ons land beschikte immers, zo was de heersende gedachte, over prima draaiboeken, een strakke gezondheidszorg en een nuchter volk.

De coronacrisis heeft ons geleerd dat Nederland net zo goed geraakt kan worden. Snelle ingrijpende maatregelen kunnen dus wel degelijk nodig zijn en bestuurders moeten snel durven in te grijpen. In het begin van de crisis was het ieder land voor zich. Nu weten we dat internationale samenwerking, op z'n minst in EU-verband, noodzakelijk is want virussen kennen geen grenzen.

Niet minder spannend zijn de technologische ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie. Een geheel nieuwe stroming van denkers is ontstaan die aan de basis staat van de digitale transformatie van menig bedrijf. Geen organisatie zonder data, geen samenleving zonder databeheer.



Uitingen van digitale technologie in de samenleving van nu

Een belangrijk gegeven in de externe afstemming is de steeds duidelijker waarneembare verandering van klimaat als gevolg van de uitstoot van schadelijke stoffen door menselijk handelen. Beleidsvoornemens van regeringen en bedrijven raken in een stroomversnelling. Reductie van uitstoot, transitie naar andere vormen van energie, enzovoort, staan hoog op de prioriteitenlijst. Nederland zou vanaf 2035 grotendeels aardgasafhankelijk zijn, vanaf 2050 zouden er geen auto's op oliegerelateerde brandstof mogen rijden. Zon-, wind- en mogelijk kernenergie zijn de beoogde bronnen, ook in waterstoftechnologie wordt geïnvesteerd om op een klimaatneutrale wijze te kunnen voorzien in de behoefte aan energie.

Ook in België neemt de federale overheid het voortouw, zie het volgende artikel.

Het is nu cruciaal dat België de nodige stappen zet voor een transitie naar klimaatneutraliteit

Het is cruciaal om nu de nodige stappen te ondernemen om de transitie van België naar klimaatneutraliteit operationeel te maken. Daartoe heeft de federale overheid een visiedocument opgesteld als bijdrage aan de formulering en de uitvoering van de Belgische langetermijnstrategie. Dit document ontwikkelt voor de verschillende sectoren die broeikasgassen uitstoten een visie met indicatieve uitstootniveaus in 2050 en identificeert de beleidshefbomen die moeten worden geïmplementeerd om België te ontcolen. Daarnaast identificeert dit visiedocument een reeks strategische werken waarvoor stapsgewijs oriëntaties moeten worden opgesteld, vastgesteld en stap voor stap uitgevoerd. Zij moeten snel worden gelanceerd, met de actieve en gezamenlijke deelname van de betrokken actoren en belanghebbenden, om de investerings- en gedragskeuzes in de richting van het ontcolen van de economie te helpen sturen en om 'carbon lock-in' te voorkomen.

Met deze recente veranderingen zijn we op weg naar een nieuwe invulling van het DESTEP-model. Niet alleen de klassieke zes factoren spelen nu een rol in de omgevingsanalyse. Sociaal-medische crises, klimatologische crises en digitale transformatie vormen factor zeven, acht en negen. In hoofdstuk 4 stellen we dit aangepaste model aan de orde.

Er is nog een managementtaak waarvoor speciale managers zijn aangesteld. De organisatie is bij de start in elkaar gezet, de bouwstenen zijn op een bepaalde manier ingevuld en neergezet. Het 'gebouw' van de organisatie maakt een bepaalde manier van werken mogelijk die op zijn beurt leidt tot het realiseren van de gestelde doelen. Maar het gebouw kan te groot worden of thuiswerken kan de norm worden en niet meer geschikt zijn om nieuwe doelen te bereiken, de organisatie moet opnieuw worden ingericht. Dit is de structureringsstaak van de manager: het voortdurend nagaan of het 'gebouw' van de organisatie optimaal is. Bij een kleine organisatie zijn afdelingen als personeelszaken, kwaliteitszorg en opleiding niet nodig. Bij de grote organisaties zie je deze afdelingen wel. De structuur van de organisatie staat niet voor eens en voor altijd vast. Het is niet meer dan een middel om een soepele samenwerking mogelijk te maken tussen de organisatieleden met het oog op de gestelde doelen.

We hebben gezien dat ook die doelen kunnen veranderen onder invloed van de economische veranderingen. Dat betekent vaak dat de structuur moet worden aangepast. Maar hoe, op welke manier? Dat is de vraag waarop de manager die met de structuur van de organisatie belast is, antwoord moet geven. Moet hij afdelingen inkrimpen, bij elkaar voegen, afstoten? Is het aanpassen van functiebeschrijvingen een oplossing of moet de beloningsstructuur worden aangepakt? Zo ja, hoe?



Gevolgen van klimaatverandering in beeld

Samengevat hebben managers in een organisatie de volgende hoofdtaken:

- 1 bewaken van de *externe afstemming* (strategie);
- 2 bewaken van het *bouwwerk* (structuur);
- 3 bewaken van de *interne afstemming* van activiteiten (sturing).

Deze hoofdtaken hangen samen met drie niveaus van management: top-, midden- en operationeel niveau. Om met het laatste niveau te beginnen: hier gaat het om de aansturing van de dagelijkse werkzaamheden. Er moeten werkplanningen worden gemaakt, de inzet van personeel moet worden bekeken, kwaliteitscontroles moeten worden uitgevoerd, ziektemeldingen moeten worden verwerkt, functioneringsgesprekken moeten worden gevoerd, enzovoort. De operationele manager staat het dichtste bij het uitvoerende personeel, soms is hij 'meewerkend voorman' en heeft hij zowel een leidinggevende als een uitvoerende taak.

Een niveau hoger houdt de middenmanager zich bezig met het scheppen en bewaken van zo goed mogelijke omstandigheden waarin het werk wordt gedaan. Hierbij hoort ook de bedrijfscultuur: hoe gaan we met elkaar om? Vaak stuurt hij meerdere operationele managers aan; in deze functie ligt het accent op coördinatie. Verder is de middenmanager de schakel tussen het topmanagement en de operationele managers en hun medewerkers. Het beleid dat aan de top wordt bepaald, moet in activiteiten worden vertaald. Er moet werk worden verzet om de strategische doelen te bereiken. Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat naar een nieuwe locatie moet worden gezocht of dat een ingrijpende verbouwing nodig is van het bestaande pand. Er moet een ICT-investeringsplan worden opgesteld voor de hele onderneming. Aan alle middenmanagers wordt dan gevraagd om voor hun afdelingen dat plan in te vullen. Ook kan een scholingsplan nodig zijn om het personeel op het gewenste niveau te brengen. Een derde hoofdtak van de

Drie niveaus van management

middenmanager is het onderlinge overleg. Dat is de coördinatie op horizontaal niveau, de afstemming onder gelijken.

Boven het middenmanagement en het operationeel management zit het topmanagement als hoogste orgaan van de organisatie. De taak van de topmanager heeft vooral te maken met de externe afstemming en de algemene bewaking van structuur en sturing van de organisatie als geheel: welke strategische doelen willen we bereiken? Waarmee hebben we dan in de omgeving rekening te houden? Hoe kunnen we ons optimaal presenteren aan die omgeving? Hoe ziet ons collectief als organisatie eruit?



Managers worden probleemoplossers genoemd

Probleemoplossers

Managers worden probleemoplossers genoemd. Wat de geschiedenis ons leert is dat uitdagingen en problemen steeds veranderen, waardoor er dus steeds andere oplossingen gevonden moeten worden, oplossingen die zijn gebaseerd op een visie op organiseren en managen.

1.3 Visies van managers op organisatieproblemen

Er is één overeenkomst tussen de klassiek/moderne opvattingen en de hedendaagse ontwikkelingen op het gebied van organiseren en managen: er wordt altijd gezocht naar oplossingen voor organisatieproblemen. In de volgende paragrafen nemen we je mee in historische ontwikkelingen in het denken over de inrichting en besturing van organisaties. Wij staan stil bij de volgende organisatiekundige stromingen:

- 1 de *klassieke organisatiekunde*: het scientific management en de algemene managementtheorie (oorsprong rond 1900);
- 2 de *gedragkundige benadering*: human relations (oorsprong rond 1930);
- 3 het *revisionisme* (oorsprong rond 1950);
- 4 de *systeem- en contingentiebenadering* (oorsprong rond 1960-1980, vanaf 1980);
- 5 de *digitale transformatie* (vanaf 2012).

Organisatiekundige stromingen

1.3.1 Klassieke organisatiekunde

De klassieke organisatiekunde belichtte voornamelijk de rol van de manager in de hiërarchie: de verdeling van gezag en autoriteit in een organisatie. Bekende klassieke theorieën zijn het Scientific Management van Taylor en het algemene management van Fayol.

De Amerikaan Frederick Taylor ontwikkelde de theorie van het scientific management om problemen in het organiseren en managen te voorkomen of zo goed mogelijk op te lossen. Deze theorie houdt het volgende in:

- *Ontwikkel* de beste manier van het uitvoeren van een taak door de arbeider.
- *Selecteer*, train, onderwijs en ontwikkel iedere arbeider.
- *Stimuleer* de arbeider met prestatiebeloning om zijn taak op de enig juiste manier uit te voeren.
- *Verdeel* het werk en de verantwoordelijkheid over het management en de arbeiders.

Vaak lees je dat de visie van het Scientific Management ‘onmenselijk’ was, maar Taylor had juist de bedoeling het welzijn van de arbeider te bewaken. Als deze efficiënt kon werken, dan verdiende hij ook meer. De manager moest er dus voor zorgen dat zowel de organisatie als de arbeider optimale resultaten kon bereiken. De focus lag hierbij op effectief en efficiënt werken, waarbij onder andere een vergaande arbeidsverdeling werd doorgevoerd. Een ‘kleine’ taak vergde immers weinig scholing en kon snel foutloos worden uitgevoerd. Veel fabrikanten hadden echter alleen oog voor dit laatste en zagen de arbeider inderdaad niet anders dan als een verlengstuk van de machine waaraan hij stond te werken. Bovendien waren zij van mening dat arbeiders eigenlijk niet wilden werken, dus ze moesten goed in de gaten gehouden worden. Zo werd het ideaal van Taylor om zeep geholpen. Zijn managementvisie echter niet, want tot op de dag van vandaag kun je in vele organisaties – vooral in onderontwikkelde en dictatoriale landen – zijn principes terugvinden.

Henri Fayol was de eerste Europeaan die een complete, samenhangende visie op de organisatiekunde heeft ontwikkeld. Zijn visie gaat over algemeen management, de kerntaken van management zijn volgens Fayol:

- *Plannen*: de toekomst zo goed mogelijk in kaart brengen en op basis daarvan een actieplan genereren.
- *Organiseren*: het opbouwen van de organisatiestructuur, personeelsbestand en middelen.
- *Bevelen*: het personeel aan het werken houden.
- *Coördineren*: het bij elkaar brengen en harmoniseren van alle activiteiten en inspanningen in de organisatie.
- *Controleren*: het nagaan of alles binnen de organisatie gebeurt volgens de vastgestelde regels en gegeven bevelen.

Fayol gaf veertien managementprincipes aan, waarvan eenheid van bevel de belangrijkste is. Deze regel houdt in dat iedereen maar één directe baas boven zich moet hebben. Ook Fayols ideeën vormen tegenwoordig de bouwstenen van het management bij tal van grote, wereldwijd opererende ondernemingen.

Klassieke organisatiekunde

Taylor
Scientific management

Fayol

Eenheid van bevel

Hawthorne-onderzoeken

Mayo

1.3.2 Gedragkundige benadering

De belangrijkste aanzet tot de gedragkundige aanpak van de organisatiekunde vormden de Hawthorne-onderzoeken, voornamelijk uitgevoerd door de Australiër Elton Mayo. De belangrijke algemene conclusie die men uit de Hawthorne-onderzoeken kan trekken, is het feit dat zowel menselijke verhoudingen en sociale behoeften van de werknemers als de technische aspecten van het werk belangrijk zijn voor goede resultaten van een bedrijf. In deze visie zijn werknemers leden van door henzelf gevormde groepen met hun eigen leiders en gedragscodes. Managers zouden het sociale verband van arbeiders zoveel mogelijk moeten bevorderen en hiervan gebruik moeten maken. Dat betekent een zekere gelijkwaardigheid van arbeiders en managers. Deze benadering noemt men human relations. Tegenwoordig zal geen enkele manager het belang ontkennen van de goede relatie die hij met medewerkers heeft.

Human relations benadering

Aanzet tot het ontstaan van de human relations benadering waren de al genoemde Hawthorne-onderzoeken. Elton Mayo onderzocht, in opdracht van het elektriciteitsbedrijf Hawthorne, het verband tussen productiviteit en werkomstandigheden zoals verlichting, de timing van pauzes en de lengte van de werkdag. Wat de onderzoekers vonden, was dat bijna elke verandering in de experimentele omstandigheden tot een toename leidde van de productiviteit. Men verwachtte een verlaging van de productiviteit bij het verlagen van de verlichting. Maar zelfs toen die werd verlaagd tot het niveau van kaarslicht, nam de productie toe. Een langere pauze leidt tot hogere productie dat was de aanname, maar ook dit kwam niet uit: ook wanneer arbeiders helemaal geen pauzes hadden steeg de productiviteit. Hetzelfde gold voor het verlengen van de werkdag.

Er kon dus geen oorzakelijk verband worden aangetoond tussen verschillende werkomstandigheden en arbeidsproductiviteit. Er moest dus een andere oorzaak zijn voor de productiviteitsstijging. Die werd uiteindelijk gevonden in de aandacht die arbeiders kregen. Als alle blikken op hen waren gericht steeg hun productiviteit of bleef die op een hoog niveau, ook met minder licht, ook met kortere pauzes en een langere werkdag. (Zie voor meer informatie <https://nl.reoveme.com/wat-is-het-hawthorne-effect/>)

Maslow

Behoeftefasen

Een psychologische verklaring bood Abraham Maslow met de visie dat de motivatie van de mens bepaald wordt door opeenvolgende behoeftefasen:

- 1 *fysiologische behoeften* (zuurstof, voeding, kleding, onderdak);
- 2 behoefte aan *zekerheid en veiligheid* (bescherming);
- 3 behoefte aan *acceptatie* (vriendschap, opgenomen worden in een groep);
- 4 behoefte aan *waardering en erkenning* door anderen (succes, prestige);
- 5 behoefte aan *zelfontplooiing* (iets bereiken in het leven, je in de gewenste richting kunnen ontwikkelen).

Je komt pas aan een hogere behoefte toe als de lagere is vervuld. Managers moeten rekening houden met deze behoeftefasen in hun aansturing van werknemers. Aandacht voor de medewerker als mens is van belang, zie ook de Illumination experiments.

Hoewel er veel kritiek op Maslows visie is gekomen, blijkt telkens uit onderzoek dat materiële behoeften (fase 1 en 2), na het bereiken van een zeker minimum, als minder belangrijk worden ervaren dan emotionele behoeften.



Aandacht voor de medewerker als mens is belangrijk

1.3.3 Revisionisme

Op de eenzijdige nadruk op de mens in de organisatie kwam rond 1950 kritiek die uitgroeide tot een nieuwe stroming in de organisatiekunde: het revisionisme. De revisionisten zagen in een organisatie meer dan alleen een complex van sociale aspecten. Zij wilden echter ook niet terug naar de theorieën van de klassieke organisatiekunde die de methoden voor effectief en efficiënt werken centraal stelde. De revisionistische stroming is een verzameling organisatietheorieën die streeft naar een samenvoeging van de klassieke en gedragskundige organisatietheorie.

Revisionisme

We geven de visies van de volgende bekende 'revisionisten' kort weer:

- 1 Likerts 'linking pin'-principe;
- 2 McGregors X- en Y-theorie;
- 3 Blake en Moutons 'managerial grid';
- 4 Herzbergs tweefactor-theorie ten aanzien van arbeidstevredenheid.

Ad 1 Linking pin-principe

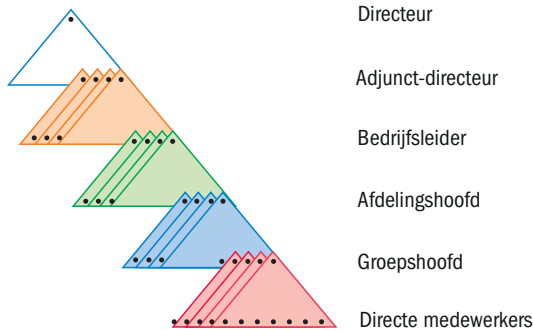
Rensis Likert was de eerste organisatiekundige denker die streefde naar een samenvoeging van de klassieke en de gedragskundige stroming. Hij kwam met de linking pin-structuur: een organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen die bij elkaar gehouden worden door personen die als verbindende schakel functioneren. Die verbinding is er zowel op vakinhoudelijk gebied, de taken die moeten worden uitgevoerd, als op relationeel gebied, de onderlinge sfeer. Het linking pin-principe is schematisch weergegeven in figuur 1.3.

Likert

Linking pin

Het linking pin-principe is ontworpen voor de koppeling van managementlagen. Het doel hierbij is een goede afstemming tussen de activiteiten in elke laag. Maar het principe kan ook betrekking hebben op andere personen dan leidinggevendenden, zoals je in de volgende artikelen kunt lezen.

FIGUUR 1.3 Linking pin



Bron: <http://members.home.nl/annemariescheffer>

● swemp.nl, 2019 (bewerkt)

De organisatie: daadkracht en delen

SWEMP is begonnen met vijf bestuurders van verschillende woningcorporaties die mooie ideeën hadden over samenwerking op ICT-gebied en misschien wel meer. Jan-Peter Duijvestijn, voorzitter SWEMP en lid van de raad van bestuur van Staedion, vertelt over het ontstaan van SWEMP en over de huidige organisatie.

Jan Peter: 'In 2015 zijn de bestuurders van de SWEMP-corporaties voor het eerst bij elkaar gekomen omdat we allemaal vonden dat we door gezamenlijk op te trekken meer uit Empire (het ICT-hart van de corporaties) zouden kunnen halen. We bleken nog veel meer mooie ideeën te hebben over samenwerking en sindsdien komen we elke twee maanden bij elkaar. Al vrij snel werd duidelijk dat we er mensen bij nodig hadden voor de uitvoering, dat werden onze ICT-managers. Zij zijn het vehikel om projecten op te starten. Daarna hebben we een externe SWEMP-secretaris benoemd, Sjoerd van Tussenbroek. Hij is de aanjager en linking pin van onze projecten, legt onder meer onze afspraken vast en zorgt dat we de voortgang van projecten kunnen volgen.' Sinds najaar 2019 is Sjoerd directeur van SWEMP. De ICT-managers komen wekelijks een dag bij elkaar en zijn de regisseurs van de SWEMP-projecten. Die projecten bestaan weer uit projectgroepen waar medewerkers uit meerdere disciplines van de verschillende corporaties aan deelnemen. Ook kunnen er externe adviseurs of leveranciers bij betrokken zijn.

Momenteel wordt overwogen om de organisatie uit te breiden met onafhankelijke projectleiders. Nu zijn alle projectgroepenleden gelijkwaardig waardoor het soms lastig is knopen door te hakken en de vaart erin te houden. Projectleiders kunnen bijdragen aan meer slagkracht. Ook kunnen ze onafhankelijk rapporteren aan de bestuurders.

dezwijger.nl, 2020

Nieuwe verdienmodellen in de cultuursector

Door de coronacrisis is de cultuursector in razend tempo gaan experimenteren met online presentatievormen. Van popmuziek tot opera en van museum tot moderne dans, alles is ineens online te vinden. Toen de coronacrisis losbarstte, werd veel culturele content gratis online gezet, ter troost en vermaak. Het hek is van de dam en onlinecultuur zal een prominente plek in blijven nemen, ook als straks theaters en popzalen weer volledig open mogen. Daarom is de cultuursector nu hard op zoek naar verdienmodellen voor onlinecultuur. Gelukkig hoeven we hierbij niet het wiel zelf uit te vinden, want allerlei culturele start-ups en ondernemingen zijn al druk bezig om deze modellen te ontwikkelen en te testen. In dit programma worden een aantal inspirerende voorbeelden uitgelicht.

Sabine Pater is onderdeel van het kernteam van Oerol. Ze is de linking pin tussen de programmering en de rest van de organisatie. Als Hoofd Programma van *Oerol 2020: Het Imaginaire Eiland* was ze aanjager van een compleet ander festival. Het festival vond van 15 t/m 19 juni plaats via een nieuw digitaal platform. Hoe hebben organisatie, makers en publiek dit ervaren? Hoe geven ze de digitale oogst een plek?

Ad 2 X- en Y-theorie

Douglas McGregor was van mening dat je op twee manieren naar mensen kunt kijken: volgens Theorie X of volgens Theorie Y. Zie je de mens volgens Theorie X, dan is die mens van nature lui, alleen tot werken te krijgen door middel van dwang en dreiging met sancties; het is iemand zonder ambitie of initiatief die alleen voor het geld komt werken. Heb je het perspectief van Theorie Y, dan willen mensen van nature graag werken, kunnen zij zichzelf onder controle houden, zoeken zij verantwoordelijkheid, zijn zij creatief en proberen zij ambities van een hoog niveau te realiseren op het werk. Beide typen medewerkers komen voor. De taak van de manager is hiermee rekening te houden in de manier waarop hij medewerkers aanstuurt.

McGregor
Theorie X
Theorie Y

Ad 3 'Managerial grid'

Robert Blake en Jane Mouton ontwikkelden een visie op de beste stijl van leidinggeven: het managerial grid, de combinatie van aandacht voor de taak/productiviteit en aandacht voor de mens. In hoofdstuk 8 komen deze visies op leidinggeven uitvoeriger aan de orde.

Blake
Mouton
Managerial grid

Ad 4 Tweefactor-theorie: satisfiers en dissatisfiers

Frederick Herzberg kwam na uitgebreid onderzoek tot de conclusie dat er factoren zijn die de werknemer motiveren om beter te presteren (satisfiers), maar dat er ook factoren zijn die bijna geen motivatie opleveren maar bij het ontbreken van die factoren worden ze wél gemist en leveren ze gebrek aan motivatie op (dissatisfiers). In hoofdstuk 7 komt dit meer gedetailleerd aan de orde.

Herzberg
Satisfiers
Dissatisfiers

1.3.4 Systeem- en contingentiebenadering

De systeembenadering omvat de visie dat er meerdere elementen zijn die het succes van een organisatie bepalen. Het gaat niet alleen om bedrijfs-

Systeem-
benadering

Contingentie- benadering

kundige en (sociaal)psychologische elementen binnen de organisatie, maar ook om de relatie tussen organisatie en omgeving. Organisatie en omgeving moeten als één geheel van samenhangende onderdelen worden gezien en worden 'gemanaged'.

Pas in de contingentiebenadering wordt deze visie consequent in praktijk gebracht. Wat goed is voor een organisatie en wat managers moeten doen is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie verkeert.

In het licht van de diepe economische crisis rond 1980 stonden managers voor de opgave om maatregelen te nemen om te overleven. Voor elke organisatie waren andere maatregelen nodig. Er bestond dus geen standaardrecept, alles was situatieafhankelijk.



De juiste sleutel biedt de oplossing

Na de crisis werd deze visie in stand gehouden. Bedrijven en organisaties moeten allereerst hun externe afstemmingsfunctie – optimaal inspelen op omgevingsfactoren – vervullen. Ook wat leidinggeven betreft is de afhankelijkheid van de situatie van belang. We bespreken in hoofdstuk 8 de visie van Paul Hersey en Kenneth Blanchard hierop.

Hersey Blanchard

1.3.5 Wat blijft: organisatieverandering

Dit mag je als waarheid aannemen: organisaties moeten zich voortdurend aanpassen aan externe en interne veranderingen. Medewerkers worden ouder, krijgen andere voorkeuren, worden ziek, enzovoort. In de omgeving is de kans op verandering nog groter vanwege het grote aantal externe partijen en de invloed van de DESTEP-variabelen.

Neem bijvoorbeeld 'technologische ontwikkeling' en ga eens na welke veranderingen die met zich mee heeft gebracht en nog zal brengen. Fabrikanten komen met nieuwe producten op de markt zoals mobiele telefoons waarop je tv kunt kijken en online allerlei zaken kunt regelen en bekijken. In de automobiellindustrie is samenwerking tussen verschillende producenten de enige manier om op ontwikkelingskosten (platform, motoren, elek-

tronica) te kunnen besparen. De ontwikkeling van schone energie uit water, wind en zon gaat in hoog tempo verder. Als consument kun je zonnepanelen bij Ikea kopen. Als je niet een bedrag ineens wilt betalen is bij diverse aanbieders ook huur mogelijk. Internet is een ander voorbeeld van technologische ontwikkeling. Met e-commerce is niet alleen een groot aantal producten verbonden, maar ook vele diensten. Wie tegenwoordig geen computer met internetaansluiting heeft, is in het nadeel bij zijn belastingaangifte, het regelen van bankzaken, online betalen van aankopen, enzovoort. Bedrijven spelen in op de onlineconsument, maar kunnen dat alleen effectief doen als medewerkers en middelen/systemen een snelle en foutloze dienstverlening mogelijk maken. Na een lange periode van investeren en ontwikkelen is bol.com in 2016 de grootste online retailer van Nederland geworden en heeft die positie in 2020 weer bereikt.

1.3.6 Digitale transformatie en disruptieve innovatie

Met de intrede van het internet is de wereld op zijn kop gezet. De uitgebreide mogelijkheden ervan maar ook de snelheid waarmee de middelen veranderingen bevorderen, dwingt organisaties om bij het inrichten ervan rekening te houden met deze vernieuwingen. Doen zij dat niet, dan dreigt de ondergang: 'Je doet mee of je gaat eraan ten onder'. In dat licht moet je de term 'disruptief' zien.

Digitale transformatie gaat geleidelijk, denk aan de invloed die de pc heeft gehad op de manier waarop we werken en communiceren. Of de impact van de smartphone, die een geheel nieuwe markt op gang bracht met applicaties (apps) die ons het leven gemakkelijker of leuker moeten maken. We definiëren digitale transformatie als volgt:

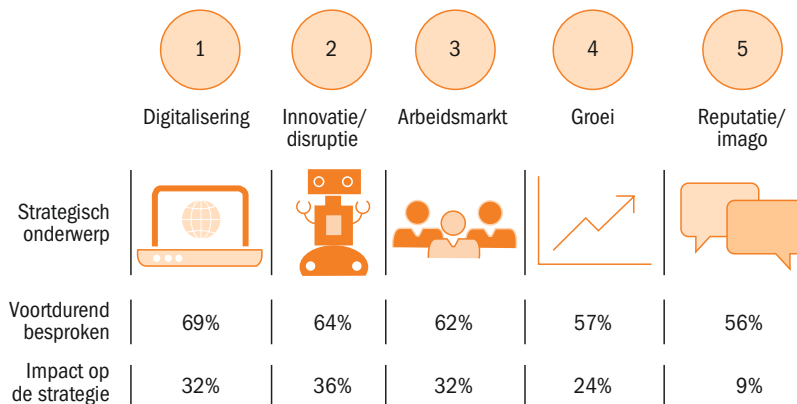
Digitale transformatie is de verandering van een organisatie door het gebruik van digitale hulpmiddelen ten einde een nieuwe toegevoegde waarde te creëren en een nieuw digitaal businessmodel te ontwikkelen.

Digitale
transformatie

Een onderdeel daarvan is het digitaliseren van processen. Daarmee worden analoge processen omgezet naar digitale. Een eenvoudig voorbeeld daarvan is het vervangen van papieren dossiers voor digitale documenten, het internetbankieren, online inloggen met een DigiD-app, online boodschappen doen en die thuis laten bezorgen, enzovoort.

Digitaliseren
van processen

FIGUUR 1.4 Digitalisering is een belangrijk agendapunt voor topmanagers



● customertalk.nl, 2019

Vijf belangrijke strategische onderwerpen waarmee Nederlandse topmanagers zich bezighouden

Digitale transformatie is momenteel een van de belangrijkste strategische thema's van topmanagers, zo blijkt uit het onderzoeksrapport 'Berenschot Strategy Trends 2019 – DE CEO's agenda' van organisatieadviesbureau Berenschot. Het rapport is gebaseerd op een onderzoek onder 765 ondernemers en bestuurders, werkzaam in tien verschillende sectoren – industrie, zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, onderwijs, research & overheid, energie & utiliteit, transport & logistiek, agrarisch & food, handel & retail en bouw – in Nederland. Dit strategieonderzoek is dit jaar voor de elfde keer uitgevoerd.

De vijf belangrijkste strategische onderwerpen die worden besproken in de Nederlandse bestuurskamer zijn:

- 1 digitalisering;
- 2 innovatie en disruptie;
- 3 reputatie en imago;
- 4 arbeidsmarktontwikkeling;
- 5 groei.

● twinkle100.nl, 2020

Digitale transformatie: de online winkel

De Twinkle100 rangschikt jaarlijks de grootste online verkopers in Nederland. Bol.com verkocht vorig jaar voor 2,17 miljard euro aan klanten in Nederland. Met dat bedrag is het bedrijf de lijstaanvoerder van de nieuwe Twinkle100, vóór Coolblue en Albert Heijn. Zo blijft het podium van de Twinkle100 in Nederlandse handen.

Koploper bol.com loopt uit op de concurrentie. 'De winkel van ons allemaal' dankt steeds meer van zijn virtuele kassa-aanslagen aan externe verkopers op zijn platform. Nederlandse shoppers besteedden er ruim een miljard euro meer dan bij Coolblue. Achter nummer 3 Albert Heijn, bezet het Duitse Zalando de vierde plek in de Twinkle100. Wehkamp completeert de top-5, die onveranderd is gebleven.

Ook Amazon heeft zijn positie behouden: de zesde plaats is te danken aan de Nederlandse online verkopen in 2019, maatgevend voor deze Twinkle100. In maart opende Amazon de deuren van een compleet webwarenhuis op Amazon.nl, waarvan de consequenties in de volgende Twinkle100 duidelijk zullen worden. Hetzelfde geldt voor de impact van het coronavirus, die groot zal zijn.

In het pre-coronajaar verkochten de top-10-bedrijven in de Twinkle100 allemaal voor minimaal een kwart miljard euro online in Nederland.

● [twinkle100.nl](https://www.twinkle100.nl), 2020

Disruptieve innovatie

Veel sectoren zullen geconfronteerd worden met zogenoemde ‘disruptieve innovaties’. Disruptieve innovaties creëren nieuwe behoeftes en nieuwe markten. De meest bekende voorbeelden van disruptieve innovatie zijn de taxidienst Uber, betaaldienst PayPal, het platform Airbnb, dat een alternatief boekingssysteem voor overnachtingen aanbiedt en Netflix, een streamingplatform voor films. Alles is technologie en technologie is alles, digitaal wel te verstaan.

Disruptieve bedrijven zijn vaak jonge ondernemers die een hele sector op zijn kop zetten. Een voorbeeld daarvan is Ethereum (<https://ethereum.org/en/>) van de twintigjarige Vitalik Buterin. Hij ontwikkelde een methode waarmee niet alleen virtueel geld, zoals bitcoins, maar ook andere zaken zoals verzekeringscontracten of juridische diensten in een netwerkstructuur gedeeld kunnen worden.

Een andere uitdager is Alibaba, het grootste e-commerceplatform in Azië. Op basis van klantaankopen is daar kennis verzameld van de kredietwaardigheid van mensen. Die informatie is veel preciezer dan de informatie die traditionele banken gebruiken. Moeten de banken zich voorbereiden op een disruptieve innovatie?

In 2020 trad een mondiale disruptie op, iets wat niemand kon voorspellen en waarop snel een antwoord gevonden moest worden: COVID-19. Sindsdien is de wereld razendsnel veranderd. Wie had begin 2020 durven denken aan massaal boodschappen online doen en zoveel mogelijk thuis werken? Aan beperkingen in het bezoeken van winkels, horecagelegenheden en evenementen? Niet als vanzelfsprekend een verblijf in een ver en zonnig vakantieland boeken?

De maatregelen van de overheid om de verspreiding van het virus in te dammen hebben een enorme invloed op ons dagelijks leven. 2020 en 2021 werden voor ondernemers jaren vol met transformaties. Voor velen zelfs een kwestie van erop of eronder. Wat verwachten consumenten in het nieuwe normaal van e-commerce? Ben je als post-corona ondernemer zonder webshop ten dode opgeschreven? Hoe pak je een digitale transformatie aan?

Het organiseren en managen van verandering in een organisatie is een van de moeilijkste opgaven voor managers. Met het begrip ‘innovatie’ wordt vaak de vernieuwing bedoeld die nodig is om in te spelen op de veranderende omgeving. Het lijkt wel alsof heel Nederland bezig zou moeten zijn met innoveren, reorganiseren, fuseren en verbeteren. Veel mensen/managers en organisaties raken soms ‘verandermoe’: ‘Laten we nu maar weer gewoon doen, dan hebben we rust en zekerheid.’ Maar de waarheid is dat verandering (al dan niet innovatie) voor veel bedrijven en organisaties nodig is om te overleven. Stilstand is achteruitgang.

Dit geldt nog meer voor disruptie: een verandering als gevolg van nieuwe marktpartijen met een totaal andere benadering, een totaal ander verdienmodel. Hoe moet je daarop reageren? De coronacrisis is een disruptie van

**Mondiale
disruptie**

Disruptie

buiten die het hele maatschappelijke systeem raakt. De regering, ministeries, gezondheidsinstellingen, burgmeesters, politie, belangengroepen en rechterlijke macht hebben uiteenlopende belangen, wat een eenduidige aanpak bemoeilijkt.

In organisaties en bedrijven hebben managers de opgave om de vaart erin te houden en iedereen blijvend te motiveren. Hoe ga je om met niet-willers of niet-kunners? Hoe doorbreek je weerstand van medewerkers die (lijken te) denken: Dit zal mijn tijd wel duren? Hoe krijg je medewerking en goede resultaten? Als er geen afdoende antwoorden komen, dan dreigt het gevaar dat resultaten niet worden behaald, dat er fouten worden gemaakt, conflicten ontstaan en mensen afhaken. Over de ontwikkeling van organisaties gaat de volgende paragraaf.

1.4 Ontwikkeling van organisaties

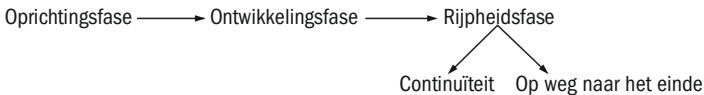
Lean and mean

Organisaties die veranderen hoeven niet altijd te groeien. Vaak is het tegenovergestelde het geval: ze worden kleiner; 'lean and mean' is in dit verband een bekende Engelse term. De bedoeling van elke verandering is dat de organisatie beter is opgewassen tegen veranderde omstandigheden.

Omvang

Verandering is een overlevingsstrategie. Bij ontwikkeling denken we in eerste instantie aan een geleidelijke, bijna vanzelf verloopende verandering van de organisatie. In eerste instantie is dat een verandering in omvang: kleine organisaties worden groter. Deze groei houdt in dat organisaties complexer worden, er meer factoren zijn die een rol spelen en dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan medewerkers en managers. Nog steeds kennen veel organisaties de ontwikkelingsgang zoals afgebeeld in figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Ontwikkelingsgang van organisaties



In deze paragraaf bespreken we een bekend model waarin continuïteit, ontwikkeling en groei centraal staat: het ontwikkelingsmodel van Greiner.

1.4.1 Het model Greiner: groei & crises

Greiner

Larry Greiner, een Amerikaanse auteur wiens visie op verandering wereldwijd veel aanzien geniet, gaat uit van opeenvolgende ontwikkelingsfasen:

- | | | | |
|--------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| Fase 1 | Groei door <i>creativiteit</i> | → crisis → | opgelost, dan komt: |
| Fase 2 | Groei door <i>dirigeren</i> | → crisis → | opgelost, dan komt: |
| Fase 3 | Groei door <i>delegatie</i> | → crisis → | opgelost, dan komt: |
| Fase 4 | Groei door <i>coördinatie</i> | → crisis → | opgelost, dan komt: |
| Fase 5 | Groei door <i>samenwerking</i> | → crisis → | opgelost, dan komt:..... |

Elke groeifase eindigt in stagnatie, crisis. Samenwerking verloopt steeds moeizamer, doelen worden niet meer gehaald. Er is in toenemende mate sprake van onvrede en conflict. Deze crisis is meteen de kans om de orga-

nisatie te veranderen. Daarna kan de volgende groeifase met succes worden ingezet.

Fase 1 Groei door creativiteit

In fase 1 (groeï door creativiteit) is er sprake van de nieuwe, pas opgerichte organisatie die Greiner de pioniersfase noemt. De ondernemer die voor zichzelf is begonnen, doet zoveel mogelijk zelf. Zijn eerste paar medewerkers kunnen zijn werk ondersteunen, zonder dat hij belangrijke (strategische) werkzaamheden aan hen hoeft te delegeren. Maar om te kunnen groeien, zal de ondernemer dat wél moeten doen. Lukt dat niet, dan blijft hij de belangrijkste medewerker en vormt hij daarmee zelf het obstakel voor verdere groei. Wordt er niets aan dit obstakel gedaan, dan breekt de 'leiderschapscrisis' uit. Overwint de organisatie (in dit geval de ondernemer) de crisis, dan kan de organisatie verder groeien en zich ontwikkelen op het gebied van omzet, marktaandeel, producten en diensten, enzovoort.

Creativiteit
Pioniersfase

1



Groeï door creativiteit

De oplossing van de crisis is het aanstellen van managers die het werk van de ondernemer uit handen nemen wat betreft het direct leidinggeven. Dan is fase 2 een feit.

Fase 2 Groei door dirigeren

Er komen dus middenmanagers en operationele managers die fase 2 (groeï door dirigeren) tot bloei brengen. De ondernemer houdt zich met hoofdtaken bezig: strategie en het aansturen van zijn managers. De crisis die het eindpunt is van deze fase is de 'autonomiecrisis': de managers die de ondernemers werk uit handen nemen, vragen zich af waarom zij niet beter worden betaald. Zij doen het werk immers? Mogelijk is er wrijving ontstaan tussen de ene en de andere manager.

Dirigeren



Groei door dirigeren

Het spel om de macht is losgebarsten, iedereen wil alles te zeggen hebben, vandaar de naam van deze crisis. Stel dat de ondernemer hier niets aan doet? Dan loopt het werk vast, er worden steeds meer fouten gemaakt, lopen mensen weg. Een optie is om terug te gaan naar de kleine organisatie van weleer. Maar dat is een omgekeerde ontwikkeling. Er is een weg omhoog: de crisis bestrijden.

Als dat lukt is fase 3 een feit. De oplossing is simpel: geef managers meer autonomie, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

Fase 3 Groei door delegatie

Delegatie

Met de managers van businessunits, werkmaatschappijen, of hoe ze ook genoemd worden komt fase 3 tot bloei. De crisis aan het eind van deze fase is voorspelbaar: de businessunits gaan steeds meer hun eigen weg. Van onderlinge afstemming of samenwerking is geen sprake. De organisatie valt uiteen in losse 'eilandjes', met elk hun eigen baas die het daar voor het zeggen heeft.



Groei door delegeren

Fase 4 Groei door coördinatie

Hoe houdt het topmanagement de zaak in de hand? De naam van deze crisis is typerend: 'beheerscrisis', het dreigt uit de hand te lopen, de top beheerst de organisatie niet meer. Moet het topmanagement verworven rechten van de managers afpakken en naar de vorige fase gaan? Nee, dat is niet de weg naar ontwikkeling en groei. Die wordt gekenmerkt door een strakke coördinatie, de top stelt doelen, tijdsplanningen en voortgangscntroles in. Binnen die kaders kunnen managers doen wat ze willen, aan hun autonomie wordt niet getornd. Wel worden randvoorwaarden gesteld. En als dat in het begin van fase 4 lukt, dan kan verdere groei als gevolg van die coördinatie worden verwacht (vandaar 'groei door coördinatie').

Coördinatie

Fase 5 Groei door samenwerking

Beheersregels worden versoepeld. De organisatie groeit door samenwerking.

Samenwerking

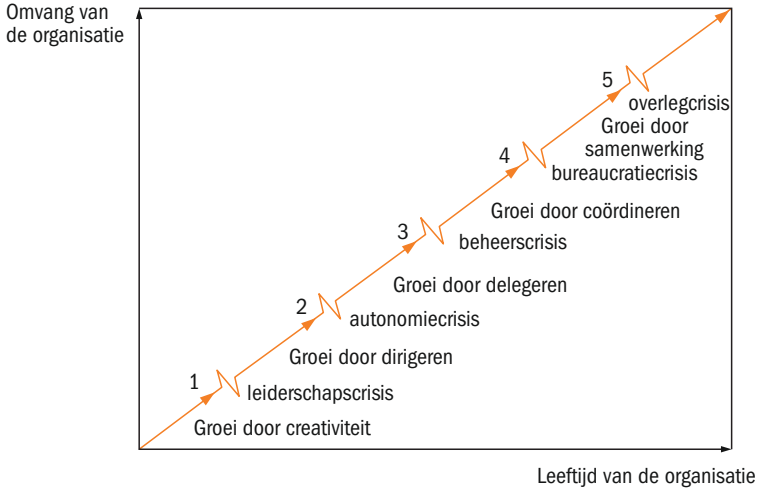


Groei door samenwerken

Greiner heeft na fase 5 nog een aantal ontwikkelingsfasen en crises beschreven. Het gaat te ver om die hier te bespreken. De essentie van zijn visie is duidelijk: pas als organisaties die groeien in staat zijn crises te overwinnen, kunnen ze verder groeien.

In figuur 1.6 wordt Greiners groei- en crisismodel weergegeven.

Een interessante variant op het groeimodel van Greiner vinden we bij The Scaleup Company, een bedrijf dat start-ups van dienst is. Hier worden ook vijf fasen onderscheiden, gerelateerd aan het aantal medewerkers. Per fase wordt gewaarschuwd voor gevaren, risico's en valkuilen. Door deze te ontwijken en zo te groeien zal continuïteit het resultaat zijn.

FIGUUR 1.6 Model van Greiner: ontwikkelingsfasen van een organisatie


● scaleupcompany.com

De vijf groeifasen van elk bedrijf

Groeifase 1: de start-up-fase, < 8 medewerkers

De eerste groeifase is de pioniersfase. De ondernemer is meewerkend voorman. Er is veel creativiteit en energie. Doel is vooral te komen tot een duidelijke keuze van strategie van product, markt en positionering. Marktvalidatie is in deze fase het hoogste doel.

Groeifase 2: rollercoaster fase, 8 – 25 medewerkers

De tweede groeifase is de organisatiefase. Vanaf 8 personen moeten er managementprocessen worden ontwikkeld. De ondernemer wordt steeds meer manager. Vaak worstelt de ondernemer met de verschillende petten, rollen en aandachtsgebieden. Functionele verantwoordelijkheden (HR/Marketing/Sales/Operations) zijn vaak nevenfuncties van de ondernemer of een deeltaak van een medewerker. Aandachtspunten is het schaalbaar maken van de organisaties (backoffice, product etc.) en het structureren zonder flexibiliteit te verliezen.

Groeifase 3: puber fase, 25 – 50 medewerkers

De derde groeifase is de managementfase. Vanaf deze fase is er steeds meer budget om professionals aan te nemen op de specifieke functionele deelgebieden. Dit blijft vaak tijd kosten van de ondernemer. Dit is de lastigste fase. Groei slurpt cash, nieuwe mensen kosten veel marge en creëren complexiteit en afstemmingsproblemen. Vaak zijn mensen van het eerste uur wat meer ontevreden en staat de bedrijfscultuur onder druk. Het aannemen van een '2e' man, een eerste versie van het Management Team, zijn vaak goede richtingen.

Groeifase 4: scaleup fase, 50 – 150 medewerkers

De vierde groeifase is de delegeerfase. Vanaf deze fase heeft de ondernemer vaak een functionerend managementteam. Hij heeft meer tijd en kan zich weer op de echt belangrijke zaken gaan richten. Een van de valkuilen is dat de ondernemer zich teveel met de operationele managementtaken blijft bemoeien. De ondernemer moet gaan 'leiden', dus vooral zorgen dat het managementteam zich op het hoofddoel blijft richten: wat moeten we doen om het succes dat we hebben voort te zetten? Vaak is het goed dat de CEO weer meer naar 'buiten' gaat, hij kan 'de zaak' aan het managementteam overlaten.

Groeifase 5: de flow fase, > 150 medewerkers

De vijfde groeifase is de standaardisatiefase. Dit is de optimale fase voor groei. Vanuit de verschillende managementleden moet meer gecoördineerd en afgestemd worden. De kans is groot dat er meer bureaucratie ontstaat. De managers moeten steeds meer tot leiders worden ontwikkeld. Het enige doel in deze fase is om in flow te blijven.

Er is ook een ander perspectief op ontwikkeling en verandering dat uitgaat van een organisatie die helemaal daarop is ingesteld. In plaats van in de door Greiner geschetste valkuil te trappen, past een dergelijke organisatie zich aan. Zo'n organisatie noemt men een 'lerende organisatie', die we in de volgende paragraaf kort bespreken.

1.4.2 Voortdurende verbetering: de lerende organisatie

Voor tal van bedrijven is de omgeving 'turbulent', dat wil zeggen dat er veel ontwikkelingen gaande zijn waarvan men de uitkomst niet kan voorspellen. Je weet maar één ding: als organisatie moet je een van de besten, zo niet de beste zijn om te overleven. Je loopt voortdurend tegen onverwachte zaken aan die je niet had kunnen voorzien. Aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn eerste vereisten om dit vol te houden. Dat is de essentie van de visie van Peter Senge in *The Fifth Discipline* (2006): medewerkers moeten zich continu bekwaamen op terreinen als kennis, vaardigheden, ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en blijvende collectieve kennis opbouwen, waarvan het systeem- en contingentiedenken de basis is. Het management heeft als hoofdtaak om de beste randvoorwaarden te scheppen voor die blijvende collectieve kennisopbouw en -uitwisseling tussen organisatieleden. Kennismanagement is een kenmerk van de lerende organisatie. Bij het vormen van kennis speelt big data tegenwoordig een belangrijke rol.

Senge

Lerende
organisatie

1.5 Big data en organisaties

In veel sectoren wordt met 'big data' gewerkt. Gegevens worden op grote schaal verzameld en geanalyseerd om bijvoorbeeld klantprofielen op te stellen, aanbiedingen op maat te kunnen doen en dienstverlening persoonlijker te maken. Zo kunnen winkels door koopgedrag van hun klanten en data van sociale media bijvoorbeeld beter bepalen waar de interesses van hun klanten liggen in een bepaalde tijd van het jaar. Hun productaanbod, voorraad en prijzen kunnen ze daarop afstemmen.

Big data

Over het algemeen zorgen deze ontwikkelingen voor een hogere klanttevredenheid, een efficiënter gebruik van middelen en/of meer omzet. Maar wanneer noem je iets nu big data? Wat zijn de kenmerken? We noemen de volgende:

- 1 *Grote hoeveelheid*: De naam 'big data' zegt het eigenlijk al: de hoeveelheid gegevens is een belangrijke factor. Als gevolg hiervan kunnen die niet met traditionele systemen geanalyseerd worden om betekenisvolle verbanden te ontdekken.
- 2 *Snelheid*: De data die nu verzameld wordt, komt door middel van een constante stroom 'realtime' bij bedrijven en instanties binnen. Denk bijvoorbeeld aan camerabeelden van het verkeer in een grote stad. Dat verklaart ook de grote hoeveelheid van deze data. Het is zaak om snel met deze gegevens aan de slag te gaan, om op trends in te kunnen spelen.
- 3 *Diversiteit*: Een kenmerk van big data is dat deze ongestructureerd binnenkomt. Er zijn geen vooraf opgestelde criteria die de informatiestroom in banen leidt. Dit maakt het analyseren van deze informatie erg lastig. Waar mogelijk passen bedrijven wel 'filters' toe, denk aan camera-systemen die door beweging worden geactiveerd, of het categoriseren van aankopen in een supermarkt door de kassa. Op de bon zie je de aankopen van vlees, vis, brood, groenten, et cetera bij elkaar staan, terwijl die willekeurig door de kassamedewerker werden gescand.

Toepassing van big data

De mogelijkheden van big data zijn eindeloos. Neem bijvoorbeeld Netflix. Zij zijn groot geworden met het analyseren en interpreteren van ons kijkgedrag. Op die manier bieden ze zeer gepersonaliseerde content én creëren ze zelfs nieuwe series die volledig bij de wensen van de consument aansluiten. Ze weten wat hun doelgroep graag ziet en spelen er direct slim op in.

Bedrijven

Bedrijven gebruiken big data om geld te verdienen of om geld te besparen. Dit gebeurt vooral bij bedrijven waarbij data verzamelen een van de primaire processen is. Goede voorbeelden hiervan zijn bedrijven zoals Netflix en Spotify. Zij gebruiken big data om zoveel mogelijk informatie over je gedrag te verzamelen, zodat zij je automatisch nieuwe suggesties voor series, films of muziek kunnen geven. Dit doen ze zodat de gebruikers hun abonnement behouden.

Anderzijds kan big data ook ingezet worden om geld te besparen. Koeriersbedrijf UPS kwam er door big data achter dat ze minder kosten zouden maken als de chauffeurs minder bochten naar links zouden maken. Dit werd in de praktijk gebracht waardoor er een besparing van miljoenen dollars aan brandstofkosten werd behaald en het zorgde voor een verlaging van de CO₂-uitstoot van UPS.

● topgear.nl, 2021

Waarom UPS nooit een bocht naar links maakt

Wij hadden er nog nooit van gehoord, maar in Amerika gaat een gerucht dat de pakketbezorgers van UPS nooit een bocht naar links maken. Wat blijkt? Er zit nog een kern van waarheid in ook. De planningssoftware van UPS maakt de route zo, dat er zo weinig mogelijk bochten naar links in zitten.

Dit is geen stil protest tegen NASCAR, waarbij ze toch vooral linksaf slaan. Nee: het bespaart UPS in Amerika elk jaar 350 miljoen dollar aan brandstof. Als je er over nadenkt, is het best logisch. Denk maar aan een bocht naar rechts. Meestal kun je bij deze bochten voorsorteren en afslaan, je hebt immers voorrang. Wil je linksaf, dan moet je een andere rijstrook oversteken. Het wachten op die rijstrook, dat kost tijd en benzine. Daarbij is het zo dat veel stoplichten in Amerika niet gelden voor wie rechtsaf slaat. De ritten worden korter, net als de draaitijd voor de motor. En dat scheelt weer in de kosten.

UPS bevestigt aan TopGear dat de planningssoftware in de meeste landen wordt gebruikt, dus ook in Nederland nemen de UPS-bezorgers met name bochten naar rechts.

Binnen de gezondheidszorg wordt big data gebruikt om voorspellingen te doen, bijvoorbeeld over een griep epidemie. Door de grote hoeveelheid aan gegevens over voorgaande epidemieën kan voorspeld worden wanneer de volgende begint. Daarnaast wordt Big data ook gebruikt voor kunstmatige intelligentie. Zo kunnen verschillende diagnoses vergeleken worden met anderen uit de database om zo tot de juiste behandeling te komen.

Gezondheidszorg

De overheid maakt veel gebruik van big data wanneer het gaat om fraudebestrijding en de andere vormen van cybercriminaliteit. Ook voor projecten op het gebied van verkeersveiligheid, defensie en beleid van buitenlandse zaken wordt big data verwerkt tot zinvolle informatie op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden.

Overheid

Maar ook de kleine organisatie kan met de kerngedachte van big data haar voordeel halen: bekijk de losse cijfers en kijk of daar iets uit te halen is!

Kleine organisatie

● deondernemer.nl, 2021

Opeens ontdekken kleine ondernemers de kracht van big data

Door corona zijn veel kleine bedrijven steeds meer gebruik gaan maken van het internet. Tegenwoordig heeft bijna iedere retailer wel een vorm van webshop. Hierdoor is het persoonlijk contact met klanten veranderd. Maar het gaat verder. Met name retailers hebben de kracht van data ontdekt. Ze ontdekken dat je van big data, wat niet meer is dan een enorme bak gegevens ook 'bright data' kunt maken, door selecties te maken uit die enorme bak data. Door nu te spelen met die bright data, bijvoorbeeld door allerlei cijfers ten opzichte van elkaar te bekijken, ontstaat opeens informatie die nieuwe, vaak verrassende inzichten geeft. En op basis van die nieuwe inzichten maken ondernemers plannen en gaan ze nieuwe dingen uitproberen in hun marketing en bedrijfsvoering. En dat brengt bij veel van hen de zaken opeens sterk in beweging met regelmatig opmerkelijke resultaten. Betere personeelsplanning, slimmere inkoop, meer omzet en meer marge zijn zomaar enkele voorbeelden van betere resultaten.



Als die ondernemers eenmaal merken dat het ook voor hen werkt, worden ze helemaal enthousiast. Opeens worden ze nieuwsgierig naar welke informatie hun kassa kan bieden. De meeste retailers draaien braaf de diverse rapportages uit op hun kassa, nieten die bij elkaar en bergen ze keurig op in een ordner en zetten die in de kast. Eén keer per jaren brengen ze die hele boel naar de accountant met de mededeling: 'Hopelijk heb jij hier iets aan'. Mede door Corona haalt men er vaker nuttige informatie uit. Opeens gebruiken ze omloopcijfers per productgroep om slimmer in te kopen. Niet langer bepaalt de onderbuik of de vertegenwoordiger wat ze inkopen, nee, ze kennen de feiten over wat wel en niet verkoopt en dat vormt nu de basis voor hun inkoopbeleid. Zelfs ondernemers die al meer dan 25 jaar hun bedrijf draaien met toch wel redelijk succes, zien opeens dat ze door slim gebruik te maken van data aanzienlijk betere resultaten behalen, terwijl ze vooraf dachten dat ze toch echt heel slim bezig waren. Die onderbuiken blijken het toch vaker dan gedacht behoorlijk mis te hebben.

Het benutten van de eindeloze stroom aan informatie heeft natuurlijk niet alleen maar voordelen. Privacy van persoonsgegevens is niet voor niets een actueel thema in de maatschappelijke discussie. De corona app van de overheid, inclusief de app om bij reizen naar het buitenland aan te kunnen tonen dat je geen gevaar oplevert, deed veel stof opwaaien inzake die privacy. De politie kan in het kader van verkeerscontrole op camera vastgelegde kentekenplaten bewaren, maar voor een zeer beperkte tijd. Van de mogelijkheid die supermarkten bieden om via een app boodschap-voorkeuren door te geven maken mensen niet altijd gebruik. Zij ontvangen weliswaar geen aanbiedingen op maat, maar zijn ook 'anoniem' en dat willen zij zo houden.

Big data is een verzameling van ongestructureerde informatie die alleen van waarde is bij een juiste interpretatie, de juiste verbanden en samenhangen die worden gelegd. Is dat niet het geval dan liggen verkeerde conclusies voor de hand.

Big data is een momentopname; het zijn data die op een specifiek moment binnen een specifieke samenleving worden verzameld. Hierdoor is big data een afspiegeling van opvattingen, voorkeuren, normen en waarden die op een gegeven moment spelen. Na het verstrijken van de tijd kunnen de gegevens, of liever gezegd, de interpretatie hiervan, veranderen. Op een juiste manier gebruikt, is big data de basis van Business Intelligence (BI). Hieronder zie je een voorbeeld uit de logistieke wereld.

**Business
Intelligence**

1

VOORBEELD 1.2

De waarde van Business Intelligence voor uw organisatie

In een organisatie zijn vaak (verspreid over verschillende systemen) veel data aanwezig. Denk hierbij aan de ERP-systemen, databases en CRM-systemen. Deze data staan los van elkaar opgeslagen. Dat is een gemiste kans voor veel organisaties. Door uw data te combineren heeft u als ondernemer goud in handen. Naast het combineren, kunt u data ook verrijken met externe databronnen. Hierdoor kunt u nog beter sturen op efficiency binnen uw organisatie. Deze vorm van digitalisatie wordt ook wel Business Intelligence (BI) genoemd.

BI in de praktijk

Dinsdagochtend 7.30 uur bij Transportbedrijf LOGISTIEK. Aangekomen op kantoor, logt u in op uw computer en ziet u direct het dashboard met real-time data. Dit dashboard is ingericht op uw voorkeuren en benodigde data. Overzichtelijk, helder en 100% op maat.

In het dashboard heeft u een overzicht van:

- het aantal ritten per chauffeur;
- de gemiddelde wachttijden per chauffeur inclusief oorzaak;
- de bezettingsgraad van uw vrachtwagens;
- de orderportefeuille van uw organisatie;
- het aantal ritten en orders dat vandaag geleverd moet worden.

Door het combineren van data van de ANWB en uw CMS-systeem kunt u bijsturen op de ritten die vandaag uitgevoerd gaan worden. Volgens de ANWB is de filedruk in de randstad op dinsdag erg hoog. Deze ritten plant u op het midden van de dag. Door inzicht in uw orderportefeuille ziet u precies hoeveel ritten waarnaartoe gepland staan. Aangezien de informatie real-time wordt bijgewerkt kunt u gedurende de dag nog wijzigingen doorvoeren om uw mensen en middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Sinds u dit dashboard gebruikt ervaart u de volgende voordelen:

- De productie is met 20% gestegen.
- Uw kosten zijn met 15% afgenomen.
- Chauffeurs werken minder vaak over, omdat de filetijd drastisch is afgenomen.
- U kunt met uw huidige capaciteit meer ritten op een dag rijden.
- Uw vrachtwagens zijn voller en efficiënter geladen.

Bron: Sjors Kassing, databyte.nl, 25-06-2020

Naast big data is er nog een verschijnsel dat met digitalisering heeft te maken en niet meer is weg te denken voor organisaties en bedrijven: social media.

1.6 Social media en organisaties






Social media

Social media is een verzamelbegrip voor online platformen waar de gebruiker, met weinig of geen tussenkomst van een professionele redactie, inhoud plaatst. Voorbeelden van deze platformen zijn onder andere weblogs, fora en sociale netwerken als Instagram, TikTok, Facebook, YouTube, LinkedIn en Twitter. Verder kenmerken social media platformen zich door de begrippen interactief, transparantie, integratie, uitwisseling en dialoog. Geen onderneming kan nog zonder social media omdat die vele voordelen bieden:

- Effectief voor *naamsbekendheid* en 'branding', het positioneren van een merk. Berichten, afbeeldingen en video's laten het 'verhaal' van de organisatie zien.
- Klanten worden op een *persoonlijke manier* benaderd en kunnen op de uitingen van de organisatie reageren. Dit zorgt ervoor dat klanten nauwer betrokken kunnen raken bij de organisatie en er een lange termijn relatie kan ontstaan.
- Voorkomen van *reputatieschade* door snel te reageren, bijvoorbeeld op klachten.
- Positief effect op *zoekmachine optimalisatie* (SEO). Wordt een website veel gedeeld op social media, dan kan dit een indicatie zijn voor Google, dat deze website populair en relevant is.
- Goedkoop *adverteren/promoten*.

Dat bedrijven steeds meer gebruik maken van social media bewijst figuur 1.7.

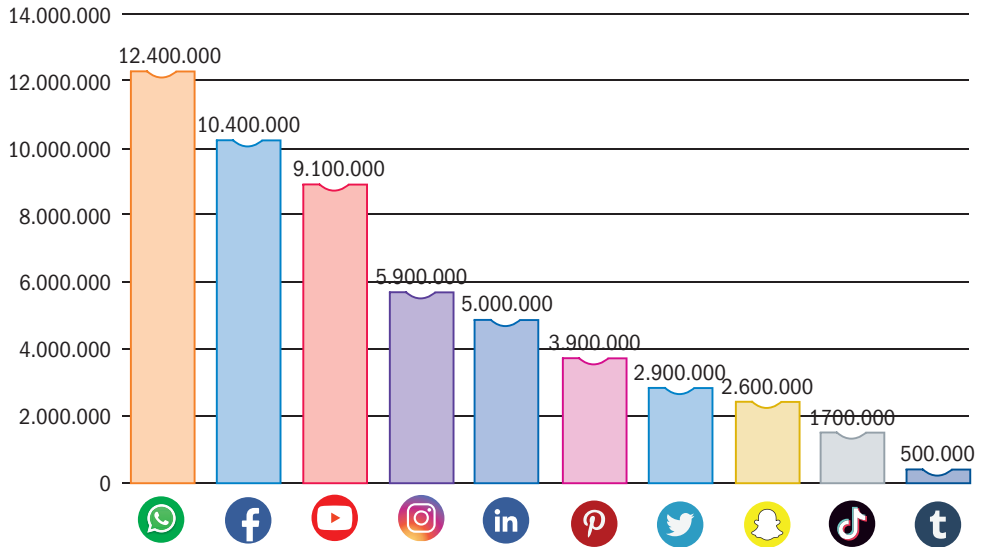
FIGUUR 1.7 Social mediagebruik in 2019 en 2020

	2019	2020	+/- (#)	+/- (%)
	11,9 miljoen	12,1 miljoen	+ 220.000	+ 2%
	10,1 miljoen	10,4 miljoen	+ 230.000	+ 2%
	8,7 miljoen	9,1 miljoen	+ 430.000	+ 5%
	4,9 miljoen	5,6 miljoen	+ 710.000	+ 14%
	4,6 miljoen	4,7 miljoen	+ 70.000	+ 2%

Bron: <https://www.newcom.nl/downloads/2020-NSMO-Rapportage-2020-Publicatieversie-25012020.pdf>

Van welke social media maken Nederlanders gebruik? Het antwoord is te zien in figuur 1.8.

FIGUUR 1.8 Aantal Nederlanders dat van social media gebruik maakt



Bron: <https://www.coosto.com/nl/blogs/social-media-gebruik-2021-cijfers-statistieken, 1-8-2021>

Welke social media zijn vooral interessant voor bedrijven? Dat hangt hoofdzakelijk af van de doelgroep(en) die bereikt moeten worden en de informatie die zij krijgen in het licht van de doelen van organisatie. Voor bedrijven is het van belang om te weten wie er vooral op social media te vinden zijn en in welke omvang, wat hen aanspreekt en wat voor type berichten voor hen interessant zijn. Voor Facebook, Twitter, Instagram en LinkedIn ziet dat er als volgt uit.

TABEL 1.1 Kenmerken van social media kanalen voor bedrijven

Facebook	Twitter	Instagram	LinkedIn
Ouderen Links delen Foto's/video's/events Groot bereik	Klantenservice Nieuwswaarde Netwerken Internetbranche	Foto's/video's Branding Jongeren Achter de schermen	Werknemers werven Concurrentieanalyse Bloggen Employer Branding

Bron: finalwebsites.nl, 2022

Social media kan voor verschillende doeleinden worden gebruikt. Het schema in tabel 1.1 kan voor organisaties een hulpmiddel zijn bij de keuze van social media.

De brouwerij van Bavaria maakt handalcohol voor de medische sector

1

Wietse van den Boogaard, hoofdbrouwer bij Bavaria, heeft een master in brewery science op zak. Maar, hij houdt niet alleen met bierbrouwen bezig, ook met het 'brouwen' van desinfecterende handalcohol. Het begon toen het moederbedrijf van Bavaria door een medisch coördinatiecentrum werd benaderd met de vraag of restproducten alcohol misschien aan ziekenhuizen geleverd kunnen worden, aangezien die zitten te springen om desinfectieproducten. Door COVID-19 heeft de horeca haar deuren moeten sluiten, terwijl er nog wel bier in hun tanks zat. Na enige tijd is dat bier niet meer geschikt voor consumptie. Zonde om weg te gooien. Toen werd één plus één twee. Van den Boogaard: 'Ik dacht: kunnen we niet zelf handalcohol maken? Er is genoeg bier om alcohol uit te destilleren en er is genoeg vraag. Ook huisartsen, fysiotherapeuten en personeel in verpleeghuizen kampen met een groot tekort aan hand sanitizer.'

Om het nieuwe product te maken vergde enig omdenken. 'Normaal gesproken rijd je met een volle tank naar de cafés en tank je die leeg. Nu gingen we met een lege tank naar de kroeg, om daar het bier in de auto te tanken en met volle lading terug te keren naar de brouwerij. Een omgekeerd proces.' Ook de destilleerders krabden zich op hun hoofd. Een biertje telt 5 procent alcohol, desinfecterende handgel bestaat voor 80 procent uit pure alcohol. De truc is om de concentratie van alcohol zo hoog mogelijk te maken. Het bier moet worden gekookt, dan moet alcohol worden opgevangen en gecondenseerd. Dat moet een aantal maal herhaald worden tot je een zuivere vloeistof krijgt die boven de 80 procent uitkomt.



Maar dan, hoe weet je hoe je handalcohol moet maken? Desinfectiegel voor de medische sector moet aan richtlijnen voldoen om virussen als COVID-19 te kunnen afweren. De Wereldgezondheidsorganisatie maakte enkele recepturen openbaar. Die zijn gewoon opgezocht op het internet. Naast pure alcohol moet (ontsmettende) waterstofperoxide worden toegevoegd en glycerine tegen het uitdrogen van de handen. Ingrediënten die de brouwer niet in de kast heeft liggen. Wietse: 'We vroegen aan ons netwerk of iemand die spullen beschikbaar had. Een dag later stond het al bij ons voor de deur'.

De mensen van research & development zijn 'als chef-koks' bezig geweest om de receptuur goed te krijgen. 'Kleine testen uitvoeren. Een beetje van dit, een beetje van dat, en dan uitproberen.' Het resultaat: 1.000 flacons van één liter met handalcohol, gevuld door Bavaria-medewerkers en klaar voor gebruik voor dispensers in medische instellingen.

De brouwerij moest voor deze omslag wel bedrijfsprocessen aanpassen. 'Dan gaat

het met name om verbouwingen in onze destillatiekolom. Klepjes die we verplaatsten, leidingen die we omlegden. Ook de software die de installatie aanstuurt, moest opnieuw worden ingericht.' In korte tijd een compleet nieuwe supply chain opzetten dus. Lastig. Maar het lukte. Van den Boogaard: 'Omdat iedereen meedoet uit het

hart. Die extreme focus op één ding maakt een enorme hoeveelheid energie vrij. Je krijgt te maken met pure ondernemerskracht. Hoe snel mensen kunnen omgaan met iets nieuws omdat ze overtuigd zijn goed te doen, is mooi om te zien.'

Bron: vno-ncw.nl, 2020 (bewerkt)

Samenvatting

1

- ▶ Organiseren dient in dit tijdsgewricht rekening te houden met sterke, veranderende krachten. Deze worden ook wel samengevat onder de term disruptie, marktverstorende krachten.
- ▶ Digitale transformatie is een geleidelijk, dus niet ontwrichtend verschijnsel dat dit tijdsgewicht typeert.
- ▶ Een organisatie bestaat uit een aantal mensen dat een samenwerkingsverband in stand houdt om werkzaamheden te verrichten die tot gemeenschappelijke doelen moeten leiden.
- ▶ Organiseren is het maken van afspraken over doelen, taakverdeling, coördinatie, beloning en communicatie.
- ▶ Managen omvat alle activiteiten die nodig zijn om de organisatie draaiende te houden.
- ▶ In de klassieke visie op organiseren en managen maakt de top uit wat de arbeiders moeten doen om zo effectief en efficiënt mogelijk te werken.
- ▶ 'Human relations' is de reactie op de klassieke visie waarin de communicatie met medewerkers centraal staat.
- ▶ Het revisionisme verenigt de klassieke en de gedragsbenadering van organiseren en managen en is tot op heden de basis van het denken over management.
- ▶ De systeem- en contingentiebenadering ziet organiseren en managen in relatie tot samenhang en evenwicht in het functioneren van organisaties. Het 7S-model is een voorbeeld daarvan. Er is geen beste aanpak, maar alles draait om evenwicht in een bepaalde situatie.
- ▶ Organisatieverandering is de onvermijdelijke aanpassing van de organisatie aan de omstandigheden, zowel intern als extern.
- ▶ Innovatie is vernieuwing van de manier van organiseren en managen, met het oog op het bereiken van betere resultaten.
- ▶ In de lerende organisatie is innovatie vanzelfsprekend en vindt voortdurend plaats.

- ▶ Volgens Greiner verloopt succesvolle organisatieverandering via het overwinnen van onvermijdelijke crises.
- ▶ Het contact met de omgeving door middel van social media is voor organisaties een belangrijke stimulans om te innoveren.
- ▶ Disruptieve innovatie is een radicale verandering in aanbod en/of organisatievorm met als doel om nieuwe behoeftes en markten te creëren.
- ▶ De turbulentie van organisatie en hun omgeving dwingt hen om bij te blijven, zet hen aan tot een continu leren. We spreken dan ook wel van een lerende organisatie.
- ▶ Het gebruik van persoonlijke informatie over mensen neemt een grote loop. Het koppelen daarvan leidt tot een 'big data' stroom die de menselijke maat dreigt te verliezen.

Kernbegrippen

Afstemmingsfunctie	Extern: het realiseren van een goede aansluiting van de organisatie op de omgeving. Intern: het ontwerpen van een structuur en het bewaken van de uitvoering van taken (sturingstaak)
Business Intelligence	Eigen verzamelde data combineren/verrijken met data van externe bronnen.
Contingentiebenadering	Wat goed is voor een organisatie en wat managers moeten doen, is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie verkeert.
Digitale transformatie	De verandering van een organisatie door het gebruik van digitale hulpmiddelen om een nieuwe toegevoegde waarde te creëren en een nieuw digitaal businessmodel te ontwikkelen
Disruptieve innovatie	Disruptieve innovatie is een radicale verandering in aanbod en/of organisatievorm met als doel om nieuwe behoeftes en markten te creëren.
Gedragkundige benadering	Menselijke verhoudingen en sociale behoeften van de werknemers als de technische aspecten van het werk zijn belangrijk voor goede resultaten van een bedrijf.
Groeimodel van Greiner	Hierin wordt de groei van een organisatie afhankelijk gemaakt van het kunnen overwinnen van de onvermijdelijke crisis aan het eind van een ontwikkelingsfase.
Human relations	Stroming in het denken over organisaties waarin het hoofddoel wordt gelegd op de motivatie van de mens.
Interne communicatie	De stroom van informatie tussen de leden van een organisatie over belangrijke zaken omtrent het werk.
Klassieke organisatiekunde	Stelde de rol van de manager in de hiërarchie centraal: de verdeling van gezag en autoriteit in een organisatie.
Lerende organisatie	Een organisatie waarin innovatie centraal staat, wat tot uiting komt in aanpassingsvermogen en flexibiliteit, mogelijk gemaakt door effectief kennismanagement.

Managen	In goede banen leiden van alles wat in een organisatie van belang is en erop toe zien dat doelen worden bereikt
Organisatie	Een aantal mensen dat zich als eenheid aan de buitenwereld presenteert en door middel van onderlinge samenwerking gemeenschappelijke doelstellingen wil bereiken.
Revisionisme	Stroming in de organisatiekunde die de klassieke benadering en de human relations benadering met elkaar verenigt.
Scientific management	Stroming in de klassieke organisatiekunde die met wetenschappelijke methoden en technieken de manier van werken zo effectief en efficiënt mogelijk wil maken.
Start-up	In het algemeen spreken we over een start-up bij beginnende jonge ondernemers, innovatief en ambitieus, die de wereld willen veroveren met een prototype, patent of een eigen branche.
Social media	Alle internettoepassingen om informatie met elkaar te delen.
Strategie	Doelen die de organisatie wil bereiken, gegeven de situatie in de omgeving en de situatie in de organisatie.
Structuur	De manier van arbeidsverdeling en coördinatie binnen een organisatie.
Sturing	De manier waarop wordt toegezien op de activiteiten van de medewerkers.
Systeembenadering	De basis van de contingentiebenadering, zie hierboven.

Vragen en opdrachten

1

Vragen over de openingscasus

- 1 Met welke problemen op het gebied van 'organiseren' moet in het geval van thuiswerken rekening worden gehouden?
- 2 Welke problemen op het gebied van 'managen' kunnen in het geval van thuiswerken ontstaan?
- 3 Is hybride werken een voorbeeld van digitale transformatie of van disruptieve innovatie? Motiveer je antwoord.

Vragen over de slotcasus

- 1 Geef een voorbeeld van 'externe afstemmingsfunctie' van de manager uit de casus.
- 2 Geef vervolgens een voorbeeld van 'interne afstemmingsfunctie'.
- 3 Leg aan de hand van concrete voorbeelden uit dat de casus van Bavaria een typisch voorbeeld is van de contingentiebenadering.
- 4 Waarom is de Bavaria-casus typerend voor 'disruptieve innovatie'?
- 5 Zoek online drie bedrijven die naar aanleiding van de coronacrisis een geheel ander product of een andere dienst hebben ontwikkeld.

Vragen over dit hoofdstuk

- 1.1 Waarom zouden we de oude visies van managers in deze tijd nog steeds moeten gebruiken?
- 1.2 Wat voor kritiek heb jij op de klassieke piramide van Maslow? Wat zou je van zijn theorie wel bruikbaar vinden in deze tijd?
- 1.3 Bedenk twee redenen waarom het voor een organisatie van belang is om thuiswerken te stimuleren.
- 1.4 Er wordt wel beweerd dat managers zo min mogelijk moeten doen en vooral goed moeten delegeren. Ben jij het daarmee eens?
- 1.5 Geef twee redenen waarom minder niveaus van taakverdeling over het algemeen beter is dan meer niveaus.
- 1.6 Wie bepaalt eigenlijk welke doelstellingen een organisatie moet halen?
- 1.7 Waarom is het van belang om het klimaat en de digitale transformatie als 7 en 8ste factor mee te nemen in het DESTEP-model?
- 1.8 Is de aanpak van de stikstof-crisis een voorbeeld van de contingentiebenadering? Motiveer je antwoord.
- 1.9 Hoe lang kan een beginnende organisatie een start-up blijven?
- 1.10 Kan de lokale middenstander aan digitale transformatie ontkomen? Licht je antwoord toe.
- 1.11 Bedenk twee voorbeelden voor online-verdienmodellen.
- 1.12 Er zijn mensen die zeggen: Ga uitkeringsfraude tegen met behulp van 'Business Intelligence': koppel de uitkeringsdata (wie ontvangt welke uitkering, hoeveel, hoe lang?) met banksystemen (hoeveel wordt precies overgemaakt, hoeveel neemt men op), reisgegevens van vliegverkeer (gaat iemand met een uitkering naar het buitenland, naar welk land, hoe lang?),

de activiteiten van uitkeringsgerechtigden op social media, tenaamstellingen personenwagens bij de RWD (heeft de uitkeringsgerechtigde één of meer auto's op zijn naam staan?). Op deze manier is het voor een aantal overheidsorganisaties (UWV, Belastingdienst, RWD, Openbaar Ministerie, politie) veel gemakkelijker om fraudeurs op te sporen. Wat vind je van deze gedachte?