

Organiseren & managen



Noordhoff Uitgevers

André Weber, Aldert Doelen

Derde druk

Organiseren & managen

Het 7S-model toegepast

André Weber
Aldert Doelen

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

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

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



1 /16

© 2014 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 (een) 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) 978-90-01-85634-2

ISBN 978-90-01-83424-1

NUR 801

Woord vooraf bij de derde druk

Organiseren & managen biedt een overzicht van de belangrijkste thema's in het vakgebied Management en Organisatie.

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

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

In deze nieuwe druk zijn alle casussen, voorbeelden en illustraties geactualiseerd, wat ook geldt voor de vragen en opdrachten. Aan het eind van elk hoofdstuk zijn de teksten over de zeven S'en in crisis vervangen door teksten over social media in de context van de betreffende S. Aan de impact van social media kan niet meer voorbij worden gegaan, ook door organisaties niet.

De tekst over creativiteit is geheel vernieuwd en uitgebreid.

In het kader van 'gedeelde waarden' is uitgebreid aandacht geschonken aan de plaats die ethiek inneemt in de waarden van moderne organisaties. Ten slotte is de samenhang in het 7S-model in het laatste hoofdstuk beter voor het voetlicht gebracht.

De zeer uitgebreide website met toetsen met feedback en studieadvies en een begrippentrainer voor studenten is nog steeds beschikbaar. Voor docenten is er een tentamenbank beschikbaar met nieuwe toetsvragen.

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

André Weber
Aldert Doelen

Voorjaar 2014

Inhoud

Effectief studeren 8

1 Hoofdpunten van organiseren en managen 11

- 1.1 Organiseren 13
- 1.2 Managen 15
- 1.3 Twee algemene organisatieproblemen 20
- 1.4 Visies van managers op hoofdtaken en problemen 21
- 1.5 Wat blijft: organisatieverandering 29
- 1.6 Ontwikkeling en groei van organisaties 31
- 1.7 Voortdurende verbetering: de lerende organisatie 34
- 1.8 Social media en organisaties 36
 - Samenvatting 38
 - Kernbegrippen 39
 - Vragen en opdrachten 41

2 Kennismaking met het 7S-model 43

- 2.1 Het 7S-model 45
- 2.2 Strategy 46
- 2.3 Structure 48
- 2.4 Systems 49
- 2.5 Staff 51
- 2.6 Style 52
- 2.7 Shared values 54
- 2.8 Skills 56
- 2.9 Social media en het 7S-model 58
 - Samenvatting 61
 - Kernbegrippen 62
 - Vragen en opdrachten 63

3 Strategie 69

- 3.1 De begrippen strategie, missie en visie 71
- 3.2 Service en kwaliteit 75
- 3.3 Kiezen voor klanten 77
- 3.4 Kernbekwaamheden en kerngebieden als pijlers om de doelen te bereiken 79
- 3.5 Strategie als wapen in de strijd om marktaandeel 83
- 3.6 Social media en strategie 87
 - Samenvatting 89
 - Kernbegrippen 90
 - Vragen en opdrachten 91

4 Structuur 95

- 4.1 Aanbrengen van structuur 97
- 4.2 Groeperen van taken en functies 99
- 4.3 Combinatie van F-, P-, M- en G-indeling 101
- 4.4 Structuurvormen volgens Henry Mintzberg 104
- 4.5 Social media en structuur 116
 - Samenvatting 118
 - Kernbegrippen 119
 - Vragen en opdrachten 121

5 Systemen 125

- 5.1 Het systeemperspectief 127
- 5.2 Systemen voor het formuleren van strategie 127
- 5.3 Systemen voor werving en selectie van personeel 140
- 5.4 Systemen voor het beheersen van de organisatie 142
- 5.5 Systemen voor het motiveren van medewerkers 144
- 5.6 Systemen voor de beheersing van kwaliteit 147
- 5.7 Informatiesystemen 150
- 5.8 Social media en systemen 152
 - Samenvatting 153
 - Kernbegrippen 154
 - Vragen en opdrachten 156

6 Personeel 159

- 6.1 Demografische factoren 161
- 6.2 Relatie tussen individu en organisatie 166
- 6.3 Zeven algemene eisen aan het individu 167
- 6.4 Competenties 167
- 6.5 Motivatie 171
- 6.6 Personeelsbeleid 174
- 6.7 Persoonskenmerken 175
- 6.8 Teamrollen 181
- 6.9 Social media en personeel 184
 - Samenvatting 186
 - Kernbegrippen 187
 - Vragen en opdrachten 188

7 Managementstijlen 191

- 7.1 Klassieke benadering van managementstijlen 193
- 7.2 Schijf van vijf: principes van gezond leiderschap 198
- 7.3 Managementstijl met denken en doen als uitgangspunt 200
- 7.4 Transformerend en transactioneel leiderschap 201
- 7.5 Leiderschapscompetenties 203
- 7.6 Internationaal leiderschap 205
- 7.7 Social media en managementstijlen 208
 - Samenvatting 209
 - Kernbegrippen 210
 - Vragen en opdrachten 212

8 Sleutelvaardigheden 217

- 8.1 Kernbekwaamheden 219
- 8.2 Omvang van bedrijven en hun sleutelvaardigheden 222
- 8.3 Competentiemanagement 225
- 8.4 Acht kenmerken van excellente organisaties 226
- 8.5 Social media en kernbekwaamheden 227
 - Samenvatting 229
 - Kernbegrippen 230
 - Vragen en opdrachten 231

9 Gedeelde waarden 235

- 9.1 Inhoud van bedrijfscultuur 237
- 9.2 Functies van bedrijfscultuur 238
- 9.3 Elementen van bedrijfscultuur 238
- 9.4 Typering van bedrijfsculturen 241
- 9.5 Ethiek en gedeelde waarden 246
- 9.6 Ethiek en het 7S-model 250
- 9.7 Social media en gedeelde waarden 256
 - Samenvatting 258
 - Kernbegrippen 259
 - Vragen en opdrachten 261

10 Diagnose en advies op basis van het 7S-model 265

- 10.1 Gebruik van het 7S-model 266
- 10.2 Analyse van de samenhang tussen de zeven S'en 270
- 10.3 Afsluitende casus 273
- 10.4 Social media en diagnose in de gezondheidszorg 280
 - Samenvatting 282
 - Kernbegrippen 283
 - Vragen en opdrachten 284

Geraadpleegde literatuurlijst 285

Illustratieverantwoording 287

Trefwoordenregister 289

Effectief studeren

Openingscasus waarin het onderwerp van het hoofdstuk vanuit de praktijk wordt belicht. Aan het einde van het hoofdstuk worden er vragen gesteld over deze casus.

Apple University voorkomt dat bedrijfscultuur van Apple verloren gaat



Steve Jobs is door velen de beste CEO van onze tijd geweest. Zijn stijl van leidinggeven was heel anders, maar juist daarom ook heel succesvol. Zijn stijl van leidinggeven was heel anders, maar juist daarom ook heel succesvol. Zijn stijl van leidinggeven was heel anders, maar juist daarom ook heel succesvol.

Zeven Gewoonten van Spectaculair Ouncesvellen

Het zakenleven heeft vaak een enorm succes van management professor Jeffrey Pfeffer aan, want hij heeft een aantal gewoonten van de beste CEO's van de wereld op een rij gezet.

1. De directeur of CEO is het gezicht van het bedrijf.
2. De directeur of CEO is een uitstekende communicant.
3. De directeur of CEO is een uitstekende netwerkwerker.
4. De directeur of CEO is een uitstekende coach.
5. De directeur of CEO is een uitstekende strateeg.
6. De directeur of CEO is een uitstekende leider.
7. De directeur of CEO is een uitstekende teamwerker.

International Leadership

Leadership is op weg van een landbouw- en veehouderij naar een diversificatie. De beste directeur is die op weg van meer kennis, ervaring en organisatie. Dit type organisatie heeft andere kaders nodig dan traditionele productiesector. Leaders moeten nu een andere manier ontdekken dan hoe te werken.

De blauwe woorden zijn belangrijke woorden die je helpen bij het bestuderen van de theorie.

Gezettele woorden

Blauwe woorden

Samenvatting

Kernbegrippen

Artikelen van het web of uit de krant geven aan hoe de theorie in de praktijk zichtbaar is.

De samenvatting geeft de kern van het hoofdstuk weer. In de kernbegrippenlijst zijn de belangrijkste begrippen van het hoofdstuk opgenomen. De samenvatting en de kernbegrippenlijst ondersteunen je bij het bestuderen van het hoofdstuk.

Samenvatting

- Organisatie is een samenhangend geheel van mensen, middelen en activiteiten die gericht zijn op het bereiken van een gemeenschappelijk doel.
- De organisatie is een sociaal systeem dat bestaat uit individuen die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken.
- De organisatie is een sociaal systeem dat bestaat uit individuen die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Kernbegrippen

Bij Five

Convergent denken

Openheid

Openheid denken

Hierarchie

Motivatie

Prestatieindicatoren

Resultaten

Stijf

Samenhang

Wederzijdse afhankelijkheid

Vragen en opdrachten helpen je met het begrijpen en toepassen van de theorie.

Vragen en opdrachten

- Vragen over de opleidingsproces**
- 7.1 Geef in een bevoegd aantal algemene afzagen aan hoe een 'groot' leider het hoofd kan en omkwa het leiders.
 - 7.2 In sommige politieke partijen wordt alles beslist door de partijleider. Sommige leden zijn ontevreden daarvoor maar, soms komen zij daar tegen te verzet. Hoeveel leden moeten er zijn dan meestal juist?
- Vragen**
- 7.3 Geef een korte toelichting van de autoritairische, de consensuele en de participatieve leiderschapsvormen.
 - 7.4 Geef een voorbeeld waarin blijkt dat een sterk accent op taalgebruik leiderschapsvorm de beste manier is.
 - 7.5 Sommige leiderschapsvormen worden als 'voorzit' bekeerd. Wat is het risico van de autoritairische stijl? Hoeveel van de leiderschapsvormen?
 - 7.6 Het is van belang dat zij bekend worden door insluiting van het beginnende leiderschapsvorm. Hoe moet de leider volgens hen 'de situatie' bepalen?
 - 7.7 De de richt van vijf: geef voor elk van de principes aan of de meer taalgebruik is, of meer participatief.
 - 7.8 Zowel de transactieve als de transformatieve leiderschapsvormen hebben risico's. Welke?
 - 7.9 Welke drie succesfactoren zijn er aan te geven voor internationaal leiderschap?
 - 7.10 Het werken met social media staat alleen aan de manager. Aan welke persoonlijke taken moet de manager aandacht schenken om aan die taak te voldoen?
 - 7.11 Wat moet de manager doen in zijn organisatie, met het oog op de impact van social media?

Het roer om

Bijna alle personeelsleden zijn op deze verandering gericht. In de meeste van de paar, bevoegde algemeen directeur ad alleen ad eenmaal tegevoel ad houden. De spanning is te krijgen, er worden harde maatregelen genomen om te krijgen dat alles met goed met het bedrijf. De hergeconcentreerde en ingeslotenheid heeft daar iets mee te maken, maar ook het

klippe en vantage gebied van de vorige directeur. Dit is niet te veel goed uitpakken aan kortlopende projecten die naar opbrengen, mensen worden naar andere bevoegde en weer ontvangen, soms bevoegde leed en vijf tussen de afdelingen. Daarom verlaten steeds vaker het bedrijf dat een nieuw ingeslotenheid gebied van de bevoegde.

Toetsen met feedback helpen je om de theorie te verwerken en je goed voor te bereiden op het tentamen.

Home | Catalogue | Contact Hathya Ode | [Mijn account](#) | [Mijn bestellen](#) | [Mijn vragen](#)

Organiseren en managen - 3e druk 2014

Hoofdstuk 4

Toetsen > Hoofdstuk 4

- **Introductie**
- **Toetsen**
 - Hoofdstuk 1
 - Hoofdstuk 2
 - Hoofdstuk 3
 - Hoofdstuk 4
 - Hoofdstuk 5
 - Hoofdstuk 6
 - Hoofdstuk 7
 - Hoofdstuk 8
 - Hoofdstuk 9
 - Hoofdstuk 10
- **Begrippentrainer**
- **Online Boek**
- **Docenten**

1 Stelling I: Structuur is door de auteurs gedefinieerd als de opbouw van de organisatie middels de beschrijving van de verknijve en de communicatie, zowel formeel als informeel, van individuen en van werkgroepen.

Stelling II: Structuur biedt volgens de auteurs duidelijkheid over de machtsrelaties, het verschillen van werkzaamheden, de communicatie en coördinatie.

Beide stellingen zijn juist.

Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

Stelling I is onjuist en stelling II is juist.

Beide stellingen zijn onjuist.

2 Welk begrip past het beste bij de omschrijving?

'De docent dient tijdig zorg te dragen voor het formeel toetsen van het niveau van de student in overeenstemming met de daarvoor geldende regels en normen.'

taak

verantwoordelijkheid

functie

bevoegdheid

3 Wat is een hiërarchische relatie?

de relatie waarin iemand over een ander een maatregel kan afdwingen zonder daarvoor goedkeuring te moeten vragen

de relatie tussen een stafafdeling en een lijnmanager

de relatie waarin iemand uitsluitend iets te zeggen heeft over hoe iemand zijn vak moet uitvoeren

de relatie waarin iemand uit hoofde van deskundigheid specifieke bevoegdheden heeft over het werk van een ander

4 Waarover geeft een organigram altijd duidelijkheid?

de functionele communicatie

de O-, M-, P- en/of F-differentiatie of specialisatie op alle niveaus

de hiërarchische communicatie

welke bedrijfsfuncties zijn onderscheiden in verschillende afdelingen

Home | Catalogue | Contact Hathya Ode | [Mijn account](#) | [Mijn bestellen](#) | [Mijn vragen](#)

Organiseren en managen - 3e druk 2014

Hoofdstuk 4

Begrippentrainer > Hoofdstuk 4

- **Introductie**
- **Toetsen**
- **Begrippentrainer**
 - Hoofdstuk 1
 - Hoofdstuk 2
 - Hoofdstuk 3
 - Hoofdstuk 4
 - Hoofdstuk 5
 - Hoofdstuk 6
 - Hoofdstuk 7
 - Hoofdstuk 8
 - Hoofdstuk 9
 - Hoofdstuk 10
- **Online Boek**
- **Docenten**

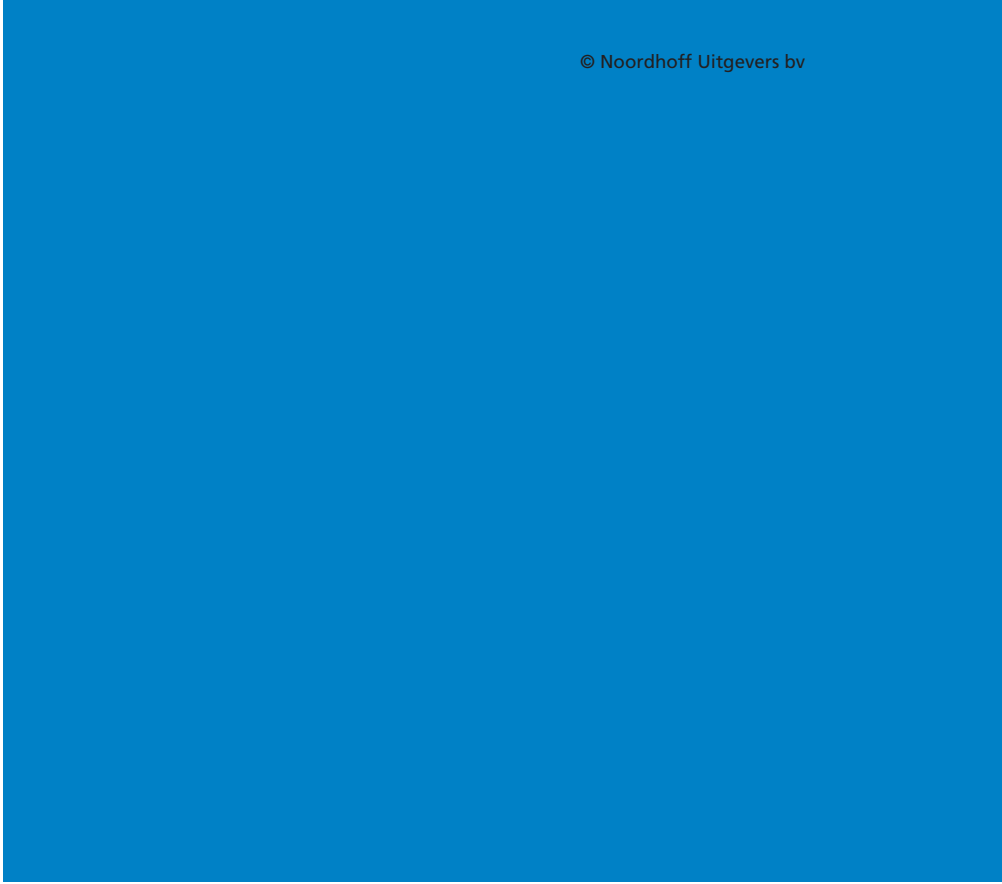
Begin

Adhocratie

Configuratie waarin teamwork, creativiteit en improvisatie centraal staan. De ondersteunende medewerkers zijn net zo belangrijk als de hoopgeleide uitvoerders.

1 van 15

Met de begrippentrainer kun je oefenen met de belangrijkste begrippen per hoofdstuk en bijbehorende definities.



1 Hoofdpunten van organiseren en managen

In dit inleidende hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen, theorieën en begrippen die met *organiseren en managen* hebben te maken. Je ziet het onderscheid tussen organiseren en managen, de belangrijkste *rollen van managers* en hun kijk op *problemen*. Het moderne denken over organisaties is gebaseerd op een aantal oude perspectieven die nog altijd hun waarde hebben. Deze worden in dit hoofdstuk behandeld. Het hoofdstuk sluit af met het onderwerp ‘social media’, omdat het functioneren van organisaties en mensen die erin werken hiermee nauw verbonden is.

Organiseren 13	Scientific management 22
Taakverdeling 13	Human relations 23
Coördinatie 13	Revisionisme 25
Managen 15	Systeembenadering 27
Effectiviteit 15	Contingentiebenadering 27
Efficiëntie 15	Organisatieverandering 29
Afstemmingsfunctie 16	Groeimodel van Wintzen 31
Sturingstaak 16	Groeimodel van Greiner 32
Strategische taak 19	Lerende organisatie 34
Structureringsstaak 19	Social media 34
Organisatieproblemen 20	7S-model 35

Naar een zelfsturende onderneming



Bert van Dam, de directeur-eigenaar van DAMCO, een succesvol IT-bedrijf, heeft zich de laatste tijd verdiept in de literatuur en is tot een verrassend inzicht gekomen. Dat wil hij in een meeting aan zijn 85 medewerkers overbrengen. ‘Beste mensen,’ zo begint hij, ‘we zijn nu al zes jaar bij elkaar en het gaat goed met ons. We verstaan ons vak, houden van onze klanten en kennelijk houden zij van ons. Vorig jaar hebben we onze omzet bijna verdubbeld en ook dit jaar gaat het die kant op. Ik heb daar eens goed over nagedacht. Licht het aan mij? Aan de managers in ons bedrijf? Aan de uitvoerende medewerkers? Voor mij is het antwoord duidelijk: de uitvoerders vormen de sleutel tot ons succes. Zijn de managers dan overbodig, ben ik overbodig? Als ik eerlijk ben zeg ik “ja”. Het bedrijf staat in het juiste spoor, de goede rails ligt er en de uitvoerders zorgen ervoor dat de trein blijft rijden. Daarom gaan we vanaf nu het zonder de

functies van directeur en managers doen. Wat de mensen in deze functies doen, kan ook door teams van uitvoerders worden gedaan en misschien beter dan nu. Alle managers blijven gewoon in dienst en ik ook als eigenaar van dit bedrijf. Maar vanaf nu werken we echt met elkaar samen, met de nadruk op werken. De managers en ik doen gewoon mee in het uit te voeren werk. Beslissingen worden niet meer naar managementniveaus verdeeld. We kijken door wie en in welke teams de beste beslissingen genomen kunnen worden. De manager of directeur als eindverantwoordelijk persoon, dat is verleden tijd.’ De personeelsleden van DAMCO zijn enthousiast, hoewel er managers zijn die de nieuwe aanpak nog niet kunnen overzien. Maar zij laten die twijfel nu niet zien.

Bij deze casus horen vragen; zie het einde van het hoofdstuk.

1.1 Organiseren

Organiseren als activiteit is gericht op het begrip organisatie. Een organisatie is een aantal mensen dat zich als eenheid naar de buitenwereld presenteert en door middel van onderlinge samenwerking bepaalde doelstellingen wil bereiken. Voordat er een organisatie is, moeten mensen besluiten dat het goed is om hun samenwerking formeel vast te leggen. Dit is de eerste stap van organiseren. Als de organisatie eenmaal een feit is, dan moet in de organisatie ook heel wat worden 'georganiseerd' om de organisatie succesvol te maken. Als we het over deze fase hebben, dan spreken we over managen.

Laten we beginnen met stap 1: hoe komt een organisatie tot stand? Welke zaken moeten dan worden geregeld om tot een goede samenwerking te komen zodat doelen worden gerealiseerd? De betrokken mensen moeten het op de eerste plaats eens zijn over de belangrijkste doelen. Daarover kan geen onenigheid bestaan. Stel dat het doel is: het op de markt brengen van een elektrisch aangedreven auto. Hierachter zijn wellicht doelen te zien als maatschappelijk verantwoord ondernemen, of specifiek de vermindering van schadelijke uitstoot door auto's. Andere doelen kunnen zijn: technologische ontwikkeling, werkgelegenheid, vergroten van de concurrentiekracht van een land. Of simpel: heel veel geld verdienen. In de meeste gevallen zijn meerdere doelen aan te geven die met elkaar samenhangen. Tot het doel van een organisatie rekenen we ook de manier waarop de organisatieleden met elkaar (en klanten, leveranciers, enzovoort) willen omgaan. Later zullen we zien dat hiermee de *bedrijfscultuur* wordt bedoeld. Het bereiken van die doelen vergt veel werk en om die reden is dat door één persoon niet te doen, wel door een aantal mensen. Maar dan moet er een taakverdeling worden gemaakt. Wie doet wat? Het ligt voor de hand dat naar kwaliteiten wordt gekeken van de organisatieleden. Wie kan aan de *functie-eisen* voldoen? Bij een kleine organisatie zal een persoon meerdere taken hebben; als de organisatie groter wordt dan kan taakspecialisatie worden ingevoerd. Iemand is dan met een specifieke taak bezig. Hoe groter de organisatie wordt, hoe hoger de eisen worden die aan de coördinatie van de (deel)taken worden gesteld. In het hoofdstuk over structuur (hoofdstuk 4) gaan we dieper op deze zaken in. Daar zullen we ook zien dat het niet alleen maar gaat om een verdeling van taken op gelijk (horizontaal) niveau, maar ook om een *taakverdeling op verticaal niveau*. Wie heeft meer te vertellen dan een ander, wie moet doen wat de ander zegt, wie heeft beslissingsbevoegdheid? Nogmaals, in een pas startende organisatie zal elk lid evenveel te vertellen hebben, evenveel beslissingsbevoegdheid hebben. In een grote organisatie kan dat niet meer, omdat de verscheidenheid van taken groot is. Er zijn taken van hoog en minder hoog niveau. Er zijn *uitvoerende taken* en *besturende en coördinerende taken*. De taakverdeling waarover we hier spreken is de hiërarchie in een organisatie. Veel organisatiekundigen vinden dat die hiërarchie zo veel mogelijk beperkt moet worden. Geef medewerkers maximale speelruimte en ze presteren veel meer.

Of er nu veel of weinig managers zijn, er is vrijwel altijd behoefte aan een bepaalde mate van duidelijkheid wie, waarover beslist. Zie het artikel 'Ieder een manager, iedereen blij'.

Organisatie

Managen

Doelen

Bedrijfscultuur

Structuur

Hiërarchie

● blog.docadvies.nl

Iedereen manager, iedereen blij

Iedereen noemt zich tegenwoordig manager. En degene die het nog niet is, heeft de ambitie om dit op zo kort mogelijke termijn te worden.

Young talent programma's zijn gericht op het leveren van de CEO's voor de toekomst. Waarom? Hebben we inmiddels niet een overvloed aan managers? En wat betekenen ontwikkelingen zoals zelfsturende teams, platte organisaties en Het Nieuwe Werken? Hebben we ze nog wel nodig, die managers?

De macht van de leidingnemende

In het kader van zelforganisatie, nemen medewerkers taken over van hun manager, bijvoorbeeld callcentermedewerkers die zelf hun rooster maken, ontwikkelplannen die door medewerkers zelf worden opgesteld. Veranderingen in organisaties worden steeds vaker door medewerkers gestart en op deze manier soms zelfs 'afgedwongen' bij het management. Het gaat tegenwoordig niet meer om de leidinggevende, maar steeds meer om de leidingnemende. Barbara Kellerman, hoogleraar leiderschap aan Harvard, spreekt van 'the end of leadership, the beginning of followership'.

De 'moderne' manager

De 'old school' managers, die zich vasthouden aan de inhoud en proberen te controleren, die regels en structuren opleggen, de zogenaamde micromanager, het is passé. In de moderne organisatie staat niet het proces of de structuur centraal, maar de mens. De manager zet medewerkers in op hun kracht, hij laat ze excelleren en hij schept ruimte voor innoveren. De manager brengt visie en stelt concrete doelstellingen. Bij het bereiken van de resultaten is hij de (team)coach, die zorgt voor verbinding en die ontwikkeling en samenwerking faciliteert. Dit is een verschuiving van de taakgerichte manager naar de relatiegerichte manager.

Zijn er nou te veel managers?

Misschien. In ieder geval is zeker dat een ander type manager nodig is: de manager die zijn resultaten behaalt als gevolg van de ruimte die hij medewerkers geeft om hun doelen te realiseren. De verandering die hierachter schuilt, is interessanter dan de discussie over kwantiteit.

Barbara Pals, 8 mei 2013

Beloning

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

verschillende taken moeten worden uitgevoerd. Bij de start zullen de leden het er snel over eens zijn en hoeft niet alles heel formeel op papier worden gezet. Dat geldt ook voor *werktijden*, *vakantiedagen* enzovoort.

Er moet geregeld worden hoe de communicatie verloopt tussen de organisatieleden. Mondelinge uitwisseling van informatie speelt een grote rol, maar ook via andere media kan informatie aan elkaar worden gegeven: telefoon, e-mail, memo's. Hoe vaak spreek je met elkaar? Doet iedereen zijn taak en kom je een keer per week bij elkaar om de voortgang te bespreken of is er een dagelijks werkoverleg gepland? Hoe wordt informatie bewaard? In grote organisaties kent men een huisstijl waarin wordt gecommuniceerd. En wie communiceert met wie?

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

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

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

Wanneer deze bouwstenen op hun plaats liggen en de organisatie is een feit, dan komt het erop aan om het plantje te laten groeien. Groei en continuïteit zijn dan belangrijke uitgangspunten van het werken in en aan de organisatie. Dit noemen we het managen, het 'gesmeerd laten lopen' van processen in de organisatie.

Communicatie

1

Rechtsvorm

1.2 Managen

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

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

Er is wel hiërarchie, er zijn managers die bepaalde taken hebben, maar van medewerkers wordt ook verwacht dat zij met initiatieven komen om de organisatie te verbeteren, de klanttevredenheid op peil te houden en suggesties te opperen voor nieuwe diensten en/of markten. Met andere

Zelfsturing

woorden, er wordt een grote mate van zelfsturing van hen verwacht, beginnend met de indeling van hun tijd en de invulling van hun functie.

Wat blijft er dan over voor de manager, de leidinggevende? Hiervoor hebben we het gehad over de aansturing van personeelsleden. Wat deze niet (vanzelfsprekend) doen is het afstemmen van elkaars werkzaamheden. Het is dus handig als er iemand is die de werkzaamheden van een hele afdeling kan overzien en de inspanningen van de individuele werkers kan coördineren. Een dergelijke manager heeft vaak de functie van afdelingshoofd, heeft beslissingsbevoegdheid naar zijn medewerkers en kan dus aanwijzingen geven die zij moeten opvolgen. Is hij verstandig, dan beperkt hij die bevoegdheid tot het geven van algemene instructies en laat de invulling van het werk over aan zijn deskundige medewerkers. Maar hij moet wel toezien op een goede aanpak van het werk om tot een goed totaalresultaat uit te komen van zijn afdeling. Dit noemen we de interne afstemmingsfunctie van een manager die tot uiting komt in zijn sturingstaak. Naast een interne afstemmingsfunctie heeft een manager in een organisatie ook een externe afstemmingsfunctie. Het gaat hier om de afstemming tussen de interne activiteiten en de omgeving (kansen en bedreigingen). Het gaat om klanten, leveranciers, concurrenten, de overheid en belangengroepen. Zij vormen de externe partijen van de organisatie, die elk op hun manier invloed kunnen uitoefenen en de resultaten van de organisatie kunnen bepalen. Denk aan een bouwvergunning, de komst van een prijsvechter, buurtbewoners die klagen over verkeersoverlast door het komen en gaan van werknemers, of klanten die wel of niet tevreden zijn.

Interne afstemmingsfunctie**Externe afstemmingsfunctie****Externe partijen****DESTEP-factoren**

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

Anno 2013 is er sprake van een wereldwijde economische crisis. Een bedrijf kan zich daar niet aan onttrekken. Het heeft geen enkele zin om op dezelfde schaal door te gaan met het produceren van auto's als consumenten die niet kopen omdat ze onzeker zijn over hun financiële toekomst. Het is wel zinvol om met een hybride- of elektrische auto op de markt te komen. De overheid stimuleert dit en beloont de koper die overgaat tot het kopen van een dergelijke auto, zie het artikel 'De overheid stimuleert het elektrisch rijden enorm'.

De consument ziet de voordelen, genoemd in het artikel, als een prikkel. Producenten van dikke MPV's (multipurpose vehicles) of SUV's (sports utility vehicles) zien hun omzet drastisch kelderen. In sociaal-maatschappelijk opzicht kun je het ook bijna niet maken om met zo'n benzineslurper te rijden, om van het ecologische aspect maar niet te spreken.

● www.elektrischeauto.nl/informatie/belastingvoordeel

De overheid stimuleert het elektrisch rijden enorm

Geen fiscale bijtelling elektrische auto t/m 2014

Elektrische auto's (nulemissieauto's) hebben t/m 2014 geen bijtelling voor de auto van de zaak. Door deze maatregel wordt het voor werknemers interessanter om bij de keuze van een auto van de zaak voor een elektrische auto te kiezen. Voor de werkgever geldt dat de brandstofkosten substantieel lager zullen zijn dan bij werknemers die in reguliere personenauto's rijden.

Geen BPM elektrische auto's t/m 2018

Het kabinet wil het gebruik van de elektrische auto stimuleren. De BPM-vrijstelling voor elektrische auto's wordt daarom verlengd tot 2018. Zonder deze maatregel zou de vrijstelling per 1 juli 2013 zijn komen te vervallen. De vrijstelling wordt verlengd tot 2018, omdat dan naar verwachting de afbouw van de BPM, in het kader van de kilometerbijdrage, is voltooid.

Uitbreiding investeringsfaciliteiten voor zeer zuinige auto's

Zeer zuinige personenauto's gaan structureel onder de willekeurige afschrijving vallen. Daarnaast zullen zeer zuinige auto's, waaronder elektrische auto's, worden aangemerkt als bedrijfsmiddelen die in aanmerking komen voor de kleinschaligheidsinvesteringsaftrek.

Geen motorrijtuigenbelasting voor zeer zuinige auto's

Het tarief van de motorrijtuigenbelasting voor zeer zuinige auto's gaat naar nul. Hiermee wordt de prikkel voor de keuze van een zeer zuinige auto vergroot. Het tarief voor zeer zuinige auto's was in het vorige Belastingplan al teruggebracht naar een kwart van het normale MRB-tarief. Onder zeer zuinige auto's worden personenauto's verstaan met een CO₂-uitstoot van maximaal 95 g/km (diesel) of maximaal 110 g/km (benzine). De definitie van zeer zuinige auto's zal periodiek worden herzien. Dit hangt ook af van de ontwikkelingen bij de elektrische auto's.



BMW i3: een revolutionair concept voor elektrisch rijden

De uitdaging van (top)managers is om hun organisaties te laten overleven door het nemen van maatregelen die de effecten van de crisis kunnen verlichten. Dat geldt ook voor de regering als 'topmanagement' van de BV Nederland die inhoud moet geven aan de externe afstemmingsfunctie. Nederland ondervindt in toenemende mate de gevolgen van de economische crisis. Er moet fors worden bezuinigd, maar ook wordt gezocht naar maatregelen om het bedrijfsleven te versterken. In 2012 steeg het aantal faillissementen tot een record sinds 1992 en voor 2013 zijn de verwachtingen somber. Zie de kadertekst voor een voorbeeld van een regeringsbesluit om het tij te keren.

www.rijksoverheid.nl

Kabinet geeft ondernemers meer ruimte te investeren

Ondernemers kunnen van 1 juli 2013 tot het einde van dit jaar direct tot de helft van nieuwe bedrijfsinvesteringen afschrijven en van de belasting aftrekken. Hierdoor kunnen ondernemers hun belastingafdracht de komende jaren verminderen. Dit levert extra ruimte om te investeren ter grootte van 400 miljoen euro. De ministerraad heeft daarmee ingestemd met een voorstel van staatssecretaris Weekers van Financiën en minister Kamp van Economische Zaken.

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek daalden de bedrijfsinvesteringen in het eerste kwartaal van 2013 met bijna 8%, het Centraal Planbureau verwacht voor heel 2013 een krimp van 10%. 'Een dergelijke krimp is zorgwekkend', aldus minister Kamp. 'Deze maatregel zorgt ervoor dat ondernemers meer ruimte krijgen om te investeren in de economie. Dat zorgt voor inkomens en banen die we in deze moeilijke economische tijd goed kunnen gebruiken.'

Staatssecretaris Weekers: 'Dankzij deze regeling voor willekeurige afschrijvingen kunnen bedrijven hun belastingafdracht in 2013 met een aantal jaren uitstellen. Daarmee krijgen ze extra liquiditeiten en een zetje om juist nu te investeren. Daar profiteren niet alleen deze ondernemers van, maar ook de Nederlandse economie als geheel.'

28 juni 2013

De externe afstemmingsfunctie van een manager is niet alleen tot tijden van crisis beperkt. Ook als het goed gaat moet hij blijven nadenken over de best mogelijke aansluiting met de omgeving, zowel met de externe partijen als met algemene factoren. Dit is zijn strategische taak, gericht op het bereiken van continuïteit. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op deze taak.

Er is nog een taak die niet aan uitvoerende medewerkers overgelaten kan worden. De organisatie is bij de start in elkaar gezet, de bouwstenen zijn op een bepaalde manier ingevuld en neergezet. Het 'gebouw' van de organisatie maakt een bepaalde manier van werken mogelijk die op zijn beurt leidt tot het realiseren van de gestelde doelen. Maar het gebouw kan te klein worden, niet meer geschikt zijn om doelen te bereiken, de organisatie moet opnieuw worden ingericht. Dit is de structureringsstaak van de manager: het voortdurend nagaan of het geheel van taakverdeling, coördinatie, bedrijfscultuur en interne communicatie optimaal is. Bij een kleine organisatie zijn afdelingen als personeelszaken, kwaliteitszorg en opleiding niet nodig. Bij de grote organisaties zie je deze afdelingen – en andere – wel. De structuur van de organisatie staat niet voor eens en voor altijd vast. Het is niet meer dan een middel om een soepele samenwerking mogelijk te maken tussen de organisatieleden met het oog op de gestelde doelen.

We hebben gezien dat ook die doelen kunnen veranderen onder invloed van de economische crisis. Dat betekent automatisch dat de structuur moet worden aangepast. Op welke manier? Dat is de taak van de manager. Moet hij afdelingen inkrimpen, bij elkaar voegen, afstoten? Is het aanpassen van functiebeschrijvingen een oplossing of moet de beloningsstructuur worden aangepakt?

Samengevat hebben managers in een organisatie de volgende hoofdtaken

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

Deze hoofdtaken hangen samen met drie niveaus van management: top-, midden- en operationeel niveau.

Om met het laatste niveau te beginnen: hier gaat het om de aansturing van de dagelijkse werkzaamheden. Er moeten werkplanningen worden gemaakt, de inzet van personeel moet worden bekeken, kwaliteitscontroles moeten worden uitgevoerd, ziektemeldingen moeten worden verwerkt, functioneringsgesprekken moeten worden gevoerd enzovoort. De operationele manager staat het dichtste bij het uitvoerende personeel, soms is hij 'meewerkend voorman' en heeft hij zowel een leidinggevende als een uitvoerende taak. Een niveau hoger houdt de middenmanager zich bezig met het scheppen en bewaken van zo goed mogelijke omstandigheden waarin het werk wordt gedaan. Hierbij hoort ook de bedrijfscultuur: hoe gaan we met elkaar om? Vaak stuurt hij meerdere operationele managers aan; in deze functie ligt het accent op coördinatie. Verder is de middenmanager de *schakel tussen het topmanagement* en de operationele managers en hun medewerkers. Het beleid dat aan de top wordt bepaald moet in activiteiten worden vertaald. Er moet werk worden verzet om de strategische doelen te bereiken. Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat naar een nieuwe locatie moet worden gezocht of een ingrijpende verbouwing nodig is van het bestaande pand. Er moet een ICT-investeringsplan worden opgesteld voor de hele onderneming. Aan alle middenmanagers wordt dan gevraagd om voor hun afdelingen dat plan in te vullen. Ook kan een scholingsplan nodig zijn om het personeel op het gewenste niveau te brengen. Een derde hoofdtak van de middenmanager is het onderlinge overleg. Dat is de *coördinatie op horizontaal niveau*, de afstemming onder gelijken.

**Drie niveaus
van
management**

**Operationele
manager**

**Midden-
manager**

Topmanager**Strategische doelen**

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

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

1.3 Twee algemene organisatieproblemen

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

- 1 leefbaarheid
- 2 controleerbaarheid.

Ad 1 Leefbaarheid

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

Kenmerkend voor een slechte leefbaarheid zijn een hoog verloop- en ziektepercentage. Werknemers laten hun ontevredenheid blijken door ontslag te nemen. Mensen kunnen letterlijk ziek worden door een slechte leefbaarheid. Stress en burn-out slaan toe.

Ad 2 Controleerbaarheid

Mensen hebben er een hekel aan als ze iets moeten doen zonder te weten wat ermee wordt gedaan of wat het oplevert. Op den duur vervreemden zij van hun werk, ze weten niet meer dan hoe zij een bepaalde taak moeten uitvoeren. Als gevolg hiervan neemt de leefbaarheid af, maar het is goed om bij deze specifieke oorzaak stil te staan: het probleem dat een medewerker niet kan nagaan wat werknemers op andere afdelingen doen, of zij beter of slechter worden betaald, welke gegevens in zijn personeelsdossier worden bewaard, wanneer hij recht heeft op bijscholing enzovoort.

Niet voor niets is interne communicatie al geruime tijd een belangrijk item in het dagelijkse leven in een organisatie. Zie de kadertekst 'Interne communicatie als managementinstrument'.

Interne communicatie

● Koeleman, 2012

Interne communicatie als managementinstrument

Interne communicatie is een van de succesfactoren om een organisatie in deze tijd goed te laten functioneren. Uit onderzoek blijkt dat van bedrijven die goed presteren 80% van de medewerkers vertrouwen heeft in de leiding en vindt dat het management echt naar hen luistert. Bij bedrijven die minder goed presteren, is dat maar 40%. De motivatie van werknemers blijkt vooral van twee zaken af te hangen: de mate waarin men wordt betrokken in een dialoog en de wijze waarop men informatie ontvangt. En het mislukken van veranderingsprocessen bijvoorbeeld, blijkt achteraf vaak te wijten aan het onvoldoende communiceren met medewerkers. Weliswaar zien steeds meer organisaties dat goede interne communicatie van groot belang is voor het binden en boeien van medewerkers en de diverse aspecten van de bedrijfsvoering. In de praktijk weet men vaak niet hoe de interne communicatie moet worden opgezet, laat staan hoe die kan worden verbeterd. En als er al stappen worden gezet, dan zijn die zendergericht en houdt men onvoldoende rekening met de communicatiewensen van medewerkers.



1.4 Visies van managers op hoofdtaken en problemen

Managers hebben vaak te maken met problemen bij het uitvoeren van hun taken. Als we kijken naar de manier waarop zij binnen de eigen organisatie omgaan met die problemen, dan kan een aantal stromingen worden onderscheiden die aan de basis liggen van hun oplossingen. Die stromingen geven

Organisatie- kundige stromingen

ook de historische ontwikkeling aan in het denken over de inrichting en besturing van organisaties. Wij staan stil bij de volgende organisatiekundige stromingen:

- 1 de klassieke organisatiekunde: het scientific management en de algemene managementtheorie (oorsprong rond 1900) (subparagraaf 1.4.1);
- 2 de gedragkundige benadering: human relations (oorsprong rond 1930) (subparagraaf 1.4.2);
- 3 het revisionisme (oorsprong rond 1950) (subparagraaf 1.4.3);
- 4 de systeembenadering (oorsprong rond 1950) (subparagraaf 1.4.4);
- 5 de contingentiebenadering (oorsprong rond 1960) (subparagraaf 1.4.5).

1.4.1 Klassieke organisatiekunde

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

Scientific management Taylor

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

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

Vaak lees je dat de visie van het scientific management ‘onmenselijk’ was, maar Taylor had juist de bedoeling het welzijn van de arbeider te bewaken. Als deze efficiënt kon werken, dan verdiende hij ook meer. De manager moest er dus voor zorgen dat zowel de organisatie als de arbeider optimale resultaten kon bereiken. De focus lag hierbij op effectief en efficiënt werken, waarbij onder andere een vergaande arbeidsverdeling werd doorgevoerd. Een ‘kleine’ taak vergde immers weinig scholing en kon snel foutloos worden uitgevoerd.

Veel fabrikanten hadden echter alleen oog voor dit laatste en zagen de arbeider inderdaad niet meer dan als een verlengstuk van de machine waaraan hij stond te werken. Bovendien waren zij van mening dat arbeiders eigenlijk niet wilden werken, dus ze moesten goed in de gaten gehouden worden. Zo werd het ideaal van Taylor om zeep geholpen. Zijn managementvisie echter niet, want tot op de dag van vandaag kun je in vele organisaties zijn principes zien.

Algemeen management Fayol

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

- *Plannen*: de toekomst zo goed mogelijk in kaart brengen en op basis daarvan een actieplan genereren.
- *Organiseren*: het opbouwen van de organisatiestructuur, personeelsbestand en middelen.

- *Bevelen*: het personeel aan het werken houden.
- *Coördineren*: het bij elkaar brengen en harmoniseren van alle activiteiten en inspanningen in de organisatie.
- *Controleren*: het nagaan of alles binnen de organisatie gebeurt volgens de vastgestelde regels en gegeven bevelen.

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

1.4.2 Gedragkundige benadering

De belangrijkste aanzet tot de gedragkundige aanpak van de organisatiekunde vormden de Hawthorne-onderzoeken, voornamelijk uitgevoerd door de Australiër Elton Mayo. De belangrijke algemene conclusie die men uit de Hawthorne-onderzoeken kan trekken, is het feit dat menselijke verhoudingen en sociale behoeften van de werknemers evenals de technische aspecten van cruciaal belang zijn voor een onderneming. In deze visie zijn werknemers leden van door henzelf gevormde groepen met hun eigen leiders en gedragscodes. Managers zouden het sociale verband van arbeiders zo veel mogelijk moeten bevorderen en hiervan gebruik moeten maken. Dat betekent een zekere gelijkwaardigheid van arbeiders en managers. Deze benadering noemt men *human relations*. Tegenwoordig zal geen enkele manager het belang ontkennen van de goede relatie die hij met medewerkers heeft. Zoals we in paragraaf 1.3 hebben gezien is dit een aspect van de leefbaarheid binnen organisaties. In het volgende artikel wordt een van de experimenten beschreven die de aanzet hebben gegeven tot het ontstaan van de *humanrelationsbenadering*. Mayo ging met zijn collega's met de mensen in de fabriek praten over de stijging van de productiviteit. Het bleek dat de belangstelling die zij toonden voor de medewerkers de oorzaak was van de stijging van de productiviteit. Aandacht bleek het sleutelbegrip.

Hawthorne-
onderzoeken

Human
relations

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

Illumination experiments (1924-1927)

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

Maslow Behoeftefasen

Een psychologische verklaring bood Maslow die aangaf dat de motivatie van de mens bepaald wordt door opeenvolgende behoeftefasen:

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

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

Uit onderzoek blijkt telkens, dat materiële behoeften minder belangrijk zijn dan emotionele behoeften, zie het artikel 'Waardering belangrijker voor werknemer dan geld'.

• www.werken20.nl

Waardering belangrijker voor werknemer dan geld

Werknemers in Nederlanders voelen zich meer gewaardeerd op de werkvloer als ze aandacht of een compliment van de leidinggevende krijgen. Dat telt zwaarder dan een financiële beloning.

De Nederlandse werknemers voelen zich redelijk gewaardeerd op werk. Driekwart van hen becijfert het waarderingsgevoel met een zeven of hoger. Dat blijkt uit onderzoek onder meer dan vijfhonderd Nederlanders van trainings- en adviesbureau Van Harte & Lingsma.

Complimenten

Werknemers voelen zich met name gewaardeerd als de leidinggevende luistert naar hun mening (56 procent) of wanneer deze hen complimenten geeft over het eigen werk (54 procent). Een promotie (10 procent) of een bonus (13,4 procent) draagt het minste bij aan het waarderingsgevoel.

Respect

Maar liefst 69 procent heeft het gevoel dat zijn leidinggevende hem respecteert als persoon en dat deze hem ziet zoals hij is, met oog voor zijn vermogen en talent (58 procent). Zestigplussers geven het waarderingsgevoel op het werk een 7,8. Dertigers voelen zich het minst gewaardeerd op het werk en geven het waarderingsgevoel gemiddeld een 6,8.

Beloning

Opvallend is dat bijna de helft van de werknemers vindt dat hij niet voldoende financiële beloning krijgt voor geboekte resultaten. Toch blijken emotionele aspecten, zoals een luisterend oor, belangrijker voor het waarderingsgevoel te zijn dan financiële aspecten.

Aandacht voor de medewerkers

Aandacht voor je medewerkers levert op langere termijn bovendien veel meer op, stelt Joep C. de Jong, directeur bij Van Harte & Lingsma en expert op het gebied van waarderend leiderschap. 'Bij organisaties waar waarderend leiderschap wordt toegepast – met persoonlijke aandacht voor de medewerkers – zijn betere prestaties en resultaten te zien.'

September 2013

**1.4.3 Revisionisme**

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

van de klassieke en gedragskundige organisatietheorie. We geven de visies van de volgende bekende 'revisionisten' kort weer:

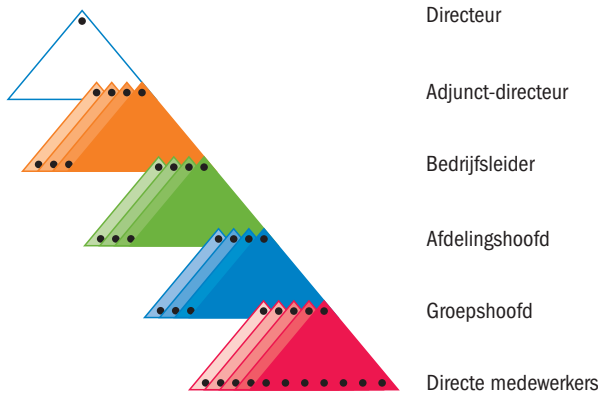
- 1 Likert en zijn 'linking pin'-principe;
- 2 McGregors X- en Y-theorie;
- 3 Blake en Moutons 'managerial grid'.

Ad 1 Likert en zijn 'linking pin'-principe

Likert

Rensis Likert was de eerste organisatiekundig denker die streefde naar een samenvoeging van de klassieke en de gedragskundige stroming. Hij kwam met de 'linking pin'-structuur: een organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen die bij elkaar gehouden worden door personen die als verbindende schakel functioneren. Die verbinding is zowel op vakinhoudelijk gebied, de taken die moeten worden uitgevoerd, als op relationeel gebied, de onderlinge sfeer. Het 'linking pin'-principe is schematisch weergegeven in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Linking-pin



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

Ad 2 McGregors X- en Y-theorie

McGregor

Theorie X

Theorie Y

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

Ad 3 Blake en Moutons 'managerial grid'

Managerial grid

Robert Blake en Jane Mouton ontwikkelden het 'managerial grid', die volgens hen aangaf dat de beste managementaanpak het zogenoemde *teamanagement* is, waarbij de manager zowel volop aandacht heeft voor de productiviteit als voor de medewerkers. In hun figuur (figuur 1.2) staat deze aanpak rechtsboven, met nummer 9.9. Zij onderscheiden dus

$9 \times 9 = 81$ mogelijke stijlen, waarvan er maar één optimaal is. Slechte stijlen zijn 1.9 (Mensen wat is het hier gezellig!) en 9.1 (Koppen dicht, productie maken!). Van alles een beetje en daarom niet helemaal goed is 5.5 (Gezellig werken!). Hoe meer een vlak naar rechtsboven kan worden ingevuld, hoe beter de aanpak van de manager.

FIGUUR 1.2 Managerial grid



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

1.4.4 Systeembenadering

De systeembenadering is een verdere uitwerking van de visie dat er meerdere elementen zijn die het succes van een organisatie bepalen. Het gaat niet alleen om bedrijfskundige en (sociaal)psychologische elementen binnen de organisatie, maar ook om de relatie tussen organisatie en omgeving. Organisatie en omgeving moeten als één geheel van samenhangende onderdelen worden gezien en worden 'gemanaged'. Het gaat te ver om in dit inleidende hoofdstuk dieper op de systeembenadering in te gaan. In het vervolg van dit boek zul je zien dat het 7S-model eigenlijk een systeem is, een van de velen die ontworpen kunnen worden.

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

1.4.5 Contingentiebenadering

De contingentiebenadering is de visie die managers in deze tijd in praktijk brengen. Deze omvat veel elementen van voorgaande stromingen, maar voegt daar iets aan toe. Wat goed is voor een organisatie en wat managers

moeten doen is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie verkeert. Dat geldt zowel voor de externe afstemming als voor de interne afstemming. Kenmerken van de organisatie (sterke en zwakke punten) worden afgezet tegen kenmerken van de omgeving (kansen en bedreigingen). Met het beeld van deze *SWOT-analyse*, de *confrontatiematrix*, moet de manager creatief omgaan en oplossingen bedenken voor externe en interne problemen. In het licht van de diepe economische crisis van 2013 staan managers voor de opgave om maatregelen te nemen om te overleven. Voor elke organisatie zullen die maatregelen er anders uitzien. Er bestaat dus geen standaardrecept, alles is *situatieafhankelijk*. Zelfs op nationaal niveau is dit het geval. In het volgende artikel staat de visie van bondskanselier Angela Merkel. Je herkent daarin ook de systeembenadering: er zijn zeer veel elementen die iets met de recessie hebben te maken, waaronder de invoering van eurobonds.

• www.nu.nl

Merkel ziet geen snelle oplossing eurocrisis

AMSTERDAM – De Duitse bondskanselier Angela Merkel heeft woensdag in een toespraak in het Duits parlement gezegd dat er geen snelle en makkelijke oplossing uit de crisis is.

Ze sprak het parlement toe in aanloop naar de Europese top aanstaande donderdag en vrijdag in Brussel. 'Er is geen magische formule die de crisis snel doet verdwijnen', zo zei Merkel.

Ook herhaalde ze haar standpunt over eurobonds, waarmee de lidstaten van de eurozone garant staan voor elkaars schulden.

'Dat is de verkeerde weg', aldus Merkel. 'Duitsland is momenteel de motor van Europa, maar onze krachten zijn niet onbegrensd. We moeten



niet worden getest.' Volgens haar kan er dan ook alleen over eurobonds worden gepraat wanneer er een beter controlemechanisme is.

De druk om eurobonds in te voeren neemt momenteel toe. In aanloop naar de EU-top hebben Spanje en Italië hun standpunt herhaald deze eurobonds snel in te willen voeren, om zo de schuldenproblemen van de zuidelijke lidstaten van de eurozone te verlichten. Ook de Franse president François Hollande is voor invoering van eurobonds. Merkel en Hollande ontmoeten elkaar woensdagavond in Parijs.

27 juni 2012

1

1.5 Wat blijft: organisatieverandering

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

Neem bijvoorbeeld 'technologische ontwikkeling' en ga na welke veranderingen die met zich mee hebben gebracht en nog zullen brengen. Fabrikanten komen met nieuwe producten op de markt zoals mobiele telefoons waarop je tv kunt kijken en op het internet kunt surfen. In de automobiellindustrie is de ontwikkelingstijd voor een nieuw model meer dan gehalveerd, door de toepassing van computertechnieken voor design en productie. In de lakstraten staan rijen robots om de carrosserieën te spuiten, er komt geen mens meer aan te pas.

Distributie via het internet is een ander voorbeeld van technologische ontwikkeling. *E-commerce* is met een groot aantal producten verbonden, maar nog niet met nieuwe auto's. BMW lijkt van plan om de eerste automobielfabrikant te zijn die internet voor verkoop gebruikt, te beginnen met de elektrische i3 die in najaar 2013 op de markt komt.

**Technologische
ontwikkeling**

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

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

Leidinggeevenden vinden het vaak lastig om de vaart erin te houden en iedereen blijvend te motiveren. Hoe ga je om met niet-willers of niet-kunners? Hoe doorbreek je weerstand en 'duiken' van medewerkers die (lijken te) denken 'Dit zal mijn tijd wel duren'? Hoe krijg je medewerking en goede resultaten? Als er geen afdoende antwoorden komen dan dreigt het gevaar

Innovatie

www.emerce.nl

BMW: Alle modellen via internet verkopen

BMW denkt erover om de autoverkoop volledig naar internet over te hevelen en zijn fysieke distributienetwerk uit te dunnen. Concrete plannen zijn nog niet gevormd, of nog niet gereed voor publicatie, maar de leiding lijkt vrij stellig in zijn ambities. 'We kunnen ons dat goed voorstellen', heet het officieel.

Autoverkoop via internet heeft serieuze gevolgen voor de dealers en de eigen winkels. BMW is bereid in Duitsland in zijn eigen netwerk te snijden en in de dealers. Dat netwerk zal worden uitgedund in de nieuwe constellatie. Er blijven minder, maar grotere verkooppunten over. Klanten hoeven niet meer per se naar een winkel. De verkoper komt gewoon bij hen thuis.

Dagblad Handelsblatt weet ook dat Mercedes vergelijkbare plannen heeft. In beide gevallen gaat het om plannen voor de langere termijn. Het is aannemelijk dat deze ontwikkeling tegen die tijd ook in andere landen zal worden toegepast.

22 juli 2013

dat resultaten niet worden behaald, dat er fouten worden gemaakt, conflicten ontstaan en mensen afhaken. Wat kunnen managers doen? We geven de volgende tips:

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

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

1.6 Ontwikkeling en groei van organisaties

Organisaties die veranderen in hun strategie, structuur of sturing hoeven niet te groeien. Vaak is het tegenovergestelde het geval: ze worden kleiner, *lean and mean* is in dit verband een bekende Engelse term. Verder is de bedoeling van verandering dat de organisatie beter is opgewassen tegen veranderde omstandigheden, het is een overlevingsstrategie. Bij groei en ontwikkeling denken we in eerste instantie aan een geleidelijke, bijna vanzelf verloopende verandering van de organisatie. In eerste instantie is dat een verandering in omvang: kleine organisaties worden groter. Deze groei houdt in dat organisaties complexer worden, er meer factoren zijn die een rol spelen en dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan medewerkers en managers. Veel organisaties kennen de ontwikkelingsgang, afgebeeld in figuur 1.3.

Lean and mean

1

FIGUUR 1.3 Ontwikkelingsgang



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

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

1.6.1 Wintzen: de ontwikkeling van cellen

De Nederlander Eckart Wintzen ontwikkelde een praktisch toepasbaar concept voor het ontwikkelen en beheerst laten groeien van een bedrijf: de celstructuur. Via een management buy-out werd Wintzen in 1976 voor een tientje eigenaar van het verliesgevende Nederlandse dochterbedrijf van General Telephone. Hij noemde het BSO, Bureau voor Systeemontwikkeling. Toen het bedrijf naar meer dan vijftig medewerkers dreigde te groeien, splitste hij het in tweeën, twee 'cellen', die ieder binnen de standaarden van BSO alle vrijheid hadden om hun eigen gang te gaan. Ze hadden hun eigen winst-en-verliesrekening en de nieuwe directeur werd een ondernemer met verregaande vrijheden. De nieuwe cellen moesten wel uiterlijk herkenbaar zijn als een bedrijf en door middel van administratieve standaardisatie als samenhangend geheel goed gestuurd kunnen worden. Bovendien waren er allerlei eigen gewoontes die bij de standaard hoorden en die het gevoel van samenhang moesten versterken. Ook deze twee cellen groeiden snel en splitsten zich volgens dit concept. Zo kon het bedrijf groeien maar toch binnen iedere cel de sfeer van een klein familiebedrijf behouden. In 1990 nam BSO Philips' automatiseringstak PASS over en veranderde de naam in BSO/Origin. Ondanks de sterke groei bleef de mensgerichte benadering en het celdelingsconcept gehandhaafd. BSO/Origin had dan ook geen enkele stafafdeling en slechts een klein hoofdkantoor. In 1996 had het onconventionele bedrijf zesduizend medewerkers in 21 landen en fuseerde het met Philips C&P tot het meer dan tienduizend medewerkers tellende Origin. Op dat moment nam Wintzen afscheid. In zijn onlangs verschenen boek *Eckart's Notes* schrijft hij over zijn ervaringen met celdeling (bron: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/218-Eckart-Wintzen-BSO/>, bewerkt).

Wintzen
Celstructuur

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

1.6.2 Het groei- en crisismodel van Greiner

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

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

Fase 1: groei door creativiteit

In fase 1 (groei door creativiteit) is er sprake van de nieuwe, pas opgerichte organisatie die Greiner de pioniersfase noemt. De ondernemer die voor zichzelf is begonnen doet zo veel mogelijk zelf. Zijn eerste paar medewerkers kunnen zijn werk ondersteunen, zonder dat hij belangrijke (strategische) werkzaamheden aan hen hoeft te delegeren. Maar om te kunnen groeien, zal de ondernemer dat wél moeten doen. Lukt dat niet, dan blijft hij de belangrijkste medewerker en vormt hij daarmee zelf het obstakel voor verdere groei. Wordt er niets aan dit obstakel gedaan, dan breekt de 'leiderschaps crisis' uit. Overwint de organisatie (in dit geval de ondernemer) de crisis, dan kan de organisatie verder groeien en zich ontwikkelen op het gebied van omzet, marktaandeel, producten en diensten enzovoort. De oplossing van de crisis is het aanstellen van managers die het werk van de ondernemer uit handen nemen wat betreft het direct leidinggeven. Dan is fase 2 een feit.

Fase 2: groei door dirigeren

Er komen dus middenmanagers en operationele managers die fase 2 (groei door dirigeren) tot bloei brengen. De ondernemer houdt zich met hoofdtaken bezig: strategie en het aansturen van zijn managers. De crisis die het eindpunt is van deze fase is de 'autonomiecrisis': de managers die de ondernemers werk uit handen nemen, vragen zich af waarom zij niet beter worden betaald. Zij doen het werk immers? Mogelijk is er wrijving ontstaan tussen de ene en de andere manager. Het spel om de macht is losgebarsten, iedereen wil alles te zeggen hebben, vandaar de naam van deze crisis. Stel dat de ondernemer hier niets aan doet? Dan loopt het werk vast, worden er fouten gemaakt, lopen mensen weg. Een optie is om terug te gaan naar de kleine organisatie van weleer. Maar dat is een omgekeerde ontwikkeling. Er is een weg omhoog: de crisis bestrijden. Als dat lukt is fase 3 een feit. De oplossing is simpel: geef managers meer autonomie, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Je herkent hierin de filosofie van Eckart Wintzen: groter worden door klein te blijven. In zijn geval was dat het celprincipe van het maximum aantal medewerkers die met een bepaalde taak bezig zijn. Dat werd een aparte businessunit, een min of meer zelfstandig onderdeel van de organisatie.

Greiner

Pioniersfase

Leiderschaps crisis

Autonomiecrisis

Businessunit

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

Met de managers van businessunits, werkmaatschappijen, of welke naam ze ook hebben komt fase 3 tot bloei. De crisis aan het eind van deze fase is voorspelbaar: de businessunits gaan steeds meer hun eigen weg. Van onderlinge afstemming of samenwerking is geen sprake. De organisatie valt uiteen in losse 'eilandjes', met elk hun eigen baas die het daar voor het zeggen heeft. Hoe houdt het topmanagement de zaak in de hand? De naam van deze crisis is typerend: 'beheerscrisis', het dreigt letterlijk uit de hand te lopen, de top beheerst de organisatie niet meer. Moet het topmanagement verworven rechten van de managers afpakken en naar de vorige fase gaan? Nee, dat is niet de weg naar ontwikkeling en groei. Die wordt gekenmerkt door een strakke coördinatie, de top stelt doelen, tijdsplanningen en voortgangscntroles in. Binnen die kaders kunnen managers doen wat ze willen, aan hun autonomie wordt niet getornd. Wel worden randvoorwaarden gesteld. En als dat in het begin van fase 4 lukt, dan kan verdere groei als gevolg van die coördinatie worden verwacht (vandaar 'groei door coördinatie').

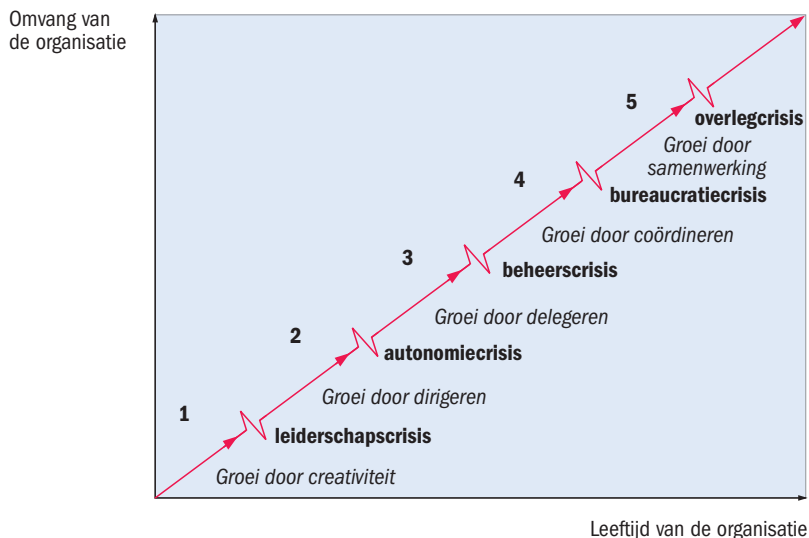
Fase 5: groei door samenwerking

Beheersregels worden versoepeld. De organisatie groeit door samenwerking.

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

In figuur 1.4 wordt Greiners groei- en crisismodel weergegeven.

FIGUUR 1.4 Model van Greiner: ontwikkelingsfasen van een organisatie



Er is ook een ander perspectief op ontwikkeling en verandering dat uitgaat van een organisatie die helemaal daarop is ingesteld. In plaats van in de

door Greiner geschetste valkuil te trappen, past een dergelijke organisatie zich aan. Zo'n organisatie noemt men een 'lerende organisatie', die we in de volgende paragraaf kort bespreken.

1.7 Voortdurende verbetering: de lerende organisatie

Voor tal van bedrijven is de omgeving 'turbulent', dat wil zeggen dat er veel ontwikkelingen gaande zijn waarvan men de uitkomst niet kan voorspellen. Je weet maar één ding: als organisatie moet je een van de besten, zo niet de beste zijn om te overleven. Dan is het noodzakelijk om alles wat je doet zorgvuldig te plannen, voortgang te checken en verbetermaatregelen te nemen. Je loopt voortdurend tegen onverwachte zaken aan die je niet had kunnen voorzien. *Aanpassingsvermogen* en *flexibiliteit* zijn eerste vereisten om dit vol te houden. Dat is de essentie van de visie van Peter Senge (*The Fifth Discipline*, 1992): medewerkers moeten zich continu bekwalen op terreinen als kennis, vaardigheden, ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie en blijvende collectieve kennisopbouw waarvan het systeemdenken de basis is. Het management heeft als hoofdtaak om de beste randvoorwaarden te scheppen voor die blijvende collectieve kennisopbouw en uitwisseling tussen organisatieleden.

Kennismanagement

Kennismanagement is een kenmerk van de lerende organisatie. Een ander accent wordt gelegd door de balanced-scorecard-methode. Ook hier gaat het om het in kaart brengen van prestatie en prestatieverbeteringen in het licht van snel veranderende omstandigheden. Zoals de naam al aangeeft gaat het om een evenwicht, in dit geval tussen:

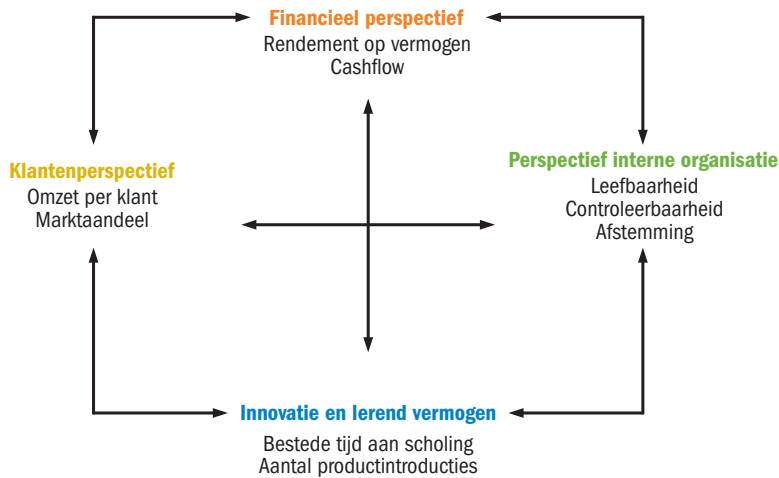
- financiële prestaties;
- prestaties voor klanten;
- bedrijfsprocessen;
- innovatie en lerend vermogen.

Kritische succesfactoren

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

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

FIGUUR 1.5 Balanced scorecard en kritische succesfactoren



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

meten – de formulering van de indicatoren – en de interpretatie van de meetresultaten de grote moeilijkheid.

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

Voordat we daarmee beginnen, willen we vermelden dat deze uiteenzetting over hoofdpunten van organiseren en managen niet alle punten van de organisatiekunde omvat. Sommige onderwerpen komen in de volgende hoofdstukken aan de orde, een aantal niet. Een goed overzicht van allerlei modellen die op organiseren en managen van toepassing zijn is te lezen in het boek *101 Managementmodellen* van Marijn Mulders (Noordhoff Uitgevers, 2010).

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

1.8 Social media en organisaties

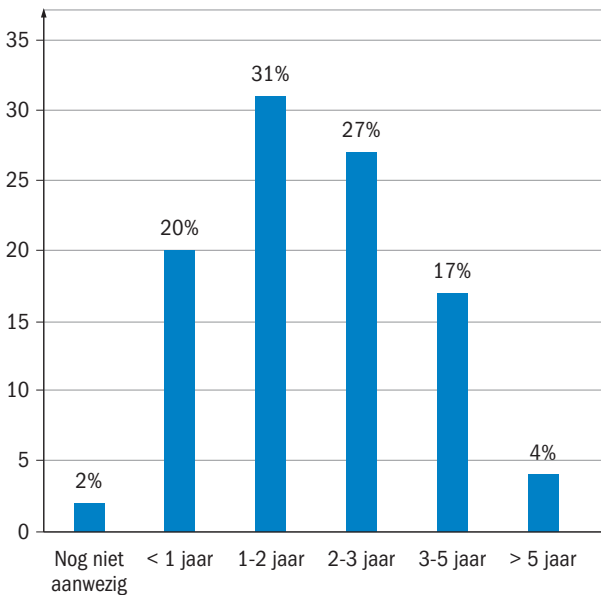
Social media

Social media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee informatie gedeeld kan worden. Bedrijven kunnen social media gebruiken om informatie aan de consument te verstrekken, maar ook om met hen in gesprek te gaan. Social media geven bedrijven ook de kans om te zien waar hun doelgroep zich (online) bevindt en wat hen bezighoudt. Bekende voorbeelden van sociale media zijn Facebook, Youtube, Hyves en LinkedIn. Het gebruik van social media is onlosmakelijke verbonden met het functioneren van organisaties en hun leden in de huidige informatiemaatschappij. Social media zijn niet meer weg te denken bij de bedrijfsactiviteiten. Vaak hebben social media hun plek al gevonden in de marketingafdeling en er worden speciale social-mediamanagers aangesteld.

Uit de social media2monitor 2012 blijkt dat de meeste bedrijven al één tot twee jaar social media actief inzetten voor verschillende bedrijfsdoeleinden.

Figuur 1.6 laat zien hoeveel jaar bedrijven in 2013 al actief zijn op social media.

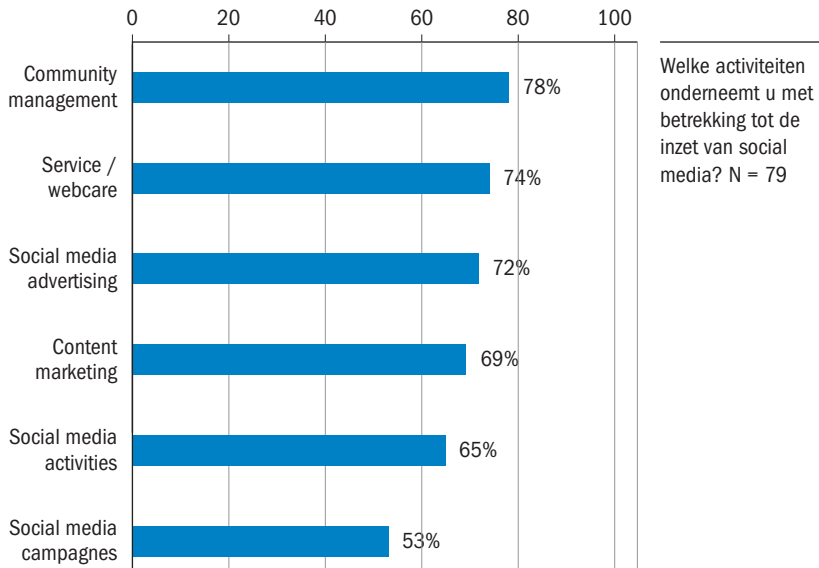
FIGUUR 1.6 Aanwezigheid van bedrijven in social media



Bron: www.socialmediamonitor.nl

Het is interessant om te weten met welk doel de social media worden ingezet. Zie figuur 1.7.

FIGUUR 1.7 Bedrijfsmatige activiteiten in het kader van social media



Bron: www.socialmediamonitor.nl

AirFrance/KLM is uitdrukkelijk op een aantal social media aanwezig, zoals uit het webartikel blijkt.

www.klm.com

Op welke sociale media is KLM te vinden?

U vindt ons op Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn en diverse andere media. Kies uw favoriete manier om alles te weten te komen over het laatste nieuws, aantrekkelijke aanbiedingen en persoonlijke service.

Samenvatting

1

- ▶ Een organisatie is een aantal mensen dat een samenwerkingsverband in stand houdt om gemeenschappelijke doelen te bereiken.
- ▶ Organiseren is het maken van afspraken over doelen, taakverdeling, coördinatie, beloning en communicatie.
- ▶ Managen omvat alle activiteiten die nodig zijn om de organisatie draaiende te houden.
- ▶ In de klassieke visie op organiseren en managen maakt de top maakt uit wat de arbeiders moeten doen om zo effectief en efficiënt mogelijk te werken.
- ▶ 'Human relations' is de reactie op de klassieke visie waarin de communicatie met medewerkers centraal staat. Leefbaarheid is een belangrijk punt, waarbij de motivatie van de werkers bepaalt hoe het management met hen moet omgaan.
- ▶ Het revisionisme verenigt de klassieke en de gedragsbenadering van organiseren en managen en is tot op heden de basis van het denken over management.
- ▶ De systeembenadering ziet organiseren en managen in relatie tot samenhang en evenwicht in het functioneren van organisaties. Voorbeelden hiervan zijn het 7S-model en de contingentiebenadering. Er is geen beste aanpak maar alles draait om evenwicht in een bepaalde situatie.
- ▶ Organisatieverandering is de onvermijdelijke aanpassing van de organisatie aan de omstandigheden, zowel intern als extern.
- ▶ Innovatie is vernieuwing van de manier van organiseren en managen, met het oog op het bereiken van betere resultaten.
- ▶ In de lerende organisatie is innovatie vanzelfsprekend, en vindt voortdurend plaats (Peter Senge).
- ▶ Het contact met de omgeving door middel van social media is voor organisaties een belangrijke stimulans om te innoveren.

Kernbegrippen

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

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

Vragen en opdrachten

Vragen over de openingscasus

- 1.1** Heeft de organisatieverandering die Van Dam wil inzetten, betrekking op 'organiseren', 'managen' of op beide begrippen?
- 1.2** Welke mogelijke risico's zijn er aan de organisatieverandering te geven wat betreft leefbaarheid en controleerbaarheid in de organisatie?
- 1.3** Is de visie van Greiner op groei van organisaties te verenigen met het idee van de zelfsturende onderneming zoals Bert van Dam die ziet?

Vragen

- 1.4** Welke aspecten kunnen bij het begrip 'organiseren' worden onderscheiden?
 - 1.5** Wat wordt bedoeld met 'the end of leadership, the beginning of followership'?
 - 1.6** Geef een voorbeeld van de invloed van een DESTEP-factor op een organisatie.
 - 1.7** De organisatievisie van Henry Fayol wordt nog steeds door veel bedrijven onderschreven. Beschrijf die visie.
 - 1.8** Wat is de essentie van de contingentiebenadering?
 - 1.9** Wat houdt het ontwikkelingsmodel van Greiner in?
 - 1.10** Waarom wordt de balanced-scorecard-methode gezien als een perspectief op de lerende organisatie?
 - 1.11** Neem drie willekeurige (middel)grote Nederlandse bedrijven. Op welke social media zijn zij actief en met welke specifieke activiteiten?
-