

Organiseren en managen



Noordhoff Uitgevers

André Weber & Aldert Doelen

4^e druk

Organiseren & managen

Het 7S-model toegepast

André Weber

Aldert Doelen

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag: 212 Fahrenheit (Groningen)

Omslagillustratie: Dreamstime

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, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



1 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, 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) 978-90-01-88798-8

ISBN 978-90-01-88797-1

NUR 801

Woord vooraf bij de vierde druk

Organiseren & managen omvat een samenhangend overzicht van de belangrijkste thema's in het vakgebied Management en Organisatie. Om die samenhang duidelijk te maken wordt het 7S-model gebruikt. Wij hebben juist voor dit model gekozen omdat het snel duidelijk maakt welke thema's van wezenlijk belang zijn en hoe zij met elkaar in verband staan. Elke afzonderlijke S wordt met behulp van vele voorbeelden en illustraties beschreven. In het laatste hoofdstuk wordt de essentie van het 7S-model uitgewerkt: de samenhang tussen de S'en die een organisatie kenmerkt waarin gedreven medewerkers met elkaar werken en successen behalen.

In deze vierde druk is de tekst waar nodig vereenvoudigd en aangevuld. Geheel nieuw is het onderwerp 'disruptieve innovatie'. Als tegenhanger van het systematische 7S-model is deze visie op organiseren niet alleen actueel, maar wordt de lezer ook gestimuleerd om organiseren en managen vanuit zijn eigen gevoel in te vullen. Disruptieve innovatie is net als social media in elk hoofdstuk een vast onderwerp. Aan het einde van het boek presenteren we ons model van disruptief organiseren. De lezer ziet niet alleen een analyse van een bedrijfscasus met behulp van het 7S-model, maar ook de toepassing van het disruptieve innovatiemodel op dezelfde casus.

Ten slotte zijn alle casussen, voorbeelden en illustraties geactualiseerd, wat ook geldt voor vragen en opdrachten.

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 dat deze vierde druk van *Organiseren & managen* de lezer in relatief korte tijd inzicht verschaft in de complexe wereld van organiseren en managen.

André Weber
Aldert Doelen

Juli 2017

Inhoud

Effectief studeren 8

1 Hoofdpunten van organiseren en managen 11

- 1.1 Organiseren 13
 - 1.2 Managen 17
 - 1.3 Drie algemene organisatieproblemen 21
 - 1.4 Visies van managers op hoofdtaken en problemen 24
 - 1.5 Wat blijft: organisatieverandering 31
 - 1.6 Ontwikkeling en groei van organisaties 33
 - 1.7 Voortdurende verbetering: de lerende organisatie 36
 - 1.8 Social media en organisaties 38
 - 1.9 Disruptieve innovatie 39
- Samenvatting 44
Kernbegrippen 46
Vragen en opdrachten 48

2 Kennismaking met het 7S-model 51

- 2.1 Het 7S-model 53
 - 2.2 Strategy 54
 - 2.3 Structure 57
 - 2.4 Systems 59
 - 2.5 Staff 60
 - 2.6 Style 62
 - 2.7 Shared values 63
 - 2.8 Social media en het 7S-model 68
 - 2.9 Disruptieve innovatie en het 7S-model 70
- Samenvatting 72
Kernbegrippen 73
Vragen en opdrachten 74

3 Strategie 79

- 3.1 Strategie en samenhangende begrippen 81
 - 3.2 Algemene accenten in strategie 90
 - 3.3 Social media en strategie 98
 - 3.4 Disruptie en strategie 99
- Samenvatting 101
Kernbegrippen 102
Vragen en opdrachten 104

4 Structuur 109

- 4.1 Bouw van structuur 111
- 4.2 Groeperen van taken en functies 114
- 4.3 Combinatie van F-, P-, M- en G-indeling 117
- 4.4 Organisatiestructuur volgens Henry Mintzberg 119
- 4.5 Social media en structuur 137
- 4.6 Disruptieve innovatie en structuur 139
 - Samenvatting 141
 - Kernbegrippen 143
 - Vragen en opdrachten 145

5 Systemen 149

- 5.1 Systemen binnen de organisatie 151
- 5.2 Systemen voor strategiebepaling 151
- 5.3 Systemen voor communicatie 154
- 5.4 Systemen voor stroomlijning van bedrijfsprocessen 158
- 5.5 Social media en systemen 160
- 5.6 Disruptieve innovatie en systemen 161
 - Samenvatting 164
 - Kernbegrippen 165
 - Vragen en opdrachten 166

6 Personeel 171

- 6.1 Ruilrelatie tussen individu en organisatie 173
- 6.2 Vraag en aanbod van de organisatie 173
- 6.3 Vraag en aanbod van het individu 179
- 6.4 De humanresourcesmanagement-cyclus 186
- 6.5 Social media en personeel 189
- 6.6 Disruptieve innovatie en de medewerkers 191
 - Samenvatting 193
 - Kernbegrippen 195
 - Vragen en opdrachten 196

7 Managementstijlen 201

- 7.1 Klassieke benadering van managementstijlen 203
- 7.2 Inspirerend versus zakelijk leiderschap 212
- 7.3 Leiderschapscompetenties 214
- 7.4 Social media en managementstijlen 216
- 7.5 Disruptieve innovatie en leiderschap 217
 - Samenvatting 219
 - Kernbegrippen 220
 - Vragen en opdrachten 222

8 Sleutelvaardigheden 227

- 8.1 Kernbekwaamheden 229
- 8.2 Omvang van bedrijven en hun sleutelvaardigheden 232
- 8.3 Competentiemanagement 234
- 8.4 Acht kenmerken van excellente organisaties 235
- 8.5 Social media en kernbekwaamheden 237
- 8.6 Disruptieve innovatie en excellente organisaties 238
 - Samenvatting 240
 - Kernbegrippen 241
 - Vragen en opdrachten 242

9 Gedeelde waarden 245

- 9.1 Inhoud van bedrijfscultuur 247
- 9.2 Effecten van bedrijfscultuur 248
- 9.3 Elementen van bedrijfscultuur 249
- 9.4 Typering van bedrijfsculturen 252
- 9.5 Ethiek en gedeelde waarden 257
- 9.6 Ethiek en het 7S-model 261
- 9.7 Social media en gedeelde waarden 268
- 9.8 Disruptieve innovatie en gedeelde waarden 270
 - Samenvatting 272
 - Kernbegrippen 273
 - Vragen en opdrachten 275

10 Diagnose en advies op basis van het 7S-model 279

- 10.1 Gebruik van het 7S-model 280
- 10.2 Analyse van de samenhang tussen de zeven S'en: demonstratie 284
- 10.3 Model disruptieve innovatie 289
- 10.4 Afsluitende casus 290
- 10.5 AkzoNobel als disruptief-innovatieve organisatie, toepassing van het model 299
 - Samenvatting 301
 - Kernbegrippen 302

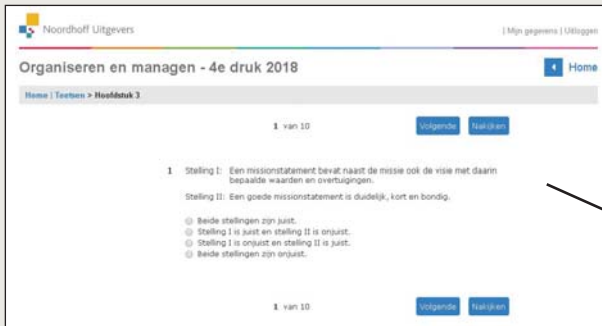
Geraadpleegde literatuur 303

Noten 305

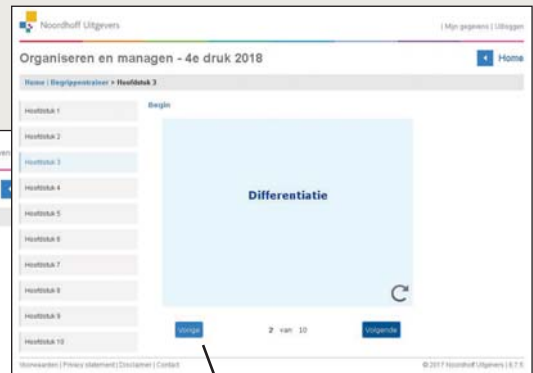
Illustratieverantwoording 306

Trefwoordenregister 307

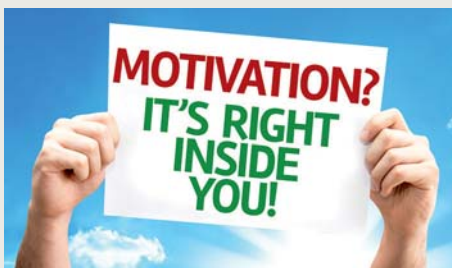
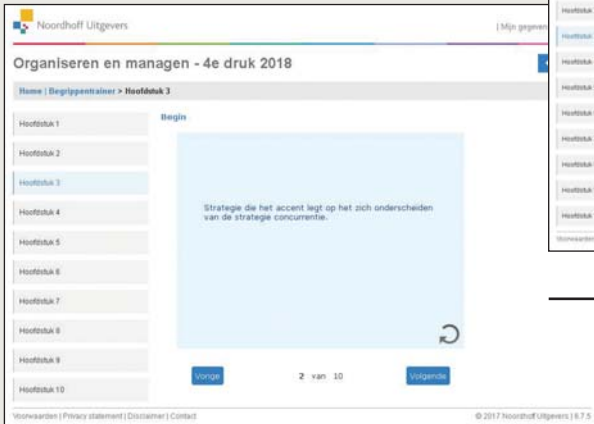
Vragen en opdrachten helpen je met het begrijpen en toepassen van de theorie.



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



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



1

Hoofdpunten van organiseren en managen

- 1.1 **Organiseren**
- 1.2 **Managen**
- 1.3 **Drie algemene organisatieproblemen**
- 1.4 **Visies van managers op hoofdtaken en problemen**
- 1.5 **Wat blijft: organisatieverandering**
- 1.6 **Ontwikkeling en groei van organisaties**
- 1.7 **Voortdurende verbetering: de lerende organisatie**
- 1.8 **Social media en organisaties**
- 1.9 **Disruptieve innovatie**
- Samenvatting**
- Kernbegrippen**
- Vragen en opdrachten**

In dit inleidende hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van de belangrijkste theorieën en begrippen die met *organiseren en managen* hebben te maken. Een aantal klassieke perspectieven is nog steeds te herkennen in het moderne denken over organisaties. Het hoofdstuk sluit af met de onderwerpen ‘social media’ en ‘disruptieve innovatie’, omdat het functioneren van organisaties en mensen die erin werken hiermee nauw verbonden kan zijn.



Top-5 van werkgevers heeft moderne werkstijl

In de top 5 beste werkgevers van Nederland zijn alleen maar bedrijven te vinden die hun werkstijl hebben gemoderniseerd. Door onder meer HNW (Het Nieuwe Werken) in te voeren. De medewerker van de toekomst wil alleen nog maar werken in dergelijke organisaties. Maar hoe moderniseer je je organisatie zodanig?

De wereld verandert razendsnel. Nieuwe technologie, nieuwe medewerkers die andere eisen stellen, concurrentie die toeneemt en nog tal van andere ontwikkelingen. Maar vooral de klant van de toekomst verandert. Hij eist transparantie van een organisatie, snelheid en gemak. Organisaties staan voor enorme uitdagingen.

Het Nieuwe Werken

Een aantal grote organisaties in Nederland heeft een eerste antwoord gevonden op de veranderende wereld.

Bedrijven als Rabobank Nederland, Interpolis, Sabic, Microsoft en Dela, overheden als de gemeente Den Bosch, de provincie Overijssel en het waterschap De Dommel hebben hun manier van werken veranderd. Ze hebben Het Nieuwe Werken ingevoerd.

Nieuwe werkstijl

Het succes van deze en andere organisaties is niet onopgemerkt gebleven. Vele bedrijven en organisaties oriënteren zich op een nieuwe werkstijl. De rijksoverheid onderneemt initiatieven in het kader van de vernieuwing van de overheid, projecten als Ambtenaar voor de toekomst trekken veel belangstelling.

Eigen verantwoordelijkheid

Het besef groeit dat de manier van werken uit de 20ste eeuw geen antwoord biedt op de uitdagingen van de 21ste eeuw. Invoering van een andere, moderne werkstijl gebaseerd

op vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, samenwerken en het sturen op resultaten is onvermijdelijk. Het ontwikkelen en invoeren van een nieuwe werkstijl gaat niet vanzelf: het gaat om een ingrijpende organisatieverandering.

Bron: <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/38314/top-5-werkgevers-heeft-moderne-werkstijl/>

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

Organiseren
Organisatie

Managen

Doelen

Bedrijfscultuur

Taakverdeling

Coördinatie
Structuur

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 zoveel mogelijk beperkt moet worden. Geef medewerkers maximale speelruimte en ze presteren veel meer.

De kenmerken van de effectieve manager worden in het artikel van de Vlaamse krant *Het Laatste Nieuws* als volgt beschreven.

● <http://www.hln.be/hln/nl/33722/Vacature/article/detail/2695924/2016/05/28/Aan-deze-6-eigenschappen-herken-je-een-goede-manager.dhtml>

Aan deze 6 eigenschappen herken je een goede manager

Word jij gek van je manager? Of heb je net een fijne baas? Heb je jezelf al eens afgevraagd hoe jij het er vanaf zou brengen? Alexander Keehnen, Head of Operations bij reisorganisatie Tinker, somt de 6 eigenschappen op van een uitstekende baas.

1. Een goede manager neemt niets persoonlijk.

Kun je alles tegen je manager zeggen? Goed zo! Een goede manager weet dat er geen plaats is voor zijn of haar ego en is niet bang om fouten toe te geven. Iedereen maakt fouten en door feedback niet persoonlijk te nemen, ontstaat er ruimte om te leren en te groeien.

2. Een goede manager wil het proces, niet de mensen verbeteren.

Ook als jij een fout maakt, neemt je manager je dat niet kwalijk. Een goede manager zal het werkproces proberen te verbeteren, zodat jij minder fouten maakt. Bijvoorbeeld door processen te standaardiseren of te automatiseren. 'Don't blame the person, blame the process.'

3. Een goede manager is objectief.

Een goede manager is enkel geïnteresseerd in de waarheid achterhalen. Beslissingen neemt hij of zij op basis van objectieve informatie, zoals statistieken. Argumenten zoals 'zo doen we het altijd al' doen bij een goede manager de alarmbel rinkelen.

4. Een goede manager wil zichzelf overbodig maken.

Door taken te delegeren aan de teamleden en tijd te investeren in hun ontwikkeling zorgt de manager ervoor dat hij of zij overbodig wordt. Uiteindelijk kan de manager doorgroeien naar een nieuwe uitdaging, en is iemand anders er helemaal klaar voor om de huidige verantwoordelijkheden over te nemen. Zo wint iedereen!

5. Een goede manager loopt voorop.

Een goede manager is een leider. Een leider bepaalt de juiste richting en de daarbij behorende prioriteiten. Een goede manager heeft dan ook een duidelijke visie waar hij of zij samen met het team naartoe werkt. Het team is enthousiast over de visie en start een gezamenlijke missie om de organisatie te verbazen met zijn prestaties. De manager loopt voorop.

6. Een goede manager geeft het voorbeeld.

Bij voorop gaan in de strijd hoort het goede voorbeeld geven. Een goede manager beantwoordt altijd e-mails netjes en komt zijn of haar afspraken na. Een manager die onvoorbereid van meeting naar meeting rent, loopt letterlijk achter de feiten aan.



In de meeste bedrijven en organisaties zie je een duidelijke verdeling van beslissingsbevoegdheid. De directeur of het directieteam bepaalt de richting waar de organisatie naartoe gaat, de hoofddoelen van de organisatie. Dan komt het middenmanagement dat wat te zeggen heeft over de opbouw van de organisatie om die doelen te bereiken. De managers in deze managementlaag bepalen onder andere de eisen waaraan het personeel moet voldoen en de productienormen van afdelingen. Het lagere management neemt beslissingen over de manier waarop het werk wordt gedaan, bijvoorbeeld de tijd die een medewerker krijgt om een taak uit te voeren. Elk van de drie managementlagen heeft een specifieke taak en past coördinatie/afstemming toe om die taak zo goed mogelijk uit te voeren. Dat is het traditionele organisatie-model, zoals we dat in hoofdstuk 4 nader onder de loep nemen.

Taakverdeling en coördinatie hebben ook te maken met de hoogte van beloning van organisatieleden. Daarbij geldt niet alleen kwantiteit (wie doet het meeste werk?), maar ook kwaliteit (wie doet het moeilijkste werk?) als

**Beslissings-
bevoegdheid**

Beloning

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.



Samenwerking en evenwicht zijn de pijlers van elke organisatie

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

Communicatie

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

Rechtsvorm

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

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 te zien is aan de manier waarop organisatieleden met elkaar communiceren

Wanneer deze bouwstenen op hun plaats liggen, moet na een succesvolle start de organisatie in stand worden gehouden en verder ontwikkeld worden. Continuïteit en groei zijn dan belangrijke uitgangspunten van het werken in en aan de organisatie. Dit noemen we het managen, het 'ge-meerd laten lopen' van processen in de organisatie.

1.2 Managen

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

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

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

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 resultaat van zijn afdeling te komen. Dit noemen we de interne afstemmingsfunctie van een manager die tot uiting komt in zijn sturingstaak. Naast een interne afstemmingsfunctie heeft een manager in een organisatie ook een externe afstemmingsfunctie. Het gaat dan om de afstemming tussen de interne activiteiten en de omgeving (kansen en bedreigingen). Het gaat om klanten, leveranciers, concurrenten, de overheid en belangengroepen. Zij vormen de externe partijen van de organisatie, die elk op hun manier invloed kunnen uitoefenen en de resultaten van de organisatie kunnen bepalen. Denk aan een bouwvergunning, de komst van een

Managen

Effectiviteit
Efficiëntie

Zelfsturing

Afstemmings-
functie

Sturingstaak
Externe
afstemmings-
functie

Externe partijen

prijzvechter, buurtbewoners die klagen over verkeersoverlast door het komen en gaan van werknemers, of klanten die wel of niet tevreden zijn.

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.

Vanaf 2016 is de huizenmarkt in Nederland sterk in beweging. De aantrekkende economie en de lage hypotheekrente spelen daarbij een grote rol. Niet alleen aan de huizenmarkt is te zien dat de crisis, waarin Nederland sinds 2007 verkeerde, voorbij is. Het consumentenvertrouwen bereikte in maart 2017 het hoogste niveau sinds tien jaar.

● <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/12/vertrouwen-consument-op-hoogste-punt-in-bijna-10-jaar>

Vertrouwen van de consument op hoogste punt in bijna 10 jaar

De stemming onder consumenten is in maart opnieuw iets positiever, meldt het CBS. Het consumentenvertrouwen stijgt 2 punten en komt uit op 16. Dat is de hoogste waarde sinds juli 2007. Zowel het oordeel over het economisch klimaat als de koopbereidheid verbeterde. Het CBS publiceert rond elke vijftiende werkdag van de maand over het consumentenvertrouwen. Met 16 ligt het consumentenvertrouwen in maart ruim boven het gemiddelde van de afgelopen twintig jaar (-8). Het vertrouwen bereikte in april 2000 de hoogste stand ooit (27). Het dieptepunt werd bereikt in februari 2013 (-44).

Ook in België is het herstel van de economie op tal van terreinen zichtbaar. Zo groeide de Belgische e-commerce in 2016 met meer dan 9 miljard euro, de grootste stijging van alle landen in de Europese Unie.

De externe afstemmingsfunctie in bedrijven en organisaties is dus zowel in tijden van crisis als in welvarende perioden te zien. Dit is het vraagstuk van het strategische management, een taak voor de toplaag van managers. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op deze taak.

Er is nog een managementtaak waarvoor speciale managers zijn aangesteld. De organisatie is bij de start in elkaar gezet, de bouwstenen zijn op een bepaalde manier ingevuld en neergezet. Het 'gebouw' van de organisatie

● <http://www.gondola.be/nl/news/digital/belgische-e-commerce-groeit-sterkst-van-europa>

Belgische e-commerce groeit sterkst van Europa

Het afgelopen jaar is de Belgische e-commerce met 13,4% gegroeid. Geen enkel land in Europa haalt dat cijfer, al komen we natuurlijk van verder dan sommige.

2016 wordt een recordjaar voor e-commerce in België, waarbij een record-omzet van meer dan 9 miljard euro verwacht wordt. De online omzet zou zo met 13,4% stijgen ten opzichte van 2015 waarmee we landen als Frankrijk (+9,4%), Duitsland (+10,5%), Nederland (+11,8%) en zelfs het Verenigd Koninkrijk (+10,1%) achter ons laten. Dat blijkt uit cijfers van BeCommerce, Ecommerce Foundation en E-commerce Europe toen zij een onderzoek voerden naar e-commerce in België en Europa. De grote kanttekening bij dit groeicijfer is uiteraard dat e-commerce in andere landen, zoals het Verenigd Koninkrijk en Nederland, al veel verder staat. De sterkere groei wijst er dus niet op dat we hen inhalen, maar eerder lichtjes bijbenen. De groei is positief, maar er is ook nog veel potentieel in België.

Potentieel

In 2016 heeft 76% van de Belgische bevolking ouder dan 15 jaar online gewinkeld. Ook bij de senioren shopt meer dan 50% nu op het internet. De Belgische consument spendeert ook steeds meer geld, met een gemiddelde uitgave van 1.265 euro. Het Verenigd Koninkrijk blijft wel de koploper met bijna 4.000 euro.

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 nieuwe 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 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.

Structure-
ringstaak

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

Samengevat hebben managers in een organisatie de volgende hoofdtaken:

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

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

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



Boven het middenmanagement en het operationeel management zit het topmanagement als hoogste orgaan van de organisatie. De taak van de topmanager 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 drie algemene organisatieproblemen die vooral met de mensen in de organisatie te maken hebben.

1.3 Drie algemene organisatieproblemen

De organisatieproblemen die we hier bespreken kunnen in alle organisaties in meer of mindere mate zichtbaar zijn:

- 1 leefbaarheid
- 2 betrokkenheid
- 3 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.

In het tekstkader staat een voorbeeld van een leefbaarheidsfactor, namelijk de werkomgeving. Wat als een leefbare werkomgeving wordt ervaren, is kennelijk ook aan verandering onderhevig, zie het volgende artikel.

● <http://www.managersonline.nl/nieuws/18558/werknemer-heeft-behoefte-aan-andere-werkomgeving.html>, mei 2017

Werknemer heeft behoefte aan andere werkomgeving

Manager erkent voordelen werken op afstand

Volgens het meest recente onderzoek van Regus heeft bijna de helft van de Nederlandse werknemers (47 procent) behoefte aan een verandering van werkomgeving.

Regus vroeg ruim 500 professionals in Nederland waarom steeds meer mensen er volgens hen voor kiezen om op afstand te werken. Volgens 48 procent vergroot dit niet alleen de productiviteit, maar het zorgt er bovendien voor dat zij zich beter kunnen concentreren. Mobiele werknemers kunnen in een andere werkomgeving ongestoord werken en focussen, zonder dat zij worden afgeleid door collega's of telefoontjes. Flexibel werken zorgt ook voor een verbetering van het woon-werkverkeer (55 procent), omdat mensen die op afstand werken minder tijd kwijt zijn aan reizen. Niet alleen kunnen ze volle treinen vermijden, maar bovendien meer tijd doorbrengen met hun gezin na een drukke werkdag (27 procent).

Belangrijkste bevindingen:

- 44 procent van de Nederlandse professionals zegt dat zij dankzij werken op afstand dichterbij (potentiële) klanten kunnen zijn voor belangrijke afspraken.
- 33 procent van de managers in Nederland geeft aan dat ze hun teams het komende jaar 1 tot 2 dagen per week op afstand willen laten werken.
- 13 procent zou werknemers willen toestaan de hele week op afstand te werken.

Ad 2 Betrokkenheid

Betrokkenheid bij de organisatie betekent een band hebben, een verbondenheid voelen als medewerker van de organisatie. De persoon voelt zich emotioneel betrokken bij zijn collega's, zijn team of afdeling en de werkgever. Daardoor wil hij méér doen dan hij strikt genomen moet doen, want hij vindt het fijn om iets voor de mensen en het bedrijf te kunnen betekenen. Betrokken medewerkers hebben plezier in hun werk, hebben wat voor elkaar over en dragen zo bij aan goede resultaten voor hun bedrijf. Maar het tegenovergestelde is ook mogelijk: een lage betrokkenheid bij medewerkers. Lees de volgende kadertekst over de Nederlandse situatie.

- <https://www.driessen.nl/publiekperspectief/medewerkersbetrokkenheid-nederland-beter/>

De medewerkersbetrokkenheid in Nederland kan veel beter

Een belangrijke succesfactor voor organisaties is de werknemersbetrokkenheid. Columnist Mark Ernst van Management Team benadrukt dat op dit gebied in Nederland nog veel verbeteringen mogelijk zijn. De direct leidinggevende heeft daarbij een sleutelrol. Ernst vindt dat in West-Europa Nederland een van de landen is die nog veel kan doen om tot meer werknemersbetrokkenheid bij de werkgever te komen. Slechts 9 procent van de werknemers is hier volgens onderzoek van Gallup (State of the Global Workplace, 2013) betrokken. We kunnen daarbij een voorbeeld nemen aan Denemarken, met de hoogste betrokkenheid (21 procent) in West-Europa.

Hoger rendement

Verder noemt Ernst ook Amerikaans onderzoek (van Gallup en Hewitt) waaruit een positieve relatie bleek tussen het rendement van beursgenoteerde bedrijven en de medewerkersbetrokkenheid. Bij bedrijven met 60-70 procent betrokkenheid was het rendement op de aandelen 24,2 procent. Dit was 9,1 procent bij bedrijven met 49-60 procent betrokkenheid. Was de betrokkenheid lager dan 25 procent, dan was er zelfs een negatief aandelenrendement. Ander onderzoek van Gallup onder millennials laat zien dat betrokken medewerkers 26 procent minder snel van baan wisselen als een ander bedrijf met tot 20 procent meer salaris komt.

Meer geluk en kwaliteit

Organisaties met meer betrokken werknemers zorgen voor meer banen. Daarnaast geven betrokken medewerkers zichzelf een hoger cijfer qua gelukbeleving. Verder leveren betrokken werknemers kwalitatief beter werk. Ook hebben organisaties met betrokken werknemers meer en blijere klanten. Het is volgens Ernst zelfs zo dat bedrijven met betrokken medewerkers en betrokken klanten 240 procent betere bedrijfsresultaten hebben dan bedrijven zonder betrokken werknemers en klanten.

Sabotage

Ernst gaat ook in op de zogeheten 'actief niet-betrokken medewerkers'. Zij mopperen niet alleen over hun werkgever, ze zullen een organisatie zelfs saboteren als ze daar de gelegenheid toe hebben. Denk aan het beschadigen van productielijnen, het expres verpesten van deals of diefstal. Wel is het aandeel actief niet-betrokkenen in Nederland slechts 11 procent tegenover 24 procent wereldwijd. Gelukkig doen we het op dat punt beter dan gemiddeld.

Essentiële rol direct leidinggevende

De redenen voor de lage betrokkenheid in Nederland zijn volgens Ernst complex. Een belangrijke reden is volgens hem een demotiverend werkklimaat. Wereldwijd ervaart 55 procent van de werknemers zo'n klimaat. Dat is in Nederland hoger, namelijk 68 procent. Bij dat demotiverend werkklimaat speelt de direct leidinggevende een belangrijke en vaak zelfs essentiële rol. Op dat punt is dus vrij simpel veel winst te bereiken.

Meer betrokkenheid in 2017?

De betrokkenheid bij medewerkers in Nederland is onder de maat. Het goede nieuws is dat er dus veel verbetering mogelijk is. Meer klanten, meer omzet, meer werkplezier, meer winst en meer succes tegen minder kosten, minder verloop, minder verzuim en minder frustraties, benadrukt Ernst. Organisaties moeten zich dan wel van het probleem bewust worden.

Ad 3 Controleerbaarheid

Mensen hebben er een hekel aan als ze iets moeten doen zonder precies 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 100% correct moeten uitvoeren, bijvoorbeeld omdat hun prestaties weinig effect hebben op waardering en beloning. Als gevolg hiervan nemen leefbaarheid en betrokkenheid 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.

1 Personeelshandboek

Steeds meer bedrijven hebben een personeelshandboek. Daarin staat alles op het gebied van:

- functieomschrijvingen
- salarisschalen en individuele afspraken
- werktijden
- overwerk
- vakantie en verlof
- veiligheidsprocedures
- kledingvoorschriften
- woon-werkverkeer
- ongeoorloofd verzuim/te laat komen
- ziekte en arbeidsongeschiktheid
- huis- en gedragsregels
- pensioen
- opleidingen

Een dergelijk personeelshandboek geeft de medewerker inzicht in de voorwaarden en regels die voor iedereen gelden die in deze organisatie werkt. Aan de hand hiervan kan hij zichzelf en anderen beoordelen op het naleven van voorwaarden en regels. Hij weet ook waar hij recht op heeft en wat er van hem wordt gevraagd. In aanvulling hierop vinden er functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats met zijn leidinggevende. Die leveren voor zowel de leidinggevende als de medewerker duidelijkheid op. Doe ik het goed of niet? Voldoe ik aan de verwachting? Elke medewerker wil het werk doen waarin hij beter kan worden en zich verder kan ontwikkelen. Dan moet hij wel weten hoe hij dat kan doen. Om die reden zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken – mits op de goede manier uitgevoerd – zinvol.

Functionering/beoordeling

1.4 Visies van managers op hoofdtaken en problemen

Managers hebben vaak te maken met problemen bij het uitvoeren van hun taken. Als we kijken naar de manier waarop zij binnen de eigen organisatie omgaan met die problemen, dan kan een aantal stromingen worden onderscheiden die aan de basis liggen van hun oplossingen. Die stromingen geven ook de historische ontwikkeling aan in het denken over de inrichting en besturing van organisaties. Wij staan stil bij de volgende organisatiekundige stromingen:

Organisatiekundige stromingen

Scientific management

Human relations

Revisionisme

Systeembenadering

Contingentiebenadering

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

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.

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 anders dan als een verlengstuk van de machine waaraan hij stond te werken. Bovendien waren zij van mening dat arbeiders eigenlijk niet wilden werken, dus ze moesten goed in de gaten gehouden worden. Zo werd het ideaal van Taylor om zeep geholpen. Zijn managementvisie echter niet, want tot op de dag van vandaag kun je in vele organisaties zijn principes terugvinden.

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

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

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

Hawthorne-onderzoeken

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 zowel menselijke verhoudingen en sociale behoeften van de werknemers als de technische aspecten van het werk belangrijk zijn voor goede resultaten van een bedrijf. In deze visie zijn werknemers leden van door henzelf gevormde groepen met hun eigen leiders en gedragscodes. Managers zouden het sociale verband van arbeiders zoveel mogelijk moeten bevorderen en hiervan gebruik moeten maken. Dat betekent een zekere gelijkwaardigheid van arbeiders en managers. Deze benadering noemt men human relations. Tegenwoordig zal geen enkele manager het belang ontkennen van de goede relatie die hij met medewerkers heeft. 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 onderzoeken beschreven die de aanzet hebben gegeven tot het ontstaan van de humanrelationsbenadering. Mayo deed onderzoek naar de werkomstandigheden waaronder een optimale arbeidsproductiviteit bereikt kon worden. Een van die omstandigheden was de verlichting op de werkplek. Hoe beter die verlichting, hoe beter de productiviteit, nam Mayo en zijn team aan. Dit onderzoek was een van de eerste van de beroemde 'illumination experiments'.

Human relations

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

Illumination experiments (1924-1927)

Het doel van dit onderzoek was het vinden van het optimale lichtniveau op de werkvloer. In een aantal experimenten werden arbeiders 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 groep 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 dus geen oorzakelijk verband worden aangetoond tussen verschillende lichtsterktes en arbeidsproductiviteit. Er moest dus een andere oorzaak zijn voor de productiviteitsstijging. Die werd uiteindelijk gevonden in de *aandacht* die arbeiders kregen. Als alle blikken op hen waren gericht steeg hun productiviteit of bleef die op een hoog niveau, ook met minder licht.

Maslow Behoeftefasen

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

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

Je komt pas aan een hogere behoefte toe, als de lagere is vervuld. Managers moeten rekening houden met deze behoeftefasen in hun aansturing van werknemers. Aandacht voor de medewerker als mens is van belang, zie ook de Illumination experiments. Hoewel er veel kritiek op zijn visie is gekomen blijkt telkens uit onderzoek dat materiële behoeften (fase 1 en 2), na het bereiken van een zeker minimum, als minder belangrijk worden ervaren dan emotionele behoeften, zie het artikel 'Waardering belangrijker voor werknemer dan geld'.

• <http://www.werken20.nl/nieuws-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/29211/waardering-belangrijker-voor-werknemer-dan-geld/juli-2016>

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. Drie kwart 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 van de werknemers 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 zij niet voldoende financiële beloning krijgen voor geboekte resultaten. Toch blijken emotionele aspecten, zoals een luisterend oor, belangrijker voor het waarderingsgevoel te zijn dan financiële aspecten.

Het Nieuwe Werken

Met de komst van Het Nieuwe Werken is het leidinggeven sterk aan het veranderen, stelt De Jong. 'Leidinggeven op afstand zorgt voor minder directe contactmomenten, waardoor werkgevers op moeten letten dat zij de werknemer niet uit het oog verliezen. Persoonlijk contact is juist zo belangrijk voor een gevoel van waardering onder werknemers. Spannende jaren voor de werkgever dus.'

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. Zij wilden echter ook niet terug naar de theorieën van de klassieke organisatiekunde die de methoden voor effectief en efficiënt werken centraal stelde. De revisionistische stroming is een verzameling organisatie-theorieën die streven naar een samenvoeging van de klassieke en gedragskundige organisatie-theorie. We geven de visies van de volgende bekende 'revisionisten' kort weer:

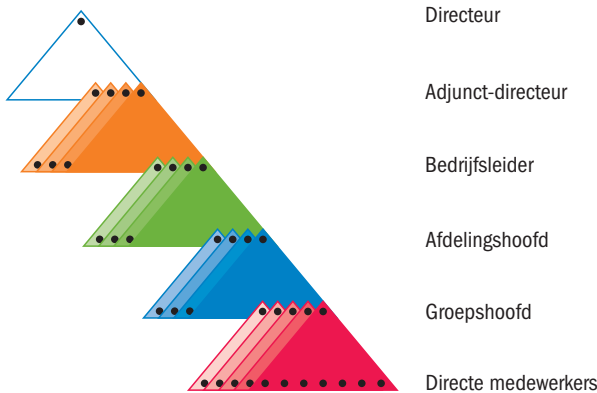
- 1 Likert en zijn 'linking pin'-principe
- 2 McGregors X- en Y-theorie
- 3 Blake en Moutons 'managerial grid'

Ad 1 Likert en zijn 'linking pin'-principe

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

'Linking pin'-
structuur

FIGUUR 1.1 Linking pin



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

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

● <http://www.managementsupport.nl/persoonlijke-ontwikkeling/nieuws/2016/1/ik-ben-de-linking-pin-101209>

‘Ik ben de linking pin’

Hoe profileren managementondersteuners zich online en op de werkvloer? Personal brand-expert Jocelyn Rebbens gaat in gesprek met managementassistente Lilian Breedveld, werkzaam bij KPMG IT Advisory. ‘Zichtbaarheid heeft alles te maken met intern contact en toegankelijkheid.’

Linking pin

Lilian is als junior secretaresse bij KPMG binnengekomen en werkt hier inmiddels elf jaar. Ze heeft veel geleerd van haar eerste baas. ‘Ik werk hard; daarvoor weet ik hoe het werkt in de organisatie, worden lijntjes korter en word je sneller zichtbaar. Zichtbaarheid heeft voor mij overigens niets met bijeenkomsten of bedrijfsborrels te maken, maar met het interne contact en de mate van toegankelijkheid naar elkaar. Ik wil graag professioneel en toegankelijk overkomen. Ik ben de linking pin tussen de werkvloer en het managementteam.’ Hoewel Lilian van nature op de voorgrond springt qua werk en aanpakken, staat ze bij voorkeur niet zelf in de spotlights. En collega’s weten dit ook.

Confronterend

Een Unique Selling Point van Lilian is dat ze proactief is. Hierdoor krijgt ze meer informatie waardoor ze het team en het managementteam optimaal kan ondersteunen. Ze is open en direct in haar communicatie. ‘Sommige collega’s vinden dit confronterend, omdat ik durf uit te spreken wat ik ervan vind en hoe ik dingen zie. Inmiddels ben ik wat milder geworden in de manier waarop ik dit doe; door bijvoorbeeld intensief te sporten (boksen) heb ik een betere mentale balans gevonden.’

Direct

Ze vindt het leuk om oud-collega’s te spreken bij een KPMG-reünie. ‘Ik ga ergens heen als ik er energie van krijg en er plezier uit haal. Ik doe niet veel aan relatieonderhoud via social media, want als je dit doet moet je het goed bijhouden, vind ik. En waar trek je de grens? Via trainingen ontdek ik hoe ik me profileer ten opzichte van andere secretaresses en waar ik sta.’ Lilian krijgt als feedback dat ze direct en loyaal is. Ze is snel, vervult een sleutelrol en is de bindende factor in de organisatie. Ze neemt alle verantwoordelijkheid. Hoewel collega’s haar toegankelijk vinden, stapt zij niet snel zelf op collega’s af. Ze ontvangt graag tussentijdse feedback en krijgt ook terug dat ze door haar tempo ongeduldig over kan komen.

Ad 2 McGregors X- en Y-theorie

McGregor was van mening dat je op twee manieren naar mensen kunt kijken: volgens Theorie X of volgens Theorie Y. Zie je de mens volgens Theorie X, dan is die mens van nature lui, alleen tot werken te krijgen door middel van dwang en dreiging met sancties; het is iemand zonder ambitie of initiatief die alleen voor het geld komt werken. Heb je het perspectief van Theorie Y, dan willen mensen van nature graag werken, kunnen zij zichzelf onder controle houden, zoeken zij verantwoordelijkheid, zijn zij creatief en

McGregor
Theorie X
Theorie Y

proberen zij ambities van een hoog niveau te realiseren op het werk. Beide typen medewerkers komen voor. De taak van de manager is hiermee rekening te houden in de manier waarop hij medewerkers aanstuurt.

Ad 3 Blake en Moutons 'managerial grid'

Robert Blake
Jane Mouton
Managerial grid

Robert Blake en Jane Mouton ontwikkelden een visie op de beste stijl van leidinggeven: de combinatie van aandacht voor de taak/productiviteit en aandacht voor de mens.

In hoofdstuk 7 komen deze visies op leidinggeven uitvoeriger aan de orde.

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 vele 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 bereiken met externe partijen, rekening houden met algemene ontwikkelingen op het gebied van Demografie, Economie, Sociaal-maatschappij, Technologie, Ecologie-milieu en Politiek (DESTEP). Je ziet ook hier sporen van de systeembenadering die in combinatie met de contingentiebenadering het huidige denken over organiseren en managen bepaalt.

In de volgende subparagraaf bespreken we de 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 stonden 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*. Nu de crisis voorbij is, geldt dat ook. Bedrijven en organisaties moeten ook in deze situatie hun externe afstemmingsfunctie - optimaal inspelen op omgevingsfactoren - vervullen.

Ook wat leidinggeven betreft is de afhankelijkheid van de situatie van belang. We bespreken in hoofdstuk 7 de visie van Hersey en Blanchard hierop.

FIGUUR 1.2 Keuze uit vier mogelijke acties gegeven een situatie



1.5 Wat blijft: organisatieverandering

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

Neem bijvoorbeeld ‘technologische ontwikkeling’ en ga na welke veranderingen die met zich mee heeft gebracht en nog zal brengen. Fabrikanten komen met nieuwe producten op de markt zoals mobiele telefoons waarop je tv kunt kijken en op het internet kunt surfen. In de automobielenindustrie is samenwerking tussen verschillende producenten de enige manier om op ontwikkelingskosten (platform, motoren, elektronica) te kunnen besparen. De ontwikkeling van schone energie uit water, wind en zon gaat in hoog tempo verder. Als consument kun je zonnepanelen bij Ikea kopen. Als je niet een bedrag ineens wilt betalen is bij diverse aanbieders ook huur mogelijk. Internet is een ander voorbeeld van technologische ontwikkeling. Met *e-commerce* is niet alleen een groot aantal producten verbonden, maar ook vele diensten. Wie tegenwoordig geen computer met internetaansluiting heeft is in het nadeel bij zijn belastingaangifte, het regelen van bankzaken, online betalen van aankopen, enzovoort. Bedrijven spelen in op de online consument, maar kunnen dat alleen effectief doen als medewerkers en middelen/systemen een snelle en foutloze dienstverlening mogelijk maken. Na een lange periode van investeren en ontwikkelen is bol.com in 2016 de grootste online retailer van Nederland geworden.

Organisatie-
verandering

Technologische
ontwikkeling

• <https://www.yourzine.com/nl/bol-com-grootste-online-retailer-nederland/>

Bol.com grootste online retailer van Nederland

Bol.com is de aanvoerder van de Twinkle100, een jaarlijks overzicht van de grootste e-commercebedrijven in Nederland. Met een jaaromzet van 730 miljoen euro laat bol.com partijen als Wehkamp, Zalando, Coolblue en

Amazon achter zich. Op het gebied van online reizen is Travix de grootste van ons land.

De Twinkle100 werd donderdagmiddag gepresenteerd op Shopping Today in Utrecht. Voor het negende jaar op rij rangschikt de redactie van Twinkle de grootste online retailers en online reisverkopers aan de hand van de online omzet van hun Nederlandse activiteiten. Dat resulteert in een lijst van de 200 grootste online retailers en de 30 grootste online reisverkopers in Nederland. Voor dit overzicht werd er door de Twinkleredactie gekeken naar de online omzet in 2015. In tegenstelling tot vorig jaar is de omzet van Ahold verdeeld in onder andere bol.com, Albert Heijn Online en Gall & Gall. Ahold heeft met bol.com en Albert Heijn Online, bekend van AH.nl en de Allerhande Box, twee noteringen in de top tien.

E-commerce zit in Nederland nog altijd in de lift, dat blijkt wel uit de ondergrens om in de Twinkle100 te worden opgenomen. Vorig jaar was dat een jaaromzet van 1 miljoen euro, dit jaar sluit de lijst boven de 3 miljoen euro.

- 1 bol.com (730)
- 2 Wehkamp (540)
- 3 Zalando (510)
- 4 Coolblue (377)
- 5 Amazon (320)
- 6 Albert Heijn Online (300)
- 7 Van Dijk Educatie (185)
- 8 H&M (160)
- 9 Media Markt (150)
- 10 Nextail (134)

Innovatie

Het organiseren en managen van verandering in een organisatie is misschien wel een van de moeilijkste opgaven voor managers. Met het begrip 'innovatie' wordt vaak de vernieuwing bedoeld die nodig is om in te spelen op de veranderende omgeving. Het lijkt wel alsof heel Nederland bezig zou moeten zijn met innoveren, reorganiseren, fuseren en verbeteren. Veel mensen/managers en organisaties raken soms 'veranderhoe': 'Laten we nu maar weer gewoon doen, dan hebben we rust en zekerheid.' Maar de waarheid is dat verandering (al of niet innovatie) voor veel bedrijven en organisaties nodig is om te overleven. Stilstand is achteruitgang. Leidinggevend vinden het vaak lastig om de vaart erin te houden en iedereen blijvend te motiveren. Hoe ga je om met niet-willers of niet-kunners? Hoe doorbreek je weerstand en 'duiken' van medewerkers die (lijken te) denken 'Dit zal mijn tijd wel duren'? Hoe krijg je medewerking en goede resultaten? Als er geen afdoende antwoorden komen, dan dreigt het gevaar dat resultaten niet worden behaald, dat er fouten worden gemaakt, conflicten ontstaan en mensen afhaken. Wat kunnen managers doen? We geven de volgende tips:

- 1 Geef op een heldere manier de redenen aan van de verandering. Alle medewerkers moeten de noodzaak ervan inzien. Een manier om dat duidelijk te maken is het schetsen van de gevolgen als de organisatie niets zou doen of juist het schetsen van een aantrekkelijk toekomstperspectief.

- 2 Geef het voorbeeld, zeker als topmanagement die de motor moet zijn voor ingrijpende organisatieveranderingen.
- 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 zoveel 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 ze wordt opgelegd en zullen dan 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.

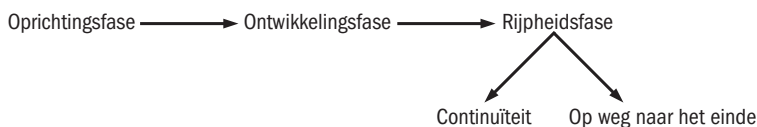
Gezien de complexiteit van het onderwerp is er heel veel geschreven over organisatieverandering. Google maar eens en je zult dat zien. In hoofdstuk 9 gaan we in op de verandering van de bedrijfscultuur. In de volgende paragraaf staan we stil bij de ontwikkeling/groei van organisaties.

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 zoals afgebeeld in figuur 1.3.

Lean and mean

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

Wintzen
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

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 één 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 bleef 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 6000 medewerkers in 21 landen en fuseerde het met Philips C&P tot het meer dan 10.000 medewerkers tellende Origin. Op dat moment nam Wintzen afscheid. In zijn onlangs verschenen boek *Eckart's Notes* schrijft hij over zijn ervaringen met celdeling.

Celdeling

Bron: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/218-Eckart-Wintzen-BSO/>, bewerkt

Critici van deze visie op organisatieontwikkeling wijzen op het feit dat er maar weinig bedrijven dit principe hebben toegepast. Het succes van BSO/Origin is in hun ogen vooral toe te schrijven aan de unieke figuur van Wintzen en de tijdsgeschiedenis, 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**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

GroEIFase

Elke groeifase eindigt in stagnatie, crisis. Samenwerking verloopt steeds moeizamer, doelen worden niet meer gehaald. Er is in toenemende mate sprake van onvrede en conflict. Deze crisis is meteen de kans om de organisatie te veranderen. Daarna kan de volgende groeifase met succes worden ingezet.

*Fase 1: groei door creativiteit***Pioniersfase**

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 zoveel mogelijk zelf. Zijn eerste paar medewerkers kunnen zijn werk ondersteunen, zonder dat hij belangrijke (strategische) werkzaamheden aan hen hoeft te delegeren. Maar om te kunnen groeien, zal de ondernemer dat wél moeten doen. Lukt dat niet, dan blijft

hij de belangrijkste medewerker en vormt hij daarmee zelf het obstakel voor verdere groei. Wordt er niets aan dit obstakel gedaan, dan breekt de '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.

Leiderschaps-
crisis

1

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.

Autonomiecrisis

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 maximale aantal medewerkers die met een bepaalde taak bezig zijn. Dat werd een aparte businessunit, een min of meer zelfstandig onderdeel van de organisatie.

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 voortgangscontroles 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').

Beheerscrisis

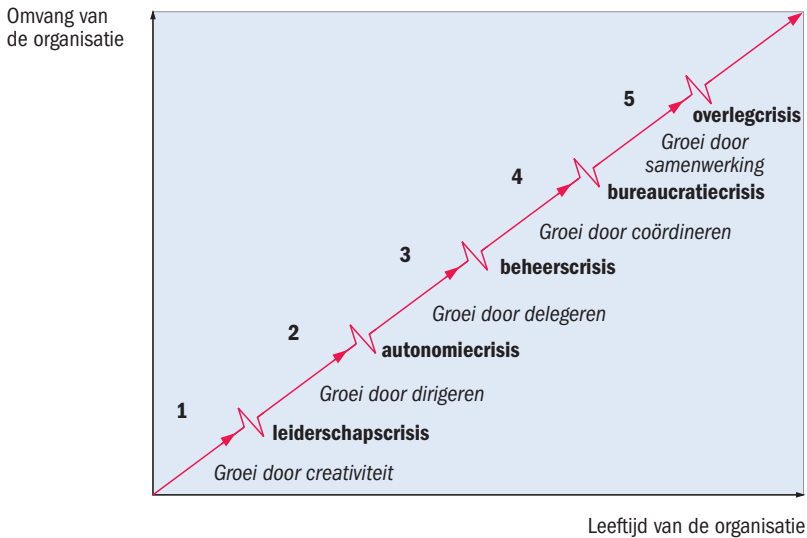
Fase 5: groei door samenwerking

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.

Lerende organisatie

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 bekwamen 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 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:

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

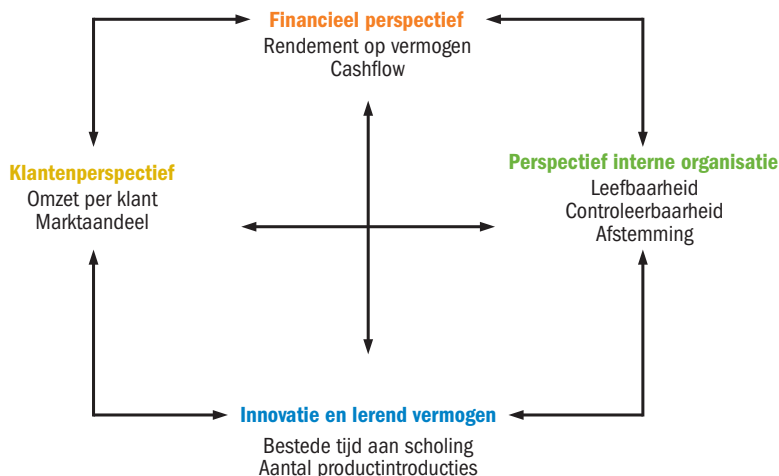
Elk perspectief moet worden vertaald in kritische succesfactoren, concreet omschreven doelstellingen die bereikt moeten worden, waardoor het meten van voortgang mogelijk wordt. Want daar gaat het om: vaststellen hoe prestaties tot stand komen en van welk niveau zij zijn voor de aandeelhouders/financiers, 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-scorecardperspectieven met een aantal kritische succesfactoren.

Kritische
succes-
factoren

1

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 één of zijn er meerdere perspectieven die onder de gegeven omstandigheden zwaarder moeten wegen? Zoals bij alle modellen is de vertaalslag naar het meten – de formulering van de indicatoren – en de interpretatie van de meetresultaten de grote moeilijkheid.

FIGUUR 1.5 Balanced scorecard en kritische succesfactoren

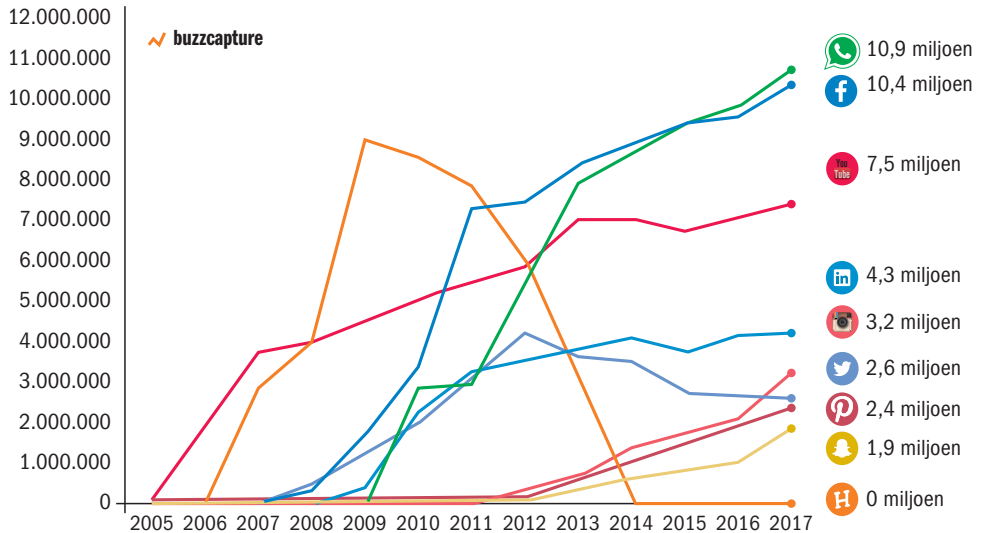


Bron: Keuning: *Grondslagen van het management*, 2008, bewerkt

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.

Social media spelen een belangrijke rol in de samenleving. Alle leeftijdsgroepen nemen hieraan deel. Dat geldt ook in toenemende mate voor bedrijven, zie figuur 1.6.

FIGUUR 1.6 Socialmediagebruik tussen 2005 en 2016



Bron: Newcom.nl, 30 mei 2017

Als het gebruik van social media zo'n omvang vertoont, is het logisch dat een bedrijf zich daarbij aansluit. Met deze verandering is het natuurlijk ook mogelijk om de consument sneller en beter te kunnen bereiken. Uit de voorgaande grafiek blijkt dat WhatsApp door de meeste mensen wordt gebruikt. Coolblue heeft daar enkele jaren geleden al op ingespeeld. Zie de volgende tekst.

Coolblue, een van de grootste webwinkels van Nederland, start deze week een test met klantenservice via de populaire mobiele chatapplicatie WhatsApp. Zeven dagen per week kunnen klanten tot middernacht vragen stellen aan medewerkers van het bedrijf. Het bedrijf, dat zegt 'obsessief' bezig te zijn met klantenservice, ziet het als een logische uitbreiding van zijn dienstverlening.

Bron: nieuws.coolblue.nl, 10 mei 2017

1.9 Disruptieve innovatie

Veel sectoren zullen geconfronteerd worden met zogenoemde 'disruptieve innovaties'. Disruptieve innovaties creëren nieuwe behoeftes en nieuwe markten. Denk aan de invloed die de pc heeft gehad op de manier waarop we werken en communiceren. Of de impact van de smartphone, die een geheel nieuwe markt op gang bracht met applicaties die ons het leven makkelijker of leuker moeten maken.

De meest bekende voorbeelden van disruptieve innovatie zijn de taxi-dienst Uber, betaaldienst PayPal en het platform Airbnb, dat een alternatief boekingsstelsel voor overnachtingen aanbiedt. Alles is technologie en technologie is alles, digitaal wel te verstaan.

Disruptieve bedrijven zijn vaak jonge ondernemers die een hele sector op zijn kop zetten. Een voorbeeld daarvan is Ethereum van de twintigjarige Vitalik Buterin. Hij ontwikkelde een methode waarmee niet alleen virtueel geld, zoals Bitcoins, maar ook andere zaken zoals verzekeringscontracten of juridische diensten in een netwerkstructuur gedeeld kunnen worden.

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

In dit boek besteden we aandacht aan dit verschijnsel, als tegenwicht voor het systematische 7S-model. We hopen dat je door de voorbeelden en vragen aan het denken wordt gezet. Wat als bekende modellen als het 7S-model niet meer goed blijken te werken? Met het perspectief van disruptieve innovatie heb je tenminste een beginpunt van waar je je gedachten kunt laten gaan!

7S-model

We presenteren in dit eerste hoofdstuk een Nederlands bedrijf dat met disruptie te maken kreeg: AkzoNobel. Daarna volgen nog enkele minder bekende voorbeelden.

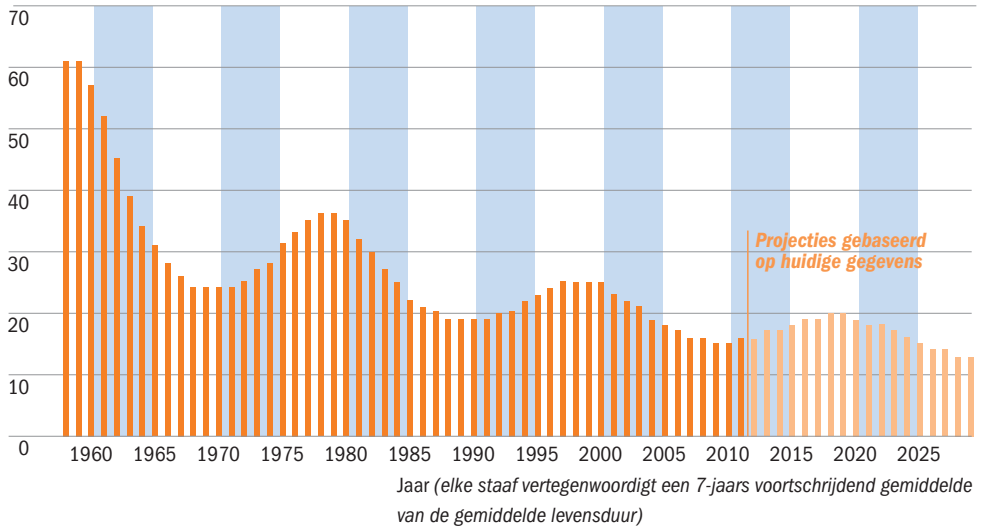
In mei 2017 is AkzoNobel ontsnapt aan een potentiële vijandige overname door het Amerikaanse bedrijf PPG. Net van de schrik bekomen, lijkten ze drie start-ups in om hen te helpen bij het ontwikkelen van nieuwe producten. AkzoNobel beschouwde de actie van PPG als een ernstige verstoring van de bedrijfsvoering, een ernstige disruptie. Dit onderwerp staat hoog op de agenda's van alle bedrijven. Start-ups als Uber, Airbnb, Spotify en Booking.com schudden bestaande organisaties stevig door elkaar. Alleen een passend antwoord daarop kan bestaande bedrijven in een nieuw jasje laten voortbestaan. De bekende organisatiekundige Hamel spreekt in dit kader over een verandering van het DNA van een organisatie.

Zijn constatering is:

- 1 Organisaties zijn te traag in tijden van een crisis.
- 2 Organisaties zijn incrementeel, ze komen zelden met baanbrekende innovaties, ondanks de overvloed aan resources die ze hebben.
- 3 Organisaties zijn emotioneel steriel, ze zijn goed in command-control-mechanismen maar bieden weinig ruimte voor emoties, eigen initiatief en passie.

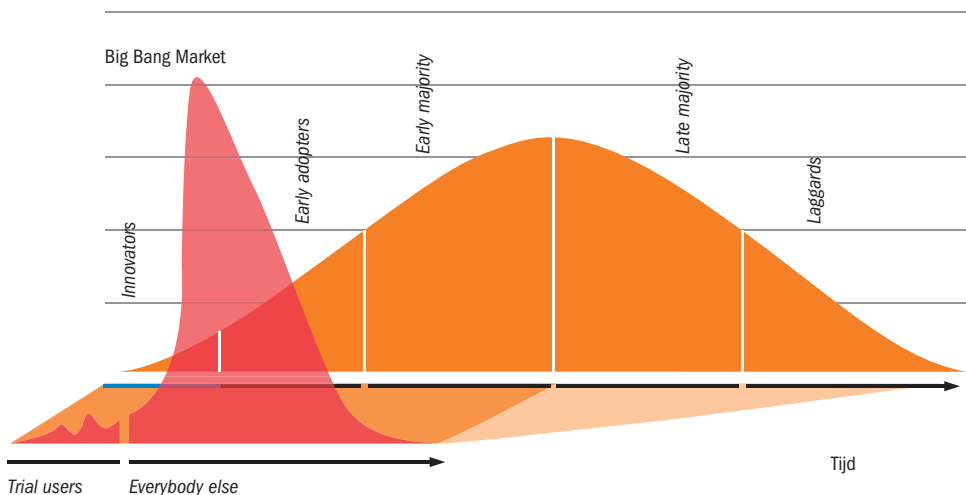
Figuur 1.7 toont de gemiddelde levensduur van bedrijven.

De cyclus neemt in de loop der jaren af. Bedrijven denken dat ze eeuwig kunnen blijven bestaan, maar dat is niet zo (Kaplan). Innovaties als gevolg van disrupties volgen elkaar steeds sneller op.

FIGUUR 1.7 Gemiddelde levensduur van bedrijven**Gemiddelde levensduur bedrijf volgens S&P 500 index (jaren)**

Bron: <http://itech.fgcu.edu>, 2-6-2017

Dat dit spannende ontwikkelingen zijn voor organisaties is duidelijk. De druk die disrupties op hen leggen, is beschreven door Everett Rogers in zijn boek *Diffusion of Innovations* (1962). Hij beschrijft in zijn model de vijf stadia die normale ontwikkelingen volgen. Daarbij gaat hij van vijf typen consumenten uit: innovators, early adapters, early majority, late majority en laggards. In figuur 1.8 wordt zichtbaar gemaakt dat de traditionele normaalverdeling, de figuur van de 'heuvel', nu vervangen wordt door de fi-

FIGUUR 1.8 Levenscyclus disruptieve vs. markt van gevestigde orde

Bron: Paul Nunes & Larry Downes, 2014

guur van de 'haaienvin'. In deze laatste figuur bestaan er maar twee soorten consumenten, de 'trial users' en 'everyone else'.

Al deze ingezette veranderingen na de laatste crisis worden ook wel 'het nieuwe normaal' genoemd. Samengevat kunnen we stellen met professor Carlota Perez¹:

- 1 We staan nog maar aan het begin van allerlei digitale toepassingen en dito disrupties;
- 2 Deze periode zal nog lang aanhouden;
- 3 Eliggen kansen voor iedereen, een gouden periode voor innovaties ligt in het verschiet.

In de volgende hoofdstukken zullen we steeds weer het element disruptie laten terugkeren in relatie tot het door ons gehanteerd 7S-model.

● Design to disrupt, 2016, S Duivestein cs, Sogeti.nl, 2 juni 2017

Disruptieve innovatie bij het Amerikaanse Ministerie van Defensie

In 2014 bracht het *Amerikaanse Ministerie van Defensie* een rapport uit waarin duidelijk werd gemaakt wat de gevolgen zijn van een gebrek aan creatieve disruptie. Zo lieten de Amerikaanse strijdkrachten een verontrustend geluid horen bij monde van CNAS, het Center for a New American Security. Dat luidde de noodklok over de verslappende greep van de Amerikaanse strijdkrachten op nieuwe technologische ontwikkelingen die relevant zijn voor iedereen die een willekeurig strijdveld wil domineren. We lezen hier dat de ooit zo machtige gevestigde orde van de defensie-industrie zich bedreigd voelt in zijn positie als aanjager en uitvinder van vernieuwing. Generaties lang had het Pentagon transformatieve technologie ontwikkeld waar de commerciële sector dankbaar van profiteerde, zoals gps en internet. Het Amerikaanse Ministerie van Defensie gaat nu echter ten onder aan de vele regels die zijn opgesteld voor derden die zaken willen doen met het Ministerie. De barrières zijn zo hoog opgetrokken dat alleen de minder creatieve gevestigde orde van de defensie-industrie aan het Ministerie levert. Er staan momenteel geen defensieleveranciers in de top twintig van industriële R&D-innovatoren en zelfs gezamenlijk zouden de vijf grootste defensieleveranciers die top 20 niet halen. Boston Dynamics, dat wel tot die wereldtop behoort, is in 2014 gekocht door Google. Hun geavanceerde robottechnologie gaat in de toekomst misschien aan defensie voorbij omdat Google besloten heeft het eigendom van innovaties niet meer af te staan.

● <https://www.managementsite.nl/zo-ziet-disruptieve-innovatie-er-uit>



Robothand voor een paar tientjes

Over disruptieve innovaties wordt veel zin en onzin geschreven. Maar door 3D-printers gemaakte 'robothanden' hebben alles in zich om een disruptieve innovatie te worden.

De Amerikaanse psycholoog John Schull bedacht een doodeenvoudige oplossing voor kinderen die een hand missen. Voor een paar tientjes rollen de protheses van zijn stichting e-NABLE uit de 3D-printer. Yu-lia Threels (12) uit Woerden is dolblij met haar 'robothand'. Dat konden we kort geleden lezen in Nederlandse kranten zoals het AD. Het is een mooi verhaal over die coole hand uit de printer. De handpalm is roze, de vingers glow-in-the-dark-parelmoer. Zelf uitgekozen, vertelt brugklasser Yu-lia. Als je een heel speciale hand nodig hebt, mag hij er ook heel speciaal uitzien, vindt ze. 'Ik wil geen huidskleur, ik wil dat het bijzonder blijft!' Ze noemt de prothese haar 'robothand'. Andere kinderen hebben hem Iron Man Hand gedoopt, Wolverine Hand of Star Wars Hand. Dat bleek goede marketing, erkent Schull, die inmiddels aan de basis staat van bijna 1500 protheses voor kinderen uit 37 landen. Voor die kinderen was een op maat gemaakte, perfect werkende medische prothese te duur, zeker omdat ze er nog uit groeien. 'Natuurlijk, mechanisch werkt de geprinte ledemaat die nog geen 50 euro kost niet zo perfect als een hightech prothese, in de simpelste vorm al gauw 6000 euro. Maar het is beter dan niets. Dokters gaan ervan uit dat het perfect moet zijn. Dit is maar speelgoed, zeggen ze dan. Maar kinderen vinden dat juist geweldig: yes, het is net speelgoed!', aldus Schull.

Samenvatting

1

- ▶ Een organisatie bestaat uit een aantal mensen die een samenwerkingsverband in stand houden om werkzaamheden te verrichten die tot gemeenschappelijke doelen moeten leiden.
- ▶ Organiseren is het maken van afspraken over doelen, taakverdeling, coördinatie, beloning en communicatie.
- ▶ Managen omvat alle activiteiten die nodig zijn om de organisatie draaiende te houden.
- ▶ In de klassieke visie op organiseren en managen maakt de top uit wat de arbeiders moeten doen om zo effectief en efficiënt mogelijk te werken.
- ▶ ‘Human relations’ is de reactie op de klassieke visie waarin de communicatie met medewerkers centraal staat.
- ▶ 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).
- ▶ Volgens Greiner verloopt succesvolle organisatieverandering via het overwinnen van onvermijdelijke crises.

- ▶ Het contact met de omgeving door middel van social media is voor organisaties een belangrijke stimulans om te innoveren.
- ▶ Disruptieve innovatie is een radicale verandering in aanbod en/of organisatievorm met als doel om nieuwe behoeftes en markten te creëren.

Kernbegrippen

1

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.
Disruptieve innovatie	Disruptieve innovatie is een radicale verandering in aanbod en/of organisatievorm met als doel om nieuwe behoeftes en markten te creëren.
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.
Het Nieuwe Werken	Visie op organiseren en managen met de volgende kenmerken: 1. aansturing meer op basis van vertrouwen en minder door controle; 2. resultaat telt, aanwezigheid niet; 3. ICT-toepassingen maken thuiswerken mogelijk op tijden dat het de werknemer uitkomt.
Human relations	Stroming in het denken over organisaties waarin het hoofdaccent 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 die zich als eenheid aan de buitenwereld presenteren en door middel van onderlinge samenwerking gemeenschappelijke doelstellingen willen bereiken.
Revisionisme	Stroming in de organisatiekunde die de klassieke benadering en de humanrelationsbenadering met elkaar verenigt.
Scientific management	Stroming in de klassieke organisatiekunde die met wetenschappelijke methoden en technieken de manier van werken zo effectief en efficiënt mogelijk wil maken.
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

1

Vragen over de openingscasus

- 1.1** Heeft Het Nieuwe Werken betrekking op 'organiseren', 'managen' of op beide begrippen?
- 1.2** Welke mogelijke risico's heeft Het Nieuwe Werken wat betreft leefbaarheid, betrokkenheid en controleerbaarheid in de organisatie?
- 1.3** Waarom ligt het voor de hand dat vooral grote bedrijven/organisaties Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd? Pas het groeiemodel van Greiner toe om deze vraag te beantwoorden.

Vragen

- 1.4** Waarom is een zzp'er (zelfstandige zonder personeel) geen organisatie zoals die in dit boek wordt omschreven?
- 1.5** Het topmanagement van een bedrijf besluit om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als uitgangspunt te nemen. Geef een voorbeeld van een strategische beslissing, een operationele beslissing en een uitvoerende beslissing in het kader van MVO.
- 1.6** Het is heel goed mogelijk dat DESTEP-factoren van invloed zijn geweest op de focus van het topmanagement op MVO. Geef minstens twee verschillende voorbeelden van DESTEP-factoren die MVO bevorderen.
- 1.7** De contingentietheorie is een combinatie van de traditionele organisatievisie met een aanvulling daarop. Welke visies zijn in de contingentietheorie opgenomen? Wat is de toevoeging hierop?
- 1.8** Wat is een 'crisis' in het ontwikkelingsmodel van Greiner? Geef twee voorbeelden daarvan.
- 1.9** Waarmee heeft de visie van Eckart Wintzen te maken: strategie, structuur of beide? Kies één antwoord en motiveer kort.
- 1.10** Ga op zoek naar een bedrijf in je woonplaats dat actief is op social media. Met welke twee woorden (leuk, grappig, informerend, trendy, modern, valt positief op, uitnodigend, enzovoort) typeer jij de socialmedia-activiteiten van dit bedrijf? Zet achter elk woord een korte motivering.

- 1.11** *Social media.* Hoe kan een hogeschool of universiteit WhatsApp gebruiken ter verbetering van de communicatie?
- 1.12** *Disruptie.* Kan een vijandige overname van een bedrijf ook een disruptieve actie genoemd worden?