

# Organiseren & managen

Het 7S-model toegepast



Noordhoff Uitgevers

**André Weber**  
**Aldert Doelen**

Tweede druk



# Organiseren & managen

Het 7S-model toegepast

**André Weber**  
**Aldert Doelen**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Istock

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

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

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84286-4

ISBN 978-90-01-77555-1

NUR 801

# Woord vooraf bij de tweede druk

Dit boek biedt een overzicht van de belangrijkste thema's in het vakgebied Management en Organisatie.

Het uitgangspunt van dit boek, het 7S-model, is daarvoor een prima kapstok. Daarbij worden tal van voorbeelden en illustraties gegeven om de afzonderlijke S'en te beschrijven en om uiteindelijk een oordeel te kunnen geven over de samenhang van alles S'en.

Het 7S-model is een van de vele modellen die licht werpen op organiseren en managen. Wij hebben juist voor dit model gekozen omdat het de lezer snel duidelijk maakt welke zaken van wezenlijk belang zijn en wat de samenhang tussen de S'en is.

In deze nieuwe druk zijn vrijwel alle casussen, voorbeelden en illustraties geactualiseerd, wat ook geldt voor de vragen en opdrachten. Daarnaast is hoofdstuk 1 geheel herzien; vanuit docenten lag hier het verzoek om een beknoptere introductie van organiseren en managen te geven. Op basis van de feedback van docenten zijn ook teksten en figuren in andere hoofdstukken hier en daar aangepast.

Deze editie is voorzien van een zeer uitgebreide website met toetsen met feedback en studieadvies en een begrippentrainer voor studenten. Voor docenten is er een tentamenbank beschikbaar en extra informatie.

We hopen met deze tweede druk van *Organiseren en managen* nog meer aan te sluiten op de lezer die in relatief korte tijd zicht wil krijgen op de complexe wereld van organiseren en managen.

André Weber  
Aldert Doelen

Voorjaar 2010



# Inhoud

Effectief studeren 8

## 1 Hoofdpunten van organiseren en managen 11

- 1.1 Organiseren 13
- 1.2 Managen 15
- 1.3 Twee algemene organisatieproblemen 19
- 1.4 Visies van managers op hoofdtaken en problemen 21
- 1.5 Wat blijft: organisatieverandering 26
- 1.6 Ontwikkeling en groei van organisaties 28
- 1.7 Voortdurende verbetering: de lerende organisatie 31
- 1.8 7S in crisis 33
  - Samenvatting 34
  - Kernbegrippen 36
  - Vragen en opdrachten 37

## 2 Hoofdpijnen van het 7S-model 39

- 2.1 Het 7S-model 41
- 2.2 Strategy 42
- 2.3 Structure 44
- 2.4 Systems 45
- 2.5 Staff 47
- 2.6 Style 47
- 2.7 Shared values 48
- 2.8 Skills 49
- 2.9 7S in crisis 50
  - Samenvatting 51
  - Kernbegrippen 52
  - Vragen en opdrachten 53

## 3 Strategie 57

- 3.1 De begrippen strategie, missie en visie 59
- 3.2 Service en kwaliteit 63
- 3.3 Kiezen voor klanten 64
- 3.4 Kernbekwaamheden en kerngebieden als pijlers om de doelen te bereiken 67
- 3.5 Strategie als wapen in de strijd om marktaandeel 70
- 3.6 7S in crisis: strategie 74
  - Samenvatting 75
  - Kernbegrippen 76
  - Vragen en opdrachten 77

## 4 Structuur 81

- 4.1 Aanbrengen van structuur 83
- 4.2 Groeperen van taken en functies 85
- 4.3 Combinatie van F-, P-, M- en G-indeling 87
- 4.4 Structuurvormen volgens Henry Mintzberg 90
- 4.5 7S in crisis: structuur 101
  - Samenvatting 102
  - Kernbegrippen 103
  - Vragen en opdrachten 105

## **5 Systemen 109**

- 5.1 Het systeemperspectief [111](#)
- 5.2 Systemen voor het formuleren van strategie [111](#)
- 5.3 Systemen voor werving en selectie van personeel [123](#)
- 5.4 Systemen voor het beheersen van de organisatie [125](#)
- 5.5 Systemen voor het motiveren van medewerkers [127](#)
- 5.6 Systemen voor de beheersing van kwaliteit [129](#)
- 5.7 Informatiesystemen [132](#)
- 5.8 7S in crisis: systemen [134](#)  
[Samenvatting 135](#)  
[Kernbegrippen 136](#)  
[Vragen en opdrachten 138](#)

## **6 Personeel 141**

- 6.1 Demografische factoren [143](#)
- 6.2 Relatie tussen individu en organisatie [146](#)
- 6.3 Zeven algemene eisen aan het individu [147](#)
- 6.4 Competenties [148](#)
- 6.5 Motivatie [151](#)
- 6.6 Personeelsbeleid [153](#)
- 6.7 Persoonskenmerken [153](#)
- 6.8 Teamrollen [159](#)
- 6.9 7S in crisis: personeel [161](#)  
[Samenvatting 162](#)  
[Kernbegrippen 163](#)  
[Vragen en opdrachten 164](#)

## **7 Managementstijlen 167**

- 7.1 Klassieke benadering van managementstijlen [169](#)
- 7.2 Eigenschappen van de effectieve leider volgens Covey [174](#)
- 7.3 Managementstijl met denken en doen als uitgangspunt [175](#)
- 7.4 Transformerend en transactioneel leiderschap [179](#)
- 7.5 Leiderschapscompetenties [180](#)
- 7.6 Internationaal leiderschap [182](#)
- 7.7 7S in crisis:  
managementstijlen [183](#)  
[Samenvatting 184](#)  
[Kernbegrippen 185](#)  
[Vragen en opdrachten 187](#)

## **8 Sleutelvaardigheden 191**

- 8.1 Kernbekwaamheden [193](#)
- 8.2 Omvang van bedrijven en hun sleutelvaardigheden [196](#)
- 8.3 Competentiemanagement [199](#)
- 8.4 Acht kenmerken van excellente organisaties [199](#)
- 8.5 7S in crisis:  
sleutelvaardigheden [200](#)  
[Samenvatting 201](#)  
[Kernbegrippen 202](#)  
[Vragen en opdrachten 203](#)



## **9 Gedeelde waarden 207**

- 9.1 Inhoud van bedrijfscultuur 209
- 9.2 Betekenis van bedrijfscultuur 212
- 9.3 Typen bedrijfscultuur 213
- 9.4 Relatie tussen bedrijfscultuur en prestatie 217
- 9.5 Het 7S-model als middel voor beschrijving, diagnose en advies 219
- 9.6 Klokkenluiders en integriteit 219
- 9.7 7S in crisis: gedeelde waarden 222
  - Samenvatting 223
  - Kernbegrippen 224
  - Vragen en opdrachten 225

## **10 Diagnose en advies op basis van het 7S-model 229**

- 10.1 Het ideale 7S-model 230
- 10.2 Introductie van een nieuw 7S-model 237
  - Samenvatting 239
  - Kernbegrippen 240
  - Vragen en opdrachten 241

Literatuurlijst 242

Illustratieverantwoording 245

Register 246

# Effectief studeren

Home | Catalogus | Contact

Inloggen

Noordhoff Uitgevers

## Organiseren & Managen

Introductie

Welkom op de website bij Organiseren & Managen.

**Voor studenten**

- Toetsen met feedback en studieadvies
- begripstrainer
- cases
- open vragen en stellingen

**Voor docenten**

- tentamenbank
- college sheets

Catalogus

• Zoek in de catalogus

Actueel

- Deutsche Bank betaalt EUR700 mln voor HBU
- Verkoop HBU levert 700 miljoen euro op
- SABMiller froths up on positive outlook
- Reckitt roars ahead on hopes of a major deal
- IFRS update - Week 47

© 2009 Noordhoff Uitgevers | v3.0 | Voorwaarden

[www.organiserenmanagen.noordhoff.nl](http://www.organiserenmanagen.noordhoff.nl)

Home | Catalogus | Contact

Inloggen

Noordhoff Uitgevers

## Organiseren & Managen

Hoofdstuk van het 75-model

Studenten > Toetsen > Hoofdstuk 2

Introductie

Studenten

- Toetsen
- Demo
- Hoofdstuk 1
- Hoofdstuk 2
- Hoofdstuk 3
- Hoofdstuk 4
- Hoofdstuk 5
- Hoofdstuk 6
- Hoofdstuk 7
- Hoofdstuk 8
- Hoofdstuk 9
- Hoofdstuk 10
- Begripstrainer
- Cases
- Open vragen en stellingen

Docenten

1 Welke van de volgende opties is **geen** dimensie van het 75-model?

stij

systemen

studeerwaarden

strategie

2 Stelling I: Een SWOT-analyse geeft uitsluitend antwoord op de vraag naar de strengths en weaknesses.

Stelling II: De uitkomst van de SWOT-analyse kan aanleiding zijn tot een forse verandering van de strategie of tot een strategische ingreep.

Beide stellingen zijn onjuist.

Stelling I is onjuist en stelling II is juist.

Beide stellingen zijn juist.

Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

3 Wat wordt onder de structuur van een organisatie verstaan?

De structuur van een organisatie is de juridische vorm zoals een stichting of bv of nv.

De structuur is niets anders dan de fysieke vormgeving van de organisatie.

De structuur is het geheel aan formele regels en procedures waarin duidelijk wordt wie waarover mag beslissen.

Hieronder wordt verstaan de opbouw van een organisatie in de zin van de onderscheiden afdelingen, de mate van samenhang daarin en de diverse managementlagen.

4 Welke vraag is een vraag die je jezelf moet/kunt stellen als je de structuur van een organisatie onderzoekt?

Aan welke competenties moet iemand voldoen als je kijkt naar alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Welke persoon of welke functie is voor welke zaken verantwoordelijk?

Welke persoon is verantwoordelijk voor de aankoop van facilitaire producten en diensten?

Toetsen

Home | Catalogus | Contact

Organiseren & Managen

Hoofdstukken van het 75-model

Studenten > Toetsen > Hoofdstuk 2

Inloggen

Organiseren & Managen

**Toets**

Organiseren & Managen  
Hoofdstuk 2

**Score**

Aantal vragen: 10  
Goed beantwoord: 3  
Fout beantwoord: 7  
Niet beantwoord: 0

	Score
Paragraaf 2.1	13
Paragraaf 2.2	0
Paragraaf 2.3	0
Paragraaf 2.4	6
Paragraaf 2.6	0
Paragraaf 2.7	0
<b>Totaalscore</b>	<b>19</b>
<b>Maximumscore</b>	<b>100</b>

**Studieadvies**

Bestudeer nog eens:

- paragraaf 2.2  
- strategie
- paragraaf 2.3  
- structuur
- paragraaf 2.4  
- systeem
- paragraaf 2.6  
- style  
- leiderschapsstijl
- paragraaf 2.7  
- bedrijfscultuur

Introductie

Studenten

- Toetsen
  - Demo
  - Hoofdstuk 1
  - Hoofdstuk 2
  - Hoofdstuk 3
  - Hoofdstuk 4
  - Hoofdstuk 5
  - Hoofdstuk 6
  - Hoofdstuk 7
  - Hoofdstuk 8
  - Hoofdstuk 9
  - Hoofdstuk 10
- Begrippentrainer
- Cases
- Open vragen en stellingen

Docenten

Feedback en studieadvies

Home | Catalogus | Contact

Organiseren & Managen

Hoofdstukken van organiseren en managen

Studenten > Begrippentrainer > Hoofdstuk 1

Inloggen

Organiseren & Managen

**Result**

..Meestruiment dat rucht geeft in de prestaties van een organisatie op de volgende gebieden: financiën, bedrijfsprocessen, klanttevredenheid en innovatie.

7 van 7

Introductie

Studenten

- Toetsen
- Begrippentrainer
  - Hoofdstuk 1
  - Hoofdstuk 2
  - Hoofdstuk 3
  - Hoofdstuk 4
  - Hoofdstuk 5
  - Hoofdstuk 6
  - Hoofdstuk 7
  - Hoofdstuk 8
  - Hoofdstuk 9
  - Hoofdstuk 10
- Cases
- Open vragen en stellingen

Docenten

Begrippentrainer

## Competenties

### Competenties

- 1 Informatieanalyse
- 2 Innovatief handelen
- 3 Omgevingsbewustzijn
- 4 Toekomstvisie

### Indicatoren

- 1 Informatieanalyse  
Haalt de kern uit een brij van informatie.
- 2 Innovatief handelen  
Ziet kansen en bedenkt mogelijkheden voor nieuwe producten of diensten.
- 3 Omgevingsbewustzijn  
Is op de hoogte van voor het werkteerrein relevante externe ontwikkelingen.
- 4 Toekomstvisie  
Laat zien een toekomstbeeld te hebben.

### Centrale beroepstaak

Het kunnen maken van een organisatieanalyse, toegespitst op de omgevingsfactoren.

### Beroepsproducten

- 1 Een omgevingsanalyse voor een bestaande organisatie
- 2 Een visie en missie voor de opzet van een onderneming
- 3 Een creatief productonderdeel voor een ondernemingsplan
- 4 Een informatie- en communicatieplan voor een onderneming

# 1 Hoofdpunten van organiseren en managen

In dit inleidende hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen, theorieën en begrippen die met *organiseren en managen* hebben te maken. Je ziet het onderscheid tussen organiseren en managen, de belangrijkste *rollen van managers* en hun kijk op *problemen*. Het moderne denken over organisaties is gebaseerd op een aantal oude perspectieven die nog altijd hun waarde hebben. Deze worden in dit hoofdstuk behandeld. Een voorbeeld van een moderne theorie is het *7S-model*, dat we na dit inleidende hoofdstuk uitvoerig bespreken en dat de rode draad is voor dit boek.

---

Organiseren	13	Scientific management	21
Taakverdeling	13	Human relations	22
Coördinatie	13	Revisionisme	23
Managen	15	Systeembenadering	25
Effectiviteit	15	Contingentiebenadering	26
Efficiency	15	Organisatieverandering	26
Afstemmingsfunctie	16	Groeimodel van Wintzen	29
Sturingstaak	16	Groeimodel van Greiner	29
Strategische taak	18	Lerende organisatie	31
Structureringsstaak	18	7S-model	33
Organisatieproblemen	19		

# De Centrale Discotheek Rotterdam

1



Bij de Centrale Discotheek Rotterdam (CDR) zijn meer dan 300 000 cd's, zo'n 10 000 muziek-dvd's en 300 000 lp's te vinden. Ze vormen een onderdeel van de Nederlandse Bibliotheken en zijn toegespitst op de uitleen en het beluisteren van muziek. Deze bibliotheken bieden aan alle burgers vrije toegang tot informatie, kennis en cultuur zodat ze zich bewust, kritisch en actief kunnen bewegen in de maatschappij. Totaal hebben de bibliotheken 4 miljoen leden en 130 miljoen uitleningen per jaar. De CDR heeft als taak op zich genomen om de met behulp van zijn producten de burger te ondersteunen bij de muzikale educatie. De afgelopen jaren is er een gestage daling in het gebruik van de producten van de CDR. De mogelijkheden om via internet muziek te downloaden, te rippen of te beluisteren, nemen sterk toe. Zit de burger nog wel te wachten op de muziek van deze

organisatie? Maar, net zo belangrijk, hoe kan de CDR de dalende uitleen en daardoor dalende inkomsten een halt toeroepen? De CDR heeft zich erop toegelegd om muziek te verspreiden via het medium internet. Wordt hij nu door datzelfde internet slachtoffer van zijn eigen techniek? De CDR ziet zich voor een nieuwe uitdaging gesteld. Er moet beter worden ingespeeld op de veranderende behoeften van de burgers in de samenleving. Dat vereist niet alleen een nieuwe strategie, maar vraagt evenzo aanpassing van organisatie aan de strategie en alle andere elementen van het 7S-model. Een stevige krachtsinspanning die nieuwe mogelijkheden moet bieden voor de toekomst van de CDR.

Zie de vragen aan het eind van dit hoofdstuk.

## 1.1 Organiseren

Organiseren als activiteit is gericht op het begrip organisatie. Een organisatie is een aantal mensen dat zich als eenheid naar 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 van organiseren. Als de organisatie eenmaal een feit is, dan moet in de organisatie ook heel wat worden 'georganiseerd' om de organisatie succesvol te maken. Als we het over deze fase hebben, dan spreken we over managen.

Laten we beginnen met stap 1: hoe komt een organisatie tot stand? Welke zaken moeten dan worden geregeld om tot een goede samenwerking te komen zodat doelen worden gerealiseerd? De betrokken mensen moeten het op de eerste plaats eens zijn over de belangrijkste doelen. Daarover kan geen onenigheid bestaan. Stel dat het doel is: het op de markt brengen van een elektrisch aangedreven auto. Hierachter zijn wellicht doelen te zien als maatschappelijk verantwoord ondernemen, of specifiek de vermindering van schadelijke uitstoot door auto's. Andere doelen kunnen zijn: technologische ontwikkeling, werkgelegenheid, vergroten van de concurrentiekracht van een land. 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. Maar dan moet er een taakverdeling worden gemaakt. Wie doet wat? Het ligt voor de hand dat naar kwaliteiten wordt gekeken van de organisatieleden. Wie kan aan de *functie-eisen* voldoen? Bij een kleine organisatie zal een persoon meerdere taken hebben; als de organisatie groter wordt dan kan taakspecialisatie worden ingevoerd. Iemand is dan met een specifieke taak bezig. 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 (hoofdstuk 4) 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*. Wie heeft meer te vertellen dan een ander, wie moet doen wat de ander zegt, wie heeft beslissingsbevoegdheid? Nogmaals, 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 taken* en *besturende en coördinerende taken*. De taakverdeling waarover we hier spreken is de hiërarchie in een organisatie. Veel organisatiekundigen vinden dat die hiërarchie zo veel mogelijk beperkt moet worden. Geef medewerkers maximale speelruimte en ze presteren veel meer.

Of er nu veel of weinig managers zijn, er is vrijwel altijd behoefte aan een bepaalde mate van duidelijkheid wie, waarover beslist.

Organisatie

Managen

Doelen

Hiërarchie

<http://www.icf.nl.org/CMS/members>

## Management without managers

Het bereiken van optimale prestaties vraagt managen zonder hiërarchie. De klassieke 'command & control'-organisatie haalt niet het beste uit mensen. Dat is heel mooi aangetoond in een onderzoek dat in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw in Amerikaanse productiebedrijven plaatsvond. Het rapport had de veelzeggende titel 'Management without managers'. In die productiebedrijven werd onderzocht wanneer de werkers de meeste en de beste productie leverden. Twee situaties werden met elkaar vergeleken. Dagen dat de bazen er wel waren en dagen dat de bazen er niet waren. Op de dagen dat de bazen er niet waren bleek men significant meer en beter te produceren. De verklaring van dit fenomeen is simpel. Wanneer er een probleem optrad op een dag dat de baas er was, dan gingen de werkers aan de baas vragen wat ze doen moesten. De werkers legden uit wat er aan de hand was, de baas nam de beslissing en de werkers voerden de beslissing van de baas uit. Op de dagen dat de baas er niet was namen de werkers zelf de verantwoordelijkheid voor beslissingen. Zij beschikten over meer en betere informatie en namen daarom betere beslissingen. Zij legden het beste wat ze te bieden hadden in hun beslissingen. Er trad ook minder tijdverlies op.

Anita van Vlerken

In de meeste bedrijven en organisaties zie je een duidelijke verdeling van beslissingsbevoegdheid. De directeur staat bovenaan, daaronder het middenmanagement en ten slotte het lager management. Dat is het traditionele model, zoals we dat in hoofdstuk 4 nader onder de loep nemen. Taakverdeling en coördinatie hebben ook te maken met de beloning van organisatieleden. Wie het meeste werk doet heeft recht op de grootste beloning. Niet alleen kwantiteit, maar ook kwaliteit geldt als criterium: verantwoordelijk werk, werk onder zware omstandigheden, werk waarvoor je een moeilijke opleiding moet hebben gevolgd enzovoort. Om een organisatie op poten te krijgen, moeten er afspraken worden gemaakt over het beloningssysteem. Ook in dit geval zal het pas echt nodig zijn als er veel verschillende taken moeten worden uitgevoerd. Bij de start zullen de leden het er snel over eens zijn en hoeft niet alles heel formeel op papier worden gezet. Dat geldt ook voor *werktijden*, *vakantiedagen* enzovoort.

### Beloning

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 een 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?

### Communicatie

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 'eenpitter' of zpp'er doen (zelfstandige zonder personeel) in de vorm van een eenmanszaak. In dit

### Rechtsvorm



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.

Voor ons doel zijn de *bouwstenen van de organisatie*:

- 1 een aantal mensen
- 2 met gemeenschappelijke doelen
- 3 die bereikt worden door middel van taakverdeling en coördinatie
- 4 in een cultuur die onder meer tot uiting komt in de manier waarop aan communicatie vorm wordt gegeven.

Wanneer deze bouwstenen op hun plaats liggen en de organisatie is een feit, dan komt het eropaan om het plantje te laten groeien. Groei en continuïteit 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.

## 1.2 Managen

Wie managen in een organisatie? Je bent geneigd om te antwoorden: 'Niet de werkers, maar de managers, de leidinggevendenden.' Dat is voor een deel correct. Denk aan de kleine, pas opgerichte organisatie. Daarin is iedereen eigenlijk manager en uitvoerder tegelijk. Zelfs in een bedrijf met een ondernemer aan het hoofd en één personeelslid zul je begrijpen dat de ondernemer niet constant de manager kan spelen. Hij zal veel moeten overlaten aan zijn medewerker, die zijn eigen zaken moet 'managen'. In grote organisaties bestaat de neiging om een 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 hebben 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 efficiency (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 wel hiërarchie, er zijn 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.

### Zelfsturing

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 als 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 totaalresultaat uit te komen van zijn afdeling. 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 hier 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.

### Externe afstemmingsfunctie

### Externe partijen

### DESTEP-factoren

Voor alle organisaties gelden de DESTEP-factoren: demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, ecologische en politieke ontwikkelingen. Denk aan de vergrijzing, de recessie, criminaliteit, milieu en wetgeving. Voor elke organisatie zullen de DESTEP-factoren een andere invloed hebben; voor organisaties in een bepaalde bedrijfstak is die invloed min of meer gelijk. De omgeving is dus van zeer groot belang voor een organisatie. Je kunt rustig zeggen dat elke organisatie zijn bestaansrecht vindt in de omgeving. Keert de omgeving zich van de organisatie af, dan is het snel afgelopen. Dat is ook zo als de organisatie geen oog heeft voor de algemene DESTEP-factoren.

Anno 2009 is er sprake van een wereldwijde economische crisis. Een bedrijf kan zich daar niet aan onttrekken. Het heeft geen enkele zin om op dezelfde schaal door te gaan met het produceren van auto's als consumenten die niet kopen omdat ze onzeker zijn over hun financiële toekomst. Het is wel zinvol om met een hybride- of elektrische auto op de markt te komen. De overheid stimuleert dit en belooft de koper die overgaat tot het kopen van een dergelijke auto, zie voorbeeld 1.1.

#### VOORBEELD 1.1

## Groen rijden is vooral goedkoper rijden

Met een milieuvriendelijke en zuinige auto zijn grote voordelen te behalen. Ongeacht de cataloguswaarde van de auto geldt vanaf 2009 namelijk een volledige vrijstelling van de BPM (belasting op de aankoop van motorvoertuigen, 40% over de 'kale' prijs van de fabrikant) voor het kopen van een dieselauto met maximaal 95 g/km CO<sub>2</sub>-uitstoot, en een andere auto met een maximale CO<sub>2</sub>-uitstoot van 110 g/km.

Bovendien wordt op deze auto's per 1 januari 2010 geen motorrijtuigenbelasting geheven. Zakelijke rijders hoeven maar met 14% bijtelling rekening te houden in plaats van 25% over de nieuwwaarde van de auto. En voor iedere berijder van dergelijke auto's geldt dat brandstofkosten veel lager uitpakken, met een verbruik van 1 liter op 20 kilometer, afhankelijk van de rijstijl en belading.

De consument ziet de voordelen, genoemd in voorbeeld 1.1 als een prikkel. Producenten van dikke MPV's (*multipurpose vehicles*) of SUV's (*sports utility vehicles*) zien hun omzet drastisch kelderen. In sociaal-maatschappelijk



Toyota Prius: de superzuinige hybrideauto

opzicht kun je het ook bijna niet maken om met zo'n benzineslurper te rijden, om van het ecologische aspect maar niet te spreken.

De uitdaging van (top)managers is om hun organisaties te laten overleven door het nemen van maatregelen die de effecten van de crisis kunnen verlichten. De regering is het topmanagement van de BV Nederland en ook zij ontkomen er niet aan om inhoud te geven aan de externe afstemmingsfunctie. Nederland bevindt zich in een omgeving die er in economisch opzicht niet best voor staat. Ja, wat doe je dan? In het volgende artikel zie je het pakket van maatregelen dat de 'topmanagers' van ons land gaat nemen.

● <http://www.brabantsdagblad.nl/algemeen/economie/kredietcrisis>

## Coalitie wil bijna zes miljard euro investeren in de economie

De regeringscoalitie van CDA, PvdA en ChristenUnie wil bijna 6 miljard euro investeren in de economie om zo de huidige recessie te bestrijden. De vliegtaks verdwijnt waarschijnlijk in het definitieve plan van de coalitie onder het kopje 'herstructurering van de kosten Schiphol'. Door het afschaffen van de belasting loopt de overheid in de komende twee jaar 300 miljoen euro mis. De reisbranche berekende onlangs dat de afschaffing de Nederlandse economie 1,3 miljard euro oplevert.

Voor de aanpak van de jeugdwerkloosheid komt waarschijnlijk de komende jaren 250 miljoen euro beschikbaar. De verwachting, onder meer van het Centraal Planbureau, is dat de crisis vooral jongeren zal treffen. Infrastructuurprojecten in weg- en waterbouw worden naar voren gehaald, een investering van 600 miljoen euro.

Voor onderhoud en het energiezuinig maken van onder meer scholen en ziekenhuizen komt de komende twee jaar 320 miljoen euro beschikbaar. Het eerdere doel om deze kabinetsperiode tweehonderd grote windmolens in zee te zetten wordt verdubbeld (investering van 160 miljoen euro). Er wordt ongeveer 400 miljoen euro geïnvesteerd in duurzame energie en isolatie in de woningbouw. Dit geld is bedoeld voor woningcorporaties en voor projectontwikkelaars die duurzaam of energiezuinig bouwen.

Er komt mogelijk een slooppremie voor oude bestelwagens (60 miljoen euro in twee jaar tijd). De onderhandelaars bespraken ook een voorstel om het eigenwoningforfait voor huizen boven 1 miljoen euro te verhogen. Dit forfait is een bedrag dat een huiseigenaar bij zijn inkomen moet tellen. Ook een verhoging van de AOW-leeftijd van 65 naar 67 jaar is aanstaande. Onduidelijk is nog vanaf wanneer de AOW-leeftijd zal worden opgetrokken en in welke stappen dat zou moeten gebeuren.

25 maart 2009

De externe afstemmingsfunctie van een manager is niet alleen tot tijden van crisis beperkt. Ook als het goed gaat moet hij blijven nadenken over de best mogelijk aansluiting met de omgeving, zowel met de externe partijen als met algemene factoren. Dit is zijn strategische taak, gericht op het bereiken van continuïteit. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op deze taak. Er is nog een taak die niet aan uitvoerende medewerkers overgelaten kan worden. 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 klein worden, niet meer geschikt zijn om doelen te bereiken, de organisatie moet opnieuw worden ingericht. Dit is de structureringsstaak van de manager: het voordurend nagaan of het geheel van taakverdeling, coördinatie, bedrijfs-cultuur en interne communicatie optimaal is. Bij een kleine organisatie zijn afdelingen als personeelszaken, kwaliteitszorg en opleiding niet nodig. Bij de grote organisaties zie je deze afdelingen – en andere – 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 crisis. Dat betekent automatisch dat de structuur moet worden aangepast. Op welke manier? Dat is de taak van de manager. Moet hij afdelingen inkrimpen, bij elkaar voegen, afstoten? Is het aanpassen van functiebeschrijvingen een oplossing of moet de beloningsstructuur – met de hoge bonussen – worden aangepakt? Topman Zalm van ABN AMRO heeft managers van de bank dringend verzocht hun bonussen in te leveren.

Topman Gerrit Zalm: 'Je krijgt de garantie dat je een toekomst hebt bij de bank, maar dan moet je wel je bonus inleveren'.

Bron: Elsevier.nl, 27 maart 2009

Samengevat hebben managers in een organisatie de volgende hoofdtaken

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

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

Boven middenmanagement en operationeel management zit het topmanagement als hoogste orgaan van de organisatie. De taak van de topmanager is vooral bepaald door de externe afstemming en de algemene bewaking van structuur en sturing. Hoofdtak is dus het bepalen van strategische doelen: wat willen we als onderneming bereiken? Waarmee hebben we dan in de omgeving rekening te houden? Hoe kunnen we ons optimaal presenteren aan die omgeving?

Managers worden ook *probleemoplossers* genoemd. Hierna bespreken we twee algemene organisatieproblemen.

**Drie niveaus  
van  
management**

**Operationele  
manager**

**Midden-  
manager**

**Topmanager  
Strategische  
doelen**

## 1.3 Twee algemene organisatieproblemen

De organisatieproblemen die we hier bespreken, hebben te maken met twee factoren die in alle organisaties een belangrijke rol spelen:

- 1 leefbaarheid
- 2 controleerbaarheid.

### Ad 1 Leefbaarheid

In de Engelse literatuur wordt leefbaarheid aangeduid met *quality of working life*. Simpel gezegd komt het neer op het antwoord op de vraag: 'Is het aangenaam om in deze organisatie te werken?' Elke organisatie die wil blijven bestaan, moet arbeidsomstandigheden en voorwaarden scheppen die door de werknemers op zijn minst worden gekwalificeerd als 'voldoende leefbaar'. Dat kan betrekking hebben op de bereikbaarheid van het bedrijf met het openbaar vervoer, de inrichting van de werkplekken, de kwaliteit van het eten in de kantine, de werkdruk enzovoort. Maar ook zaken als sfeer, de kwaliteit van samenwerking en de relatie met leidinggevendenden kunnen de leefbaarheid in een organisatie bepalen. De essentie is een evenwicht tussen de doelen van de organisatie en de doelen van medewerkers. De organisatie wil doelen bereiken als omzet, winst en marktaandeel. Daarvoor zijn medewerkers aangetrokken die door onderlinge samenwerking al het werk doen om die doelen te bereiken. Ook zij hebben doelen: een voldoende en rechtvaardig inkomen, zekerheid, gezelligheid, promotiekansen, erkenning en waardering voor hun inzet en prestaties. Kenmerkend voor een slechte leefbaarheid zijn een hoog verloop- en ziektepercentage. Werknemers laten hun ontevredenheid blijken door ontslag te nemen. Mensen kunnen letterlijk ziek worden door een slechte leefbaarheid. Stress en burn-out slaan toe.

### Ad 2 Controleerbaarheid

Mensen hebben er een hekel aan als ze iets moeten doen zonder te weten wat ermee wordt gedaan of wat het oplevert. Op den duur vervreemden zij van hun werk, ze weten niet meer dan hoe zij een bepaalde taak moeten uitvoeren. Als gevolg hiervan neemt de leefbaarheid af, maar het is goed om bij deze specifieke oorzaak stil te staan: het probleem dat een medewerker niet kan nagaan wat werknemers op andere afdelingen doen, of zij beter of slechter worden betaald, welke gegevens in zijn personeelsdossier worden bewaard, wanneer hij recht heeft op bijscholing enzovoort. Niet voor niets is interne communicatie al geruime tijd een belangrijk item in het dagelijkse leven in een organisatie. Medewerkers hebben behoefte aan allerlei informatie, niet alleen maar over hun eigen specifieke taak. Op het gebied van (interne) communicatie zijn vele opleidingen en cursussen te volgen. Kennelijk is er vraag naar, zie de volgende wervingstekst voor een opleidingsaanbod.

## Interne communicatie

● <http://www.klu.be/nl>

## Interne communicatie: kritische succesfactoren voor een efficiënt intern communicatiebeleid

Het succes van uw organisatie hangt nauw samen met de kwaliteit van uw interne communicatie. Zo bepaalt goede communicatie het sociaal klimaat in het bedrijf. Verder worden mensen gemotiveerd door wat ze horen of lezen in memo's, bedrijfsbladen of op het intranet. Communicatie is bovendien de belangrijkste voedingsbodem voor elke bedrijfscultuur. Wie veranderingen wil doorvoeren, kient van tevoren een doordachte communicatiestrategie uit.

Organisaties met een sterk uitgebouwde interne communicatie presteren gemiddeld beter dan diegenen die alles aan het toeval overlaten. Communicatie is immers het cement tussen de verschillende partijen en zorgt ervoor dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Wordt interne communicatie in uw organisatie stiefmoederlijk behandeld? Wilt u het huidige interne communicatiebeleid in uw organisatie verbeteren, maar mist u de knowhow om uw plannen in de praktijk om te zetten? Staat uw organisatie voor belangrijke uitdagingen en wilt u alle medewerkers maximaal mobiliseren? Deze opleiding helpt u bij het verfijnen van de verschillende communicatie-instrumenten, zodat u de kansen op succes maximaliseert!

(Wolters-Kluwer, België/Nederland)

## 1.4 Visies van managers op hoofdtaken en problemen

Managers hebben vaak te maken met problemen bij het uitvoeren van hun taken. Als we kijken naar de manier waarop zij binnen de eigen organisatie omgaan met die problemen, dan kan een aantal stromingen worden onderscheiden die aan de basis liggen van hun oplossingen. Die stromingen geven ook de historische ontwikkeling aan 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) (subparagraaf 1.4.1);
- 2 de gedragskundige benadering: human relations (oorsprong rond 1930) (subparagraaf 1.4.2);
- 3 het revisionisme (oorsprong rond 1950) (subparagraaf 1.4.3);
- 4 de systeembenadering (oorsprong rond 1950) (subparagraaf 1.4.4);
- 5 de contingentiebenadering (oorsprong rond 1960) (subparagraaf 1.4.5).

**Organisatie-  
kundige  
stromingen**

### 1.4.1 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.

**Scientific  
management**

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

**Taylor**

- a Ontwikkel de beste manier van het uitvoeren van een taak door de arbeider.
- b Selecteer, train, onderwijs en ontwikkel iedere arbeider.
- c Stimuleer de arbeider met prestatiebeloning om zijn taak op de enig juiste manier uit te voeren.
- d 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 meer 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 zijn principes zien.

### Fayol

Henri Fayol was de eerste Europeaan die een complete, samenhangende visie op de organisatiekunde heeft ontwikkeld. Zijn visie gaat over algemeen management en 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 zou moeten hebben. Ook Fayols ideeën vormen tegenwoordig de bouwstenen van het management bij tal van grote, wereldwijd opererende ondernemingen.

### 1.4.2 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 menselijke verhoudingen en sociale behoeften van de werknemers evenals de technische aspecten van cruciaal belang zijn voor een onderneming.

In deze visie zijn werknemers leden van door henzelf gevormde groepen met hun eigen leiders en gedragscodes. Managers zouden het sociale verband van arbeiders zo veel 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. Zoals we in paragraaf 1.3 hebben gezien is dit een aspect van de leefbaarheid binnen organisaties. In het volgende artikel wordt een van de experimenten beschreven die de aanzet hebben gegeven tot het ontstaan van de *humanrelationsbenadering*. Mayo ging met zijn collega's met de mensen in de fabriek praten over de stijging van de productiviteit. Het bleek dat de belangstelling die zij toonden voor de medewerkers de oorzaak was van de stijging van de productiviteit. Aandacht bleek het sleutelbegrip.

### Hawthorne-onderzoeken

### Human relations



● <http://www.schouppe.net/psychologie>

## Illumination experiments (1924-1927)

Het doel van de eerste onderzoeken was het vinden van het optimale lichtniveau voor de werknemers. De arbeiders werden verdeeld in twee groepen: een experimentele en een controlegroep. Het lichtniveau voor de experimentele groep werd verhoogd van 24 naar 70 'footcandles' (= eenheid van lichtsterkte). De productie steeg, maar ongeveer evenveel voor de experimentele als voor de controlegroep. De verbazing werd nog groter toen bleek dat de productiviteit ook bleef stijgen toen men de hoeveelheid licht ging verminderen. Er kon geen oorzakelijk verband worden aangetoond tussen verschillende lichtsterktes en arbeidsproductiviteit.

Een psychologische verklaring bood Maslow die aangaf 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).

**Maslow**  
**Behoeftefasen**

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 de volgende tips over het behouden van personeel:

### DE MENS OP DE EERSTE PLAATS

Zes tips om personeel te behouden:

- 1 Zorg ervoor dat werknemers in balans zijn.
- 2 Geef speciale doelgroepen in uw bedrijf extra aandacht.
- 3 Zorg voor wederzijds vertrouwen.
- 4 Toon waardering.
- 5 Leef u in in de mens achter de werknemer.
- 6 Wees goed voor uw omgeving (hier wordt bedoeld **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**).

*Bron: Zibb.nl, 8 augustus 2007*

### 1.4.3 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. Men wilde 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 dus een verzameling organisatie-theorieën die streefden naar een samenvoeging van de klassieke en gedragskundige organisatie-theorie. We geven de visies van de volgende bekende 'revisionisten' kort weer:

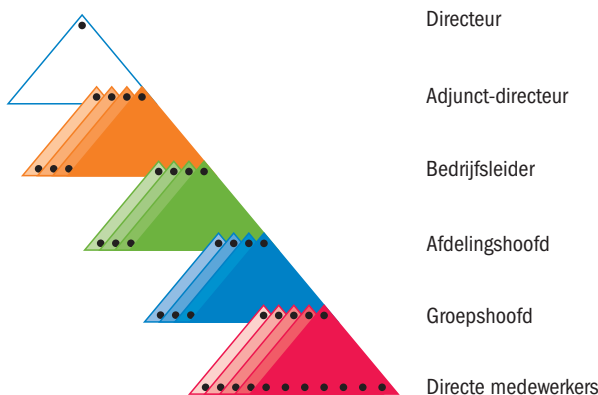
- 1 Likert en zijn 'linking pin'-principe;
- 2 McGregors X- en Y-theorie;
- 3 Blake en Moutons 'managerial grid'.

## Likert

### Ad 1 Likert en zijn 'linking pin'-principe

Rensis Likert was de eerste organisatiekundig 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 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 1.1.

FIGUUR 1.1 Linking-pin



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

### Ad 2 McGregors X- en Y-theorie

## McGregor

## Theorie X

## Theorie Y

McGregor was van mening dat je op twee manieren naar mensen kan 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 behoeften van een hoog niveau te bereiken 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.

## Managerial grid

### Ad 3 Blake en Moutons 'managerial grid'

Robert Blake en Jane Mouton ontwikkelden het 'managerial grid', die volgens hen aangaf dat de beste managementaanpak het zogenoemde *teamanagement* is, waarbij de manager zowel volop aandacht heeft voor de productiviteit als voor de medewerkers. In hun figuur (figuur 1.2) staat deze aanpak rechtsboven, met nummer 9.9. Zij onderscheiden dus  $9 \times 9 = 81$  mogelijke stijlen, waarvan er maar één optimaal is. Slechte stijlen zijn 1.9 (Mensen wat is het hier gezellig!) en 9.1 (Koppen dicht, productie maken!). Van alles een beetje en daarom niet helemaal goed is 5.5 (Gezellig werken!). Hoe meer een vlak naar rechtsboven kan worden ingevuld, hoe beter de aanpak van de manager.

FIGUUR 1.2 Managerial grid



Frederick Herzberg kwam na uitgebreid onderzoek tot de conclusie dat er factoren zijn die de werknemer motiveren tot een beter prestatie, maar dat er ook factoren zijn die bijna geen motivatie opleveren maar bij het ontbreken ervan wel worden gemist (dissatisfiers). Zijn theorie bespreken we meer gedetailleerd in het hoofdstuk over Staff (hoofdstuk 2).

### 1.4.4 Systeembenadering

De systeembenadering is een verdere uitwerking van de visie dat er meerdere elementen zijn die het succes van een organisatie bepalen. Het gaat niet alleen om bedrijfskundige 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'. Het gaat te ver om in dit inleidende hoofdstuk dieper op de systeembenadering in te gaan. In het vervolg van dit boek zul je zien dat het 7S-model eigenlijk een systeem is, een van de velen die ontworpen kunnen worden.

In paragraaf 1.2 is de relatie tussen organisatie en omgeving ook al aangegeven. De hoofdtaak van het topmanagement is de externe afstemming, via strategie een optimale relatie te bereiken met externe partijen, rekening houden met algemene ontwikkelingen (DESTEP). Je ziet ook hier sporen van de systeembenadering die in combinatie met de contingentiebenadering het huidige denken over organiseren en managen bepalen. In de volgende subparagraaf bespreken we deze contingentiebenadering.

### 1.4.5 Contingentiebenadering

De contingentiebenadering is de visie die managers in deze tijd in praktijk brengen. Deze omvat veel elementen van voorgaande stromingen, maar voegt daar iets aan toe. Wat goed is voor een organisatie en wat managers moeten doen is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie verkeert. Dat geldt zowel voor de externe afstemming als voor de interne afstemming. Kenmerken van de organisatie (sterke en zwakke punten) worden afgezet tegen kenmerken van de omgeving (kansen en bedreigingen). Met het beeld van deze *SWOT-analyse*, de *confrontatiematrix*, moet de manager creatief omgaan en oplossingen bedenken voor externe en interne problemen. In het licht van de diepe economische crisis van 2009 staan managers voor de opgave om maatregelen te nemen om te overleven. Voor elke organisatie zullen die maatregelen er anders uitzien. Er bestaat dus geen standaardrecept, alles is *situatieafhankelijk*. Zelfs op nationaal niveau is dit het geval. In het volgende artikel staat de visie van president Obama. Je herkent daarin ook de systeembenadering: er zijn zeer veel elementen die iets met de recessie hebben te maken, waaronder het energiebeleid en het onderwijssysteem.

● <http://www.parool.nl/parool/nl>

## Obama: Geen snelle oplossingen crisis

Er zijn geen snelle oplossingen voor de recessie. Dit heeft de Amerikaanse president Barack Obama dinsdag gezegd tijdens een persconferentie. De Verenigde Staten hebben daarom een 'alomvattende strategie' nodig om de economische problemen aan te pakken. Obama sprak in deze tijden van hypotheekencrisis zijn steun uit aan 'verantwoordelijke huizenbezitters' en beloofde aandacht voor het creëren van banen.

Herhaaldelijk hekelde Obama 'roekeloze speculatie' die geen blijvende welvaart creëert. Hij riep de Amerikanen op gezamenlijk aan een betere toekomst op de lange termijn te werken. Daartoe behoren volgens hem een duurzaam energiebeleid en investeringen in het onderwijs. (ANP)



25 maart 2009

## 1.5 Wat blijft: organisatieverandering

Dit mag je als waarheid aannemen: organisaties moeten zich voortdurend aanpassen aan veranderingen, zowel aan interne als externe. 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 na welke veranderingen die met zich mee hebben gebracht en nog zullen brengen. Fabrikanten komen met nieuwe producten op de markt zoals mobiele telefoons waarop je tv kunt kijken en op het internet kunt surfen. In de automobiellindustrie is de ontwikkelingstijd voor een nieuw model meer dan gehalveerd, door de toepassing van computertechnieken voor design en productie. In de lakstraten staan rijen robots om de carrosserieën te spuiten, er komt geen mens meer aan te pas.

Distributie via het internet is een ander voorbeeld van technologische ontwikkeling. Apple heeft met iTunes de toon gezet voor het online downloaden van muziek. De concurrentie (Google, Nokia) staat klaar een grantje mee te pikken, zij moet wel mee veranderen. Het gaat immers om heel veel geld, zie het volgende artikel.

**Technologische  
ontwikkeling**

1

<http://tweakers.net/nieuws>

## Aandeel online stijgt in krimpende muziekmarkt

Uit onderzoek van Forrester Research blijkt dat de krimpende muziekmarkt vooral wordt veroorzaakt door de teruglopende verkoop van cd's. Forrester verwacht dat de markt voor fysieke muziekdragers per jaar met 8,7 procent zal dalen. De totale muziekmarkt daalt hierdoor ondanks de groei naar 10,2 miljard dollar in 2008, naar 9,8 miljard dollar in 2013. Daarentegen zit de markt voor onlinemuziekdownloads in de lift. Zo verwacht het onderzoeksbureau dat dit segment in 2013 goed is voor een omzet van in totaal 3,5 miljard dollar. Wel denkt Forrester dat het gemiddeld bedrag dat een downloader per jaar spendeert aan de aanschaf van muziekdownloads, zal dalen als gevolg van het feit dat 'nieuwe klanten van onlinemuziek meer *mainstream*-muziek liefhebbers zijn die niet zoveel uitgeven aan muziek'. Het marktaandeel van ringtones zal over vijf jaar 13 procent bedragen.

december 2008

Het organiseren en managen van verandering in de organisatie is misschien wel een van de moeilijkste opgaven voor managers. Sinds een jaar of vijf is 'innovatie' een *buzzword*: iedereen spreekt erover als iets waarmee elke organisatie zich moet bezighouden. Innovatie is vernieuwing die nodig is om in te spelen op de veranderende omgeving. We gaan hier niet verder in op dit begrip, maar stellen wel vast dat het om veranderen gaat.

Het lijkt wel alsof heel Nederland bezig is met innoveren, reorganiseren, fuseren en verbeteren. Veel mensen/managers en organisaties raken 'verandermoe': 'Laten we nu maar weer gewoon doen, dan hebben we rust en zekerheid.' Maar de waarheid is dat verandering (al of niet innovatie) voor veel bedrijven en organisaties nodig is om te overleven. Stilstand is achteruitgang.

Leidinggevend vinden het vaak lastig 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 en 'duiken' van medewerkers die (lijken

**Innovatie**

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. Wat kunnen managers doen?

We geven de volgende tips:

- 1 Geef op een heldere manier de redenen aan van de verandering. Alle medewerkers moeten de noodzaak ervan inzien. Een manier om dat duidelijk te maken is het schetsen van de gevolgen als de organisatie niets zou doen of juist het schetsen van een aantrekkelijk toekomstperspectief.
- 2 Geef het voorbeeld. Dit geldt ook voor het topmanagement die de motor moet zijn bij elke serieuze organisatieverandering.
- 3 Maak veranderingsresultaten zichtbaar. Als mensen zich inspinnen en daarvan de resultaten niet zien is dat niet goed voor hun bereidheid om door te gaan met het 'nieuwe gedrag' of de 'nieuwe situatie'.
- 4 Betrek medewerkers zo veel mogelijk bij het veranderproces. Mensen veranderen hun gedrag makkelijker als zij hun eigen voorstellen uitvoeren. Managers onderschatten soms het 'meedenkvermogen' van hun medewerkers. In dat geval ervaren medewerkers het veranderingsproces als iets dat hen wordt opgelegd en zullen niet meer doen dan de baas zegt.
- 5 Vier kleine successen; zet mensen die daaraan hebben meegewerkt in het zonnetje. Dit heeft met punt 3 te maken, maar heeft ook de bedoeling om de ingezette verandering definitief te maken. Een ander effect is dat de mensen die gemotiveerd en kundig zijn, worden beloofd voor hun inspanningen en de organisatie niet zullen verlaten.

Gezien de complexiteit van het onderwerp is er heel veel geschreven over organisatieverandering. Google maar eens en je zult dat zien. In hoofdstuk 9 gaan we in op de verandering van de bedrijfscultuur. In de volgende paragraaf staan we stil bij de ontwikkeling/groei van organisaties.

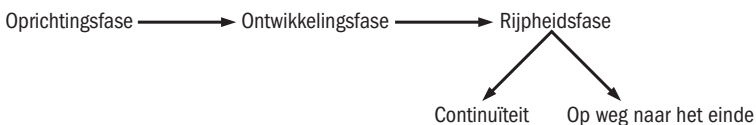
## 1.6 Ontwikkeling en groei van organisaties

### Lean and mean

Organisaties die veranderen in hun strategie, structuur of sturing hoeven niet te groeien. Vaak is het tegenovergestelde het geval: ze worden kleiner, *lean and mean* is in dit verband een bekende Engelse term. Verder is de bedoeling van verandering dat de organisatie beter is opgewassen tegen veranderde omstandigheden, het is een overlevingsstrategie. Bij groei en 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.

Veel organisaties kennen de ontwikkelingsgang, afgebeeld in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Ontwikkelingsgang



In deze paragraaf bespreken we twee modellen waarin continuïteit, ontwikkeling en groei, centraal staan:

- 1 Wintzen: de ontwikkeling van cellen;
- 2 Het groei- en crisismodel van Greiner.

### 1.6.1 Wintzen: de ontwikkeling van cellen

De Nederlander Eckart Wintzen ontwikkelde een praktisch toepasbaar concept voor het ontwikkelen en beheerst laten groeien van een bedrijf: de celstructuur. Via een management buy-out werd Wintzen in 1976 voor een tientje eigenaar van het verliesgevende Nederlandse dochterbedrijf van General Telephone. Hij noemde het BSO, Bureau voor Systeemontwikkeling. Toen het bedrijf naar meer dan vijftig medewerkers dreigde te groeien, splitste hij het in tweeën, twee 'cellen', die ieder binnen de standaarden van BSO alle vrijheid hadden om hun eigen gang te gaan. Ze hadden hun eigen winst- en verliesrekening en de nieuwe directeur werd een ondernemer met verregaande vrijheden. De nieuwe cellen moesten wel uiterlijk herkenbaar zijn als een bedrijf en door middel van administratieve standaardisatie als samenhangend geheel goed gestuurd kunnen worden. Bovendien waren er allerlei eigen gewoontes die bij de standaard hoorden en die het gevoel van samenhang moesten versterken.

Ook deze twee cellen groeiden snel en splitsten zich volgens dit concept. Zo kon het bedrijf groeien maar toch binnen iedere cel de sfeer van een klein familiebedrijf behouden. In 1990 nam BSO Philips' automatiseringstak PASS over en veranderde de naam in BSO/Origin. Ondanks de sterke groei bleef de mensgerichte benadering en het celdelingsconcept gehandhaafd. BSO/Origin had dan ook geen enkele stafafdeling en slechts een klein hoofdkantoor. In 1996 had het onconventionele bedrijf zesduizend medewerkers in 21 landen en fuseerde het met Philips C&P tot het meer dan tienduizend medewerkers tellende Origin. Op dat moment nam Wintzen afscheid. In zijn onlangs verschenen boek *Eckart's Notes* schrijft hij over zijn ervaringen met celdeling (bron: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/218-Eckart-Wintzen-BSO/>, bewerkt).

Critici van deze visie op organisatieontwikkeling wijzen op het feit dat er maar weinig bedrijven dit principe hebben toegepast. Het succes van BSO/Origin is in hun ogen vooral toe te schrijven aan de unieke figuur van Wintzen en de tijdsgeest, waarin alles wat met ICT had te maken op een grote belangstelling bij bedrijven kon rekenen.

### 1.6.2 Het groei- en crisismodel van Greiner

Larry Greiner, een Amerikaanse auteur, wiens visie op verandering wereldwijd veel aanzien geniet, ontwikkelde het groei- en crisismodel. Hij gaat uit van in ieder geval vier opeenvolgende ontwikkelingsfasen:

- fase 1: 'groei door creativiteit';
- fase 2: 'groei door dirigeren';
- fase 3: 'groei door delegatie';
- fase 4: 'groei door coördinatie';
- fase 5: 'groei door samenwerking'.

#### *Fase 1: groei door creativiteit*

In fase 1 (groei door creativiteit) is er sprake van de nieuwe, pas opgerichte organisatie die Greiner de pioniersfase noemt. De ondernemer die voor zichzelf is begonnen doet zo veel mogelijk zelf. Zijn eerste paar medewerkers kunnen zijn werk ondersteunen, zonder dat hij belangrijke (strate-

Wintzen

Celstructuur

Greiner

Pioniersfase

gische) 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 'leiderschaps crisis' 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. 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 (groei 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. 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, worden er 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. Je herkent hierin de filosofie van Eckart Wintzen: groter worden door klein te blijven. In zijn geval was dat het celprincipe van het maximum aantal medewerkers die met een bepaalde taak bezig zijn. Dat werd een aparte businessunit, een min of meer zelfstandig onderdeel van de organisatie.

*Fase 3: groei door delegatie, en fase 4: groei door coördinatie*

Met de managers van businessunits, werkmaatschappijen, of hoe ze ook mogen heten 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. Hoe houdt het topmanagement de zaak in de hand? De naam van deze crisis is typerend: 'beheerscrisis', het dreigt letterlijk uit de hand te lopen, de top beheerst de organisatie niet meer. Moeten ze 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').

*Fase 5: groei door samenwerking*

Beheersregels worden versoepeld. De organisatie groeit door samenwerking. Greiner heeft na fase 5 nog een aantal ontwikkelingsfasen en crises beschreven. Het gaat te ver om die hier te bespreken. De essentie

**Leiderschaps-  
crisis**

**Autonomie-  
crisis**

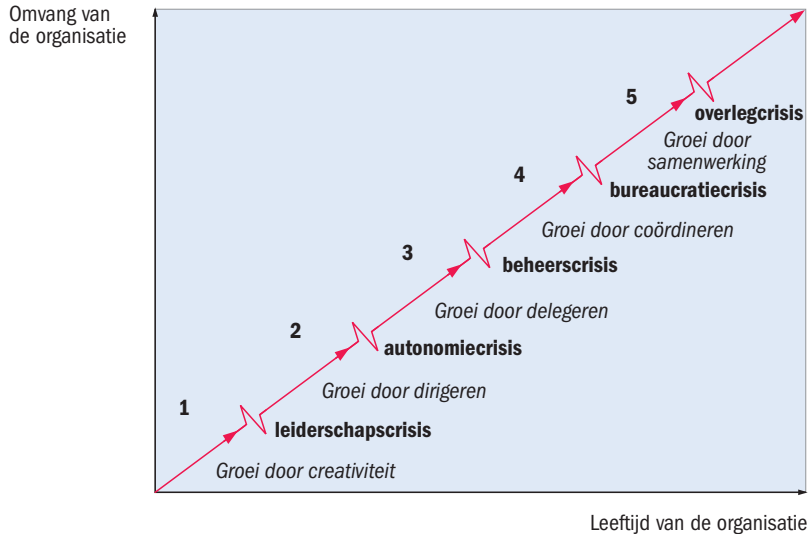
**Businessunit**

**Beheerscrisis**



van zijn visie is duidelijk: pas als organisaties die groeien, in staat zijn crises te overwinnen, kunnen ze verder groeien. In figuur 1.4 wordt Greiners groei- en crisismodel weergegeven.

**FIGUUR 1.4** Model van Greiner: ontwikkelingsfasen van een organisatie



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.

## 1.7 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. Dan is het noodzakelijk om alles wat je doet zorgvuldig te plannen, voortgang te checken en verbetermaatregelen te nemen. 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 (*The Fifth Discipline*, 1992): medewerkers moeten zich continu bekwaamen op terreinen als kennis, vaardigheden, ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en blijvende collectieve kennisopbouw waarvan het systemdenken 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.

Een ander accent wordt gelegd door de balanced-scorecard-methode.

**Kennis-  
management**

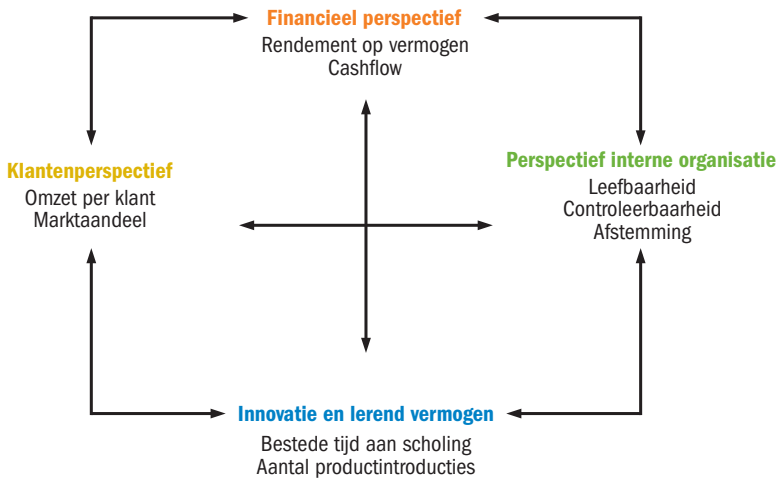
Ook hier gaat het om het in kaart brengen van prestatie en prestatieverbeteringen in het licht van snel veranderende omstandigheden. Zoals de naam al aangeeft gaat het om een evenwicht, in dit geval tussen:

- a financiële prestaties;
- b prestaties voor klanten;
- c bedrijfsprocessen;
- d innovatie en lerend vermogen.

### Kritische succesfactoren

Elk perspectief moet worden vertaald in kritische succesfactoren, concreet omschreven doelstellingen die bereikt moeten worden, waardoor meten van voortgang mogelijk wordt. Want daar gaat het om: vaststellen hoe prestaties tot stand komen en van welk niveau zij zijn voor de aandeelhouders/financiers, voor de klanten, voor het innovatieve niveau van het personeel en voor de optimalisering van de manier van werken. Door afzonderlijke gewichten toe te kennen aan elk van de vier perspectieven hanteert het management een brede kijk en speelt bijvoorbeeld niet alleen het financiële aspect een hoofdrol. De doelstellingen op elk gebied moeten gerealiseerd worden en voor de toekomst wordt de lat hoger gelegd als daartoe mogelijkheden zijn. In figuur 1.5 staat een weergave van de balanced-scorecard-perspectieven met een aantal kritische succesfactoren.

FIGUUR 1.5 Balanced scorecard en kritische succesfactoren



Bron: Keuning: *Grondslagen van het management*, 2008, bewerkt

Voor elk van deze kritische succesfactoren geven *indicatoren* aan in welke mate een 'kritische factor' een voldoende bijdrage heeft in de totale balanced score van de organisatie. Welke aspecten neem je bijvoorbeeld mee in de bepaling van de score op interne organisatie of op klantenperspectief? Is er een of meerdere perspectieven die onder de gegeven omstandigheden zwaarder moeten wegen? Zoals bij alle modellen is de vertaalslag naar het meten – de formulering van de indicatoren – en de interpretatie van de meetresultaten de grote moeilijkheid.

Welk model er ook wordt gebruikt, als het goed gaat, is organiseren en managen relatief gemakkelijk. Maar in tijden van crisis, dan komt het neer op vakmanschap van managers om de zaak bij elkaar te houden en vlot te trekken. Een van de eigenschappen die zij daarvoor nodig hebben is het kunnen overzien van het totaalbeeld van de organisatie. Zeg maar een systeemvisie waarin organisatie en omgeving op elkaar reageren en de elementen binnen de organisatie ook. Een dergelijk totaalbeeld biedt het 7S-model dat in hoofdstuk 2 wordt geïntroduceerd en waaraan de rest van dit boek is gewijd.

Voordat we daarmee beginnen, willen we vermelden dat deze uiteenzetting over hoofdpunten van organiseren en managen niet alle punten van de organisatiekunde omvat. Sommige onderwerpen komen in de volgende hoofdstukken aan de orde, een aantal niet. Een goed overzicht van allerlei modellen die op organiseren en managen van toepassing zijn is te lezen in het boek *75 Managementmodellen* van Marijn Mulders (Noordhoff Uitgevers, 2007).

We hopen dat de lezer dit boek vooral ziet als een kennismaking met 'organiseren en managen', waarbij het 7S-model fungeert als een van de vele modellen die een integrale benadering bieden. Na het lezen van dit boek ben je in staat om organisaties systematisch te beschrijven, een diagnose te stellen en verbetervoorstellen te doen. Op basis van een bepaald model. We raden je aan om je horizon hierna te verbreden en te kijken of andere modellen je wellicht sneller tot inzicht kunnen laten komen in de aard van problemen.

## 1.8 7S in crisis

We worden op verschillende manieren geconfronteerd met snel veranderende omstandigheden. Financiële markten vallen uiteen, bedrijven vallen om, werknemers worden in grote getale ontslagen. Ondanks ons hoge niveau van voorspelbaar denken, de dagelijkse bezigheid van bijvoorbeeld het Centraal Planbureau, blijken we met al onze modellen niet in staat te zijn geweest deze crisis te voorzien, laat staan te beïnvloeden. Ook een 7S-model voorziet niet meteen in handreikingen voor een economie in 'oorlogstijd'. Het 7S-model kan echter wel inzicht geven in de impact van te nemen maatregelen op de andere S-en.

# Samenvatting

1

- ▶ Een organisatie is een aantal mensen dat een samenwerkingsverband in stand houdt om gemeenschappelijke doelen te bereiken.
- ▶ 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. Leefbaarheid is een belangrijk punt, waarbij de motivatie van de werkers bepaalt hoe het management met hen moet omgaan.
- ▶ 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 systeembenadering ziet organiseren en managen in relatie tot samenhang en evenwicht in het functioneren van organisaties. Voorbeelden hiervan zijn het 7S-model en de contingentiebenadering. 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 (Peter Senge).

# Kernbegrippen

---

<b>Afstemmingsfunctie</b>	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.
<b>Balanced scorecard</b>	Meetinstrument dat inzicht geeft in de prestaties van de organisatie op de volgende gebieden: financiën, bedrijfsprocessen, klanttevredenheid en innovatie.
<b>Celstructuur</b>	Visie op de inrichting van een organisatie, die volgens de grondlegger Eckart Wintzen, niet meer dan 50 medewerkers mag omvatten.
<b>Contingentiebenadering</b>	Visie op het functioneren van organisaties die stelt dat er geen standaardrecept voor succes is, maar dat de situatie bepalend is voor de aanpak en dus voor het succes.
<b>Groeimodel van Greiner</b>	Hierin wordt de groei van een organisatie afhankelijk gemaakt van het kunnen overwinnen van de onvermijdelijke crisis aan het eind van een ontwikkelingsfase.
<b>Human relations</b>	Stroming in het denken over organisaties waarin het hoofaccent wordt gelegd op de motivatie van de mens.
<b>Interne communicatie</b>	De stroom van informatie tussen de leden van een organisatie over belangrijke zaken omtrent het werk.
<b>Kennismanagement</b>	Het systematisch verzamelen, opslaan en verspreiden van aanwezige kennis in een organisatie met als doel de medewerkers de beste middelen in handen te geven om uitstekende resultaten te behalen.
<b>Lerende organisatie</b>	Een organisatie waarin innovatie centraal staat, wat tot uiting komt in aanpassingsvermogen en flexibiliteit, mogelijk gemaakt door effectief kennismanagement.
<b>Organisatie</b>	Een aantal mensen dat zich als eenheid naar de buitenwereld presenteert en door middel van onderlinge samenwerking gemeenschappelijke doelstellingen wil bereiken.

---

<b>Revisionisme</b>	Stroming in de organisatiekunde die de klassieke benadering en de humanrelationsbenadering met elkaar verenigde.
<b>Scientific management</b>	Stroming in de klassieke organisatiekunde die met wetenschappelijke methoden en technieken de manier van werken zo effectief en efficiënt mogelijk wilde maken.
<b>Strategie</b>	Doelen die de organisatie wil bereiken gegeven de situatie in de omgeving en de situatie in de organisatie.
<b>Structuur</b>	De manier van arbeidsverdeling en coördinatie binnen een organisatie.
<b>Sturing</b>	De manier waarop wordt toegezien op de activiteiten van de (productie)medewerkers.
<b>Systeembenadering</b>	Visie op de organisatie en de omgeving als een samenhangend geheel. Ook de organisatie of de omgeving op zich is een verzameling van met elkaar samenhangende elementen.

# Vragen en opdrachten

---

## **Vragen**

- 1.1** Wat is het onderscheid tussen organiseren en managen?
- 1.2** Welke bouwstenen vormen een organisatie?
- 1.3** Waarom wordt interne communicatie tegenwoordig belangrijk gevonden?
- 1.4** Waarom is de 'linking-pin'-theorie van Likert een voorbeeld van de revisionistische benadering?
- 1.5** Welke overweging had Eckart Wintzen voor het bedenken van zijn 'celstructuur'?
- 1.6** Wat is de gedachte achter de balanced scorecard?
- 1.7** Waarom is het 7S-model een voorbeeld van de systeembenadering van organisaties?

## **Vragen over de openingscasus**

- 1.8** Is er naar jouw mening eigenlijk wel behoefte aan een centrale uitleen van muziek?
  - 1.9** Ga naar de site van de CDR. Welke producten worden daar aangeboden?
-