
dr. D. Keuning
dr. D.J. Eppink

Management & Organisatie

Management &
Management
Organisatie
& Organisatie



Noordhoff Uitgevers

Tiende druk

Theorie en toepassing

Management & Organisatie

Theorie en Toepassing

Aan Martine
Aan Florian

Management & Organisatie

Theorie en Toepassing

Dr. D. Keuning
Dr. D.J. Eppink

Tiende druk, 2012

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

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

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

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

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

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

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84296-3
ISBN 978-90-01-80788-7
NUR 801

Ten geleide

In een tijdperk waarin een niet aflatende stroom managementliteratuur verschijnt, wordt met het verschijnen van dit boek beoogd een integrerend en systematiserend kader te bieden waarbinnen recente ontwikkelingen op het gebied van vraagstukken met betrekking tot management en organisatie en leiding in kaart worden gebracht.

Onder het motto 'Er is niets zo praktisch als goede theorie' wordt de theorie van management en organisatie, met inbegrip van meer geavanceerde theorie en resultaten van empirisch onderzoek, gepresenteerd. We gaan in dit boek uit van de stelling dat goede theorie nooit moeilijker kan zijn dan de praktijk is. Bij het schrijven van dit boek is ernaar gestreefd de moderne theorie zodanig te verwoorden, dat deze enerzijds in onderwijsprogramma's voor overdracht (be)vatbaar is en anderzijds voor de manager als uitgangspunt kan dienen bij bezinning op respectievelijk fundering van zijn dagelijks beslissen en handelen.

In dit boek worden drie kernproblemen als centrale beslissingsgebieden in het managementproces aan de orde gesteld, te weten:

- het extern afstemmingsprobleem;
- het structureringsprobleem;
- het intern afstemmingsprobleem.

In de inleidende hoofdstukken 1 en 2 (deel 1) wordt het theoretische kader ontwikkeld vanwaaruit deze drie kernproblemen worden gesteld en uitgewerkt.

In hoofdstuk 3 (deel 2) wordt met betrekking tot het extern afstemmingsprobleem niet alleen het proces van strategische beleidsvorming in achtereenvolgende stappen uitgewerkt, maar wordt tevens over invoering van strategische planning in organisaties gesproken. De specifieke problematiek van strategische planning in de kleine en middelgrote onderneming wordt afzonderlijk aan de orde gesteld.

In de hoofdstukken 4, 5 en 6 (deel 3) wordt, denkend vanuit een bestaande organisatie, het structureringsprobleem niet alleen als probleem van het ontwerpen van een organisatiestructuur vanuit verschillende invalshoeken behandeld, maar wordt ook het achterliggende abstracte denkkader uitgediept.

In de hoofdstukken 7 en 8 (deel 4) wordt in het kader van het intern afstemmingsprobleem het vraagstuk van leiderschap en mens, organisatieverandering en maatschappij in verschillende facetten behandeld, en wordt ingegaan op het omzetten van plannen in dagelijkse actie en beheersing daarvan. De nadruk wordt daarbij gelegd op het inhoud geven aan en het doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie. In hoofdstuk 8 wordt uitvoerig aandacht gegeven aan mens- en maatschappijbeelden die in de ontwikkeling van het denken en doen bij managementvraagstukken een rol spelen. Daarbij worden ook van belang zijnde noties van sociologische en sociaal-psychologische aard behandeld.

In de capita selecta (deel 5) worden behandeld: 'scholen' of denkrichtingen in de management- en organisatie-theorie (appendix 1) en wordt ten slotte in korte trekken ingegaan op organisatieonderzoek en -ontwikkeling (appendix 2).

Aan het einde van elk deel is een selectie uit de representatieve en oorspronkelijke klassieke en recente literatuur opgenomen. Deze naar niveau geordende literatuuropgave bevat het bronnenmateriaal waaruit bij het schrijven van dit boek is geput, en de bronnen die bij verder verdiepende studie op deelonderwerpen voor raadpleging in aanmerking komen.

Studies die op basis van empirisch onderzoek tot stand zijn gekomen, zijn daarbij afzonderlijk vermeld.

In dit boek is het representatieve bronnenmateriaal direct verwerkt en verwoord, zonder hierbij bronnen steeds opnieuw te citeren en zonder polemiek te willen bedrijven.

Dit boek richt zich op studerende aan hbo en hts, studerende voor spo en mo-economie alsmede op studerende in onderwijsprogramma's die een gedegen kennismaking met algemene vraagstukken van organisatie en leiding beogen, zoals dit noodzakelijk wordt geacht voor het kunnen functioneren in het eigen specifieke vakgebied: denk aan bedrijfskundige opleidingen, opleidingen tot managementconsultant en organisatieadviseur, opleidingen tot informatica- en automatiseringsdeskundige, opleidingen tot (register)accountant en opleidingen voor degenen die werkzaam zijn binnen personeels-, arbeids- en arbeidsmarktbeleid.

Afgemeten aan universitaire onderwijsprogramma's kan het boek dienen als eerste fundamentele kennismaking met vraagstukken van organisatie en leiding in de bachelorfase. Tevens biedt dit boek een geïntegreerd en systematisch kader om in de masterfase of in andere voortgezette opleidingen in organisatiekunde of bedrijfskunde een verdere verdieping op onderdelen te bereiken.

Het boek beoogt niet in de laatste plaats de managers en andere organisatieleden te bereiken die van tijd tot tijd afstand willen nemen van hun dagelijkse werk en zich willen bezinnen op achtergronden van hun denken en doen. Via praktische verwoording van de moderne geavanceerde theorie van management en organisatie tracht het boek handvatten te bieden en bij te dragen tot overbrugging van theorie naar praktijk, zodanig dat dit bij het nemen van beslissingen in de praktijk niet alleen de elementen aandraagt, maar tevens ook de richting aangeeft bij daadwerkelijke probleemoplossing. Inhoudelijk bevat het boek een grote hoeveelheid lesmateriaal, dat gedurende vele jaren in onderwijsprogramma's op bachelorniveau, master- en postmasterniveau werd gebruikt, uitgetest en aangepast. Het integrerende gedachtenkader dat zo is uitgekristalliseerd, is in gesystematiseerde vorm in dit boek uitgewerkt en vastgelegd.

In de huidige maatschappij van organisaties is het verschijnsel organisatie zozeer met het menselijk bestaan vervlochten, dat bestudering ervan voor een goed begrip van mogelijkheden en beperkingen meer dan ooit vereist is. Mede namens collega-auteur Eppink spreek ik de wens uit dat dit boek over een zo boeiend veld van studie in dit opzicht een bijdrage mag leveren. Voor opmerkingen, suggesties of opbouwende kritiek van studenten-, managers- en docenten-gebruikers van dit boek houden wij ons gaarne aanbevolen.

Prof.dr. D. Keuning

Voorwoord bij de tiende druk

De aanpassingen in de tiende druk weerspiegelen vooral de nieuwe ontwikkelingen in het vak management en organisatie zoals deze in wisselwerking tussen praktijk en theorie hun toepassing en uitwerking krijgen.

Met het oog op de uitdagingen voor de komende jaren zijn binnen het theoretisch kader van dit boek de actuele thema's toegevoegd en behandeld die in veel bedrijven en instellingen de aandacht (zullen) vergen. Geïntegreerd binnen de drie kernproblemen zoals wij deze in vraagstukken van management en organisatie onderscheiden – extern afstemmingsprobleem, structureringprobleem en intern afstemmingsprobleem – valt op dat de 'nieuwe' vraagstukken benadrukken dat nieuwe keuzen van strategische aard gemaakt (moeten) worden om het hoofd te bieden aan ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Daarbij zal de informatie- en communicatietechnologie (ict) een belangrijke rol spelen. Bedrijven en instellingen zullen in een netwerk van organisaties hun eigen interne kracht (moeten) versterken door hun structuur en functioneren aan te passen en te verbeteren, onder andere door veel aandacht te geven aan bekwaamheid en motivatie van het personeel om die kwaliteit in productie en dienstverlening te bereiken die op de markt noodzakelijk is. Naast hogere eisen aan producten en diensten uit de marktomgeving worden vanuit de meer omvattende maatschappelijke omgeving ook andere eisen gesteld aan organisaties in hun externe maatschappelijke opstelling.

In dit verband is aandacht nodig voor vraagstukken rond 'corporate governance' en de macht en besluitvorming in de top van een organisatie.

Op het gebied van managementvaardigheden worden al met al hogere eisen gesteld aan het vermogen om bedrijfsstrategisch te denken en te handelen en daarnaast vooral ook aan het vermogen om veranderingen in structuur en functioneren aan te brengen en daarop aansluitende belangrijke veranderingsprocessen te leiden.

In de tiende druk zijn vanuit deze optiek weer nieuwe onderdelen aan de stof toegevoegd. Zo is het boek 'bij de tijd' en zijn vraagstukken van de nieuwe tijd systematisch in kaart gebracht en in aansluiting op de gevestigde theorie behandeld. In de praktische toepassing zien we de aandacht voor deze vraagstukken terug in opdrachten in het organisatieadvieswerk in bedrijven en instellingen.

Nieuwe lay-out en wijziging volgorde hoofdstukken

In een nieuwe lay-out en kleurstelling en met een nieuw lettertype worden van de inleidende hoofdstukken over management (hoofdstuk 1) en besluitvorming (hoofdstuk 2) in de nieuwe opzet van het boek *Management & Organisatie: theorie en toepassing* de drie kernproblemen in management behandeld in de volgorde:

- het extern afstemmingsprobleem (hoofdstuk 3)
- het structureringsprobleem (hoofdstukken 4, 5 en 6)
- het intern afstemmingsprobleem (hoofdstukken 7 en 8)

Na de inleidende hoofdstukken behandelen we nu dus eerst *strategie* (hoofdstuk 3), daarna *structuur* (hoofdstukken 4, 5 en 6) en vervolgens de operationele uitvoering en (aan)sturing (hoofdstuk 7). Dit alles uiteraard met gebruikmaking van fundamentele inzichten vanuit de gedragswetenschappen over organisatie(verandering), maatschappij, gedrag en de werkende mens (hoofdstuk 8).

Vanuit de cyclusgedachte in het managementproces en de in de praktijk te zetten stappen in termen van eerst denken en richten, daarna inrichten en vervolgens doen en operationeel handelen, is in didactische zin voor deze volgorde van behandeling van de hoofdonderwerpen in management gekozen. Daarmee is het eerdere didactische uitgangspunt losgelaten dat in de praktijk veel mensen organisaties doorgaans eerst leren kennen via de organisatiestructuur en daarmee veelal in aanraking komen via een organisatie-schema. Om deze reden werd in de vroegere edities van dit boek eerst het structureringsprobleem diepgaand behandeld. Inzage vragen in en (openlijk) verantwoording afleggen en spreken over strategie en beleid is inmiddels echter zodanig 'gewoon' (geworden) dat deze volgorde van behandeling van relevante managementkennis en -inzichten om praktische én didactische redenen nu ook wordt gevolgd in dit boek *Management & Organisatie: theorie en toepassing*.

Nieuw in de tiende druk (per hoofdstuk)

In hoofdstuk 1, in 1.2, zijn de kerntaken van managers met verschillen per laag beschreven en is het begrip management in drie betekenissen nader toegelicht. In 1.2.1 zijn Mintzbergs meest recente inzichten in effectief managementgedrag aangevuld met Covey's opvattingen over inspirerend leiderschap. In het kader van de 'high performance organisatie' wordt in 1.7.1 stilgestaan bij 'agility' als nieuwe competentie van bedrijven (Pralhad, 2009), worden onderzoeksresultaten gemeld uit succesvolle organisaties en wordt vanuit het meest recente werk van Collins beschreven hoe het komt dat succesvolle bedrijven toch mislukken.

In hoofdstuk 2 zijn, in 2.1.2, recente inzichten over brainstorming toegevoegd, en wordt in 2.1.4 benadrukt dat bij toepassing van beslissingsmethoden vooral ook kwalitatieve aspecten betrokken dienen te worden. In 2.2 is het model van het besluitvormingsproces uitgebreid met ict als invloedsfactor. Nieuwe inzichten uit empirisch onderzoek over soorten beslissers en persoonskenmerken zijn beschreven in 2.2.3. Actuele toepassingen van software voor besluitvorming worden vermeld in 2.2.4. Recente inzichten inzake vernieuwend denken, lerende organisatie en kennismanagement zijn opgenomen in 2.4.

Hoofdstuk 3 is op veel plaatsen geactualiseerd. Ook zijn op veel plaatsen resultaten van recent verricht empirisch onderzoek vermeld. In 3.1.2 is uitvoering aandacht gegeven aan het belang van 'behavioral strategy' voor de kwaliteit van (strategische) besluitvorming en worden vooroordelen / vertekeningen aangegeven die van invloed zijn op de kwaliteit van genomen besluiten. In 3.4.4 wordt stilgestaan bij ontwikkelingen van Web 1.0, via Web 2.0 naar Web 3.0, 'in the cloud'-toepassingen en ontwikkelingen in nanotechnologie. In 3.4.6 wordt naast Porters marktanalysemodel (anno 2008), ook Porters 'diamantmodel' uiteengezet inzake concurrentiekracht

van landen en regio's. In 3.7 wordt de zgn. 'confrontatiematrix' behandeld bij strategiebepaling. In 3.8.2 wordt het spanningsveld 'global versus local' uitgediept en worden in dit kader nieuw benoemde strategieën behandeld. In hoofdstuk 4, in 4.4.1, wordt stilgestaan bij dominante thema's voor het huidige topmanagement in organisaties en wordt gewezen op het belang van inspirerend leiderschap. In 4.4.2 wordt het spanningsveld nader belicht waarin het 'middle-management' staat vanuit recente ervaringen, onder andere ook onder invloed van ict-ontwikkelingen.

In hoofdstuk 5 heeft, in 5.9.7, behandeling van het taakarakteristieken-model en het belang van benutting van substituten voor hiërarchie een plaats gekregen. In 5.14.5 is aandacht gegeven aan ontwerpregels voor internationaal werkende bedrijven. Eerder was in 5.8.3 al aandacht gegeven aan te overbruggen verschillen in houding en gedrag voor het bereiken van effectieve internationale samenwerking.

In hoofdstuk 6 is, in 6.3.3, aandacht gegeven aan de multidimensionale organisatie. In 6.4.3, 6.4.4 en 6.4.5 zijn projectorganisatie, matrixorganisatie en de geïntegreerde netwerkstructuur afzonderlijk behandeld. In 6.8.4 wordt stilgestaan bij kenmerken van te groot en / of te ingewikkeld geworden organisaties en het bereiken van vereenvoudiging. In 6.10 wordt in een afzonderlijke paragraaf uitvoerig stilgestaan bij het vraagstuk van grensoverschrijdend organiseren en vele facetten van groei in internationaal werkende bedrijven, onder andere via dimensies van globalisatie (en lokalisatie) (in 6.10.2), integratiemechanismen (in 6.10.3) en organisatie modellen en hun functioneringskarakteristieken (in 6.10.4).

In hoofdstuk 7 is, in 7.2, nader ingegaan op het hanteren van macht (volgens opvattingen van Pfeffer). In 7.3.6 worden recente inzichten over vormen van slecht leiderschap beschreven. Verder is dit hoofdstuk op vele plaatsen geactualiseerd, onder andere inzake prestatiebeloning (in 7.5.2), benutten van 'crowd sourcing' (in 7.8.2), demotie, coaching en flexibilisering (in 7.8.5), gebruik van ERP (in 7.11), kwaliteitssystemen in de zorg (in 7.13.2) en duurzaamheid (in 7.13.4). In 7.15.2 wordt ingegaan op het door Simons ontwikkelde raamwerk van 'hefbomen voor control'. Ook zijn hier de meest recente inzichten van Kaplan en Norton over de 'balanced scorecard' beschreven en is de 'generieke strategiekaart' opgenomen. Ten slotte is in deze paragraaf de laatste versie van het INK-managementmodel beschreven.

In hoofdstuk 8 zijn, in 8.1.3, de thema's duurzaamheid en 'cradle to cradle' behandeld. In 8.2 wordt stilgestaan bij bevoegenheid van medewerkers en (in 8.2.4) bij sociale innovatie en het 'nieuwe werken'. Inzake 'corporate governance', OR en medezeggenschap, risicomangement en (extern) toezicht zijn actuele ontwikkelingen opgenomen in 8.3.1 en 8.3.2. In 8.4.6 wordt stilgestaan bij arbeidssatisfactie in de praktijk, de rol van de manager hierbij en pesten op het werk. In 8.5.3 worden vanuit de praktijk interne samenwerkingsproblemen beschreven en zijn de typen werkgroepen uitgebreid met virtuele teams, communities en informele netwerken. In 8.7.4 wordt uitvoerig stilgestaan bij cultuurdimensies (in nationale culturen) en typering van organisatie modellen. In 8.8.4 wordt op grond van recente inzichten aandacht gegeven aan de irrationele kant van veranderingmanagement.

In appendix 1 is, daar waar er aanleiding voor is, de inbreng uit de scholen en denkrichtingen in het vak management en organisatie geactualiseerd, onder andere in 1.10 (Omgevingstheorie). Deze ontwikkelingen staan in verband met de meest recente inzichten, zoals deze in de hoofdstukken 2 en 3 van dit boek zijn weergegeven.

In appendix 2 wordt kort ingegaan op organisatieonderzoek, organisatieontwikkeling en de rol van de organisatieadviseur. De geraadpleegde en aanbevolen literatuur bij de delen 1, 2, 3 en 4 is geactualiseerd en weerspiegelt de vele recente ontwikkelingen en onderzoeksresultaten in het boeiende vakgebied van management en organisatie. Aan het boek is een uitgebreide begrippenlijst toegevoegd.

Openingscasus per hoofdstuk

Nieuw is overigens dat elk hoofdstuk in *Management & Organisatie* wordt geopend met een 'real life' casus met actuele managementvraagstukken uit een in werkelijkheid bestaande organisatie. Dit om de herkenbaarheid van de daarna te behandelen praktisch toepasbare theorie te vergroten. Verder wordt per hoofdstuk voor toepassing van de theorie verwezen naar *Management & Organisatie: 33 cases*.

Management & Organisatie: 33 cases

Management & Organisatie: theorie en toepassing heeft de bedoeling naast een meer en gedegen kennismaking met vraagstukken van management en organisatie tevens een zekere graad van verdieping te bereiken. De theorie van dit boek is daartoe met diepgang toepassingsgericht behandeld. Veelal is daarbij ook een instrumentarium uitgewerkt dat in de praktijk daadwerkelijk kan worden gebruikt.

De toepassing van de theorie kan plaatsvinden via *Management & Organisatie: 33 cases*. Voor docenten-gebruikers is daarbij een docentenhandleiding op de website geplaatst. Bij toepassing van de in dit boek behandelde theorie in de cases wordt de student-gebruiker verzocht vooral ook het 'voorwoord' en het 'ten geleide' van het caseboek te lezen. Daarin worden namelijk enkele gedachten ontwikkeld ten behoeve van het 'omgaan met de theorie in de praktijk'. Aan de ene kant wordt het belang van het werken vanuit een theoretisch model benadrukt, terwijl anderzijds de nodige relativering en voorzichtigheid worden voorgehouden. De cases vormen illustratiemateriaal bij de stof en zijn tegelijkertijd praktijkvoorbeelden waarin steeds een probleemstelling is verwerkt. De cases kunnen zo per hoofdstuk 'tot lering en vermaak' bij de theorie worden behandeld. In de hierbij ontwikkelde docentenhandleiding zijn de cases vrij uitvoerig uitgewerkt aan de hand van de theoretische uitgangspunten uit dit boek. De aandachtspunten bij de casebehandeling zijn daarin uiteengezet met verwijzing naar hoofdstukken en paragrafen uit dit boek.

Ter gedachtebepaling is in de volgorde van de 33 cases het accent als volgt gelegd:

- bij hoofdstuk 1 : cases 1 t / m 3
- bij hoofdstuk 2 : cases 4 t / m 7
- bij hoofdstuk 3 : cases 8 t / m 11
- bij de hoofdstukken 4, 5 en 6 : cases 12 t / m 22
- bij hoofdstuk 7 en 8 : cases 23 t / m 29
- bij appendix organisatieonderzoek: cases 30 t / m 33
- examencases

Van theorie naar praktijk via '5-stappenmodel' (zie uitvouwbaar inlegvel)

Met behulp van het in *Management & Organisatie: 33 cases* opgenomen uitvouwbare (losse) inlegvel wordt het verband gelegd tussen de behandelde management- en organisatie-theorie en de toetsing ervan in de praktijk van de '33 cases' en de eigen praktijkcases. Het inlegvel maakt dit zichtbaar en

laat zien hoe de theorie wordt toegepast volgens het '5-stappenmodel' (zie voor toelichting de verdere uiteenzetting op pp. 167-171 in *Management & Organisatie: 33 cases*). Daarbij worden voorbeelden van te hanteren theoretische concepten bij problemen in management en organisatie gerubriceerd weergegeven volgens de drie onderscheiden kernproblemen. Afhankelijk van de specifieke problematiek in een praktijkcasus kan dit dan zelf worden aangevuld.

Ter verdere oefening is bij het caseboek *Management & Organisatie: 33 cases* software ontwikkeld om het werken met de aangeboden stof uit *Management & Organisatie* via geprogrammeerde instructie in een vaste werkwijze te laten inslijpen. Schakeling tussen praktijkproblemen en bruikbare theorie staan in deze werkwijze centraal.

Andere begeleidende uitgaven: werkboek, mc-vragenbank en website

Bij dit boek en *Management & Organisatie: 33 cases* (tiende herziene druk, 2012) zijn overigens beschikbaar: *Management & Organisatie: werkboek* (tiende herziene druk, 2012) en de website www.management-organisatie.noordhoff.nl.

Management & Organisatie: werkboek beoogt een impuls te geven aan de zelfwerkzaamheid van studerende(n) in dit vak. Het werkboek bevat instructies, samenvattingen en een groot aantal vragen (en antwoorden); deze volgen de tekst uit het handboek 'op de voet'. Het werkboek komt voort uit het streven de effectiviteit van het onderwijsproces met betrekking tot de vraagstukken van management en organisatie verder te verbeteren. Reacties van studenten en docenten sterken ons in deze verwachting.

Bij *Management & Organisatie* is ter completering van de onderwijsmethoden eveneens een vragenbank met ongeveer 1500 multiplechoicevragen ontwikkeld. In het werkboek bij *Management & Organisatie* (tiende druk, 2012) zijn ter eerste oefening voor de student-gebruiker ongeveer 275 multiplechoicevragen uit deze originele vragenbank opgenomen. De goede antwoorden staan achter in het werkboek vermeld.

Op de website www.management-organisatie.noordhoff.nl zijn ook enkele honderden multiplechoicevragen geplaatst. De student kan zijn kennis van elk hoofdstuk toetsen en wordt bij onjuiste beantwoording terugverwezen naar de betreffende paragraaf in het theorieboek.

Op de website www.management-organisatie.noordhoff.nl zijn verder vele aan de actualiteit ontleende cases met bijbehorende vragen geplaatst.

Periodiek wordt deze website vernieuwd en aangevuld met weer nieuwe casuïstiek.

Met de verschijning van dit boek in de tweede druk werden destijds ook begeleidende managementfilms uitgebracht, bedoeld om onderwerpen uit ons vakgebied nog eens anders in de lessituatie te kunnen presenteren en bespreekbaar te maken. De onderwerpen die via drie videobanden worden belicht, zijn: functioneren van een ondernemingsraad en projectorganisatie. Dit filmproject werd uitgevoerd in samenwerking met prof.dr.ir. A. Twijnstra en drs. D.J. Haank.

Grondslagen van het management

Naast *Management & Organisatie* is inmiddels een uitgebreide inleiding verschenen onder de titel *Grondslagen van het management* (in samenwerking met drs. R. de Lange, docent Hogeschool Alkmaar), vijfde druk, 2011.

Deze editie is ook verschenen in vijf separate modules:

- 1 *Management Oriëntatie* en inleiding
- 2 *Strategisch management* Koersbepaling en besluitvorming
- 3 *Organisatiestructuur* Ontwerpen en herontwerpen
- 4 *Mens en Organisatie* Samenwerken en leidinggeven
- 5 *Operationeel management* Sturing en beheersing van het dagelijks werk

Tot slot

De bewerking en aanpassing van de verschillende drukken van dit boek zijn mede tot stand gekomen door kritische kanttekeningen, opmerkingen en suggesties van docenten, studenten, recensenten-critici en andere belangstellende lezers vanuit hun ervaring. De hierover uitgesproken gedachten en / of de daarbij gemaakte notities zijn met name te danken aan:

prof. A. Beek, prof.dr. P.G. Bosch, ir. J.M. Cramer, drs. A. Dek, drs. C.J. van Gestel, R.J. Hogenboom, drs. K. de Jong, G. Krol, drs. G.P. Melker, drs. A.A. Pels, M. van Selm, ir.drs. P.J. Tack, drs. A.G.M. Tünnissen, prof.dr.ir. A. Twijnstra, ir. J.F. Velthorst en ir. E.G. van Wijhe.

Dank voor uw opmerkingen, suggesties en aanvullingen!

Bij de bewerking van de volgende druk houden wij ons gaarne opnieuw aanbevolen voor verdere opmerkingen en opbouwend commentaar.

Epe / Putten Prof.dr. D. Keuning
januari 2012 Prof.dr. D.J. Eppink

Inhoud

DEEL 1

Inleiding 23

1 Organisaties en kernproblemen in management 25

Koninklijke Ten Cate 26

- 1.1 Kenmerken van organisaties 29
- 1.2 Kenmerken van managers 34
 - 1.2.1 Management en leiderschap 40
- 1.3 Het managementproces 42
- 1.4 Het vraagstuk van management in drie kernproblemen 43
 - 1.4.1 Het extern afstemmingsprobleem 43
 - 1.4.2 Het structureringsprobleem 44
 - 1.4.3 Het intern afstemmingsprobleem 45
- 1.5 Organisatie en omgeving 45
 - 1.5.1 Organisatie als open systeem 46
- 1.6 Organisatie en organisatie-evenwicht 51
- 1.7 Organisaties en criteria van effectiviteit 54
- 1.7.1 High-performance-organisaties en kenmerken van succesvolle ondernemingen 56
- 1.8 Organisatie- en managementtheorie 58
 - 1.8.1 Rationeel handelen in organisaties 58
 - 1.8.2 Organisatietheorie en organisatiekunde: theorie en theorievorming 59
 - 1.8.3 Organisatiekunde als interdiscipline 60
 - 1.8.4 Scholen in theorievorming 62
- 1.9 Management: het besturingsproces van transformatieprocessen 63
 - 1.9.1 Managementproces en transformatieprocessen 64
 - 1.9.2 Management en organisatie: een procesbenadering 64
 - 1.9.3 Management en organisatie in relatie tot de administratieve organisatie 67

2 Management en besluitvorming 71

Pon actiever in dealermarkt 72

- 2.1 Fasen in het besluitvormingsproces 74
 - 2.1.1 Stellen van het probleem 76
 - 2.1.2 Ontwikkelen van alternatieven 80
 - 2.1.3 Analyseren van gevolgen van alternatieven 83
 - 2.1.4 Maken van een keuze uit alternatieven 83
- 2.2 Het besluitvormingsproces en beïnvloedende factoren 90
 - 2.2.1 Besluitvorming en organisatiestructuur 91
 - 2.2.2 Besluitvorming, cultuur en communicatie 91
 - 2.2.3 Besluitvorming, motivatie en kenmerken van organisatieleden 94

- 2.2.4 Besluitvorming en informatie- en communicatietechnologie (ict) 96
- 2.3 Besluitvorming en rationaliteit 97
- 2.3.1 Patronen en valkuilen bij besluitvorming 99
- 2.3.2 Intuïtie en besluitvorming 100
- 2.4 Vernieuwend denken 100
- 2.4.1 Nieuwe concepten 101
- 2.4.2 Kennismanagement 102
- 2.5 Soorten beslissingen en hun kenmerken 103

Geraadpleegde en aanbevolen literatuur deel 1 110

DEEL 2

Het extern afstemmingsprobleem: het formuleren en invoeren van de organisatiestrategie 117

– De manager als strateeg en planner –

3 Het strategieformuleringsproces en de invoering van strategische planning 119

‘Nederlanders kleden zich gevarieerd’ 120

- 3.1 Strategieformulering als probleem 122
 - 3.1.1 Doelstellingen van een organisatie 122
 - 3.1.2 Strategisch management 124
 - 3.1.3 Visies op strategieformulering 126
- 3.2 Het strategieformuleringsproces in kaart gebracht 129
- 3.3 Vaststellen van het huidige profiel als voorbereidende stap 132
- 3.4 Omgevingsonderzoek: de omgeving bezien in samenstellende componenten 134
 - 3.4.1 Demografische factoren 134
 - 3.4.2 Economische factoren 135
 - 3.4.3 Sociaal-maatschappelijke factoren 136
 - 3.4.4 Technologische factoren 138
 - 3.4.5 Ecologische factoren 141
 - 3.4.6 Marktfactoren 142
 - 3.4.7 Politieke factoren 147
- 3.5 Voorspellen van de toekomstige omgeving 148
 - 3.5.1 Informatiebronnen 148
 - 3.5.2 Voorspellingstechnieken 150
- 3.6 Sterkte / zwakte-onderzoek als intern onderzoek 153
 - 3.6.1 Benadering vanuit functionele gebieden 153
 - 3.6.2 Benadering vanuit resultaten 155
 - 3.6.3 Benchmarking 158
- 3.7 Vaststellen strategische kloof door raming bij ongewijzigd beleid 158
- 3.8 Strategische keuzemogelijkheden 161
 - 3.8.1 Positioneringsstrategie 161
 - 3.8.2 Spreidingsstrategie 168
 - 3.8.3 Uitvoeringsstrategie 177
 - 3.8.4 Sanering, turn-around en eindspelstrategie 180
- 3.9 Evaluatie en keuze 183
 - 3.9.1 Consistentie 183

- 3.9.2 Synergie 184
- 3.9.3 Onzekerheid / flexibiliteit 185
- 3.9.4 Timing 185
- 3.9.5 Waardecreatie 186
- 3.9.6 Implementeerbaarheid en indicaties voor succes 186
- 3.10 Invoering en organisatie van strategische planning 188
- 3.10.1 Redenen voor invoering 188
- 3.10.2 Psychologische aspecten 188
- 3.10.3 Organisatie van de planning 190
- 3.10.4 Planning als cyclisch proces 191
- 3.10.5 Valkuilen bij planning 194
- 3.11 Strategische planning in de kleine en middelgrote onderneming 196
- 3.12 Strategische planning in de gediversifieerde onderneming 197
- 3.12.1 Definieren van de businesses of activiteitengebieden 198
- 3.12.2 Visualiseren van de portfolio: verschillende benaderingen 200
- 3.12.3 Analyseren van de portfolio 206
- 3.12.4 Strategieontwikkeling op concern- en op businessniveau 207
- 3.12.5 Organisatorische aspecten van portfoliomanagement 208
- 3.12.6 De meerwaarde van een concern: verschillende opvattingen en dilemma's 209

Geraadpleegde en aanbevolen literatuur deel 2 211

DEEL 3

Het structureringsprobleem: het ontwerpen van de organisatiestructuur 219

– De manager als organisatiebouwer –

4 Het structureringsprobleem als situatieafhankelijk vormprobleem 221

- Delta Lloyd wil simpeler organisatie 222
- 4.1 Organiseren en het organisatieontwerp 223
- 4.2 De organisatiestructuur 224
- 4.2.1 Arbeidsverdeling of verbijzondering 225
- 4.2.2 Coördinatie en verdeling van bevoegdheden 225
- 4.2.3 Arbeidsverdeling en coördinatie 225
- 4.3 Niveaus van leiding en uitvoering 226
- 4.4 Bestuursorganen en taken van leidinggevende en uitvoerende niveaus en ondersteunende staf- en hulpdiensten 227
- 4.4.1 Taken van topmanagement 228
- 4.4.2 Taken van middenkader en eerstelijnsmanagement (uitvoerend) 230
- 4.4.3 Taken van uitvoerende medewerkers 233
- 4.4.4 Taken van staf- en hulpdiensten 233
- 4.4.5 Taken overige organen: Raad van Commissarissen, algemeen bestuur en ondernemingsraad 234
- 4.5 Organisatiestructuur 238
- 4.5.1 De organieke en de personele structuur 238
- 4.5.2 Structureringsprobleem als probleem van verbijzondering en coördinatie 239
- 4.5.3 Organisatieschema en functie- en taakbeschrijvingen 240

- 4.5.4 Formele en informele organisatie 241
- 4.5.5 Democrativering en vermaatschappelijking 242
- 4.5.6 Organisatiestructuur en effectiviteit van de organisatie 242
- 4.5.7 Organisatiestructuur: in essentie een afsprakenstelsel en niet zomaar een (nieuw) 'plaatje' 243

5 Opbouw en uitbouw van de organisatiestructuur 247

Hokjesgeest remt groei Unilever 248

- 5.1 Krachten bij verbijzondering en coördinatie 251
 - 5.1.1 Bestuursmotief en kostenmotief 251
 - 5.1.2 Vormen van verbijzondering 253
- 5.2 Constituerende en dirigerende taken van de leiding 261
 - 5.2.1 Constituerende taken 262
 - 5.2.2 Dirigerende taken 262
 - 5.2.3 Verschillen 262
- 5.3 Organisatiestructuur en relaties 263
 - 5.3.1 Lijnrelatie en lijnbevoegdheid 264
 - 5.3.2 Stafrelatie en stafbevoegdheid 264
 - 5.3.3 Soorten staf 266
 - 5.3.4 Functionele relatie en functionele bevoegdheid 266
 - 5.3.5 Functionele relatie t.o.v. lijn- en stafrelatie 268
 - 5.3.6 Horizontale relatie 268
 - 5.3.7 Laterale of diagonale relatie 268
- 5.4 Hiërarchische, operationele en functionele zeggenschap 268
 - 5.4.1 Hiërarchische chef 269
 - 5.4.2 Operationele chef 269
 - 5.4.3 Functionele chef 269
 - 5.4.4 Verdeling van zeggenschap over meer personen 269
- 5.5 Typering van organisatiestelsels 271
 - 5.5.1 Lijnorganisatie 271
 - 5.5.2 Staforganisatie 273
 - 5.5.3 Functioneel organisatiestelsel 276
 - 5.5.4 Horizontale organisatie en ententestructuur 279
 - 5.5.5 Matrixorganisatie 282
- 5.6 Vormen van verbijzondering 285
 - 5.6.1 Interne differentiatie 285
 - 5.6.2 Interne specialisatie 287
 - 5.6.3 P-groepering en F-groepering: voor- en nadelen 291
 - 5.6.4 Multiplicatie 292
 - 5.6.5 Organiseren rond processen 293
 - 5.6.6 Werken in brede taakgroepen 294
 - 5.6.7 Herontwerp van bedrijfsprocessen / BPR 295
- 5.7 Indeling naar oriëntatiecriteria F, P, G en M 298
 - 5.7.1 Oriëntatiecriteria en gradatie in oriëntatie 299
- 5.8 Inbouwen van coördinatievoorzieningen 302
 - 5.8.1 Typen interdependentie 302
 - 5.8.2 Typen interdependentie en coördinatievoorzieningen 304
 - 5.8.3 Coördinatievoorzieningen, differentiatie en integratie 310
- 5.9 Taak- en functievorming 314
 - 5.9.1 Criteria en gezichtspunten 314
 - 5.9.2 Werkstructurering 316

- 5.9.3 Ingrediënten van een goed taak- en functieontwerp 318
- 5.9.4 Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie 319
- 5.9.5 Sociotechnische systeembenadering 321
- 5.9.6 Kwaliteitskringen 322
- 5.9.7 Functieontwerp, productiviteit en motivatie 323
- 5.9.8 Integratie kwaliteitszorg 326
- 5.9.9 BPR verenigt oude concepten met nieuwe mogelijkheden van ict 327
- 5.10 Delegatie, taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid 331
- 5.10.1 Delegatie 331
- 5.10.2 Taak en functie, bevoegdheid en verantwoordelijkheid 331
- 5.10.3 Delegatie in openbaar bestuur 333
- 5.11 Ontwerp van de organisatiestructuur in organisatieschema en functiebeschrijvingen 333
- 5.11.1 Organisatieschema 333
- 5.11.2 Functiebeschrijving 334
- 5.12 Groei en ontwikkeling van organisaties 335
- 5.12.1 Interne differentiatie, interne specialisatie en decentralisatie met behoud van coördinatie 336
- 5.12.2 Beoordeling van dimensies bij organisatieontwerp 339
- 5.12.3 Groei en ontwikkeling in de structuur 340
- 5.12.4 Typologie van verschijningsvormen van organisatiestructuren 342
- 5.13 Omspanningsvermogen van de leiding 343
- 5.13.1 Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen 346
- 5.13.2 Omspanningsvermogen: bepalende factoren 351
- 5.14 Vorm en mate van centralisatie / decentralisatie als probleem op een continuüm 353
- 5.14.1 Vormen van bestuurlijke en ruimtelijke ordening 354
- 5.14.2 Centralisatie / decentralisatie: bepalende factoren 354
- 5.14.3 Keuze van vestigingsplaats: bepalende factoren 356
- 5.14.4 Vormen van centralisatie en decentralisatie 356
- 5.14.5 Enkele richtlijnen 364
- 5.14.6 Winstdecentralisatie en divisievorming 366

6 Verschijningsvormen van organisatiestructuren: basisvormen van organisaties nader bezien 371

'Acceleratie' moet Philips een stuk sneller en wendbaarder maken 372

- 6.1 Gecentraliseerde functionele vorm 375
- 6.2 Gedecentraliseerde divisievorm (of SBU-structuur) 378
- 6.2.1 Voordelen van de divisieorganisatie nader bezien 380
- 6.2.2 Nadelen van de divisieorganisatie nader bezien 381
- 6.2.3 Divisieorganisatie: een andere wijze van leidinggeven 381
- 6.3 Unit management: decentralisatie van het ondernemerschap 385
- 6.3.1 Vormen van unit management 385
- 6.3.2 Toepassing van unit management: voorwaarden, voor- en nadelen 386
- 6.3.3 Multidimensionale organisatie 388
- 6.3.4 Zelfbeheer en contractmanagement: unit management in overheidsorganisaties 389
- 6.4 Gedecentraliseerde projectvorm, matrixorganisatie en gestructureerde netwerken 392
- 6.4.1 Project en projectorganisatie 394

- 6.4.2 Problemen bij projectorganisatie 395
- 6.4.3 Projectorganisatie en matrixorganisatie 397
- 6.4.4 Matrixstructuur: functioneringsaspecten en voor- en nadelen 398
- 6.4.5 Onderneming als gestructureerd netwerk: de matrix terug van weggeweest? 399
- 6.5 Taak en samenstelling topleiding 401
 - 6.5.1 Taken topleiding 401
 - 6.5.2 Samenstelling topleiding 402
 - 6.5.3 Eenhoofdige en meerhoofdige leiding: voor- en nadelen 405
 - 6.5.4 Taakverdeling in topleiding 408
- 6.6 Toegevoegde waarde van (concern)topleiding 409
 - 6.6.1 Dimensies van concernbesturing 410
 - 6.6.2 Shared services als vorm van concentratie van dienstverlenende activiteiten 411
 - 6.6.3 Concernleiding, toegevoegde waarde en concernkosten 415
 - 6.6.4 Opsplitsing van concerns: een reëel scenario 416
- 6.7 Bestuursmodellen in instellingen zonder winstoogmerk 417
 - 6.7.1 Vier bestuursmodellen 417
- 6.8 Groei en ontwikkeling van organisaties en wijze van leidinggeven vanuit de top 420
 - 6.8.1 Van pioniersbedrijf naar volgroeide organisatie 420
 - 6.8.2 Groeimodel van Scott 422
 - 6.8.3 Groei en ontwikkeling nader bezien 425
 - 6.8.4 Acht fasen in ontwikkeling en vervolgens ... crisis na ... fase 8 ...? 427
 - 6.8.5 Naar platte organisaties (delaying) 438
 - 6.8.6 Lerende organisaties 442
- 6.9 Naar intelligente ondernemingen in netwerken van organisaties 444
 - 6.9.1 De intelligente onderneming: filosofie en kenmerken 445
 - 6.9.2 Netwerkorganisatie als nieuwe organisatievorm 447
 - 6.9.3 Netwerkorganisatie en modulair organiseren 449
 - 6.9.4 Sturing in netwerkorganisatie op basis van vertrouwen 450
 - 6.9.5 Het 'nieuwe' bedrijfsmodel: een nadere verkenning 452
 - 6.9.6 De intelligente onderneming als 'virtuele organisatie' 454
- 6.10 Grensoverschrijdend organiseren 457
 - 6.10.1 Groeipad van internationaal werkende bedrijven 459
 - 6.10.2 Dimensies van internationalisering / globalisering 461
 - 6.10.3 Internationaal management en integratiemechanismen 462
 - 6.10.4 Organisatiemodellen van grensoverschrijdende bedrijven: configuraties en functioneringskarakteristieken 463
- 6.11 Enkele concepten en noties in relatie tot basisvormen van organisaties 468
 - 6.11.1 Mechanistisch en organistisch organisatie-model 468
 - 6.11.2 Bureaucratie en adhocratie 470
 - 6.11.3 Relatief gesloten en relatief open systemen 472
 - 6.11.4 Type omgeving en organisatieontwerp 473

Geraadpleegde en aanbevolen literatuur deel 3 480

DEEL 4

Het intern afstemmingsprobleem: het omzetten van plannen in dagelijkse actie 489

– De manager als leider en stuurman –

7 Het op gang brengen en sturen van dagelijkse actie 491

Miele kiest voor menskant en verbetert service 492

- 7.1 Aspecten van leiderschap 494
- 7.2 Bronnen van invloed 494
- 7.3 Leider en leiderschap: kenmerken en stijl van leidinggeven 498
 - 7.3.1 De ‘trait theory’ 498
 - 7.3.2 De gedragswetenschappelijke (behavioral) theorie 499
 - 7.3.3 Contingentie of situatieafhankelijke benadering 502
 - 7.3.4 Transformationeel leiderschap 508
 - 7.3.5 Inspirerend leiderschap 508
 - 7.3.6 Slecht leiderschap 509
- 7.4 Effectiviteit van communicatiestructuren 510
- 7.5 Functiewaardering en beloningsstelsels 511
 - 7.5.1 Functiewaardering en functiewaarderingsmethoden 511
 - 7.5.2 Beloningsstelsels 514
 - 7.5.3 Factoren bij keuze beloningsstelsel 520
- 7.6 Management en het beheersen van actie 522
 - 7.6.1 Het begrip planning 523
- 7.7 Beleidsrichtlijnen, standaardmethoden en standaardprocedures 524
- 7.8 Planning voor functionele deelgebieden 525
 - 7.8.1 Marketing- en verkoopplanning 526
 - 7.8.2 Productontwikkelingsplanning 529
 - 7.8.3 Financieringsplanning 531
 - 7.8.4 Research- en ontwikkelingsplanning 531
 - 7.8.5 Personeelsplanning 532
 - 7.8.6 Inkoopplanning 539
 - 7.8.7 Productieplanning 541
- 7.9 Dienstverlening: voortbrenging van ontastbare producten 545
- 7.10 Project- of netwerkplanning 547
 - 7.10.1 Verschillen tussen project- en periodeplanning 548
 - 7.10.2 Management van programma's 549
- 7.11 Besturingssoftware en ERP 550
- 7.12 Plannen en normen 553
- 7.13 Kwaliteitszorg 554
 - 7.13.1 Knelpunten bij invoering van integrale kwaliteitszorg 554
 - 7.13.2 Deming: meten is weten 555
 - 7.13.3 Kwaliteit en interne milieuzorg (beleid, organisatie en uitvoering) 558
 - 7.13.4 Duurzaamheid 560
- 7.14 Het geven van opdrachten 562
 - 7.14.1 Management by objectives 563
 - 7.14.2 Budgettering en voorwaarden bij invoering 566
- 7.15 Het meten van de uitvoering en bijsturing (= control) 571
 - 7.15.1 Controle: wie controleert, wat en hoe controleren? 571
 - 7.15.2 Van controle naar control 573
 - 7.15.3 Bijsturing: slotopmerkingen 582

8 Mens, maatschappij en organisatie(verandering): concepten, noties, ontwikkeling en regelgeving 585

Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld. 586

- 8.1 Mens- en maatschappijbeeld in de organisatie-theorie 589
 - 8.1.1 Ontwikkeling van mens- en maatschappijbeeld in de tijd geschetst 591
 - 8.1.2 Openheid en geslotenheid 597
 - 8.1.3 De mens als causa efficiens én causa finalis 597
- 8.2 Organisatiestructuur en zich wijzigend mensbeeld 604
 - 8.2.1 Democratisering 605
 - 8.2.2 Humanisering 605
 - 8.2.3 Kwaliteitszorg en kwaliteit van de arbeid: kwaliteitszorgprogramma's 607
 - 8.2.4 Sociale innovatie en 'het nieuwe werken' 608
- 8.3 Organisatiestructuur en zich wijzigend maatschappijbeeld 610
 - 8.3.1 Democratisering: industriële democratie in ondernemingsraad 610
 - 8.3.2 Vermaatschappelijking 616
- 8.4 Individu en organisatie: de mens in zijn behoeftespectrum 627
 - 8.4.1 Behoeftepiramide van Maslow 628
 - 8.4.2 Theorie X van McGregor 630
 - 8.4.3 Theorie Y van McGregor 631
 - 8.4.4 'Motivatie-hygiëne'concept van Herzberg 632
 - 8.4.5 Motivatietheorie van Vroom: de instrumentaliteitstheorie 634
 - 8.4.6 Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk 636
 - 8.4.7 Situatieafhankelijke benadering 638
 - 8.4.8 Empowerment 638
- 8.5 Groep en organisatiestructuur: formele en informele functies van groepen 640
 - 8.5.1 Groep en groepsvorming 640
 - 8.5.2 Psychologische functies van groepen 641
 - 8.5.3 Groep en (groeps)productiviteit 642
 - 8.5.4 Aard en samenstelling van overleggroepen 648
- 8.6 Conflict, conflictbeheersing en organisatiestructuur 650
 - 8.6.1 Groepsvorming: intra- en intergroepeffecten 650
 - 8.6.2 Groepsconflict en mogelijkheden voor oplossing 650
 - 8.6.3 Organisatieontwerp en bronnen van belangentegenstellingen 651
 - 8.6.4 Beheersen van belangentegenstellingen 652
- 8.7 Organisatiecultuur en cultuurbeïnvloeding 653
 - 8.7.1 Functies van organisatiecultuur 654
 - 8.7.2 Uitingvormen en dimensies van organisatiecultuur 655
 - 8.7.3 Cultuurbeïnvloeding en beïnvloedingsmechanismen 658
 - 8.7.4 Effecten van nationale cultuur op organisaties 659
 - 8.7.5 Cultuur, structuur en managementpraktijk 663
- 8.8 Verandering in organisaties 667
 - 8.8.1 Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid 668
 - 8.8.2 Weerstandsbenadering 669
 - 8.8.3 Aanbevelingen vanuit de praktijk 670
 - 8.8.4 De irrationele kant van verandermanagement 670
 - 8.8.5 Veranderen stopt nooit 672
 - 8.8.6 Veranderen: situationele verschillen in vijf kleuren 674

Geraadpleegde en aanbevolen literatuur deel 4 677

DEEL 5

Capita selecta 687

Altrecht poliklinische zorg: Geestelijke GezondheidsZorg anders organiseren... 689

Appendix 1 Scholen en denkrichtingen 691

- 1.1 Scientific Management 692
- 1.2 Human Relations 694
- 1.3 Managementprocestheorie 697
- 1.4 Structuurtheorie 701
- 1.5 Revisionisme 701
- 1.6 Besluitvormingstheorie 702
- 1.7 Communicatie- en informatietheorie 703
- 1.8 Systeemtheorie 704
- 1.9 Strategietheorie 705
- 1.10 Omgevingstheorie 707
- 1.11 Theorie van groei en ontwikkeling van organisaties 708
- 1.12 Contingentietheorie 708

Appendix 2 Organisatieonderzoek, organisatieontwikkeling en organisatieadviseur 711

- 2.1 Organisatieonderzoek en organisatieontwikkeling 712
 - 2.1.1 Organisatieonderzoek 712
 - 2.1.2 Organisatieontwikkeling 716
- 2.2 Organisatieonderzoek en reorganisatie 717
- 2.3 Rol van de organisatieadviseur 718

Aanbevolen literatuur bij appendix 2 720

Begrippenlijst 722

Illustratieverantwoording 755

Register 756



DEEL 1

Inleiding

- 1 Organisaties en kernproblemen in management 25**
- 2 Management en besluitvorming 71**

Bij dit deel horen de volgende cases uit Management & Organisatie 33 cases:

- Een dag uit het leven van een directeur
- Organisatie in discussie
- Afdeling 'tekstverwerking en editing' op ministerie overbelast
- Terug van een managementcursus
- Als sanering dreigt ...
- Opvolger gezocht ... snelle beslissing vereist
- De schoen wringt

1

Organisaties en kernproblemen in management

- 1.1 Kenmerken van organisaties
- 1.2 Kenmerken van managers
- 1.3 Het managementproces
- 1.4 Het vraagstuk van management in drie kernproblemen
- 1.5 Organisatie en omgeving
- 1.6 Organisatie en organisatie-evenwicht
- 1.7 Organisaties en criteria van effectiviteit
- 1.8 Organisatie- en managementtheorie
- 1.9 Management: het besturingsproces van transformatieprocessen

Koninklijke Ten Cate

1

Bijna was Koninklijke Ten Cate net als de meeste andere Twentse textielbedrijven bezweken onder de concurrentie uit lagelonenlanden. Maar het bedrijf wist de bakens op tijd te verzetten en is nu zelfs een van de pareltjes van de Nederlandse industrie. Hoe deed het eeuwenoude bedrijf dat? In vijf stappen naar een compleet nieuw bedrijf.

In 2007 werd TenCate uitgeroepen tot meest innovatieve onderneming van ons land. Het bedrijf had zich op de wereldkaart gezet met innovatieve producten zoals kunstgras, kogelwerende vesten en composieten voor de vervaardiging van onder meer vliegtuigvleugels. Dat is opmerkelijk, voor een bedrijf dat zijn eeuwenoude wortels heeft in een traditionele bedrijfstak als de Twentse textielindustrie. Veel collega-bedrijven van Ten Cate overleefden de moordende concurrentie uit lagelonenlanden in de jaren tachtig niet en gingen roemloos ten onder. Zo niet Ten Cate dat op tijd het roer wist om te gooien. Volgens de jury van de Erasmus Innovatie Award had dat veel te maken met de organisatie en de cultuur van het Almelose bedrijf. Wat is het geheim van het 'textielbedrijf' uit het Oosten?

1 Leiderschap en visie

Toen de huidige bestuursvoorzitter Loek de Vries in 1990 aantrad als directeur van TenCate Advanced Textiles, werd het bedrijf nog volop uitgeknepen in de keten. In de jaren daarvoor had het bestuur besloten om de textielmarkt te verlaten en door middel van overnames een positie te verwerven in de markt van plastics. Begin 1994 werd tachtig procent van de omzet behaald met de productie en verkoop van kunststoffen (plastics en rubber). Dit bleek echter al snel

een doodlopende weg, vooral omdat dit producten waren met een lage toegevoegde waarde en weinig onderscheidend vermogen. Halverwege de jaren negentig keerde het bedrijf daarom op zijn schreden terug en pakte het de textiele productie weer op. Het ging zich daarbij specialiseren op de productie van functionele technische weefsels met hoogwaardige eigenschappen en composietmaterialen (een samenvoeging van weefsels met kunstharsen) en kunstgrasvezels. Dit bleek een gouden greep. Door zich nog verder te specialiseren in waar het bedrijf al eeuwenlang goed in was, namelijk het ontwikkelen en produceren van textiele materialen, boorde TenCate nieuwe toepassingsmogelijkheden en nieuwe markten aan. De toepassingen bleken eindeloos. Door vervolgens scherp te sturen op toe-



gevoegde waarde en op de belangrijkste maatschappelijke trends en menselijke behoeftes (persoonlijke bescherming, veiligheid, milieu), slaagde De Vries erin om het bedrijf meer focus te geven en steeds weer nieuwe producten af te leveren waar grote behoefte aan is en die het bedrijf dus met een goede marge kan verkopen. De Vries heeft overigens alle kenmerken van een level 5-leider zoals beschreven in het boek *Good to Great* van Jim Collins. Hij werkt ongelooflijk hard, treedt niet graag op de voorgrond en is volledig gefocust op het verwezenlijken van zijn droom: TenCate uitbouwen tot een geweldig (great) bedrijf. Aandeelhouders vrezen dan ook het moment waarop de nu 58-jarige De Vries zijn functie neerlegt. Dat kan nog zeker zeven jaar duren, maar als De Vries echt een goede leider is, zal hij niettemin nu al bezig zijn met zijn opvolging.

2 Een decentrale organisatie

Het hoofdkantoor van TenCate is gehuisvest in een monumentale villa in de buurt van het station van Almelo. In totaal werken hier slechts 35 mensen. De raad van bestuur stuurt, samen met de decentraal werkzame groepsdirecteuren, een organisatie aan van in totaal circa 4500 medewerkers die over de hele wereld verspreid zitten. Kan het nog decentraler? Het hoofdkantoor voert de regie, waarbij de strategie in nauw overleg met de groepsdirectie (strategisch platform) is uitgestippeld. Uitsluitend financiën, HRM en het communicatie- en investor relations-beleid is gecentraliseerd. De directeuren van de vier groepen (Advanced Textiles, Advanced Composites, Geosynthetics en Grass) en de vestigingsmanagers hebben een grote operationele vrijheid en kunnen zelf beslissingen nemen op het gebied van bijvoorbeeld productontwikkeling. Daarvoor hoeven ze niet vooraf toestemming te vragen aan de raad van bestuur. Achteraf moeten ze wel kunnen uitleggen waarom ze een bepaalde keuze hebben gemaakt en hoe die past binnen de algemene strategie van het concern. De visie is dus heilig en vormt het bindmiddel van de organisatie. Die visie staat beschreven op een kaartje ter grootte van een credit card die iedere mede-

werker op zak heeft. Op de achterkant staan de tien waarden waar het bedrijf voor staat, de 10Cate.

3 Luister naar de klant

Alle bedrijven luisteren naar hun klant. Zeggen ze. Maar die klant weet vaak wel beter. TenCate heeft zich in een positie gemanoeuvreerd waardoor dat luisteren naar de klant een stuk makkelijker wordt. Het bedrijf heeft namelijk een bepaalde expertise opgebouwd, de vervaardiging van hoogwaardige technische materialen, waardoor die klant bijna gedwongen is om naar TenCate toe te komen, in plaats van andersom. Veel nieuwe producten die TenCate ontwikkelt ontstaan vanuit een klantvraag of vanuit (nieuwe) regelgeving. Die klant ziet een bepaald product van TenCate en vraagt: 'Als jullie dat kunnen maken, kunnen jullie dan ook dat?' Dat is natuurlijk een ideale uitgangspositie voor elk bedrijf: van push naar pull. De directie hoeft er vervolgens alleen nog maar zijn eigen criteria op los te laten (is er voldoende marktpotentie?, hoe dicht staat het bij de bestaande business?, past het binnen de strategie?) en de ingenieurs kunnen (al dan niet) aan de slag. Daarnaast heeft TenCate een aantal thema's gedefinieerd waar het zich specifiek op richt: persoonlijke bescherming, milieu, luchtvaart, watermanagement en sport. Dit zijn wereldwijde trends die de vraag naar bepaalde materialen aanjagen. Het beroemde kunstgras bijvoorbeeld zorgt onder andere voor minder watergebruik en is dus tevens beter voor het milieu. De vliegtuigvleugels van de Airbus A-380 en de inlaat van de motoren, waarin grote hoeveelheden TenCate Cetex® composiet is verwerkt, zorgen voor minder brandstofverbruik en geluidsproductie en dragen dus evenzeer bij aan een beter milieu. De kogelwerende composieten en vlamvertragende weefsels voor gevechtsuniformen die TenCate voor het Amerikaanse leger heeft ontwikkeld, dragen bij aan de veiligheid van de Amerikaanse soldaten die in een moeilijk en warm gebied (Irak, Afghanistan) hun werk moeten doen.

4 Een onderzoekende, kritische cultuur

In Twente bestaat een gevleugelde uitdrukking die heel goed de volksaard beschrijft: 'kieken wat 't wordt'. Het betekent zoveel als: we zullen eens zien. Men kijkt de kat uit de boom, maar is toch ook niet te beroerd om iets het voordeel van de twijfel te geven. Het is natuurlijk altijd gevaarlijk om een wereldwijd concern te reduceren tot een karikatuur van een bepaalde volksaard, maar iets van deze houding moet toch wel in de genen van TenCate zitten. Het is namelijk precies de manier waarop het bedrijf met innovatie omgaat: een kritische, maar toch ook open en onderzoekende houding.

Innovatie is niet een kwestie van: 'laat duizend bloemen bloeien'. Er zijn altijd meer ideeën dan je kunt uitwerken. De kunst van goede innovatie is niet alleen zorgen dat er veel ideeën boven komen drijven, maar vooral zorgen dat je de juiste ideeën selecteert voor verdere uitwerking. Niet elk idee past namelijk binnen de strategie of het bestaande portfolio. Niet elk idee heeft voldoende marktpotentie. Natuurlijk weet je dat vooraf nooit helemaal zeker en zul je soms een gok moeten wagen. En soms biedt een nieuw product onvoorziene mogelijkheden. Zo bekijkt TenCate via een aantal projecten de mogelijkheden voor het gebruik van nieuwe composieten voor de auto-industrie. Niet omdat het bedrijf daar nu meteen heel veel omzet van verwacht, maar om de ontwerpers aan te zetten om na te denken over de auto van de toekomst. Je weet tenslotte maar nooit. Kieken wat 't wordt.

5 Werk samen

Vroeger, nog niet zo heel lang geleden, vond innovatie plaats in het laboratorium. Achter gesloten deuren, in het diepste geheim,

waren knappe koppen jaren bezig met de ontwikkeling van een nieuw product. En als ze dan eindelijk klaar waren en alle patenten waren aangevraagd en verstrekt, werd het product met veel bombarie aan de buitenwereld gepresenteerd. Maar steeds vaker zat die buitenwereld helemaal niet meer te wachten op dat nieuwe product. Steeds vaker was de technologie al weer verouderd, had een concurrent in de tussentijd een veel beter en goedkoper product op de markt gebracht of waren de behoeftes van consumenten drastisch gewijzigd.

Tegenwoordig vindt innovatie daarom in de echte wereld plaats. Er wordt intensief samengewerkt door verschillende partijen. Dat gaat niet alleen veel sneller, het levert ook betere producten op waar echt vraag naar is. Zo richtte TenCate onlangs samen met Boeing, Stork Fokker en de Universiteit Twente het Thermo Plastic composite Research Centre op, een onderzoekscentrum voor de ontwikkeling van nieuwe composieten voor diverse toepassingen. En ontwikkelde het bedrijf eerder samen met het Amerikaanse leger het nieuwe vlamvertragende materiaal TenCate Defender™ M, dat mede door die samenwerking meteen een nieuwe standaard heeft gezet. Andere manieren van samenwerking zijn de overname en de uitbesteding. Als TenCate bepaalde technologie die het wezenlijk acht voor het verwezenlijken van zijn strategie niet zelf in huis heeft, schroomt het niet om die in huis te halen middels een deelname of overname. Aan de andere kant besteedt het bedrijf in toenemende mate productiestappen uit wanneer er weinig toegevoegde waarde in zit. Ook dat past binnen de strategie van TenCate: doen waar je goed in bent.

Bron: Management Scope

Onze samenleving is opgebouwd uit organisaties. Zonder organisaties is ons leven bijna ondenkbaar. Organisaties bepalen namelijk in belangrijke mate ons doen en laten. Of we het nu willen of niet, overal komen we met organisaties in aanraking: in fabrieken en kantoren, scholen, ziekenhuizen enzo-

voort. Dagelijks maken we gebruik van allerlei producten en diensten die door organisaties worden geleverd. Daarbij komt dat we een belangrijk deel van ons leven in organisaties doorbrengen: als werknemer, cliënt, leerling of patiënt. We leven, kortom, in een *maatschappij van organisaties*.

De ontwikkeling van onze hedendaagse samenleving wordt als het ware *gedragen door organisaties*. Ons menselijk bestaan is er zozeer mee verflochten, dat bestudering van het verschijnsel organisatie meer dan ooit geboden is.

In dit boek staat de *individuele organisatie* centraal. We lichten deze als het ware uit het *netwerk van organisaties* waar zij deel van uitmaakt. Deze kunstmatige ingreep is verantwoord, mits we onderkennen dat een organisatie nooit mag worden 'losgekoppeld' van haar omgeving. Beide beïnvloeden elkaar voortdurend. Dit betekent dat de structuur en het intern functioneren van een organisatie altijd moeten worden gezien *in wisselwerking met de omgeving*.

Dit geldt zowel voor industriële bedrijven als voor banken en ziekenhuizen. Elke organisatie onderhoudt immers tal van externe relaties en speelt in op veranderingen die zich in de samenleving voltrekken. De externe omgeving van een organisatie oefent invloed uit op de structuur ervan en bepaalt in sterke mate haar functioneren. Het studieobject van dit boek is dan ook *de individuele organisatie inclusief de voor die organisatie relevante omgeving*.

Maatschappij
van
organisaties

1

1.1 Kenmerken van organisaties

Organisatie: een begrip met drie betekenissen

Zowel in de theorie als in de praktijk wordt het begrip organisatie in diverse betekenissen gebruikt. Als men zegt dat Philips, Albert Heijn, een school of een ziekenhuis een organisatie is, dan heeft men een concreet waarneembaar geheel van mensen op het oog: deze instelling of institutie. Met andere woorden, het gaat om een organisatie in *institutionele zin*.

Daarnaast spreken we over de organisatie *van* Philips of *van* Albert Heijn. Dan hebben we vooral de organisatiestructuur of bepaalde aspecten of elementen daarvan op het oog: de arbeidsverdeling, coördinatie, beslissingsbevoegdheden, het beleid, de planning enzovoort. Hier gaat het om de 'organisatie van de organisatie', ofwel de organisatie in *instrumentele zin* (van de organisatie in institutionele zin).

Als we ten slotte spreken over de organisatie van een congres, van een personeelsfeest en dergelijke, dan wordt de term organisatie gebruikt in *functionele zin*. Dan heeft deze term betrekking op een proces of activiteit: *het organiseren*.

Deze drie betekenissen van het begrip organisatie hangen met elkaar samen. Naarmate men beter organiseert (organisatie in functionele zin) ontstaat er een beter doordachte organisatie (in instrumentele zin). Waar de organisatie als instrument met succes wordt ingezet om de gestelde doelen te bereiken en de organisatie aldus een naam vestigt, als institutie een *eigen leven* gaat leiden en een *eigen karakter* gaat vertonen, hebben we te maken met de organisatie in institutionele zin.

In dit boek zullen we het begrip organisatie in al deze betekenissen gebruiken. Uit de tekst zal blijken op welke betekenis gedoeld wordt.

Organisatie in
institutionele
zin

Organisatie in
instrumentele
zin

Organisatie in
functionele zin

De organisatie is het resultaat van organiseren

Organisaties ontstaan niet vanzelf. Integendeel, ze ontstaan als gevolg van *doelbewust* menselijk handelen. Deze vorm van handelen heeft een ordenend karakter. We noemen dit organiseren.

Organiseren

Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

De organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband

Organisaties kunnen zeer uiteenlopende kenmerken hebben. Naast op winst gerichte bedrijven zijn er zogenoemde non-profitorganisaties; het ene bedrijf levert overwegend producten, het andere beperkt zich tot dienstverlening; er zijn kleine, middelgrote en grote bedrijven; er zijn nationale en multinationale ondernemingen enzovoort. Dit zijn allemaal *specifieke* kenmerken van organisaties: de ene organisatie heeft het ene kenmerk, de andere organisatie een ander of een combinatie van enkele van deze kenmerken. Maar op grond waarvan noemen we het ene verschijnsel een organisatie en het andere niet? Geen enkel specifiek kenmerk helpt ons bij het beantwoorden van deze vraag. Alleen *algemene* kenmerken, dat wil zeggen kenmerken die *alle* organisaties 'per definitie' gemeen hebben, kunnen ons daarbij helpen. Welnu, onzes inziens heeft elke organisatie de volgende kenmerken:

- mensen, die
- samenwerken
- voor een bepaald doel.

In organisaties werken mensen met elkaar samen om bepaalde doelen te bereiken. Maar waarom doen ze dat eigenlijk? Om de eenvoudige reden dat mensen die in organisaties samenwerken prestaties leveren die zelden of nooit door een individu worden geëvenaard. Voorlopig gaan we ervan uit dat een organisatie een *doelrealiserend samenwerkingsverband* is.

Doelrealiserend samenwerkingsverband

De individuele organisatie maakt deel uit van een netwerk

Een organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de maatschappelijke functie die ze vervult. Om die functie te kunnen vervullen neemt elke organisatie in een netwerk van organisaties een *eigen plaats* in en bakent zij haar *eigen gebied* af. Vandaaruit, via dit netwerk, onderhoudt zij relaties met tal van andere bedrijven, instanties en belangenpartijen. Denk aan toeleveranciers, afnemers, banken, vakbonden en de overheid. Daardoor staat een organisatie in een *veld* van veelsoortige omgevingskrachten.

De organisatie is een coalitie

Binnen de organisatie moeten we vooral letten op de *interne belanghebbenden*. Dit zijn zowel leidinggevenden (managers), als uitvoerende medewerkers. *In de omgeving* spelen allerlei groeperingen een rol die invloed wensen uit te oefenen op het functioneren van de organisatie. Denk aan aandeelhouders, vakbonden, de overheid enzovoort. Dit zijn de *externe belanghebbenden*. Al deze groeperingen zijn op de een of andere manier van de organisatie afhankelijk en betrokken bij haar functioneren. Daarom ook heeft elke partij specifieke belangen bij haar (voort)bestaan. Tegen deze achtergrond kunnen we het verschijnsel organisatie nauwkeuriger definiëren.

Interne belanghebbenden

Externe belanghebbenden

Een organisatie is een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren.

Organisatie

Managers en uitvoerende medewerkers als werknemers-participanten

De doeleinden van een organisatie worden vooral gerealiseerd door managers en uitvoerende medewerkers. Overeenkomst tussen deze partijen is dat het in beide gevallen om werknemers-participanten gaat. In ruil voor hun inspanningen en loyaliteit ontvangen ze een beloning. Deze beloning kan materieel zijn (bijvoorbeeld geld), maar ook immaterieel (status, macht, invloed en prestige).

De positie van de werknemer-participant wijkt echter in één opzicht sterk af van die van andere participanten: hij accepteert een *gezagsrelatie*. Dit betekent dat hij, binnen een voor hem geldende *acceptatiezone*, bereid is opdrachten en instructies te aanvaarden en uit te voeren. Vaak wordt zijn rol ten opzichte van andere organisatieleden vastgelegd: de inhoud van zijn werk wordt omschreven; bevoegdheden en beslissingsgebieden worden afgebakend. Daaruit blijkt dat de werknemer-participant bereid moet zijn om persoonlijke doelen tot op zekere hoogte te onderwerpen aan vooraf vastgestelde, maar mede door hem te beïnvloeden, organisatie-doelstellingen.

Managers

Uitvoerende medewerkers

Werknemer-participant

Gezagsrelatie

Acceptatiezone

De organisatie-doelstellingen en de belanghebbenden

Organisaties zijn creaties van mensen maar ook instrumenten voor mensen. Zij ontstaan als resultaat van organiseren: dat wil zeggen door doelbewust, ordenend handelen. In organisaties worden mensen en middelen *doelbewust* samengebracht. Door *doelgerichte* samenwerking tussen mensen en onder opoffering van de beschikbare, schaarse middelen streeft men naar *doelmatige* realisatie van de gestelde doelen. De doelstellingen van een organisatie zijn meervoudig en hebben betrekking op:

- product / marktpositie: de soort en variëteit van producten en diensten, afnemers en afzetgebieden
- productiviteit en toegevoegde waarde
- winstgevendheid, of een gunstige verhouding tussen kosten en opbrengsten
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid en milieu
- groei en continuïteit
- salaris, werksfeer, prestige, status en zeggenschap van leidinggevende en uitvoerende organisatieleden

Doelstellingen van een organisatie

Afhankelijk van de organisatie vertonen doelstellingen aanzienlijke verschillen. Bij het bepalen ervan wordt rekening gehouden met de *interne* en *externe belanghebbenden*. Met andere woorden: doelstellingen zijn afhankelijk van *verwachtingen*, *ambities* en *aspiraties* van degenen die van een organisatie afhankelijk zijn of belang hebben bij het (voort)bestaan van een organisatie.

Kleine organisaties hebben dikwijls een beperkte, niet formeel vastgelegde doelstelling, die echter wel duidelijk herkenbaar is. In grotere organisaties daarentegen zijn doelstellingen soms moeilijk herkenbaar. Om deze (ook intern) te verduidelijken worden ze formeel vastgelegd.

**Geheel van
werkrelaties****Eigen identiteit****De kenbaarheid van de organisatie: structuur en gedrag**

Terwijl kantoren, fabrieken, mensen en machines zichtbaar en aanwijsbaar zijn, is een organisatie een abstractie: zij heeft geen concrete gestalte. Een organisatie bestaat immers uit het *geheel van werkrelaties* die mensen met elkaar aangaan om een *gemeenschappelijk* doel te bereiken. Toch heeft ook een organisatie een *eigen 'moment'* (beweegkracht) en een *eigen identiteit* waardoor zij als het ware een *eigen leven* leidt. Daarbinnen vervullen individuele medewerkers een functie en spelen zij een bepaalde rol. Het voortbestaan van een organisatie is echter zelden afhankelijk van een enkel individu.

Wanneer men in een organisatie bepaalde dingen gedaan wil krijgen, is inzicht in het eigen 'moment' (de eigen beweegkracht en de beslissende krachten) noodzakelijk. Dit betekent dat men zowel inzicht moet hebben in het gedrag van de interne belanghebbenden alsook in de eisen die belanghebbende partijen en situaties uit de omgeving stellen.

Organisaties laten zich vormgeven en begrenzen en vertonen zowel intern als extern een bepaald *gedrag*. Zo komen de 'daden' van een organisatie intern tot uitdrukking in besluitvorming, beleid, systemen en procedures en extern in geleverde producten en diensten. Organisaties vatten we op als bewust in te schakelen 'intermediairs' en door de mens te ontwerpen 'instrumenten', waarin door rationeel (doelbewust, doelgericht en doelmatig) menselijk handelen realisatie van doelstellingen mogelijk wordt. Op deze wijze ontstaat de *formele organisatie*.

**Formele
organisatie****Intern gedrag****Extern gedrag**

Organisaties zijn zowel wat betreft hun *structuur* als hun intern en extern *gedrag* vatbaar voor beschrijving en bestudering. Het abstracte verschijnsel organisatie is dus kenbaar, zowel in *structuur* als in *gedrag*.

Organisatie en organisatiecultuur

Een organisatie is echter méér dan haar structuur en gedrag. Daarnaast is er namelijk een factor, die – als we op het doen en laten van medewerkers letten – als zeer bepalend wordt ervaren. De laatste jaren zijn we deze moeilijk grijpbare factor de *organisatiecultuur* gaan noemen. Wie als nieuw aangestelde medewerker een organisatie leert kennen, doet er goed aan de cultuur serieus te nemen. Dat geldt uiteraard ook voor een nieuwe manager, vooral als deze van plan is bepaalde veranderingen door te voeren.

**Organisatie-
cultuur****Gedrag van
een
organisatie**

In een organisatie komt *gedrag* met name tot uitdrukking in:

- de wijze waarop leiding wordt gegeven
- hoe mensen met elkaar omgaan
- de dingen die men doet en nalaat
- de keuzen die worden gemaakt

In gedrag komen waarden en normen, verwachtingen, houdingen, opvattingen en overtuigingen tot uitdrukking die door een groot aantal organisatieleden worden gedeeld en dat vormt nu juist de organisatiecultuur.

Opvattingen

Opvattingen (of in sterkere vorm *overtuigingen*) zijn betekenissen van (meningen over) de werkelijkheid die worden uitgedragen. Overtuigingen zijn geworteld in specifieke ervaringen. Dit kan ertoe leiden dat in het collectieve geheugen bepaalde vertekeningen van de werkelijkheid ontstaan, bijvoorbeeld 'de directie is niet te vertrouwen,' of 'de staf is veel te theoretisch.'

Waarden

Waarden zijn duurzame opvattingen over wat sociaal wenselijk is. Omdat dergelijke opvattingen verband houden met zaken die mensen belangrijk vinden hebben deze vooral een evaluerende functie; vandaar dat waarden

bewust maar veelal ook onbewust het menselijk gedrag beïnvloeden. Dat geldt evenzeer voor normen. *Normen* zijn maatstaven waaraan gedragingen worden afgemeten en zijn gebaseerd op opvattingen over wenselijk gedrag.

Normen

Uit loyaliteit aan het bedrijf (een waarde) vinden we bijvoorbeeld dat we op tijd op het werk moeten zijn (een norm). Een nieuw aangestelde medewerker die te laat komt, loopt het gevaar in botsing komen met collega's die hun opvattingen over dit gedrag niet onder stoelen of banken steken. De cultuur van een organisatie uit zich ook in het al of niet gebruiken van voornamen, de kleding, huisvesting en huisstijl, in de communicatie tussen organisatieleden, de taal die men gebruikt, de mate waarin mensen op een afdeling zich voor het werk inzetten, de wijze waarop klanten worden behandeld enzovoort.

Een belangrijke functie van de organisatiecultuur is dat daardoor de gedragingen in de organisatie meer overzichtelijk en beter voorspelbaar zijn. De cultuur schept een band tussen leden van een afdeling of team, waardoor minder besluiten hoeven te worden genomen en gewenst gedrag minder hoeft te worden geformaliseerd. Organisationscultuur kan dan ook worden gezien als de gemeenschappelijke verstandhouding (of 'collectieve programmering') van de organisatieleden.

Functie van organisatiecultuur

Een manager die verstandig wil handelen dient een open oog te hebben voor de organisatiecultuur. Het negeren van deze ogenschijnlijk zo 'zachte' en ongrijpbare factor kan 'harde' en ingrijpende gevolgen hebben.

Gemeenschappelijke verstandhouding

Formele en informele organisatie

We krijgen inzicht in de formele organisatie als we ons verdiepen in het officieel vastgestelde 'raamwerk', de gedragsregels die daarbij horen en het officieel vastgestelde beleid.

Formele organisatie is de door de leiding ingestelde taakverdeling aangevuld met functie- en taakbeschrijvingen, beleidsrichtlijnen en procedures.

Formele organisatie

De formele organisatie wordt vaak vastgelegd in schema's, beleidsdocumenten en procedurevoorschriften. Om datgene wat officieel is vastgelegd in de praktijk zo goed mogelijk te laten functioneren, is het echter meestal nodig aanvullende regelingen te treffen en afspraken te maken.

In de loop van de tijd ontwikkelt men niet officieel vastgelegde, *aanvullende* gedragsregels, waardoor men in staat is de opgedragen 'rol' beter te spelen. Dit noemen we de *informele organisatie*. De informele organisatie ontwikkelt zich onder invloed van de organisatiecultuur en ontstaat min of meer spontaan. Zij berust eigenlijk altijd op wederzijdse afhankelijkheid en persoonlijke verhoudingen.

Informele organisatie

Van belang is natuurlijk dat mensen elkaar ook buiten de officieel vastgestelde verbanden weten te vinden. Reeds bestaande *informele contacten* worden benut om bijvoorbeeld even snel zaken te regelen, ideeën uit te testen of te lobbyen. Deze contacten worden ook gebruikt om onvrede te ventileren. Zo kan men in de praktijk waarnemen dat naarmate de formele kanalen meer 'verstopt' zijn, de informatie-uitwisseling in het *informele circuit* intensiever wordt. Gevolg is dat die onvrede 'onder tafel' blijft en zich wellicht verder gaat verspreiden.

De kracht van een organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de informele organisatie. De informele organisatie kan de formele organisatie op een positieve wijze aanvullen en ondersteunen. Zij kan zich echter ook tegen de formele organisatie keren. Dan is er sprake van niet gewenst gedrag bij de taakvervulling in de vorm van oneigenlijke uitoefening van bevoegdheden of het te precies volgen van richtlijnen en procedures, waardoor bijvoorbeeld allerlei vertragen ontstaan.

1.2 Kenmerken van managers

Taak en positie van de manager

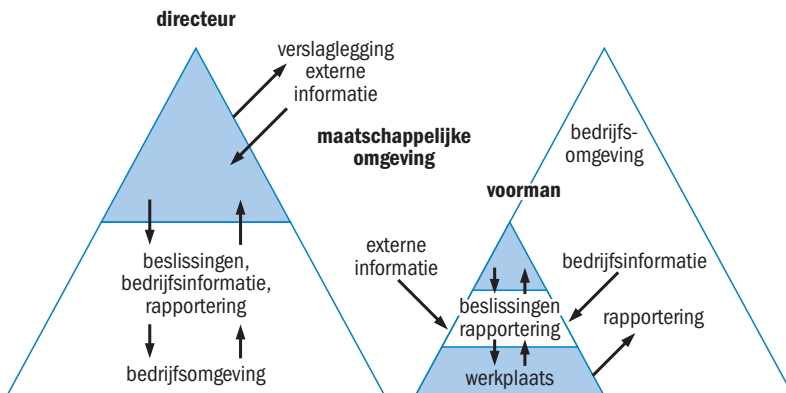
Manager

Een manager is iemand die het *handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt*. Hij geeft richting aan processen, mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Daartoe neemt de manager voortdurend *beslissingen over wat en hoe* iets moet worden gedaan en *wie* dit moet doen, en daarbij dient hij steeds bereid te zijn uit te leggen *waarom* iets moet worden gedaan. Of het nu gaat om een directeur, een chef of een voorman, een manager staat altijd op een knooppunt tussen het bedrijf, respectievelijk zijn afdeling of werkeenheid en de externe omgeving: de bedrijfsomgeving én de maatschappelijke omgeving. In figuur 1.1 is dit schematisch weergegeven.

Informatie

Belangrijk in het werk van een manager is in elk geval dat hij op basis van *informatie* bepaalt wat er moet worden gedaan. Deze informatie komt verspreid, in stukjes en beetjes ter beschikking en is vaak van uiteenlopende aard, niet eenduidig en onvolledig. Ondanks bepaalde onzekerheden moeten managers dan toch van andere mensen dingen gedaan zien te krijgen, dikwijls zonder dat zij hun doen en laten direct kunnen beïnvloeden.

FIGUUR 1.1 Managers in hun omgeving



In beginsel zijn managers dus afhankelijk van de inzet en bijdragen van tal van andere mensen. Dit geldt overigens voor alle managementniveaus in de organisatie: van de top tot en met het laagste managementniveau. Voor een belangrijk deel zijn managers afhankelijk van de eigen medewerkers, met wie zij in een *directe* gezagsrelatie staan. Daarnaast zijn ze afhankelijk van

Directe gezagsrelatie

functionarissen van andere afdelingen, waarmee een directe gezags-verhouding ontbreekt zodat hier dus sprake is van een *indirecte* relatie. Zo nodig weet men elkaar wel direct te vinden.

Afhankelijk van hun positie onderhouden managers ook contacten met externe relaties. Dan bestaat er helemaal geen gezagsrelatie. Omdat een organisatie in haar functioneren nu eenmaal mede afhankelijk is van externe partijen, dienen managers aan deze contacten de nodige zorg te besteden. Al met al dienen managers een werkwijze te ontwikkelen die hen in staat stelt de medewerking te krijgen van al diegenen die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.

Indirecte
relatie

Externe
relaties

1

Agendabepaling en het ontwikkelen van een netwerk

Een succesvolle werkwijze bestaat allereerst uit de zogenoemde *agenda-bepaling*: het bepalen van onderwerpen die in de loop van de tijd aandacht moeten krijgen. Daardoor ontstaat een overzicht van zaken die op de korte en lange termijn aan de orde moeten komen en kunnen er prioriteiten worden gesteld. Die agenda kan met betrokkenen binnen en zo nodig buiten de eigen afdeling worden doorgenomen en met andere informatiebronnen worden vergeleken. Zo kan, via consultatie, discussie en vergadering, informatie worden verzameld op basis waarvan de manager zijn definitieve plannen vaststelt.

Agenda-
bepaling

Een tweede element is het ontwikkelen en onderhouden van een *netwerk van relaties*. Zo'n netwerk bestaat uit relaties binnen en buiten de eigen organisatie en wordt gebruikt om informatie te verzamelen en de vereiste medewerking te verkrijgen. De aard en intensiteit van relaties kunnen onderling nogal verschillen. Bovendien zijn contacten de ene keer sterk persoonlijk, de andere keer vooral zakelijk. Vandaar dat de manager weloverwogen tijd en energie dient te besteden aan het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk van relaties. Daartoe dient hij te beschikken over een zekere 'netwerkvaardigheid'.

Netwerk van
relaties

Tijdmanagement, terreinkennis en resultaatgerichtheid

Effectief bezig zijn is véél meer en moeilijker dan alleen maar bezig zijn. De essentie van *tijdmanagement* is het *effectief* besteden van de beschikbare tijd. Een manager dient zijn werk zo te organiseren dat hij zijn tijd zinvol en optimaal gebruikt. Tijdmanagement is bewust omgaan met de eigen tijd en capaciteiten. Daarom is het van groot belang dat derden hier geen beslag op kunnen leggen.

Tijd-
management

In verband met overleg en vanwege het belang van inspraak en medezeggenschap dient de manager zichzelf de kunst van het effectief vergaderen eigen te maken. Bij goed tijdmanagement hoort ook het plannen van marges, van reis- en voorbereidingstijd, het schrijven van notities en dergelijke. Tevens is het van belang dat de manager beschikt over *terreinkennis*. Dat wil zeggen dat hij het terrein waarop zijn werk zich afspeelt en waarop hij beslissingen moet nemen, goed kent en overziet. Overigens dient hij zijn aandachtsgebieden zo veel mogelijk te beperken en zo veel mogelijk over te laten aan anderen, op voorwaarde dat hij beschikt over voldoende capabele en toegewijde medewerkers.

Terreinkennis

Bovendien dient een manager *resultaatgericht* te zijn. Dat wil zeggen dat de beoogde resultaten de centrale maatstaf voor zijn eigen functioneren en dat van zijn medewerkers zijn. Zowel managers als medewerkers zijn ertoe geneigd 'bedrijvig' te zijn en daarbij het gestelde doel uit het oog te verliezen. De resultaten van hun werk moeten dan ook zichtbaar zijn of worden gemaakt.

Resultaat-
gericht

Prioriteits- stelling

Oók is het van belang dat de manager een goed gevoel voor verhoudingen ontwikkelt. Dat wil zeggen dat hij aanvoelt welke beslissingen direct en welke pas later of helemaal niet moeten worden genomen. Tijdmanagement, terreinkennis en resultaatgerichtheid helpen de manager tot een juiste *prioriteitsstelling* te komen.

Managers: verschillende activiteiten

Volgens Mintzberg kunnen de activiteiten die een manager verricht worden verdeeld in drie groepen:

- interpersoonlijke activiteiten
- informationele activiteiten
- besluitvormende activiteiten

Interpersoonlijke activiteiten

Inter- persoonlijke activiteiten

In de *interpersoonlijke* activiteiten vertegenwoordigt de manager zijn organisatie(-eenheid) naar buiten. In zijn formele positie is hij nu eenmaal een symbool en heeft uit dien hoofde een zekere status. In deze activiteiten treedt de manager tevens naar voren als leider die verantwoordelijk is voor het scheppen van een positief werkklimaat. Hij probeert de integratie te bevorderen tussen het werk dat moet worden gedaan en de behoeften van individuen en groepen die het werk moeten doen.

Als leider is hij ook verantwoordelijk voor de bemanning van zijn afdeling of eenheid en voor opleiding, beoordeling, bevordering en het motiveren en activeren van zijn ondergeschikten. Bovendien zal de manager vanuit de eenheid die hij vertegenwoordigt een netwerk van formele en informele contacten met groepen en individuen trachten op te bouwen en te onderhouden, dit om van een aantal zaken op de hoogte te blijven of om bepaalde kanalen open te houden.

Informationele activiteiten

Informationele activiteiten

In de *informationele* activiteiten zoekt en ontvangt de manager zowel binnen als buiten zijn eenheid voortdurend informatie. Die informatie moet hem in staat stellen zijn eenheid en de relevante omgeving daarvan te doorgronden. Hij ontwikkelt informatiesystemen om lopende activiteiten te kunnen volgen, om veranderingen te kunnen signaleren en om problemen, bedreigingen en kansen te kunnen lokaliseren. Binnen de organisatie geeft de manager normatieve (normgevende) en feitelijke informatie aan ondergeschikten. Voor de buitenwereld fungeert de manager als spreekbuis en geeft hij informatie aan belanghebbenden, zowel binnen als buiten de organisatie.

Besluitvormende activiteiten

Besluit- vormende activiteiten

In de *besluitvormende* activiteiten wordt informatie via besluitvorming omgezet in planmatige actie. In deze activiteiten zoekt de manager, zowel binnen als buiten de organisatie, naar kansen en bedreigingen, en naar mogelijkheden voor vernieuwing, verandering of verbetering. Hij neemt initiatieven, ontwerpt structuren en stuurt veranderingsprocessen. In deze activiteiten wordt hij ook geconfronteerd met onvoorziene gebeurtenissen of met problemen die lange tijd zijn genegeerd en plotseling uitmonden in een crisis. De impulsen zijn dan zo sterk geworden dat de manager wel móet handelen. Problemen kunnen niet langer uit de weg worden gegaan, bijvoorbeeld bij conflicten tussen afdelingen of ondergeschikten of bij het plotseling stagneren van hulpbronnen. De manager staat dan voor de

opgave het verstoorde evenwicht te herstellen. Hiervoor dienen uiteraard oplossingen te worden gevonden.

Allereerst moet ervoor worden gezorgd dat het werk zo snel mogelijk kan worden hervat. Daartoe dienen op korte termijn maatregelen te worden getroffen. Bovendien dienen er preventieve maatregelen te worden genomen om te voorkomen dat soortgelijke problemen zich in de toekomst gaan herhalen. Dit vereist structurele en beleidsmatige veranderingen die effect sorteren op de lange termijn.

Hier staat de manager tevens voor de opgave mensen en middelen toe te wijzen, plannen goed te keuren en prioriteiten vast te stellen. Hij dient te bepalen wat er moet worden gedaan, wie dat zal doen en waar en hoe de te verrichten handelingen moeten worden ingepast in zijn eenheid. De manager vertegenwoordigt hierbij zijn eenheid zo nodig in onderhandelingen met individuen, andere eenheden of organisaties. Zijn aanwezigheid moet gewicht in de schaal leggen. Hij beschikt over bevoegdheden om in onderhandelingen over vastlegging van middelen of mensen te beslissen.

Managers: verschillende rollen en denkpatronen

In zijn bijdragen (uit 1994 en 2003) voegt Mintzberg hieraan een aantal inzichten toe. Als we deze gedachten kort samenvatten, dan stelt Mintzberg (in 1994) dat we, om de taak van een manager goed te begrijpen, het werk van een manager als *een geheel* moeten beschouwen.

In de meeste studies wordt één facet van het werk van een manager eruit gelicht en worden de andere taken niet of nauwelijks behandeld.

Allereerst moet er daarbij rekening gehouden worden met een viertal factoren die het werk van een manager beïnvloeden, namelijk:

- de persoon zelf, welke ervaringen, vaardigheden en kennis heeft de manager en op welke manier beoordeelt hij zijn omgeving;
- de afbakening van het werk en de duidelijkheid in te bereiken doelen;
- de agenda van het werk, aan welke onderwerpen wordt aandacht besteed en op welke termijn;
- de omgeving: de manager wordt naast zijn eigen unit beziggehouden door de rest van het bedrijf en de externe omgeving.

Daarnaast zijn er verschillende – ons inziens elkaar aanvullende – mogelijkheden die een manager kan benutten om ervoor te zorgen dat het werk gedaan wordt, hij kan namelijk:

- zelf directe activiteiten managen, de manager houdt zich hierbij direct bezig met datgene wat moet gebeuren, hij geeft dus leiding aan elke stap van een bepaalde activiteit;
- mensen managen door ze aan te moedigen om de nodige activiteiten te ondernemen; de manager heeft hierbij geen zicht op de daadwerkelijke uitvoering van de activiteiten, hij ziet alleen het resultaat;
- door middel van informatie mensen beïnvloeden, zodat ze zelf de nodige activiteiten gaan ondernemen.

Als manager moet men zich bezighouden met al deze mogelijkheden. Het is daarbij wel zo dat de verschillende activiteiten (en rollen) in meerdere of mindere mate kunnen voorkomen. Kijkend naar zijn voornaamste bezigheden, wordt het werk van een manager (volgens Mintzberg) ingedeeld in drie categorieën, te weten: *linking*, *leading* en *doing*.

Bij *linking* houdt de manager zich voornamelijk bezig met het onderhouden van contacten met de rest van de organisatie en de externe omgeving (via de interpersoonlijke en de informationele activiteiten).

Linking

Leading Bij *leading* houdt de manager zich voornamelijk bezig met het behartigen van de belangen van de unit en zorgt hij ervoor dat iedereen zijn werk kan doen (via een combinatie van de interpersoonlijke en besluitvormende activiteiten).

Doing Bij *doing* is de manager voornamelijk bezig met ervoor te zorgen dat er dingen geregeld worden, hij zorgt zelf dat het werk gedaan wordt (via concretisering van een combinatie van besluitvormende en interpersoonlijke activiteiten).

In 2003 werkt Mintzberg dit verder uit wanneer een pleidooi wordt gevoerd voor ongekunsteld en duidelijk management (zogenoemd 'plain old management' in zijn woorden). Daarbij moet integratie tot stand worden gebracht tussen allerlei tegenstrijdige aangelegenheden en belangen, zoals... denk mondiaal, maar handel lokaal, ... werk samen en concurreer, ... verander maar schep ook orde, ... verdien geld, maar zorg ook goed voor je mensen. Managers hebben daartoe behoefte aan vijf verschillende 'mindsets', of denkpatronen, te weten:

Mindsets

- de *reflectieve* mindset *om zichzelf te managen*, dingen op een rijtje te zetten, na te denken en gebeurtenissen te verwerken, te interpreteren en in een samenhangend geheel te plaatsen;
- de *analytische* mindset *om organisaties te managen*, d.w.z. processen te organiseren en te structureren door inzicht te krijgen in de gegroeide structuren en gehanteerde systemen en deze te ontleden;
- de '*wereldse*' mindset *om context te managen*. Om wereldwijd in verschillende contexten en buiten de eigen cultuur goed te kunnen functioneren zijn levenservaring nodig, realiteitszin, wereldwijsheid en pragmatisme onder het motto 'from global to worldly';
- de '*samenwerkingsgerichte*' mindset *om relaties te managen*. Managen is eerst en vooral ook samenwerken met andere mensen. Samenwerkingsgerichte managers managen hun relaties, luisteren meer dan zij praten, komen hun kantoor uit, komen onder de mensen en besturen de werkomstandigheden zodanig dat mensen hun werk optimaal kunnen verrichten en vooral zelf hun problemen op kunnen lossen;
- de '*actiegerichte*' mindset *om verandering te managen*. Verandering gaat altijd samen met continuïteit. De kunst in de actiegerichte mindset is om energie te mobiliseren en te richten op de dingen die echt veranderd moeten worden en ondertussen het goede te behouden.

Effectief management-gedrag

Effectief managementgedrag vergt een combinatie van al deze mindsets ofwel geïntegreerd in één persoon ofwel in managementteamverband door samenwerking op basis van elkaars sterke punten.

Managers: verschillende typen

Als we letten op de mate waarin verschillende activiteiten beslag leggen op de beschikbare tijd, kunnen we managers onderscheiden in verschillende typen. Zo kan een manager die, om orders binnen te halen of informatie te vergaren, zijn tijd grotendeels buiten de organisatie doorbrengt, worden getypeerd als *uithuizig*. Een ander type is de *vergaderaar*. Deze besteedt een groot gedeelte van zijn tijd aan vergaderen buiten zijn eigen afdeling. De *trouble shooter* daarentegen onderhoudt vele kortstondige contacten en kent een hoge mate van tijdversnippering. Hij heeft nauwelijks tijd om zijn post af te handelen of om rapporten door te nemen. De *teambuilder* is een manager die zich primair toelegt op teamvorming om te bereiken dat zijn team een hechte eenheid vormt, die zo effectief mogelijk functioneert. De

manager-specialist ten slotte is het type dat veel bureauwerk verricht, veel leest en schrijft en betrekkelijk veel alleen werkt.

Kerntaken van managers: verschillen per laag

Het begrip *management* gebruiken we in deze paragraaf in de betekenis van de *groep leidinggevend* in een organisatie, in beginsel in drie niveaus of lagen te verdelen, namelijk in *topmanagement* (ook wel seniormanagement genoemd), *middle management* (of middenkader) en *eerstelijnsmanagement* (of uitvoerend management). Deze managementlagen staan boven de uitvoerende medewerkers en komen als zodanig voor in een naar winst strevende onderneming, maar ook in een openbaar nutsbedrijf, een onderwijsinstelling of een ziekenhuis.

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat een manager veel tijd zal (moeten) besteden aan het communiceren met organisatieleden en instanties buiten de eigen organisatie. Dit verschilt echter per managementlaag. In het kort geven we van elk van deze drie managementlagen nu een korte beschrijving. Een en ander wordt verder uitgewerkt in paragraaf 4.4 tot en met 4.4.5.

Topmanagement

Het topmanagement of de topleiding van een organisatie heeft als taak de relatie tussen organisatie en omgeving een zodanige inhoud te geven, dat het voortbestaan van de organisatie zo goed mogelijk wordt gewaarborgd. Door het nemen van strategische beslissingen zet de top de koers van de organisatie uit. Omdat dergelijke beslissingen de totale organisatie raken, dienen deze op het hoogste niveau te worden genomen. De topleiding bepaalt niet alleen de strategie, zij zal deze ook moeten overdragen en daarbij zodanige condities moeten scheppen dat de strategische doelen voor producten en diensten in relatie tot markten of afnemersgroepen kunnen worden gerealiseerd.

Hooggenoteerde thema's voor de nabije toekomst zijn daarbij *leiderschap, strategie en veranderen, onderhandelen en beïnvloeden en mens en productiviteit*.

Middle management

Middle managers besteden een groot deel van hun tijd aan het leidinggeven aan en organiseren van werkzaamheden van medewerkers. In deze zin zijn het dus *managers*.

De belangrijkste taken van middle managers zijn: leidinggeven aan en sturing van activiteiten, operationele beslissingen nemen, doorgeven van informatie top-down en bottom-up, plannen, organiseren van de werkzaamheden, motiveren van medewerkers, onderhouden van interne en externe contacten, rapporteren en vooral ook business genereren.

Het middenkadermanagement kan meer dan één niveau in een organisatie omvatten. 'Hogere' managers uit het middenkader sturen dan de activiteiten van lagere managers aan en soms van uitvoerende medewerkers. De belangrijkste verantwoordelijkheid van deze 'hogere' middenkadermanagers bestaat dan uit het verder vertalen van het beleid van de top en het helpen aansturen van de uitvoeringsactiviteiten. Daarbij dienen zij dan in het bijzonder een evenwicht te vinden tussen de eisen van de top en de mogelijkheden van het eerstelijnsmanagement om aan deze eisen te voldoen.

In die zin vormen zij dus de hiervoor bedoelde bufferfuncties.

Door de tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformule-

Management

Top-
management

Middle
management

Eerstelijns-
management

rende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren.

Eerstelijns(uitvoerend)management

In de eerstelijnsmanagementfuncties ofwel op het eerste niveau van leidinggeven, is er de meest directe verantwoordelijkheid voor het werk dat andere uitvoerende medewerkers in operationele zin verrichten. De 'eerste lijn' heeft direct tot taak de coaching van en de leiding over uitvoerende medewerkers. Zij zijn de 'voormannen' of directe 'chefs' of 'bazen' in de fabriek, op kantoor of op een researchafdeling. In de beleving van de uitvoerende medewerkers zijn zij de 'echte' en meest directe 'bazen'.

Management: een begrip met drie betekenissen

Management als groep leidinggevenden

Het begrip *management* verwijst tot nu toe naar de *groep leidinggevenden* in een organisatie die als taak hebben het ontwikkelen en / of stellen van doelen, het in gang zetten, voorbereiden en beheersen (= sturen en bijsturen) van handelingen om die doelstellingen te bereiken.

Management als proces

Nader bezien heeft het begrip 'management' echter nog twee betekenissen, namelijk: *management als proces* dat de activiteiten bevat die men moet uitvoeren om iets te realiseren, zowel in termen van denken als van doen (zie hierna in 1.3, 1.4 en 1.9), en *management als vak* ofwel als wetenschapsgebied, waarin de verschijnselen 'manager', 'organisatie' en 'organiseren en leidinggeven' worden bestudeerd (zie 1.8).

Management als vak

Ook al wordt in het dagelijks spraakgebruik het woord 'management' heel gemakkelijk uitgesproken en veelal in deze drie betekenissen door elkaar gebruikt, dan is het toch goed bij nadere beschouwing zich vanaf nu bewust te zijn van deze verschillende betekenissen om deze ook als zodanig te kunnen onderscheiden en hanteren zodra het in theorie en praktijk over management gaat.

1.2.1 Management en leiderschap

Verschillen tussen *managers* en *leiders* zijn inmiddels voorwerp van veel studies. Nog steeds hoort men veelvuldig de uitspraak 'leiders worden geboren, niet gemaakt!' Leiderschap zit dan, zo gezegd, in de genen. Daarnaast is het dan toch zo dat op terreinen van beleid, organisatie en het dagelijks aansturen van menselijke activiteiten in een organisatie veel kan worden aangeleerd. Als dit inderdaad gebeurt, zien we als het ware management ontstaan met een herkenbare professionele aanpak en daarbij personen als managers optreden die zich deze aanpak eigen hebben gemaakt. Een goed verstand (IQ) en technische vaardigheden zijn daarbij uiteraard van belang, maar emotionele intelligentie wordt daarnaast meer benadrukt als 'sine qua non' voor effectief en aansprekend leiderschap.

Leiders

Volgens onder andere Zaleznik (1977 en 1990) gaan *leiders* actief, ideeën-genererend te werk. Zij zijn vaak emotioneel betrokken, creëren spanning, richten zich op ideeën en visie en roepen waardering dan wel haat op.

Onderscheid tussen managers en leiders

Covey (1989 / 2004) hanteert wat dit betreft een strikt onderscheid tussen managers en leiders. Managers richten zich vooral op het sturen van dingen: geld, kosten, informatie, structuren, systemen, werktuigen en materialen. Dingen moet je managen. Leiders richten zich op het optimaliseren van de menselijke potenties. Zoiets valt niet te sturen, hooguit te stimuleren. Op de

kwaliteiten en eigenschappen waarover een (persoonlijk) leider moet beschikken ofwel die ontwikkeld moeten worden, wordt in 7.3.5 nader ingegaan.

Managers, daarentegen, zijn uit op het zorgvuldig (be)sturen van werk. Zij schuwen weloverwogen manipulatie niet, richten zich op mensen en zijn in een zekere harmonie ingebed in hun omgeving. Managers sluiten compromissen in het kader van gerichte sturing van de onderneming, terwijl leiders diezelfde organisatie juist willen openbreken en zullen transformeren. De manager houdt de zaken draaiende en bestuurt transacties, in, door en met het bedrijf; de leider daarentegen streeft naar veranderingen. Als managers tekort (b)lijken te schieten, klinkt vervolgens de roep om de charismatische leider steeds luider.

Een leider draagt, met andere woorden, een inspirerende visie uit en schetst een zodanig levendig en aantrekkelijk beeld van de toekomst dat medewerkers erdoor bezield raken en gemotiveerd worden om het vanaf vandaag anders te gaan doen. Leiders beschikken daarbij over kennis van zaken en kunnen aanwijsbaar bereikte resultaten in het verleden tonen.

De manager van de toekomst is vooral iemand die het anderen mogelijk maakt hun werk te doen. Daarbij is hij vooral leider en coach. De manager van de toekomst zal afgerekend worden op 'zijn' vermogen de algemene strategie te bepalen om die vervolgens door 'zijn' mensen te laten uitvoeren. Met andere woorden: het individuele succes van de 'nieuwe' manager hangt nauw samen met het succes van zijn team.

Al heel lang roepen ondernemingen dat 'mensen de belangrijkste activa' zijn. Vaak blijft dit echter bij woorden. Inmiddels worden in het kader van outsourcing door veel bedrijven human resources-werkzaamheden zelfs afgestoten, inclusief selectie en coaching van nieuwe medewerkers. De toekomst zal organisaties in veel gevallen dwingen op deze daden terug te komen en echt mensgericht te gaan werken.

Leiderschap is een essentieel en integraal onderdeel van goed management. Leiderschap is niet een extraatje, waarvoor men al of niet kan kiezen. Managers die niet leiden zullen het moeilijk hebben of krijgen om hun functie als manager lang te vervullen. Management zonder de leiderschapsdimensie wordt of blijft dan beperkt tot louter beheer.

Ook Mintzberg (2003) deelt deze opvatting. Scheiding van management en leiderschap heeft zelfs gevaarlijke kanten... management zonder leiderschap is ongeïnspireerd en leiderschap zonder management leidt tot onsamenhangendheid en onbesuisde daden.

Goede managers nemen hun volledige verantwoordelijkheid door *de juiste dingen op de juiste manier gedaan te krijgen*. Dit betekent dat ze beheer aanvullen met aspecten van leiderschap. Bij leiderschap is een zeker charisma dus onmisbaar, het (kunnen) zijn van een inspiratiebron voor andere mensen, in dit geval voor medewerkers van een bedrijf of instelling. Daarin zit ook het element van uitstraling hebben en anderen een mogelijkheid tot identificatie bieden.

Bij leiderschap draait het om visie, ideeën en richtingbepaling; het heeft meer te maken met mensen inspireren met betrekking tot richting en doelstellingen, dan met het in goede banen leiden van de dagelijkse gang van zaken. Het gaat hier dus vooral om mensen kunnen inspireren tot handelen zonder ze met een checklist op hun huid te zitten.

Managers

1

Leiderschap

Managers

Bij leiderschap hoort dus het creëren van een gemeenschappelijk gevoel van nuttig zijn. Bij leiderschap behoren begrippen als bezielen, inspireren en betrekken. Leiderschap is moeilijk nauwkeurig te definiëren, maar wel degelijk herkenbaar wanneer het ervaren wordt. Leiderschap is daarmee vooral gericht op medewerkers, en op het verkrijgen van hun ‘commitment’.

1.3 Het managementproces

Management wordt *toegankelijk voor wetenschappelijk onderzoek* door middel van modellen. Elk model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Een soort blauwdruk, een ‘alsof’-voorstelling van zaken, die het te bestuderen object doorzichtig, grijpbaar en hanteerbaar moet maken. Voorbeelden van modellen in het dagelijks leven zijn een landkaart en een telefoongids. Een model dat rekening probeert te houden met alle nuances verliest zijn ‘alsof’-karakter en wordt even complex als het verschijnsel dat men probeert te verduidelijken.

Henri Fayol, die wordt beschouwd als ‘geestelijke vader van het management als een vak’ en als de grondlegger van de managementprocesschool (zie appendix 1.3), vatte management op als een *proces*, dat bestaat uit vijf essentiële bestanddelen of *managementfuncties*:

- prévoir (vooruitzien)
- organiser (organiseren)
- commander (bevelen)
- coordonner (coördineren)
- contrôler (controleren)

In dit boek gaan we uit van een soortgelijke indeling. Wij onderscheiden drie managementfuncties, namelijk:

- de strategische beleidsvorming
- het ontwerpen van de organisatiestructuur
- het inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie

Management vatten we zo dan op als *een proces* waarbinnen drie met elkaar samenhangende managementfuncties worden onderscheiden, die voor ons fungeren als een model. Deze drie functies vormen de inhoud van de bestuurlijke of managementtaak. De manager is dan degene die in de gegeven situatie beslissingen neemt. Afhankelijk van plaats, tijd en omstandigheden zullen managers tot verschillende keuzen komen, zowel ten aanzien van het relatieve belang van de onderscheiden managementfuncties als van op de problematiek toegesneden methoden en technieken.

Daarmee hebben we een aantal elementen van leidinggevende arbeid opgenomen in een systematiserend gedachtenkader. Bestudering van dit kader is niet alleen van belang voor managers, maar ook voor degenen die een managementondersteunende functie hebben, zoals organisatieadviseurs, automatiseringsdeskundigen, accountants en personeelsfunctionarissen.

Management

Management-
functies

Management
als proces

1.4 Het vraagstuk van management in drie kernproblemen

Het vraagstuk van management kan in drie kernproblemen worden samengevat:

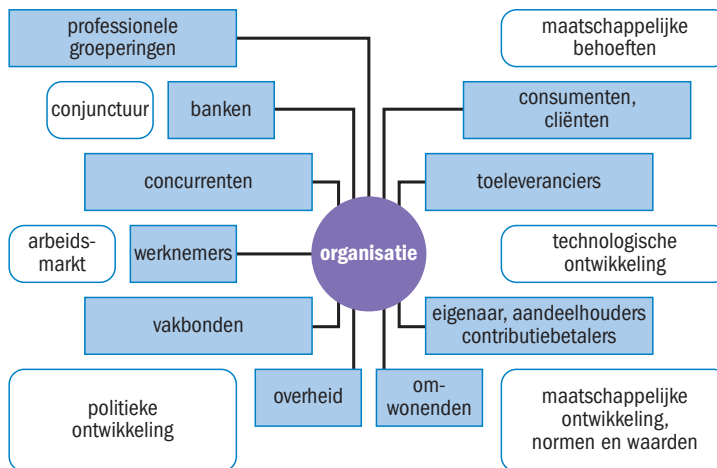
- het extern afstemmingsprobleem
- het structureringsprobleem
- het intern afstemmingsprobleem

1.4.1 Het extern afstemmingsprobleem

Het *extern afstemmingsprobleem* heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie moet worden afgestemd op de partijen en situaties in het omringend maatschappelijk systeem. Deze problematiek hebben we in figuur 1.2 schematisch weergegeven.

Extern afstemmingsprobleem

FIGUUR 1.2 Organisatie en afstemming op partijen en situaties in de omgeving



Externe afstemming omvat zowel het bepalen van doelstellingen, als het vaststellen van de beleidslijnen waarlangs die doelstellingen moeten worden bereikt. Door een onderzoek van kansen en bedreigingen in de externe omgeving, en van de sterke en zwakte kanten in de eigen organisatie, moet de manager bepalen wat er kan worden gedaan (het bepalen van de doelstellingen). Tevens dient hij te bepalen op welke wijze, binnen welk tijdsbestek en met behulp van welke middelen dit moet worden gerealiseerd (het bepalen van de strategie, de planning en de programmering). Beslissingen die in dit kader moeten worden genomen, hebben onder meer betrekking op:

- producten en diensten
- marktsegmenten en afzetgebieden
- de wijze van financiering
- groeitempo en groeimethode
- organisatieklimaat
- de wijze van distributie
- maatschappelijke verantwoordelijkheid
- research en ontwikkeling

Bij het extern afstemmingsprobleem manifesteert de manager zich als strateeg en planner. Deze problematiek wordt behandeld in hoofdstuk 3.

1.4.2 Het structureringsprobleem

Structureringsprobleem

Het structureringsprobleem heeft betrekking op het ontwerpen van een *raamwerk* waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op te bereiken doelstellingen. En wel zodanig dat zowel de doelstellingen van de interne belanghebbenden als die ten opzichte van het omvattende maatschappelijke systeem en van de externe belanghebbenden kunnen worden gerealiseerd.

Dit raamwerk dient dus doelbewust te worden ontworpen. Het dient een zodanige vorm te krijgen dat daarbinnen op een doelgerichte en doelmatige wijze actieplannen kunnen worden uitgevoerd, werknemers met plezier kunnen werken en verantwoordelijkheid kunnen dragen, terwijl aan de buitenwereld kwalitatief goede producten en diensten worden geleverd.

Arbeidsverdeling

Het ontwerpen van een organisatiestructuur bestaat uit het tot stand brengen van interne arbeidsverdeling, het toewijzen van beslissingsbevoegdheden en het inbouwen van coördinatievoorzieningen tussen het werk van soms zeer veel mensen en machines. Daarbij dient steeds ruimte te worden ingebouwd om aanpassing aan zich wijzigende externe of interne ontwikkelingen te vergemakkelijken. Bovendien moeten, parallel met de opbouw van de organisatiestructuur, informatiesystemen worden ontworpen. Deze informatiesystemen dienen zodanige informatie te verschaffen, dat managers en overige organisatieleden steeds voldoende inzicht in de gang van zaken kunnen krijgen.

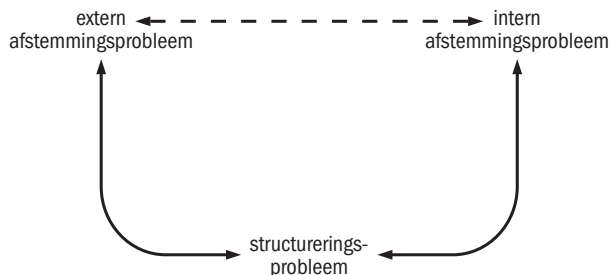
Beslissingsbevoegdheden

Het ontwerp van een passende organisatiestructuur is dus zowel afhankelijk van de strategie (de taakstelling ten opzichte van de externe omgeving in termen van producten en diensten en cliënten en markten) als van de beschikbare mensen, middelen en technologie.

Coördinatievoorzieningen

Daarom vloeien het extern en het intern afstemmingsprobleem samen in het structureringsprobleem. Dit is in figuur 1.3 weergegeven. Het spanningsveld waarin een organisatie staat heeft dus twee kanten. Aan de ene kant staat zij onder druk van zich wijzigende behoeften en eisen van de externe belanghebbenden en van veranderingen in de maatschappelijke omgeving. Aan de andere kant staat zij onder druk van operationele uitvoeringsaspecten en van veranderende behoeften en eisen van organisatieleden.

FIGUUR 1.3 Kernproblemen in onderlinge samenhang



Bij dit kernprobleem manifesteert de manager zich als organisatiebouwer. De hiermee samenhangende problematiek komt aan de orde in de hoofdstukken 4, 5 en 6. Verdiepende gedragswetenschappelijke achtergronden hierbij worden behandeld in hoofdstuk 8.

1.4.3 Het intern afstemmingsprobleem

Het intern afstemmingsprobleem heeft betrekking op de vraag hoe de organisatie en de individuele organisatieleden en de componenten onderling (bijvoorbeeld mensen en middelen, waaronder de technologie) op elkaar moeten worden afgestemd.

Om te bepalen wat er gedaan *moet* worden dienendoelstellingen vertaald te worden in uitvoeringsnormen. Daarnaast dient men na te gaan wat er gedaan *kan* worden. Daartoe dienen de binnen het bedrijf als geheel of binnen afzonderlijke afdelingen bestaande mogelijkheden te worden verkend. Op basis van een en ander moeten de beschikbare *werknemers*, *machines* en andere *hulpmiddelen* zodanig op elkaar worden afgestemd dat actieplannen kunnen worden uitgevoerd. Het geven van inhoud aan en het doen uitvoeren en beheersen van processen in de organisatie, omvat dus afleiding van deeldoelstellingen en taakstellingen uit de strategie en het toepassen daarvan in middellange- en kortetermijnplannen en budgetten. Het geven van leiding 'in enge zin' dient uiteraard een vervolg te krijgen in het geven van opdrachten, het verschaffen van hulp bij de uitvoering, het stimuleren van mensen om hun capaciteiten in te zetten (motiveren) en het nagaan of de taken naar behoren zijn uitgevoerd (controleren), alsmede in het bijsturen van afwijkingen ('control' of beheersen) van de gestelde uitvoeringsnormen.

Bij het intern afstemmingsprobleem manifesteert de manager zich als leider en stuurman. Deze problematiek wordt behandeld in hoofdstuk 7. De verdiepende gedragswetenschappelijke achtergronden hierbij worden behandeld in hoofdstuk 8.

Intern afstemmingsprobleem

1

1.5 Organisatie en omgeving

Een organisatie tracht haar doelstellingen te bereiken in een krachtenveld dat door partijen en situaties wordt opgeroepen. Daarom dient een organisatie altijd te worden bestudeerd in samenhang met de omgeving waar zij deel van uitmaakt. Tussen organisatie en omgeving bestaat een onlosmakelijk verband. Problemen die betrekking hebben op de structuur of het functioneren van een organisatie moeten dan ook steeds worden gezien in wisselwerking met de omgeving en als zodanig worden geanalyseerd.

Organisatie en omgeving

Daarbij verstaan we onder de externe omgeving in principe alle elementen die – hetzij aan de invoerzijde, hetzij aan de uitvoerzijde – relaties hebben met de organisatie en haar functioneren beïnvloeden, zonder dat zij daarvan een samenstellend of beheersbaar deel vormen.

Externe omgeving

Elementen die buiten de grenzen van de organisatie liggen, maar wel van invloed zijn op haar functioneren, dienen als beïnvloedende krachten *in kaart* te worden gebracht. De invloed ervan moet nader worden *geanalyseerd*. Het resultaat hiervan is de relevante externe omgeving.

Relevante externe omgeving

Relevante externe omgeving is het geheel van in meer of mindere mate georganiseerde belanghebbende partijen ('stakeholders') en het complex van meer of minder gestructureerde situaties, die op een organisatie inwerken en haar functioneren beïnvloeden.

In figuur 1.2 hebben we de relevante externe omgeving uitgebeeld. Deze bestaat uit componenten die we in tabel 1.1 nog eens hebben samengevat. De invloed van deze componenten moet nader worden geanalyseerd. Daarbij dienen we een onderscheid te maken tussen hun *werkingskracht* en hun *uitwerkingsrichting*.

TABEL 1.1 Omgeving verdeeld in partijen en situaties

Partijen	Situaties
<ul style="list-style-type: none"> • consumenten, cliënten • concurrenten • toeleveranciers • werknemers • vermogensverschaffers • professionele groeperingen • omwonenden • overheidsinstanties • vakbonden, consumentenorganisaties en overige belangengroepen 	<ul style="list-style-type: none"> • maatschappelijke behoeften • technologische ontwikkeling • maatschappelijke ontwikkeling, normen en waarden • politieke ontwikkeling en wetgeving • economische ontwikkeling, conjunctuur, machtsverhoudingen • arbeidsmarkt • ontwikkelingen in bedrijfstak, verhoudingen in concurrentie, groei, producten en markten

Naast de externe omgeving onderscheiden we de interne omgeving.

Interne omgeving

Interne omgeving is de organisatie als economisch / sociaal / technisch systeem, dat bestaat uit een aantal subsystemen of componenten.

De interne omgeving wordt gevormd door de managers en overige organisatieleden, de machines, gebouwen en de financiële middelen. Als zodanig is een organisatie een subsysteem in een meer omvattende maatschappelijke omgeving.

1.5.1 Organisatie als open systeem

Gesloten systeem

Men onderscheidt open en gesloten systemen. Een gesloten systeem sluit zich volledig af van de omgeving en onderhoudt er geen enkele interactie mee. Voor een organisatie, zelfs als het gaat om een gesloten klooster-gemeenschap, is dit ondenkbaar.

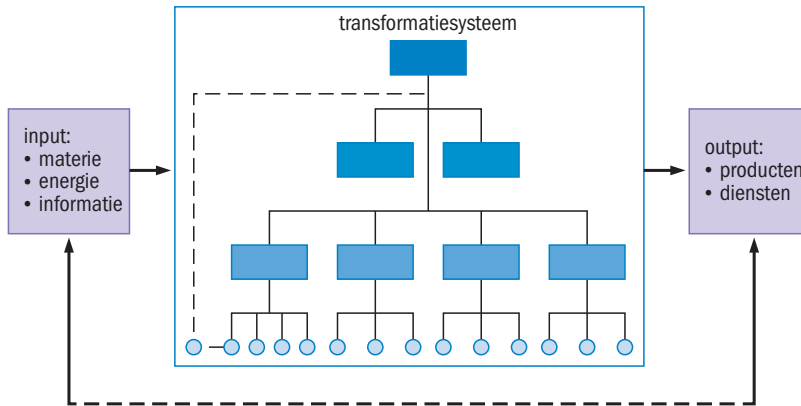
Zelfhandhaving

Een organisatie streeft naar zelfhandhaving in een *voortdurende wisselwerking* met haar omgeving. Organisaties kunnen onderling verschillen wat betreft de *mate* waarin en de *wijze* waarop ze open zijn. Maar hoe dan ook,

Open systemen

per definitie zijn het *open systemen*, want zij ontvangen 'inputs' uit de omgeving, transformeren deze in producten en diensten en leveren die als 'outputs' aan de omgeving. Een schematische weergave hiervan staat in figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Organisatie als transformatiesysteem van input naar output



Voor het voortbestaan van een organisatie is het noodzakelijk dat aan de in- en outputzijde voortdurend transacties plaatsvinden met de omgeving. Een organisatie is dus *in een kringloop* aan twee zijden met de maatschappij verbonden. Aan de invoerzijde staat zij bijvoorbeeld in verbinding met de inkoopmarkten van arbeid, kapitaal, informatie, energie, grond- en hulpstoffen, halffabrikaten en onderdelen en aan de uitvoerzijde met de verkoopmarkten voor producten en diensten.

Kringloop

Kenmerken van open systemen

Als open systeem vertoont een organisatie de volgende kenmerken:

- invoer vanuit de omgeving, doorvoer, uitvoer van materie, energie en informatie naar de omgeving
- cycli van activiteiten
- negatieve entropie
- negatieve feedback
- zelfhandhaving in dynamisch evenwicht
- differentiatie
- equifinaliteit

De invoer van materie, energie en informatie uit de omgeving

Zoals de mens zuurstof, voedsel en informatie opneemt uit zijn omgeving, zo betreft een organisatie middelen uit haar omgeving. Dit is in figuur 1.5 schematisch weergegeven.

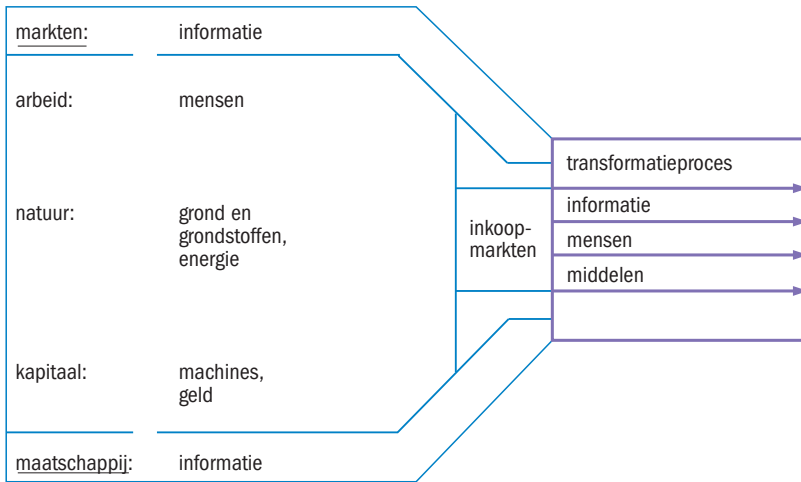
Middelen

Machines, geld, energie, grondstoffen en halffabrikaten worden ingevoerd. Bovendien worden er mensen aangetrokken die hun arbeidskracht, denkvermogen en creativiteit inbrengen. Daarnaast heeft een organisatie voortdurend behoefte aan (externe) informatie over maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen en over inkoop- en verkoopmarkten in het bijzonder. Dit om te bepalen wat er moet worden gedaan. Ook is het van groot belang om steeds op tijd over voldoende (interne) informatie te beschikken. Dit om werkzaamheden te kunnen *plannen* en voor de *voortgangscntrole* en eventuele *bijsturing* van lopende activiteiten.

Mensen

Informatie

FIGUUR 1.5 Omgeving en invoerstromen van een organisatie



Doorvoer van materie, energie en informatie

Hulpbronnen worden door een organisatie omgevormd tot een concreet product (bijvoorbeeld een scheerapparaat) of een bepaalde dienst (zoals een opleiding). Om dergelijke transformatieprocessen op gang te brengen en in stand te houden zijn organisatie en leiding onmisbaar. De activiteiten die moeten worden verricht vragen om een rationele aanpak binnen een bewust gekozen organisatievorm. In productieprocessen worden grondstoffen opgeofferd en verbruikt.

Andere hulpbronnen, zoals mensen en machines, zijn onderhevig aan veroudering en slijtage. De *mensen- en middelenstroom* is onlosmakelijk verbonden met een voortdurende *informatiestroom*. Door menselijke vermogens met de overige hulpbronnen en met interne en externe informatie te combineren, komen in transformatieprocessen producten en diensten tot stand die aan de uitvoerzijde op markten worden afgezet.

Uitvoer van materie, energie en informatie

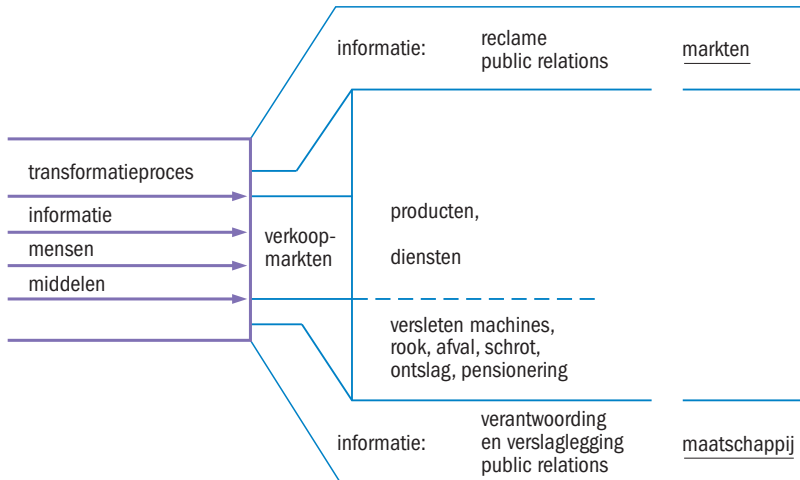
Door de uitvoer van producten en diensten voorzien organisaties in externe behoeften. Ook zien we aan de uitvoerkant dat mensen met pensioen gaan, vervroegd uitreden, ontslag nemen (of krijgen) en dat versleten en verouderde machines worden afgedankt. De ingevoerde energie en materialen zijn geheel verbruikt of worden in de vorm van rook of afval afgevoerd. Daarnaast wordt onder andere via reclame en public relations informatie over producten en diensten verstrekt. Bovendien zijn organisaties verplicht aan de buitenwereld verantwoording af te leggen over hun functioneren en de behaalde resultaten (externe jaarverslagen aan aandeelhouders, overheid, banken en dergelijke). In figuur 1.6 zijn de uitvoerstromen van een organisatie schematisch weergegeven.

Transformatie

Externe behoeften

Producten en diensten Verantwoording

FIGUUR 1.6 Omgeving en uitvoerstromen van een organisatie



Cycli van activiteiten

Een herhaling van de activiteitencyclus is mogelijk dankzij de uitvoer van de geproduceerde producten en diensten. De opbrengst ervan in geld stelt de organisatie in staat alnaargelang de behoefte meer of andere grondstoffen, arbeid en machines aan te schaffen.

Negatieve entropie

Entropie betekent desorganisatie of dood. Open systemen hebben de eigenschap entropie te kunnen tegengaan, en daarmee zogenoemde *negatieve entropie* te bereiken. Dit is dus het *tegengaan van desorganisatie* door meer energie in te voeren dan te verbruiken. Dit stelt de organisatie in staat externe druk (zoals fluctuaties in de vraag) beter op te vangen en crisisperiodes beter te doorstaan. In een organisatie kan entropie worden tegengegaan door bijvoorbeeld voorraadvorming aan de in- en uitvoerzijde, het aanhouden van een zekere overcapaciteit van personeel, het vormen van reserves en het aanhouden van stropenpotten.

Negatieve feedback

Door invoer van informatie over het eigen functioneren in relatie tot de omgeving, kunnen afwijkingen ten opzichte van gestelde doelen worden gesignaleerd (negatieve feedback). Via besturingsmechanismen kan men proberen deze afwijkingen weer te corrigeren.

Zelfhandhaving in dynamisch evenwicht

In open systemen blijft, ondanks een permanent proces van uitwisseling van materie, energie en informatie een bepaalde verhouding tussen de verschillende componenten binnen het systeem bestaan. Voor behoud van het systeem kan groei noodzakelijk zijn, of dienen veiligheidsmarges (reserves) te worden aangehouden. Soms worden externe bronnen binnen de grenzen van het systeem opgenomen als deze essentieel zijn voor het voortbestaan.

Desorganisatie

Entropie

Gestelde doelen

Feedback

Arbeidsverdeling

Differentiatie

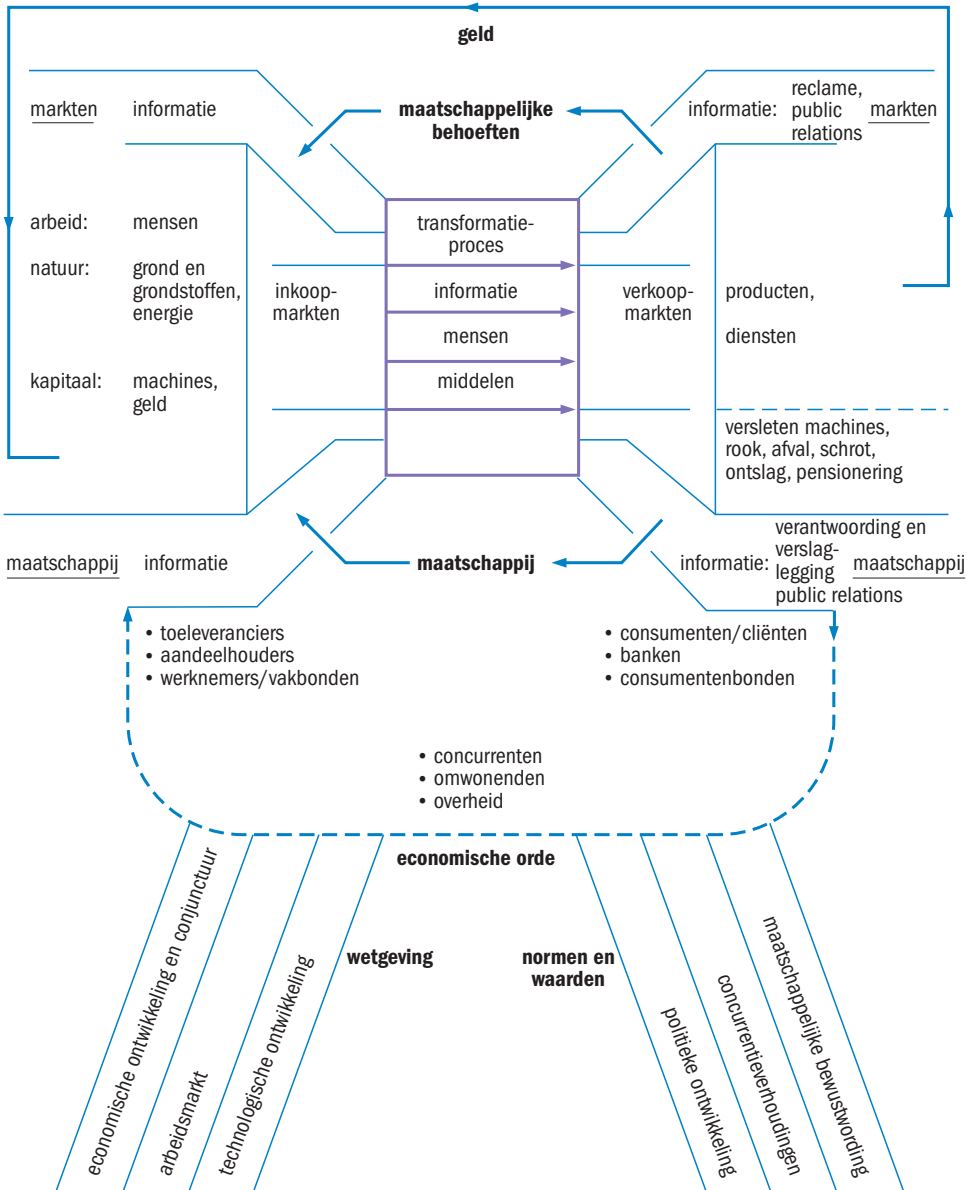
In groeiende open systemen is arbeidsverdeling of verbijzondering waarneembaar van de functies die moeten worden vervuld. Daarbij komt dat de te spelen rollen grondig dienen te worden uitgewerkt.

Equifinaliteit

Equifinaliteit

In een open systeem kan hetzelfde einddoel in principe vanuit verschillende beginvoorwaarden en langs diverse wegen worden bereikt. De mate van 'equifinaliteit' wordt minder als beslissingen worden genomen over het einddoel en de weg waarlangs dit moet worden bereikt. Daarmee immers

FIGUUR 1.7 Organisatie en maatschappelijke kringloop



wordt de ruimte voor het kiezen van alternatieve doelen en wegen ingeperkt. Ook de mate waarin een organisatie reguleringsmechanismen inbouwt om activiteiten te leiden en te sturen, reduceert de mate van equifinaliteit. Hoe meer regulering, des te minder mogelijkheden er overblijven om van de eenmaal gekozen weg af te wijken.

Omgevingsinvloeden en omgevingsbeïnvloeding

Elke organisatie vervult een functie in de maatschappij, die kan worden samengevat in een model (zie figuur 1.7).

Organisaties proberen aan de in- en uitvoerzijde *invloed uit te oefenen* op hun omgeving. Een individueel bedrijf doet dit bijvoorbeeld door zijn inkoopbeleid, public relations of reclame. Soms werkt men samen met andere bedrijven door loon- of prijsafspraken te maken. Ook aan de aanbodkant van productiefactoren ontstaan dergelijke samenwerkingsvormen. Zo organiseren werknemers zich in vakbonden om gezamenlijk tegenover andere partijen bepaalde belangen te behartigen, zoals goede arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid. Ook aan de uitvoerkant zien we belangengroepen ontstaan, zoals de Consumentenbond.

Het management dient zich voortdurend rekenschap te geven van wat zich in de omgeving van de organisatie afspeelt. Men dient immers tijdig te kunnen reageren op veranderingen, bijvoorbeeld een stijging van grondstofprijzen, valutaschommelingen, schaarste aan arbeidskrachten, fluctuaties in de vraag, nieuwe technologische vindingen enzovoort.

Involed

1

1.6 Organisatie en organisatie-evenwicht

Om te kunnen voortbestaan is een organisatie aangewezen op de blijvende deelname van interne en externe belanghebbenden. In de *theorie van het organisatie-evenwicht*, die door Barnard en Simon werd ontwikkeld, worden de voorwaarden voor het voortbestaan van een organisatie aan de orde gesteld. Volgens hen is er sprake van organisatie-evenwicht als de organisatie haar interne en externe participanten zodanig beloont, dat deze gemotiveerd blijven om deel te nemen aan de organisatie.

Beloning in ruil voor bijdrage

Deze theorie zet dus uiteen onder welke *voorwaarden* belanghebbenden blijven deelnemen aan de organisatie. Elke participant ontvangt van de organisatie *beloningen* in ruil voor geleverde *bijdragen*. Zolang de waarde van de aangeboden beloningen groter of gelijk is aan de bijdrage die hij moet leveren, zal hij blijven deelnemen. Overigens zijn de bijdragen die door de participanten worden geleverd tegelijkertijd de middelen waarmee de organisatie hun beloningen voortbrengt. Zo gezien is de organisatie slechts solvabel (en zal zij kunnen blijven voortbestaan) als die bijdragen groot genoeg zijn om er zodanige beloningen uit te putten dat deze bijdragen ook werkelijk zullen worden geleverd. In tabel 1.2 is aangegeven welke bijdragen participanten leveren en welke beloningen daartegenover staan.

Organisatie-evenwicht

Interne participanten

Externe participanten

Beloningen

Bijdragen

Organisatie-evenwicht: een dynamisch compromis

Organisatie-evenwicht mag beslist niet worden opgevat als een statisch evenwicht. Veeleer gaat het om een verschuivend, *dynamisch* evenwicht, om een situatie waarin er een *compromis* bereikt is tussen de participanten.

Dynamisch evenwicht

Compromis

Voortbestaan

Afgezien van allerlei denkbare belangentegenstellingen tussen de partijen hebben ze een *gemeenschappelijk belang*: het voortbestaan van de organisatie. Voor alle partijen is de organisatie immers een *bron* van behoeftebevrediging. De organisatie stelt hen in staat in ruil voor hun bijdragen een deel van hun eigen doelstellingen (behoeften en wensen) te realiseren. De leiding van het bedrijf moet ervoor zorgen dat de geleverde bijdragen en beloningen met elkaar in evenwicht zijn. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Zo kunnen persoonlijke doelstellingen gemakkelijk gaan overheersen. Belanghebbenden dienen een open oog te hebben voor de belangen van andere participanten, bijvoorbeeld als het gaat om loononderhandelingen, belastingdruk, winstuitkering, prijsstelling of bedrijfssluiting.

TABEL 1.2 Participanten, bijdragen en beloningen

Participant	Bijdrage	Beloning
<ul style="list-style-type: none"> eigenaar, vermogensverschaffer, contributiebetaler 	<ul style="list-style-type: none"> geldmiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> eigendom, zeggenschap, rente, dividend
<ul style="list-style-type: none"> organisatieleden: managers en overige werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> arbeidskracht, kennis en kunde 	<ul style="list-style-type: none"> loon, status, prestige, sociaal contact, macht, zelfrealisatie
<ul style="list-style-type: none"> toeleveranciers 	<ul style="list-style-type: none"> grondstoffen, diensten, energie, informatie, productiemiddelen 	<ul style="list-style-type: none"> marktprijzen, klandizie
<ul style="list-style-type: none"> afnemers, cliënten 	<ul style="list-style-type: none"> marktprijzen, klandizie 	<ul style="list-style-type: none"> producten, diensten
<ul style="list-style-type: none"> vakbond 	<ul style="list-style-type: none"> arbeidsklimaat, arbeidsrust en arbeidsvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> werkgelegenheid, medezeggenschap
<ul style="list-style-type: none"> overheid 	<ul style="list-style-type: none"> sociaal-economisch wetgevend kader, infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> belastingen, heffingen en retributies

In jaarverslagen van ondernemingen treffen we sedert het jaar 2000 hierover in het kader van 'corporate governance' (zie verder in 8.3.2) ook expliciet uitspraken aan. De discussie in ons land over het Angelsaksisch model versus het Rijnlandse model is op zichzelf al een uitdrukking van het zoeken naar een nieuw evenwicht onder de (externe) druk van een de laatste jaren sterk overheersend aandeelhouderswaardebelang en de dominantie van financiële markten (zie verder in 8.1.3 en 8.3).

Bovendien zoeken bedrijven in het kader van de zogenoemde 3 P's van 'People, Planet en Profit' naar een combinatie van deze P-elementen, waarin deze zo evenwichtig mogelijk naast elkaar staan. In die gevallen is een bedrijf zeer resultaatgericht, leidt een solide bestaan, zorgt daarnaast uitstekend voor zijn mensen en neemt bovendien nadrukkelijk verantwoordelijkheid voor de wereld om zich heen in termen van duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Belangengroeperingen als 'countervailing powers'

Bij besluitvorming in bedrijven worden in toenemende mate ook belangenorganisaties betrokken. Deze maken hun standpunten kenbaar en in onderhandelingsprocessen verdedigen zij hun belangen. Niet alleen werknemers- en werkgeversorganisaties, ook consumentenorganisaties en actiegroepen nemen soms posities in die in de besluitvorming niet kunnen worden genegeerd.

Onderhandelingsprocessen

Belangengroeperingen ontstaan als gevolg van aanzienlijke machtsverschillen tussen belanghebbenden bij onderhandelingsprocessen. Als in een dergelijke situatie een bepaalde partij een te grote invloed dreigt te krijgen, wordt er een tegenwicht biedende kracht opgeroepen: een *countervailing power*. Om een effectief tegenwicht te kunnen bieden dient meestal eerst een bepaalde *graad van organisatie en representativiteit* te worden bereikt. Pas dan kunnen de belangen van individuen (werknemers, werkgevers of consumenten) worden gebundeld, zodat deze met kracht kunnen worden verdedigd. Op deze wijze ontstaan belangenorganisaties als antwoord op en voorbode van verschuivingen in machtsposities. Deze organisaties herstellen het verstoorde evenwicht en ‘neutraliseren’ de tegenstelling tussen onmachtige individuen en overmachtige organisaties. In onderhandelingsprocessen staan dan georganiseerde partijen tegenover elkaar. Elke partij zal trachten de eigen positie en belangen met kracht van argumenten en desnoods door middel van acties (zoals juridische procedures of stakingen) tot gelding te brengen.

Organisaties: complexe zich aanpassende systemen

Complexe zich aanpassende open systemen, zoals uit mensen bestaande organisaties, vertonen hierbij, als het goed is, het vermogen tot anticipatie, leren en zelforganisatie in een netwerk van interne en externe relaties. Zijn deze eigenschappen niet meer aanwezig of onvoldoende ontwikkeld dan dreigt een toestand van neergaand of statisch evenwicht respectievelijk het opgebruiken van reserves, zonder zichzelf nog te kunnen vernieuwen. In zo'n situatie is evenwicht een teken van naderende ondergang of ‘dood’. Om het ‘vege lijf’ te redden is dan bijvoorbeeld alleen het doorvoeren van kostenreductie voor een bestaande organisatie niet genoeg om een nieuw evenwicht te bereiken. Vooral strategische vernieuwing is dan een levensvereiste. In de meest ideale vorm zijn organisaties dus als het ware ‘levende systemen’ die zich als zodanig kunnen aanpassen. In dit ict-tijdperk waarin bestaande evenwichten en patronen soms ruw doorbroken worden door nieuw opkomende concurrentie, zijn deze eigenschappen voor bestaande organisaties meer dan ooit vereist. Snel opkomende nieuwe organisaties als Apple, Dell Computer, Amazon.com, Nokia, Samsung, Starbucks, Zara, Ryanair, EasyJet, Google en Huawei (uit China: telecom hardware), dwingen daartoe en zorgen voor opschudding in situaties van betrekkelijke rust en ogenschijnlijk evenwicht. Voor elke organisatie die wil blijven voortbestaan is het vinden van een nieuw op de toekomst gericht organisatie-evenwicht dan ook geboden.

In zijn boek *The living company* (1997) stelt ook De Geus dit thema aan de orde. De Geus onderzoekt hoe het komt dat bedrijven niet langer dan gemiddeld 12,5 jaar bestaan en dat de top 500-bedrijven gemiddeld niet langer dan veertig tot vijftig jaar bestaan. Hij bestudeert daartoe onder meer bedrijven die al honderden jaren bestaan. Hij ziet daarvoor vier factoren als invloedrijk:

- 1 Lang bestaande bedrijven zijn gevoelig voor hun omgeving; zij leren zich aan te passen aan hun omgeving.
- 2 Lang bestaande bedrijven zijn coherent en hebben een sterk gevoel van identiteit.
- 3 Lang bestaande bedrijven zijn tolerant; ze hebben een ecologisch bewustzijn en constructieve relaties met andere eenheden in de buitenwereld.
- 4 Lang bestaande bedrijven zijn behoudend in het beheren van de financiën; ze beheersen de eigen groei en ontwikkeling op effectieve wijze.

Belangen-
groeperingen

Countervailing
power

Graad van
organisatie

Vermogen tot
anticipatie

Vermogen tot
leren

Vermogen tot
zelforganisatie

Levende
systemen

In dit verband wijst De Geus op Stora Enso als de 'oudste onderneming ter wereld' en ongeveer 725 jaar 'in business'. De onderneming begon in 1288 als een Zweedse kopermijn en via chemie en houtzagerij werd het een van 's werelds grootste papierproducenten. Nu werken er 29.000 mensen. Ze maken krantenpapier, papier voor tijdschriften, kantoorpapier en verpakingskarton en er is nog een houtpoot. Berghuizer Papier (in Wapenveld) was de Nederlandse fabriek van het concern (gesloten in 2008). Berghuizer heeft sinds 1711 bestaan en werd in 1994 overgenomen door Stora Enso. Stora Enso is een echte transnationale onderneming, werkt in meer dan 40 landen op vijf continenten. Het bedrijf ontstond in 1998 uit de fusie van het Zweedse Stora, dat al een stevige Duitse poot had, en het Finse Enso. De vestigingsplaats van het Zweeds-Fins-Duits-Amerikaanse bedrijf is officieel nog Helsinki. Vanwege de Stora-wortels herbergt ook Stockholm hoofdkantoor-achtige functies. Maar de Raad van Bestuur zetelt tegenwoordig in Londen.

Studies over Stora Enso laten zien dat dit oudste bedrijf ter wereld – als nog steeds (voort)levend systeem – heden ten dage een zeldzame combinatie tot stand brengt van resultaatgerichtheid en zorg en verantwoordelijkheid voor mens en milieu.

1.7 Organisaties en criteria van effectiviteit

Een organisatie is een doelbewust ontworpen *instrument* om bepaalde doelstellingen te realiseren. Dit instrument bestaat uit een betrekkelijk duurzaam – of soms tijdelijk – complex van mensen en middelen. Nu kunnen we ons afvragen hoe de *effectiviteit* van dit instrument kan worden bepaald. Anders gesteld: met behulp van welke criteria kan de effectiviteit van een organisatie worden beoordeeld?

Effectiviteit

I Effectiviteit is de mate waarin gestelde doeleinden worden bereikt.

Laten we beginnen met de gestelde doelen. De doelstellingen van een organisatie zijn meervoudig en in de loop van de tijd veranderen ze van inhoud. Al eerder hebben we gesteld dat tussen deze meervoudige doelstellingen, zowel ten behoeve van de interne als van de externe belanghebbenden, voortdurend een evenwicht moet worden bereikt. Al doende echter veranderen positie en invloed, de wensen en eisen van die belanghebbenden. Als gevolg daarvan veranderen ook de doelstellingen en verschuift het gewenste evenwicht hiertussen.

Effectiviteit definieerden we als de mate waarin gestelde doelen worden bereikt. Uit deze definitie kunnen criteria worden afgeleid die betrekking hebben op de effectiviteit van de *samenstellende componenten* van de organisatie. Deze criteria zijn opgenomen in tabel 1.3. Bovendien wordt hierin aangegeven wat de aard is van de daarbijbehorende problematiek.

Criteria van effectiviteit en succesvolle organisaties

Een organisatie die positief scoort op de in tabel 1.3 opgenomen criteria is effectief ofwel succesvol. In een succesvolle organisatie wordt dus *efficiency* in het gebruik van de middelen geconstateerd. Daarnaast vertonen de organisatieleden van hoog tot laag een hoge mate van *satisfactie*. De criteria efficiency en satisfactie zijn afgeleid uit onze werkdefinitie van de organisatie als doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen en middelen.

Efficiency

Satisfactie

Deze criteria zijn met name gericht op het beoordelen van componenten *binnen* de organisatie.

Met behulp van onze definitie van de organisatie als open systeem voegen we hier twee componenten aan toe. De criteria die daarbij behoren stellen ons in staat de wisselwerking tussen een organisatie en haar omgeving te beoordelen.

Allereerst is er het criterium *behoeftevoorziening*. Een positieve score op dit criterium betekent dat de organisatie dermate voorziet in de behoeften van afzonderlijke externe partijen, dat deze bereid blijven een bijdrage aan de organisatie te leveren. Behoeftvoorziening kan betrekking hebben op het leveren van een goed product, een hoge mate van klantgerichtheid, het uiteren van een aantrekkelijk dividend. In een succesvolle organisatie zal het totaalbeeld van de scores een zodanige positieve uitkomst vertonen dat, gegeven hun onderlinge samenhang, er sprake is van een zekere mate van *organisatie-evenwicht*.

Gegeven het dynamisch krachtenveld waarin een organisatie zich bevindt zal men, om de continuïteit te waarborgen, in de wisselwerking tussen organisatie en omgeving streven naar *zelfhandhaving*. De kans dat een organisatie in staat is zichzelf te handhaven neemt toe naarmate hoger gescoord wordt op *efficiency*, *satisfactie* en *behoeftevoorziening*. Toch zijn het andere factoren die hier de doorslag geven, namelijk *flexibiliteit* en *slagvaardigheid*. Continuïteit stelt namelijk vooral eisen aan het veranderings- en aanpassingsvermogen (flexibiliteit) van de organisatie. Daarnaast dient *tijdig* te worden ingespeeld op impulsen tot verandering (slagvaardigheid). Slagvaardig inspelen op kansen en bedreigingen in de omgeving betekent dus dat steeds *tijdig* maatregelen worden genomen om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Behoeftvoorziening

Organisatie-evenwicht

Zelfhandhaving

Flexibiliteit

Slagvaardigheid

TABEL 1.3 Organisatie en criteria van effectiviteit

Componenten	Criteria van effectiviteit	Aard van de problematiek
<ul style="list-style-type: none"> Middelen 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Efficiency</i> – d.w.z. de mate waarin bij gegeven doelstellingen de te bereiken <i>eindtoestand</i> wordt bereikt met opoffering van zo <i>weinig mogelijk middelen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>technische</i> doelmatigheid en <i>economische</i> doelmatigheid
<ul style="list-style-type: none"> <i>Interne belanghebbenden</i> (organisatieleden) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Satisfactie</i> – d.w.z. de mate waarin de behoeften van organisatieleden worden <i>bevredigd</i> door middel van <i>werk-intrinsieke</i> en <i>werk-extrinsieke</i> factoren 	<ul style="list-style-type: none"> <i>psychosociale</i> doelmatigheid
<ul style="list-style-type: none"> <i>Externe belanghebbenden</i> (partijen in de maatschappelijke omgeving) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Behoeftvoorziening</i> – d.w.z. de mate waarin in de <i>eisen</i> en <i>behoefte</i> van belanghebbende partijen in de <i>externe omgeving</i> wordt voorzien 	<ul style="list-style-type: none"> <i>maatschappelijke</i> doelmatigheid
<ul style="list-style-type: none"> <i>Organisatie als complex van mensen én middelen t.o.v. veranderlijkheid</i> in partijen en situaties in de <i>omvattende maatschappelijke omgeving</i> op <i> korte én op lange termijn</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Zelfhandhaving</i> door middel van <ul style="list-style-type: none"> <i>flexibiliteit</i> en <i>slagvaardigheid</i> – d.w.z. de mate waarin resp. de <i>snelheid waarmee gereageerd kan worden</i> op zich <i>wijzigende externe omstandigheden</i> met betrekking tot de <i>strategie</i>, de <i>structuur</i> en de <i>operationele uitvoeringsdoelstellingen</i> op korte termijn 	<ul style="list-style-type: none"> <i>bestuurlijke</i> doelmatigheid

Resultaat-gericht

Succesvolle organisaties zijn niet alleen actiegericht, maar ook *resultaatgericht*. Dit geldt zowel voor operationele doelen op de korte termijn als voor de strategische beleidsvoornemens op de langere termijn. Het geldt bovendien voor de vertaling van deze doelstellingen naar de organisatiestructuur, dat wil zeggen in termen van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en dergelijke.

In een organisatie, opgevat als een open systeem, vinden transformatieprocessen plaats. Via besluitvorming worden informatie, kennis en kunde getransformeerd in instructies en acties voor de besturing van het primaire proces. Vandaar dat voor de beoordeling van de organisatie op haar bestuurlijke doelmatigheid nog enkele aanvullende subcriteria kunnen worden gebruikt: de *informatieverwerkingscapaciteit*, respectievelijk de *kwaliteit van besluitvorming en informatieverwerking*, zowel wat betreft de intern te verrichten handelingen als ten behoeve van te ondernemen extern gerichte actie.

Om de effectiviteit van een organisatie te beoordelen, kunnen de gestelde criteria nog verder worden gedetailleerd. Bij de verdere uitwerking van de kernproblemen van het management in dit boek zal hieraan aandacht worden besteed.

Informatieverwerkingscapaciteit**De effectiviteit van de organisatie: een optimaliseringsprobleem**

De in tabel 1.3 opgenomen criteria kunnen we zien als criteria die *in onderlinge samenhang* de *totale effectiviteit* van een organisatie bepalen. Het bereiken van een bepaalde evenwichtswaarde tussen de scores op de afzonderlijke criteria is in feite een *optimaliseringsprobleem*. De onderlinge samenhang tussen de criteria is zodanig dat zij elkaar in beginsel zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden.

Nogmaals: in de loop van de tijd treden er veranderingen op in de positie, invloed, wensen en eisen van de *belanghebbenden*. Een en ander is van invloed op de doelformulering en de beleidsbepaling. Niet alleen de doelstellingen veranderen, ook de gewenste evenwichtswaarde hiertussen verschuift. De gewenste evenwichtswaarde is bovendien afhankelijk van wisselende prioriteiten die voortkomen uit gewijzigde *situaties*.

Het voorafgaande samenvattend kan worden gesteld dat de gewenste evenwichtswaarde voor de totale effectiviteit in de loop van de tijd voortdurend zal veranderen en prioriteiten afhankelijk van de situatie steeds opnieuw zullen moeten worden gesteld.

Optimaliseringsprobleem**1.7.1 High-performance-organisaties en kenmerken van succesvolle ondernemingen**

Recentelijk (vanaf 2004) wordt de 'high-performance'-organisatie aangeprezen, en deze treedt daarmee in de plaats van de 'excellente' of 'de visionaire organisatie' van weleer (1982, Peters en Waterman en 1994, Collins en Porras). Duidelijk is dat de kenmerken van de high-performance-organisatie nog wat ongrijpbaar zijn.

Er zijn ook maar weinig van die organisaties, maar als je ze tegenkomt zijn ze gelijk herkenbaar, zoals Toyota, General Electric en Cisco Systems. We kunnen de bedrijven dus wel noemen, maar kennen de nieuwe kenmerken nog niet. Vragen die nu gesteld worden zijn: onder welke omstandigheden vindt 'high performance' (= uitmuntend presteren) plaats?... Hoe ervaren we dat?... En kunnen we dat elders nadoen?... De realiteit gebiedt dan te zeggen dat we tot nu toe weinig beheersingskennis hebben over 'high performance', maar het wel herkennen als we het zien. Stap voor stap groeit er echter

High performance

consensus over een 'high-performance-theory' (Julia Kirby, 2005). Thema's zijn in elk geval: innovatie en creativiteit managen, virtueuze high-performance-teams en high-performance-jobs creëren, het effectief omzetten van strategie in actie (woorden in daden), fundamenteel en uitmuntend leiderschap, regels voor effectieve samenwerking en discipline, kwaliteitsverbetering in de medewerker-klantrelatie en organisatiebesturing via indicatoren die gedragsbeïnvloedend zijn en aanzetten tot uitmuntend presteren. Prahalad voegt hier (in 2009) nog een 'nieuwe' competentie van bedrijven aan toe, namelijk *bewegelijkheid* ('agility'). In veranderlijke tijden is het cruciaal dat bedrijven beschikken over flexibele productiecapaciteit en multi-inzetbaar personeel.

Uit onderzoek naar productiviteitsproblemen blijkt dat belemmeringen voor een hoge productiviteit samenhangen met tekortkomingen bij verschillende van deze thema's. Genoemd worden onder andere gebrek aan richting (20%) en ondersteuning (18%), te veel werk (18%), inefficiënte processen (8%), onvoldoende apparatuur / voorraden (7%), lage beloning / weinig ontplooiingskansen (7%). De mate waarin beter of slechter aan genoemde eisen wordt voldaan is dan (in samenhang) bepalend voor de mate van effectiviteit en succes van een organisatie.

In succesvolle organisaties, uit de Fortune / Hay Group ranking 2007–2009, is kenmerkend dat deze een stabiele strategie hebben. Ook in instabiele tijden biedt dit voordelen. Een stabiele strategie voorkomt structuurveranderingen en reorganisaties die tijd en energie 'vreten' en doorgaans een zware belasting vormen en daarbij de focus van medewerkers naar binnen richten in plaats van naar buiten.

Overigens kenmerken succesvolle ondernemingen zich door hun gerichtheid op wereldwijde identificatie en ontwikkeling van getalenteerd personeel. Daarnaast ook doordat deze worden geleid door CEO's die langdurig in dienst zijn van de onderneming en die ook op ordelijke en voorspelbare wijze, bijna geruisloos, worden opgevolgd.

Ondernemingen kunnen daarbij succesvol zijn met zowel een sterk gecentraliseerde als met een sterk gedecentraliseerde structuur, dit is afhankelijk van de situatie. Belangrijk is vooral dat de structuur in lijn is met het operationele bedrijfsmodel én de markt. Onder die omstandigheden kan een structuur voor een bedrijf het beste werken (zie ook 1.4). Wel vergt dit dat het gekozen structuur- en werkmodel dynamisch is. Dat stelt ze in staat om bijvoorbeeld in groeiemarkten anders te opereren dan in ontwikkelde markten, zonder opnieuw het organisatie-ontwerp te hoeven aanpassen.

In *Good to Great* (Collins, 2001) worden kenmerken beschreven van succesvolle bedrijven die al goed presteerden, maar door unieke kenmerken naar uitmuntende prestaties doorgroeiden. Succesvolle bedrijven kenmerken zich door: dienstbaar leiderschap (zogenoemd 'niveau 5'-leiderschap), werving van uitstekende mensen, het realistisch onder ogen zien van harde feiten, vastberadenheid en blijven vertrouwen op succes, weten waar ze goed in zijn, tonen van passie en sturen op criteria die belangrijk zijn voor het economisch voortbestaan, zorgen voor een gedisciplineerde organisatiecultuur, doen niet mee aan technologische hypes, hechten wel groot belang aan technologie, maar zijn daarbij zeer selectief en werken vanuit dit recept gestaag en zeer bewust, zodat het via een soort vliegwieleffect steeds beter gaat.

Bewegelijkheid

Wereldwijde identificatie

Getalenteerd personeel

Structuur in lijn met operationele bedrijfsmodel en markt

Unieke kenmerken

Tegelijkertijd wordt gewaarschuwd voor wispelturigheid, modegedrag, inconsistentie, tegenstrijdige ingrepen en ontijdige (te) grote overnames. Succesvolle transformaties waren vooral resultaten van lang en gestaag volgehouden managementgedrag.

Collins boek *Good to Great* bevatte een inspirerende boodschap voor bedrijven om van goed ... uitblinker te worden. Collins beschreef deze metamorfose vanuit elf geselecteerde ondernemingen. Onderzoek (uit 2008) liet echter zien dat er van deze elf ondernemingen slechts één onderneming nog uitmuntend presteerde. Ook dit succes bleek dus tijdelijk en niet zomaar duurzaam te zijn.

Vijf faalfasen

In een later boek *How the mighty fall* (2009) beschrijft Collins dan hoe het komt dat succesvolle bedrijven mislukken. Hij onderscheidt vijf faalfasen in de teloorgang van bedrijven, namelijk:

- 1 overmoed als gevolg van succes
- 2 ongedisciplineerd streven naar méér
- 3 ontkenning van risico's en negeren of bagatelliseren van waarschuwingsignalen
- 4 een 'quick fix' om een snelle redding te realiseren, denk aan een gedurfde, meer onbeproefde strategie, een ingrijpende cultuurverandering, een grote overname e.d.
- 5 het blijven inzetten op snelle reddingen

Wat het laatste punt betreft: men grijpt niet terug op de elementen die het bedrijf ooit groot gemaakt hebben, maar blijft quick fix's herhalen. Het bedrijf wordt daardoor financieel zwakker en zakt weg of houdt in het ergste geval op te bestaan.

De eerder door Collins beschreven managementsteregels blijken met andere woorden niet tijdloos, en niet algemeen geldend en overdraagbaar te zijn. Conclusie mag inmiddels toch wel zijn dat het bij 'succesvol zijn' steeds opnieuw gaat om een unieke combinatie van situationeel bepaalde kenmerken die nooit zo maar te kopiëren zijn.

1.8 Organisatie- en managementtheorie

Structuur

De theorie van organisatie en leiding heeft zowel betrekking op de *structuur* van organisaties, het *functioneren* van een organisatie als geheel en het *gedrag* van de samenstellende componenten, alsook op het *besturen* van processen waardoor een organisatie haar doeleinden bereikt.

Functioneren

Gedrag

Ervarings- object

1.8.1 Rationeel handelen in organisaties

Het voorwerp van onderzoek van de theorie van organisatie en leiding is het verschijnsel organisatie, zoals dit zich in de maatschappij voordoet. Dit voorwerp noemen we het *empirisch* of *ervaringsobject* van de theorie. Ook andere disciplines houden zich bezig met dit verschijnsel, zoals de bedrijfs-economie, organisatiesociologie en psychologie.

Kenobject

Voor de theorievorming is echter niet het empirisch object richtinggevend, maar het *kenobject*: dat wil zeggen het gezichtspunt vanwaaruit het empirisch object wordt bestudeerd. Voor de theorie van organisatie en leiding wordt dit gezichtspunt gevormd door het *rationeel handelen*, dat wil zeggen het *doelbewust*, *doelgericht* en *doelmatig* ordenen en besturen van activiteiten.

Rationeel handelen

Zoals we al eerder hebben gesteld is het studieobject van dit boek *de individuele organisatie inclusief de voor haar relevante omgeving*. Daarom richten we de aandacht primair op het intra-organisationale gebeuren, dat wil zeggen op de interne organisatie en de werking en besturing van het bedrijfsgebeuren. Dit gebeurt tegen de achtergrond van de invloeden die door de relevante externe omgeving op de organisatie worden uitgeoefend. Het gezichtspunt van het rationeel handelen is de 'bril' waardoor naar een specifiek bedrijf wordt gekeken. De problematiek die daarmee zichtbaar wordt, heeft tegelijkertijd betrekking op de technische, economische, psychosociale, maatschappelijke en bestuurlijke doelmatigheid van het bedrijfsgebeuren.

De theorie van organisatie en leiding heeft in beginsel een universeel of algemeen karakter. Vandaar dat elke organisatie die de maatschappelijke voortbrenging wil dienen in principe onze interesse heeft. Lettend op kenmerken van organisaties is het, zoals in 1.1 al opgemerkt, daarbij belangrijk toch vooral ook open oog te hebben en te houden voor verschillende typen organisaties. Naast overeenkomsten zijn dus met name de verschillen van belang om de bepalende processen in een organisatie gestalte te kunnen geven in een 'eigen' structuur en in een 'eigen' gedrag.

1.8.2 Organisatietheorie en organisatiekunde: theorie en theorievorming

Theorie: verklarend en normatief

De theorie van organisatie en management, ook wel organisatieleer of organisatiekunde genoemd, heeft enerzijds een *verklarend* en *analytisch* karakter. Dat wil zeggen dat het ervaringsobject, de werkelijkheid van organisaties, zo goed mogelijk wordt beschreven (descriptie) met behulp van begrippen, categorieën, factoren en facetten. Daarmee wordt deze werkelijkheid geordend, tastbaar, grijpbaar en manipuleerbaar gemaakt. Wat descriptie oplevert is *kennis*.

Anderzijds heeft deze theorie ook een *normatief* karakter. Dat wil zeggen dat methoden, richtlijnen en aanbevelingen voor het handelen worden voorgeschreven (prescriptie). Het gaat hier om *vaardigheden of kunde*.

Overigens dient het normatieve karakter van de theorie niet al te absoluut te worden opgevat. In de contingentietheorie (een recent ontwikkelde theorie) legt men er bijvoorbeeld de nadruk op dat er niet *één beste manier van leidinggeven en organiseren bestaat* die voor alle denkbare situaties geldt. Daarom dienen aanbevelingen en richtlijnen steeds afhankelijk van de *situatie* te worden gezien en toegepast. Dit uitgangspunt van het *situatieafhankelijk karakter* van de organisatiekennis en -kunde zal op tal van plaatsen in dit boek opnieuw aan de orde worden gesteld.

Het normatieve karakter van de theorie kan nog in een ander opzicht worden gerelativeerd. Organisatietheorie en organisatiekunde vormen *objectief gezien* een samenhangend geheel van kennis en kunde met een normatief karakter. De toepassing van een en ander is echter een zaak van *mensen*.

Mensen handelen op basis van een bepaalde *houding*: enerzijds tegenover de praktijk (de organisatie, het besturen daarvan en het leidinggeven), anderzijds tegenover de theorie. De houding tegenover de theorie is vaak selectief en pragmatisch. Doorgaans beschouwt men theorie als een hulpmiddel voor het oplossen van praktische problemen. Van de theorie maakt men gebruik als mag worden verwacht dat toepassing ervan lonend is (resultaten oplevert). Maar niet alleen de praktische relevantie (de toepas-

Interne
organisatie

Relevante
externe
omgeving

1

Descriptie

Prescriptie

Houding

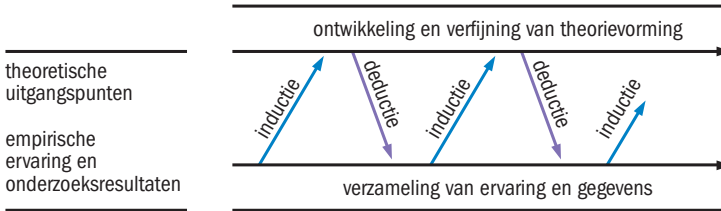
Waarde- systeem

singsmogelijkheden) van de theorie, ook de theorie als zodanig wordt *geïnterpreteerd* door het *waardesysteem* van de persoon: een scala van waarden, verwachtingen, ideeën, opvattingen, overtuigingen en dergelijke. Kortom: toepassing van theorie is altijd *subjectbetrokken* (persoonsafhankelijk).

Theorievorming: inductie en deductie

De theorie van organisatie en management is voortdurend in ontwikkeling. Er is dus sprake van *theorievorming*, van een proces waarin de theorie ontwikkeld wordt en gestalte krijgt. Kenmerkend voor dit proces is dat het een cyclisch, zich herhalend karakter heeft, waarbij twee deelprocessen kunnen worden onderscheiden: inductie en deductie. Theorievorming voltrekt zich in een *cyclus van inductie en deductie*. De ontwikkeling van relevante kennis over organisatie en management voltrekt zich in wisselwerking tussen realiteit (het ervarings- of empirisch object) en theorie (zie figuur 1.8).

FIGUUR 1.8 Theorievorming in een cyclus van inductie en deductie



Inductie

Inductie (de inductieve methode) vertrekt vanuit de realiteit: ervaringen worden beschreven en / of geanalyseerd, gegevens verzameld, er vindt gericht onderzoek plaats. Vandaaruit worden *algemeen geldende* stellingen (theorie) afgeleid.

Deductie

Deductie (de deductieve methode) vertrekt vanuit de theorie. Het startpunt bestaat uit een algemeen geldende stelling, een axioma of een vooronderstelling. Vandaaruit worden dan meer bijzondere stellingen afgeleid, dat wil zeggen uitspraken die voor een specifieke situatie geldig zouden kunnen zijn. Deze methode, die in de kern bestaat uit 'logisch redeneren', kan heel goed worden toegepast van achter het bureau in de studeerkamer. Uiteraard resulteert deze aanpak in *uitspraken*, zoals stellingen en aanbevelingen, die nog niet aan de ervaring (empirisch) zijn getoetst. In een volgend stadium kan echter door middel van toetsing de geldigheid van die uitspraken worden bevestigd, verworpen of genuanceerd.

In dit boek zullen we deze methode vaak toepassen, maar waar mogelijk maken we gebruik van resultaten van empirisch onderzoek.

1.8.3 Organisatiekunde als interdiscipline

De theorie van organisatie en management draagt per definitie een interdisciplinair karakter. Op *analytisch niveau* kan rationeel menselijk handelen worden ontleed in *aspecten* die door *monodisciplines* (zoals economie, psychologie en sociologie) worden onderzocht. In *werkelijkheid* heeft ons handelen echter betrekking op de werkelijkheid als *eenheid*. Wie voor

Mono- disciplines

bepaalde probleemsituaties op zoek gaat naar richtlijnen voor het praktisch handelen, zal in deze monodisciplines of aspectgebonden theorieën dus steeds een beperkt houvast vinden. Managers en specialisten dienen zich te realiseren dat het rechtstreeks toepassen van inzichten uit een der monodisciplines aanzienlijke risico's met zich meebrengt. Een dergelijke aanpak leidt ertoe dat men één aspect bekijkt door een vergrootglas. De overige aspecten van het probleem krijgen geen of veel minder aandacht. Anders gesteld: men doet dan geen recht aan de werkelijkheid; het daarop gebaseerde handelen zal dan ook een onevenwichtig karakter vertonen. Denk maar aan een afdelingschef die zich in een beoordelingsgesprek te weinig opstelt als chef, maar te veel als psycholoog of als jurist. De verschillende aspecten dienen juist op elkaar te worden betrokken. Daarmee bedoelen we dat de 'eisen' die door de verschillende aspecten worden gesteld eerst moeten worden geïntegreerd in het handelen van de manager. Pas dan kan die recht doen aan de werkelijkheid. Voor de specialist betekent dit onder meer dat hij zich dient te realiseren dat zijn bijdrage een aspectgebonden karakter heeft. Deze dient nog op andere relevante aspecten te worden betrokken.

Naarmate het *beheersen* van een deel van de werkelijkheid door het toepassen van wetenschappelijke kennis belangrijker wordt, neemt de noodzaak van integratie tussen monodisciplines toe. Aanvankelijk heeft dit een *multi-disciplinair* karakter. Problemen worden – bijvoorbeeld in een team – van diverse kanten belicht, zonder dat de resultaten echter op elkaar worden afgestemd. Zodoende blijven de monodisciplines naast elkaar bestaan. In de fase van wetenschapsbeoefening vindt dus nog geen onderlinge afstemming plaats. Slechts in de fase van de wetenschapstoepassing wordt de inbreng vanuit verschillende monodisciplines gesommeerd, bijvoorbeeld via teamvorming.

Multi-disciplinair

Een stap verder komen we via de ontwikkeling van de *interdisciplinaire* benaderingswijze. Daarin wordt al in de fase van wetenschapsbeoefening kennis uit diverse monodisciplines tegen elkaar afgewogen en op elkaar afgestemd. Het te beheersen deel van de werkelijkheid wordt nu als totaliteit bezien. Dit betekent dat alle *relevante monodisciplines naar relatief belang vertegenwoordigd* dienen te zijn. Voor organisatiekunde als interdiscipline gaat het om economie, psychologie, sociologie, technologie en ethiek (zie figuur 1.9). Dit betekent nu dat de bereikte integratie tussen inzichten uit verschillende wetenschappen in de toepassingsfase een voorsprong geeft.

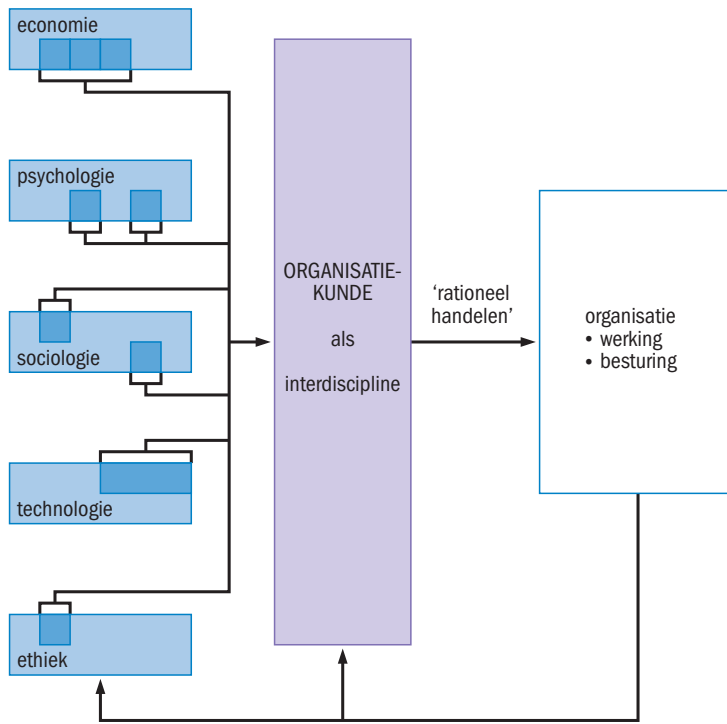
Inter-disciplinair

De verschillende aspecten zijn niet verwaarloosd, maar ook niet verabsoluteerd. Een andere werkwijze doet geen recht aan de werkelijkheid. De complexiteit ervan wordt dan op een onverantwoorde wijze versimpeld. Richtlijnen voor het handelen die op een dergelijke benaderingswijze zijn gebaseerd, zijn niet realistisch. Via een interdisciplinaire werkwijze wordt dit nu juist voorkomen.

Met het oog daarop zullen we in dit boek inzichten uit verschillende monodisciplines verzamelen en integreren (in de fase van wetenschapsbeoefening). Op basis daarvan willen we theorie ontwikkelen die op een verantwoorde en vruchtbare wijze in de praktijk kan worden toegepast. Voor de organisatiekunde of organisatiewetenschap als interdiscipline worden zo uit de relevante monodisciplines die delen of theorieën gelicht die van belang zijn om de werking van een organisatie te begrijpen en de besturing van een organisatie te bevorderen.

Organisatiekunde

FIGUUR 1.9 Organisatiekunde als interdiscipline



1.8.4 Scholen in theorievorming

Denkrichtingen theorievorming

In de ontwikkeling van theorie over het verschijnsel organisatie kunnen we twaalf scholen of denkrichtingen onderscheiden. Deze 'scholen' in 'het vak' ofwel wetenschapsgebied van management en organisatie worden in appendix 1 beknopt beschreven. Het gaat om:

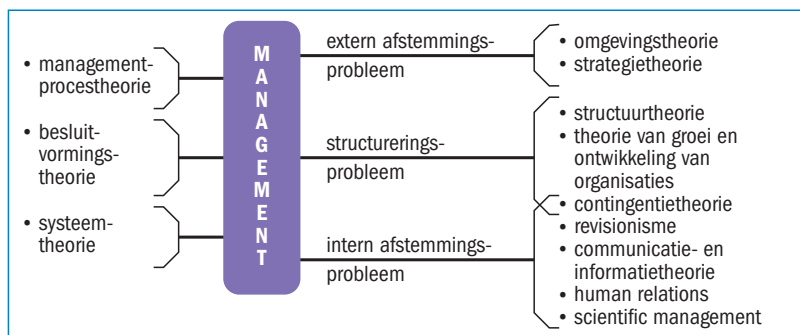
- scientific management
- human relations
- managementprocestheorie
- structuurtheorie
- revisionisme
- besluitvormingstheorie
- communicatie- en informatietheorie
- systeemtheorie
- strategietheorie
- omgevingstheorie
- theorie van groei en ontwikkeling van organisaties
- contingentietheorie

Elke school heeft een eigen invalshoek en levert (respectievelijk leverde) op basis daarvan een eigen bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie als geheel. In dit boek hebben we de inbreng van die denkrichtingen verwerkt, overigens zonder dit steeds opnieuw expliciet te vermelden.

Wanneer we de scholen relateren aan de drie kernproblemen, dan ontstaat het beeld van figuur 1.10.

De managementprocestheorie, de besluitvormingstheorie en de systeemtheorie leveren de fundamentele denkrichtingen. Deze denkrichtingen zijn namelijk niet toegespitst op een van de kernproblemen. Zij bepalen in *meer algemene zin* de wijze van denken en de inhoud van de theorie. In dit boek is de inbreng van deze scholen vooral terug te vinden in de eerste twee hoofdstukken. Daarin wordt het algemene, conceptuele kader ontwikkeld. Op basis daarvan werken we verder in het boek de drie kernproblemen uit. De overige scholen hebben een meer *specifieke betekenis*. Met uitzondering van de contingentietheorie zijn deze namelijk gekoppeld aan een van de drie kernproblemen (zie figuur 1.10).

FIGUUR 1.10 Scholen in organisatie- en managementtheorie in relatie tot kernproblemen van management



In tegenstelling tot de externe afstemmingsproblematiek kan bij de interne afstemmingsproblematiek en de structureringsproblematiek de inbreng van deze scholen echter niet altijd even scherp worden afgebakend. De gegeven indeling is gemaakt op basis van het onderscheid tussen het *vormaspect* (als relatief statisch structureringsaspect) en het *functioneringsaspect* (zoals dit als dynamisch element bij de interne afstemmingsproblematiek aan de orde wordt gesteld).

Vorm

Functionering

1.9 Management: het besturingsproces van transformatieprocessen

Management, opgevat als proces van organiseren en leidinggeven, dient de transformatieprocessen die nodig zijn om de gekozen doelstellingen te realiseren, zo goed mogelijk te laten verlopen. Het *managementproces* is een besturingsproces; voor de transformatieprocessen heeft het een *dienende* en *sturende* functie. In dit proces staat het nemen van beslissingen centraal. Deze hebben betrekking op de strategie, de structuur en de operationele uitvoering.

In *transformatieprocessen* die door het managementproces worden bestuurd, vindt de daadwerkelijke omvorming van hulpbronnen en toevoeging van waarde plaats. In deze processen worden de goederen en diensten voortgebracht die aan afnemers ter beschikking worden gesteld.

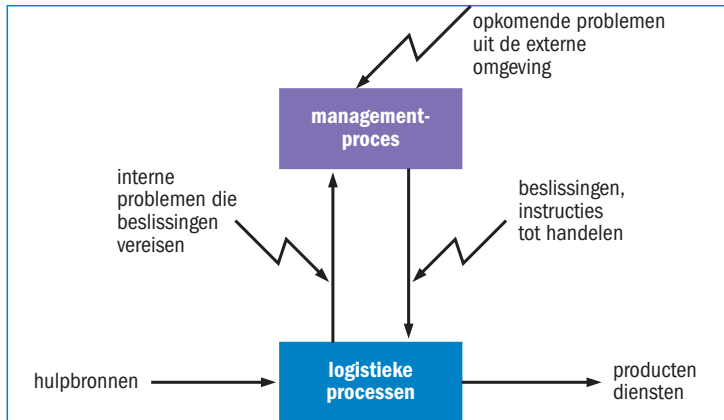
Management

Management-
proces

Transformatie-
proces

Anders geformuleerd: in transformatieprocessen worden auto's gemaakt, zieken verpleegd en studenten opgeleid. Vanuit het managementproces wordt bepaald welke producten worden geleverd of welke diensten worden verleend, hoeveel en op welke termijn zal worden geleverd, hoe, door wie, wanneer en welke handelingen worden verricht. De onderlinge samenhang tussen deze twee processen is weergegeven in figuur 1.11.

FIGUUR 1.11 Verhouding tussen managementproces en logistieke processen



1.9.1 Managementproces en transformatieprocessen

Transformatieprocessen worden ontworpen en gestructureerd, gestuurd en bijgestuurd door het managementproces. Het managementproces is gericht op de drie kernproblemen en omvat dus de drie beslissingsgebieden waarop een manager verantwoordelijkheid draagt, namelijk strategie, structuur en operationele uitvoering.

In het managementproces wordt informatie omgezet in beslissingen of actie. Uit transformatieprocessen en rechtstreeks uit de omgeving komt informatie op het management af. Problemen komen dus niet alleen voort uit de bedrijfsinterne omgeving, maar ook uit de externe, maatschappelijke omgeving. Bovendien moeten impulsen veelal door het management bewust worden gezocht (zie ook 2.1.1).

Het management ontwikkelt en bepaalt dus zowel de doelstellingen die richtinggevend zijn voor de transformatieprocessen als de samenwerkingsvormen waarbinnen die doelstellingen moeten worden gerealiseerd. De structuur van deze processen wordt bepaald door de kenmerken van deze processen als zodanig, alsmede door economische, sociale en technologische wetmatigheden.

1.9.2 Management en organisatie: een procesbenadering

Elke organisatie heeft een bepaalde structuur waarbinnen zich verschillende processen afspelen. De structuur van een organisatie staat niet a priori vast. De wijze van structureren is afhankelijk van de voortgang die de verschillende processen dienen te krijgen. Omgekeerd is het verloop van processen afhankelijk van reeds bestaande structuren, maar ook van eisen en wetmatigheden van economische, technologische en sociale aard. De voortgang

van die processen dient echter voorop te staan. Overigens dienen we processen en structuren steeds te bezien in hun onderlinge samenhang. In de systeembenadering gaat men uit van gehelen, die steeds in wisselwerking staan met hun omgeving. Dit gegeven ligt ten grondslag aan twee onderling samenhangende uitgangspunten: de totaliteitsgedachte en de interrelatiegedachte.

Structuren

Totaliteitsgedachte en interrelatiegedachte

De totaliteitsgedachte houdt in dat elk deel steeds tegen de achtergrond van *het geheel* gezien moet worden en de interrelatiegedachte dat het deel ook in zijn relatie tot *overige delen* dient te worden bezien.

Totaliteitsgedachte

Als we een bepaalde organisatie beschouwen als een systeem (een geheel), dan vormt een afdeling een deel van dit geheel dat *in wisselwerking* staat met overige delen (afdelingen). Vandaar dat bij het invoeren van veranderingen in één bepaalde afdeling de gevolgen voor de overige afdelingen en voor de organisatie als geheel dienen te worden doordacht. Eventueel dienen relaties met andere afdelingen te worden herzien of dienen er ook in andere afdelingen veranderingen te worden ingevoerd.

Interrelatiegedachte

Ook processen en structuren dienen tegen de achtergrond van het geheel te worden bezien. *Processen* sluiten de *voortgaande functie* van een organisatie in. Met andere woorden: als de processen stil vallen, dan functioneert ook de organisatie niet langer. Daarom is het zo belangrijk aandacht te schenken aan inrichting, functionering en beheersing van de processen.

Processen

De *organisatiestructuur* dient de *voortgang* van de processen te bevorderen. Als bepaalde structurelementen (zoals taak- en afdelingsvorming of coördinatievoorziening) de voortgang van een proces belemmeren, dient de gerichtheid op het gewenste verloop van dat proces in het totale verband te worden verduidelijkt en de voortgang ervan extra aandacht te krijgen.

Organisatiestructuur

Processen in de organisatie

Tot het managementproces behoren:

- het besluitvormingsproces
- het communicatieproces
- het informatievoorzieningsproces

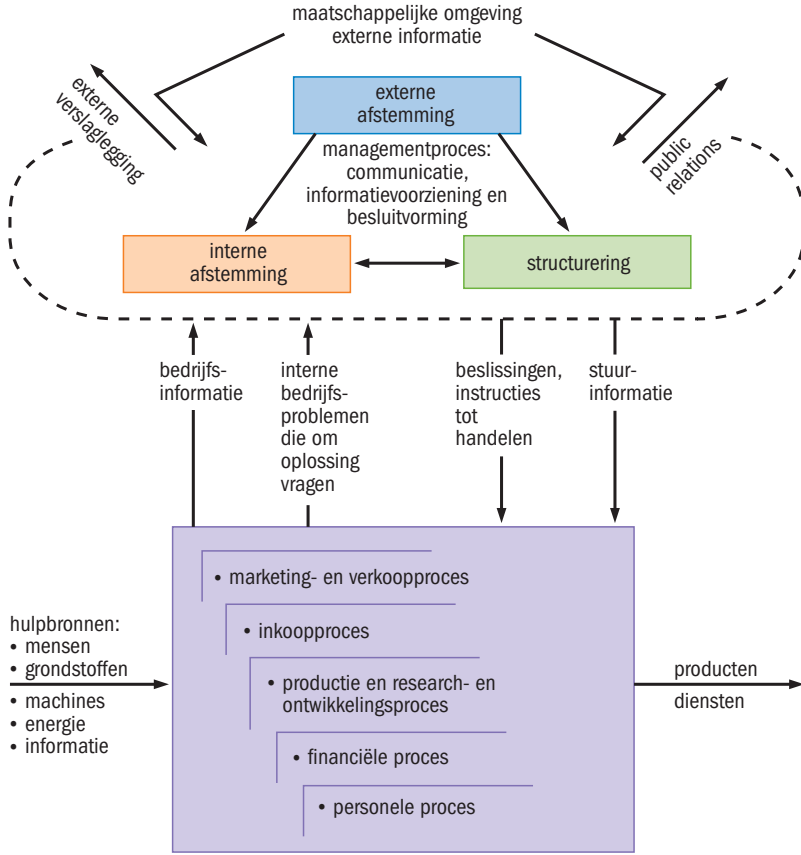
Deze deelprocessen binnen het meeromvattende managementproces worden in algemene zin toegelicht in hoofdstuk 2.

Functionele bedrijfsprocessen zijn:

- het marketing- of verkoopproces
- het inkoopproces
- het productieproces
- het research- en ontwikkelingsproces
- het financiële proces
- het personele proces

Inhoudelijk worden deze functionele processen nader toegelicht in hoofdstuk 7. In figuur 1.12 hebben we de onderlinge samenhang tussen het managementproces en de functionele bedrijfsprocessen schematisch weergegeven. Dit is een verdere uitwerking van figuur 1.11.

FIGUUR 1.12 Het managementproces in relatie tot de functionele bedrijfsprocessen



Functionele bedrijfsprocessen staan met elkaar in verbinding via het managementproces. De ‘doorverbindingen’ komen voornamelijk tot stand door middel van informatievoorziening en communicatie. Via besluitvorming wordt informatie vervolgens omgezet in actie, waarna in de verschillende bedrijfsonderdelen de uitvoering kan plaatsvinden.

Procesbeheersing: het hoofdproces en ondersteunende processen

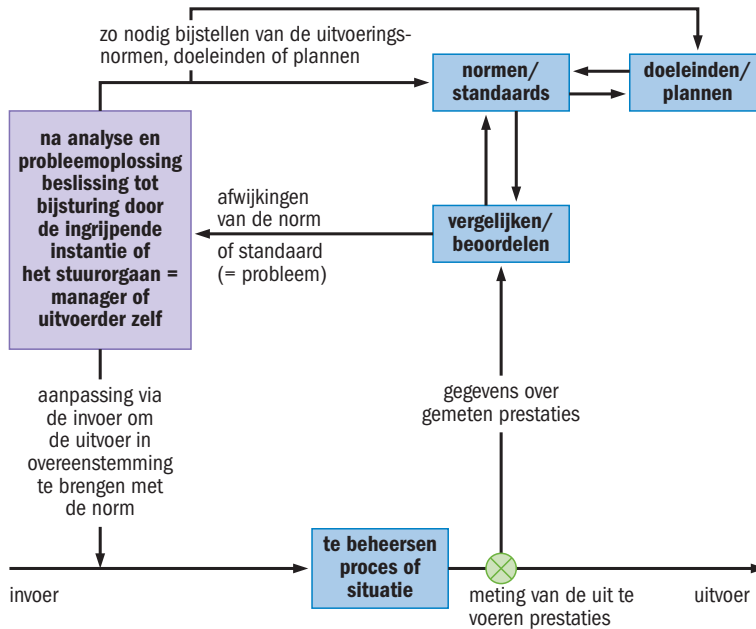
In elke organisatie kan een onderscheid worden gemaakt tussen het *hoofdproces*, ook wel het primaire proces genoemd, en *ondersteunende processen*. Aan het hoofdproces ontleent de organisatie haar bestaansrecht; daar leeft ze van, omdat in dit proces waardetoevoeging plaatsvindt. Voor industriële bedrijven is het hoofdproces het productieproces, voor een financiële instelling is dit de financiële-middelenstroom en voor een onderwijsinstelling het onderwijsleerproces. Alle overige bedrijfsprocessen hebben ten opzichte van het hoofdproces een ondersteunende functie.

Om processen te kunnen beheersen, dient tijdens en na de uitvoering te worden gecontroleerd of alles volgens plan verloopt. Bij afwijkingen moet er worden bijgestuurd. Bijsturen kan op verschillende manier gebeuren. Men kan tijdens de uitvoering corrigerende maatregelen nemen of na afloop daarvan. Ook kan men tijdens de uitvoering of achteraf de gestelde normen aanpassen.

Primair proces

Ondersteunende processen

FIGUUR 1.13 Model van het beheersingsproces (de regelkring)



Het beheersingsproces kan worden weergegeven in een zogenoemde regelkring (figuur 1.13). Zo'n regelkring (ook wel cybernetisch proces genoemd) bestaat uit de volgende activiteiten:

- het stellen van *uitvoeringsnormen*
- het geven van een *opdracht* of *signaal* tot uitvoering
- het zenden van *informatie* naar een stuurorgaan: de manager, de besturende instantie, de leidinggevende of de uitvoerende functionaris is dus steeds geïnformeerd over de feitelijke situatie
- het *toetsen* van de ontvangen informatie aan de gestelde normen
- het nemen van *actie* tot bijsturing: indien de feitelijke toestand afwijkt van de gestelde uitvoeringsnorm, treedt de 'reactor' in actie en stuurt bij.

De informatie over de geconstateerde afwijking van een norm en de daaropvolgende correctie noemt men ook wel terugkoppeling of feedback.

1.9.3 Management en organisatie in relatie tot de administratieve organisatie

Om de verschillende bedrijfsprocessen goed te kunnen besturen is het noodzakelijk dat men beschikt over adequate bestuurlijke *informatiesystemen*. Informatiesystemen hebben voor een bedrijf een vergelijkbare functie als het zenuwstelsel voor het menselijk lichaam. Alle delen worden erdoor verbonden tot een geïntegreerd geheel, zodat er bij elke handeling die wordt verricht sprake is van een perfecte onderlinge afstemming. Goede besluitvorming, het op elkaar afstemmen van beslissingen en het beheersen van bedrijfsprocessen, is slechts mogelijk op voorwaarde dat er tijdig betrouwbare *informatie* ter beschikking staat, die wordt gepresenteerd in een overzichtelijke vorm. Hiervoor zorgt de administratieve organisatie.

Regelkring

Cybernetisch
procesBestuurlijke
informatie-
systemen

Informatie

Administratieve organisatie

Administratieve organisatie is het stelsel van regelingen dat voorziet in informatievastlegging, informatieverwerking en informatievoorziening.

Dit stelsel van regelingen omvat onder meer de formulierenloop, procedures en richtlijnen.

Informatievoorziening

Informatievoorziening is vooral gericht op het bepalen van *mogelijke activiteiten in de toekomst*, zoals investeringen, aantrekken van personeel, ontwikkelen van nieuwe producten en aantrekken van financiële middelen. Daarnaast is *informatievoorziening* gericht op het *volgen en bijsturen van de huidige bedrijfsactiviteiten*, zoals overschrijding van kosten, ziekteverzuim, aantallen geproduceerde en verkochte producten en machinerendement. De administratieve organisatie dient goed aan te sluiten bij de structuur van de organisatie, zodat uit de bedrijfsprocessen gegevens ter beschikking komen, waarmee permanente besturing – dat wil zeggen controle én bijsturing – van die processen mogelijk is. Op plaatsen waar een *beslissing* moet worden genomen dient steeds *tijdig en regelmatig, gerichte informatie* in een *overzichtelijke vorm* beschikbaar te zijn of dient deze op elk willekeurig moment te kunnen worden opgeroepen.

Het voorafgaande resumerend kunnen we stellen dat de administratieve organisatie ten opzichte van het managementproces een *ondersteunende functie* heeft. Daarom dient de administratieve organisatie (met de daarin opgenomen deelinformatiesystemen en procedures) steeds te worden bezien tegen de achtergrond van de organisatie als geheel.