

Nick van Dam

Jos Marcus

Een praktijkgerichte benadering van

# Organisatie en Management



Noordhoff Uitgevers



Achtste druk



Een praktijkgerichte benadering van  
Organisatie en Management

Opgedragen aan: Anjette, Jasper, Hugo en Yannick

EEN PRAKTIJK-  
GERICHTE  
BENADERING VAN  
**ORGANISATIE EN  
MANAGEMENT**

Nick van Dam  
Jos Marcus

Achtste druk 2015

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Ontwerpers, Groningen  
Omslagillustratie: iStock

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

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



0 / 15

© 2015 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://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](http://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) 978-90-01-87243-4  
ISBN 978-90-01-85024-1  
NUR 801

# Verantwoording bij de achtste druk

Dit boek geeft een brede inleiding op onderwerpen op het gebied van Organisatie en Management. Daarmee is het boek geschikt voor veel opleidingen in het hoger onderwijs, zowel op bachelor- als op masterniveau. Ook voor mensen die al werkzaam zijn in organisaties, biedt het boek een bruikbaar handvat.

Naast de traditionele onderwerpen van Organisatie en Management wordt stilgestaan bij de actuele ontwikkelingen en de internationale context van het vakgebied. De onderwerpen worden niet alleen theoretisch behandeld. De theorie wordt geïllustreerd aan de hand van vele praktijkvoorbeelden. De lezer wordt hierdoor in staat gesteld om te zien hoe de theorie in de praktijk en hoe de praktijk in de theorie wordt toegepast.

## **Wat is nieuw?**

Het vakgebied Organisatie en Management is de afgelopen jaren weer verder ontwikkeld. Ontwikkelingen op technologisch, politiek, sociaal en maatschappelijk gebied hebben ook nu weer hun weerslag gehad op het denken over en ontwikkelen van organisaties.

De actualiteitswaarde, de praktijkgerichtheid en het innovatieve karakter zijn altijd een sterk punt geweest van dit studieboek. Ook bij de achtste druk hebben we ten aanzien van deze punten veel aangepast en vernieuwd. Bijna alle praktijkkaders en QR-codes zijn vervangen door nieuwe, zodat er weer een hoge mate van actualiteitswaarde en praktijkgerichtheid aanwezig is. We introduceren ook een nieuw praktijkkader: *Start-ups*. In dit praktijkkader nemen we voorbeelden op van jonge Nederlandse en internationale organisaties, die het goed doen. Organisaties die blijken bepaalde aspecten van het vakgebied Organisatie en Management goed weten in te zetten.

In de achtste druk introduceren we een nieuwe inleiding over hedendaagse Organisaties. Vanuit drie bestaande organisaties (KLM – Royal Dutch Airline, Facebook en URENCO) wordt de koppeling gelegd naar dit studieboek. We hopen hiermee dat studenten meteen interesse krijgen om aan de slag te gaan.

De deelinterviews zijn ook vervangen door nieuwe. We hebben nu voor de volgende bestuurders van bekende internationale ondernemingen gekozen:

Deel A: Herna Verhagen, ceo van PostNL;

Deel B: Daniel Ropers, directeur van Bol.com;

Deel C: Blake Mycoskie, CEO TOMS.

De theorie is aangepast aan de hand van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied en feedback van gebruikers. Wat hebben we aangepast?

Deel A: Omgeving en Organisatie

- Autoriteit Consument & Markt
- Succesvol Samenwerken

## Deel B: Mensen en Organisatie

- Diversiteit

## Deel C: Structuur en Organisatie

- Onafhankelijk toezicht
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- INK Managementmodel
- Virtueel werken
- Nieuw organiseren
- Nieuw denken over hiërarchie
- Diversiteit

Als laatste kan worden opgemerkt dat het binnenwerk voor een groot gedeelte is vernieuwd. Daarmee heeft het boek opnieuw een eigentijds karakter en is het wederom een uitermate studeerbaar en uitdagend studieboek.

### **Werkboek en website**

De voornaamste aanpassingen in het werkboek zijn verricht in het casemateriaal. Hierdoor kunnen studenten weer aan de slag met geactualiseerde artikelen over bestaande organisaties binnen vele sectoren, zowel nationaal als internationaal. Op de website is de toetsenbank met toetsvragen voor studenten uitgebreid. De student kan nu drie maal een complete hoofdstuktoets maken om de eigen kennis te toetsen. Door uitgebreide feedback en een studieadvies vanuit de toets naar de theorie en naar flitscolleges over belangrijke begrippen van een hoofdstuk, kan de student zich de stof nog beter eigen maken, alvorens opnieuw een toets te maken. Voor docenten is door middel van 'Toets-op-maat' het gemakkelijk om toetsen te maken, aangevuld door eigen toetsvragen. Bij het maken van deze toetsen kan gebruik worden gemaakt van toetsvragen die niet bij studenten bekend zijn.

### **Dankwoord**

Ook bij deze achtste druk zijn enquêtes gehouden onder gebruikers (docenten). Wij willen een ieder die hieraan heeft deelgenomen bedanken. Uiteraard hebben we met de informatie die daaruit is gekomen, rekening gehouden bij het ontwikkelen van deze achtste druk. Speciaal willen we Judith Grimbergen bedanken voor het bewerken van de vele praktijkkaderteksten. Marije Klomp, kennismanager MVO Nederland, bedanken we voor het (her)schrijven van de theorie en praktijkkaders op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ageeth Bergsma, onze uitgever, willen we bedanken voor het meedenken met ons. Edwin Huijsman willen we bedanken voor zijn inzet bij het ontwikkelen van materiaal van het werkboek.



# Over de auteurs



## **Nick van Dam**

Dr. Nick van Dam wordt gedreven door één passie: mensen helpen zich verder te ontwikkelen. Hij is adviseur, coach, auteur, spreker en docent op het gebied van leren, duurzaam organiseren en leiderschapsontwikkeling.

Van Dam is Global Chief Learning Officer en adviseur Human Capital bij McKinsey & Company. Daarnaast is hij als Associate Professor verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Hij is actief in verschillende adviesraden, waaronder het International Center for Executive Development and Research (Boston, USA), de Inventive Executive Knowledge Exchange (UK) en de Adviesraad Penn Chief Learning Officer, executive doctoraalprogramma (Philadelphia, USA).

Hij heeft artikelen geschreven en is aangehaald door onder meer: The Financial Times, Forbus Fortune, Business Week, Information Week, Indian Times, TD Magazine en CLO Magazine. Naast dit boek



## **Jos Marcus**

Jos Marcus studeerde economische wetenschappen aan de Vrije Leergangen – Vrije Universiteit (Bachelor) en bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit (Masters). Hij is momenteel werkzaam bij de Hogeschool Inholland, Diemen / Amsterdam.

Een groot deel van zijn werk bestaat uit het opzetten en ontwikkelen van een nieuwe voltijdse opleiding onder de naam 'Business Studies'. Deze nieuwe opleiding, die vanaf september 2014 is gestart, kan op alle vestigingen van Inholland gevolgd worden. Business Studies is een vierjarige opleiding waarvan de eerste twee jaren een gemeenschappelijk generalistische basis vormen. In deze basis komen alle ondernemingsfuncties naar voren. Vervolgens wordt er in de twee laatste studie jaren gewerkt aan een specialisatie, te weten: Marketing, Ondernemen, Management en Beleid, Human Resource Management, Banking & Insurance of Logistiek. Deze opleiding is ontwikkeld, omdat het werkveld heeft aangegeven

Een praktijkgerichte benadering van *Organisatie & Management* (8e editie), heeft hij nog andere boeken gepubliceerd waaronder: *Topsim-Ondernemerschap* (1995), *Topsim-Marketing & Sales* (1995) *Topsim-Integrale Bedrijfsvoering* (1996), *Change Compass* (2001), *The e-Learning Fieldbook* (2003), *The business impact of e-Learning* (2005), *25 Best Practices in Learning & Talent Development* (2008), *Next Learning Unwrapped* (2011), *YOU! The Positive Force in Change* (2015) en *De verandering begint bij jou* (2015). Een aantal boeken is vertaald in Mandarijn en Portugees. Nick is oprichter en bestuursvoorzitter van de Stichting e-Learning for Kids. Deze organisatie ontwikkelt digitaal onderwijsmateriaal voor kinderen van 5 tot 12 jaar en stelt dit gratis beschikbaar op internet of cd-rom. Ruim 15 miljoen kinderen in 190 landen hebben sinds 2005 e-lessen gevolgd (zie [www.e-learningforkids.org](http://www.e-learningforkids.org)). Hij studeerde economische wetenschappen aan de lerarenopleiding van de Vrije Universiteit (Bachelor) en Organisatie en Beleid aan de Universiteit van Amsterdam (Master) en promoveerde op Human Capital Management aan Nyenrode Business Universiteit. Verder volgde hij verschillende executive developmentprogramma's aan onder meer Harvard Business School, Wharton en IMD. Nick woonde, werkte en studeerde van 1995 tot eind 2006 in de Verenigde Staten.

dat medewerkers van de toekomst in de basis breed opgeleid moeten zijn, maar ook over een bepaald specialisme moeten beschikken.

Naast de ontwikkeltaak heeft hij de taak het onderwijs te verzorgen in de vakgebieden Management & Organisatie, Marketing en Bedrijfseconomische vakken. Hij begeleidt ook afstudeeropdrachten en stages.

Jos Marcus is partner in Accompany, Innovative Learning Solutions. Deze onderneming heeft zich gespecialiseerd in het ontwikkelen van educatieve leermodellen.

En hij is vanaf 1 februari 2014 financieel directeur van de stichting E-learning for Kids.



# Verkorte inhoud

Effectief studeren 16

Hedendaagse organisaties 20

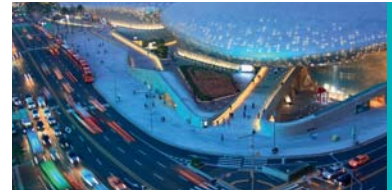
1 DENKEN OVER ORGANISATIE EN MANAGEMENT 29

## **DEEL A OMGEVING EN ORGANISATIE** 71

2 OMGEVINGSINVLOEDEN 77

3 STRATEGISCH MANAGEMENT 115

4 SAMENWERKING 175



## **DEEL B MENSEN EN ORGANISATIE** 217

5 INDIVIDU EN GROEPEN 223

6 MANAGEMENT 277

7 BESLUITVORMING 343



## **DEEL C STRUCTUUR EN ORGANISATIE** 391

8 BESTURING 397

9 STRUCTURERING 487

10 ORGANISATIE IN ONTWIKKELING 551



Noten 601

Illustratieverantwoording 606

Register 608

# Inhoud

Effectief studeren 16

Hedendaagse organisaties 20

## **1 DENKEN OVER ORGANISATIE EN MANAGEMENT** 29

- 1.1** Introductie 31
- 1.2** Ontstaan van het vakgebied 32
- 1.3** Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen 34
- 1.4** Denkrichtingen en persoonlijkheden 36
- 1.5** Periode voor de industriële revolutie (400 v. Chr.–1900 na Chr.) 37
- 1.6** Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900) 38
- 1.7** Henry Fayol en de General Management-theorie (± 1900) 42
- 1.8** Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920) 43
- 1.9** Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945) 44
- 1.10** Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950) 46
- 1.11** Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950) 47
- 1.12** Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965) 48
- 1.13** Recente organisatietheorieën (1980+) 49
  - Samenvatting 67
  - Definities inleiding en hoofdstuk 1 68

## **DEEL A OMGEVING EN ORGANISATIE** 71

Interview met Herna Verhagen, ceo van PostNL 72

## **2 OMGEVINGSINVLOEDEN** 77

- 2.1** Organisaties 79
- 2.2** Partijen 81
- 2.3** Omgevingsfactoren 84
  - 2.3.1 Milieufactoren 84
  - 2.3.2 Technologische factoren 87
  - 2.3.3 Demografische factoren 91
  - 2.3.4 Economische factoren 94
  - 2.3.5 Politieke factoren 97
  - 2.3.6 Maatschappelijke factoren 103
- Samenvatting 111
- Definities hoofdstuk 2 112

<b>3</b>	<b>STRATEGISCH MANAGEMENT</b>	115
<b>3.1</b>	Proces van strategisch management	117
<b>3.2</b>	Klassieke benadering van strategisch management	117
<b>3.3</b>	Situatieanalyse	118
	3.3.1 Definitie van de huidige visie, doelstellingen en strategie	119
	3.3.2 Intern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse	123
	3.3.3 Extern onderzoek als onderdeel van de situatieanalyse	134
<b>3.4</b>	Strategievorming	139
	3.4.1 Strategievorming: vaststellen van het toekomstbeeld	140
	3.4.2 Strategievorming: ontwikkelen van verschillende strategieën	140
	3.4.3 Strategievorming: evalueren en kiezen van een strategie	148
	3.4.4 Strategievorming volgens Porter	149
<b>3.5</b>	Planning en implementatie	152
	3.5.1 Planningscyclus	153
	3.5.2 Van planning naar invoering	155
<b>3.6</b>	Kritische kanttekeningen bij de klassieke benadering van strategisch management	157
<b>3.7</b>	Strategisch management in perspectief	159
<b>3.8</b>	Strategisch management en Business Intelligence	164
	Samenvatting	169
	Definities hoofdstuk 3	171



<b>4</b>	<b>SAMENWERKING</b>	175
<b>4.1</b>	Samenwerkingsverbanden	177
	4.1.1 Vormen van samenwerking	177
	4.1.2 Internationale samenwerkingsverbanden	180
<b>4.2</b>	Motieven en succesfactoren van samenwerkingsverbanden	183
	4.2.1 Motieven voor samenwerkingsverbanden	183
	4.2.2 Succesfactoren voor samenwerkingsverbanden	185
<b>4.3</b>	Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten en niet-concurrenten	188
	4.3.1 Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten	188
	4.3.2 Samenwerkingsverbanden tussen niet-concurrenten	189
<b>4.4</b>	Samenwerkingsverbanden in organisatorische netwerken	197
<b>4.5</b>	Fusies en overnamen	201
	4.5.1 Motieven voor fusie of overname	202
	4.5.2 Autoriteit Consument en Markt	203
	4.5.3 Problemen bij fusies en overnamen	206
	4.5.4 Fase na de fusie	209
	Samenvatting	212
	Definities hoofdstuk 4	213







<b>5</b>	<b>INDIVIDU EN GROEPEN</b>	223
<b>5.1</b>	Mens in organisaties	225
<b>5.2</b>	Motivatie	225
	5.2.1 Theorie van Alderfer	227
	5.2.2 Theorie van McClelland	227
	5.2.3 Verwachtingstheorie van Vroom	228
<b>5.3</b>	Persoonlijkheid	229
	5.3.1 Enneagram	230
	5.3.2 Myers-Briggs Type Indicator <sup>2</sup>	235
<b>5.4</b>	Attitude	236
<b>5.5</b>	Motiveren van mensen	237
	5.5.1 Motiveren door financiële prikkels	237
	5.5.2 Motiveren door taakontwerp	239
	5.5.3 Motiveren door het stellen van hoge doelstellingen	241
<b>5.6</b>	Emotionele intelligentie	242
<b>5.7</b>	Overbelasting, stress(preventie) en burn-out	244
	5.7.1 Overbelasting	245
	5.7.2 Stress	246
	5.7.3 Stresspreventie	248
	5.7.4 Burn-out <sup>8</sup>	249
<b>5.8</b>	Intuïtie en creativiteit	252
	5.8.1 Intuïtie	252
	5.8.2 Creativiteit	253
<b>5.9</b>	Groepen en teams	257
<b>5.10</b>	Kenmerken van groepen	262
<b>5.11</b>	Teammanagement en kenmerken van succesvolle teams	265
<b>5.12</b>	Organisatorische conflicten	267
	Samenvatting	272
	Definities hoofdstuk 5	274



<b>6</b>	<b>MANAGEMENT</b>	277
<b>6.1</b>	Manager	279
<b>6.2</b>	Manager in de organisatie	279
	6.2.1 Werkzaamheden van de manager	280
	6.2.2 Rollen van de manager	283
	6.2.3 Topmanagers	286
	6.2.4 Middenmanagement	286
	6.2.5 Managers bij de overheid	288
	6.2.6 Vrouwelijke manager	289

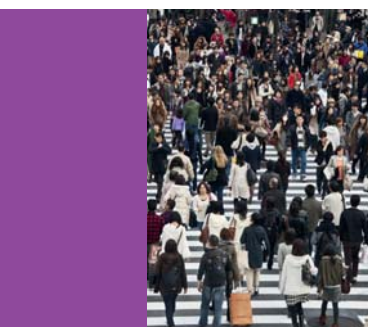
<b>6.3</b>	Manager als leidinggevende	289
	6.3.1 Manager en macht	289
	6.3.2 Leiderschap	294
	6.3.3 Leiderschapsstijlen	296
	6.3.4 De internationale manager	319
<b>6.4</b>	Manager als persoon	323
	6.4.1 Carrière	323
	6.4.2 Vrijtijdsbesteding	326
	6.4.3 Ondernemerschap	327
<b>6.5</b>	Management en ethiek	328
<b>6.6</b>	Management en informatie	331
	Samenvatting	337
	Definities hoofdstuk 6	339

<b>7</b>	<b>BESLUITVORMING</b>	343
<b>7.1</b>	Besluitvormingsproces	345
<b>7.2</b>	Besluitvorming in organisaties	347
<b>7.3</b>	Rationeel besluitvormingsproces	349
	7.3.1 Problemonderzoek	351
	7.3.2 Ontwikkelen van alternatieven	352
	7.3.3 Evaluatie van alternatieven	352
	7.3.4 Maken van een keuze	354
	7.3.5 Invoeren en bewaken van de beslissing	356
<b>7.4</b>	Niet-rationele besluitvormingsprocessen	356
	7.4.1 Neorationeel besluitvormingsproces	357
	7.4.2 Bureaucratisch besluitvormingsproces	357
	7.4.3 Politiek besluitvormingsproces	357
	7.4.4 Openeindbesluitvormingsproces	358
<b>7.5</b>	Aspecten van besluitvorming	360
	7.5.1 Creativiteit	360
	7.5.2 Medezeggenschap	362
	7.5.3 Vergadertechnieken	368
	7.5.4 Onderhandelen	371
	7.5.5 Stijl van besluiten nemen <sup>5</sup>	373
<b>7.6</b>	Hulpmiddelen en technieken bij besluitvorming	375
	7.6.1 Balanced scorecard	376
	7.6.2 Beslissingsmatrix	378
	7.6.3 Beslissingsboom	379
	7.6.4 Beslissingsondersteunende systemen	380
	Samenvatting	385
	Definities hoofdstuk 7	387





- 8 BESTURING** 397
- 8.1** Besturing van organisaties 399
  - 8.2** Bedrijfsprocessen 399
    - 8.2.1 Transformatieproces 399
    - 8.2.2 Typen bedrijfsprocessen 401
    - 8.2.3 Beheersing van bedrijfsprocessen 403
    - 8.2.4 Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde 407
    - 8.2.5 Bedrijfsprocessen en kwaliteit 410
    - 8.2.6 Logistiek management 422
    - 8.2.7 Human Resource Management 426
  - 8.3** Bestuursniveaus en specifieke taken 445
    - 8.3.1 Raad van commissarissen 446
    - 8.3.2 Directie of topmanagement 450
    - 8.3.3 Middenmanagement 452
    - 8.3.4 Uitvoerende medewerkers 452
    - 8.3.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en corporate governance<sup>15</sup> 453
    - 8.3.6 Ondernemingsraad 461
  - 8.4** Beelden van organisatiebestuur<sup>18</sup> 461
  - 8.5** Methodes bij het besturen van organisaties 462
    - 8.5.1 Individuurgerichte methodes 463
    - 8.5.2 Organisatiegerichte methodes 468
    - 8.5.3 Procesgerichte methodes 474
- Samenvatting 481  
Definities hoofdstuk 8 483



- 9 STRUCTURERING** 487
- 9.1** Organiseren van activiteiten 489
  - 9.2** Arbeidsverdeling en coördinatie 490
    - 9.2.1 Arbeidsverdeling in verticale richting 491
    - 9.2.2 Arbeidsverdeling in horizontale richting 493
    - 9.2.3 Bevoegdheid, verantwoordelijkheid en delegeren 498
    - 9.2.4 Omspanningsvermogen 500
    - 9.2.5 Organisatieschema 503
  - 9.3** Organisatiestelsels 504
    - 9.3.1 Mechanistisch en organistisch organisatie-model 504
    - 9.3.2 Lijnorganisatie 507
    - 9.3.3 Lijn-staforganisatie 508
    - 9.3.4 Lijn- en functionele staforganisatie 510
    - 9.3.5 Lijn-staf-commissieorganisatie 511
    - 9.3.6 Matrixorganisatie 512
    - 9.3.7 Zuivere projectorganisatie 514
    - 9.3.8 Interne projectorganisatie 515
  - 9.4** Divisieorganisatie 517



- 9.5** Mintzberg en organisatiestructuren 521
  - 9.5.1 Organisatie-eigenschappen 521
  - 9.5.2 Organisatievormen 526
- 9.6** Communicatie- en overlegstructuur 533
- 9.7** Ontwikkelingen in het structureren van organisaties 536
  - Samenvatting 545
  - Definities hoofdstuk 9 547

## **10 ORGANISATIE IN ONTWIKKELING** 551

- 10.1** Verandering 553
- 10.2** Effectiviteit en succesvolle organisaties 553
- 10.3** Organisatiecultuur 555
- 10.4** Organisatieontwikkeling 567
  - 10.4.1 Groeimodellen 568
  - 10.4.2 Faciliteren van veranderingen 573
  - 10.4.3 Reorganisatie 576
  - 10.4.4 Lerende organisatie 578
  - 10.4.5 Empowerment 583
  - 10.4.6 Succesvol veranderen van organisaties 585
- 10.5** Organisatieadvieswerk 589
  - 10.5.1 Modellen voor organisatieadvieswerk 591
  - 10.5.2 Typering van adviesrelaties 593
- 10.6** Organisatieonderzoek 594
  - Samenvatting 597
  - Definities hoofdstuk 10 599

Noten 601

Illustratieverantwoording 606

Register 608





De samenvatting bevat de kern van het hoofdstuk en kan een goede hulp zijn bij het studeren.

### ZAKENDOEN IN: ...

## India

India is een van de snelst groeiende landen ter wereld. Het heeft een bevolking van meer dan 1 miljard inwoners. Het land is een democratie en heeft een sterke economie. Het land is een van de snelst groeiende landen ter wereld. Het heeft een bevolking van meer dan 1 miljard inwoners. Het land is een democratie en heeft een sterke economie.



## Samenvatting

- Strategisch management: het zorgelijk voor een lange afzetting van de organisatie, evenals het partneren op het gebied van ontwikkelingen van beleidsmaatregelen die nodig zijn om overeenstemming te krijgen in de strategie van een organisatie te verwezenlijken.
- Twee benaderingen: de 'klassieke' benadering en de 'vanuit de praktijk' benadering van strategisch management. Bij de klassieke benadering is strategisch management systeem en strategische planning, terwijl bij de 'vanuit de praktijk' benadering strategisch management systeem en strategische planning.
- Het klassieke proces van strategisch management bestaat uit drie fasen (zie figuur 2.1):
  1. Situatieanalyse
  2. Strategieformulering
  3. Strategieimplementatie
- Evaluatie en keuze van een strategie: Strategieformulering wordt de voorafgaande fase van de strategieformulering genoemd. Het is de fase waarin de organisatie de richting van de strategie vaststelt.
- Strategieimplementatie: Het is de fase waarin de organisatie de strategie in de praktijk brengt.

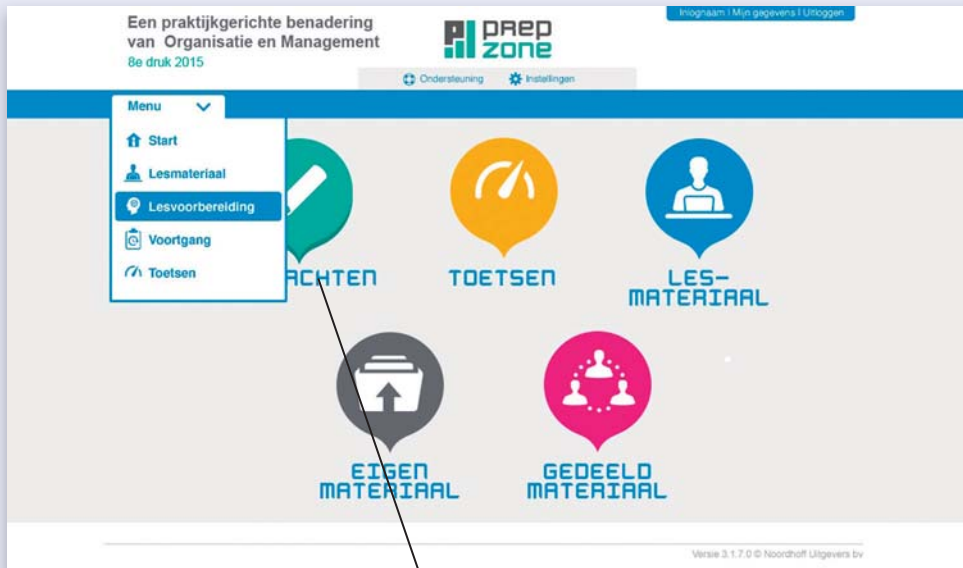
Het overzicht Definities aan het einde van het hoofdstuk bevat de belangrijkste begrippen en definities.

## Definities inleiding en hoofdstuk 1

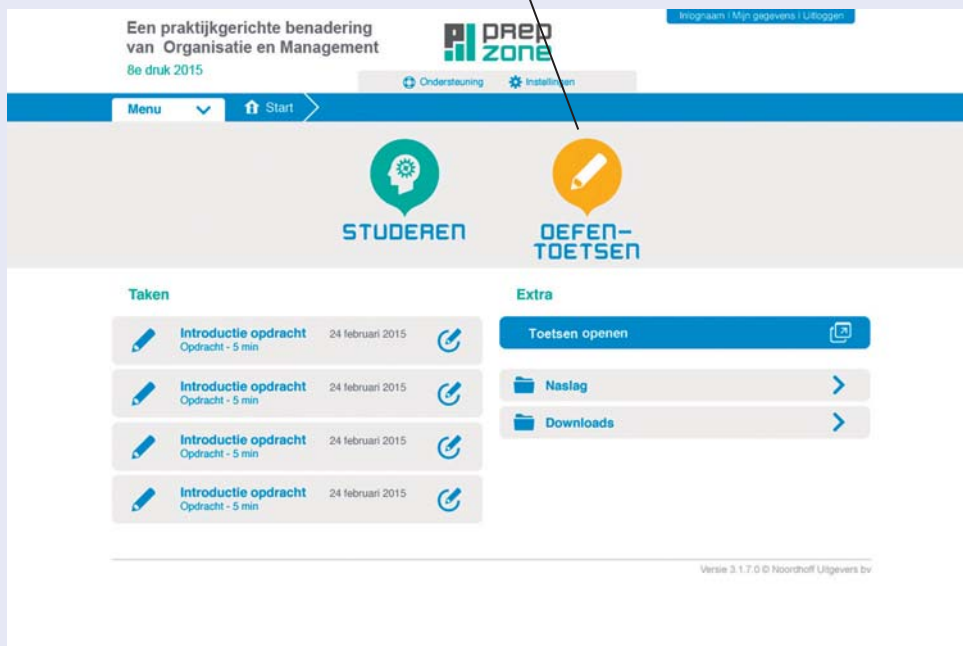
<b>Bestuur</b>	Het richting geven aan de processen die in een organisatie plaatsvinden.
<b>Configuratie</b>	Organisaties bestaan hun activiteiten niet los van elkaar te zien, maar juist in samenhang met elkaar te brengen tot een gemeenschappelijke samen draaiende configuratie (een identieke organisatie). Het gaat hierbij om de volgende aspecten: organisatie, organisatie, organisatie, organisatie, organisatie en situatieve factoren.
<b>Contextuele</b>	De keuze voor het toepassen van een managementtechniek, die voortvloeit uit bestaande en toekomstige factoren, brengt mee dat er de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Het is de keuze om te ontdekken in welke omstandigheden welke techniek het beste kan worden toegepast.
<b>Definitie</b>	De beschrijving van een begrip, dat een afgeleide van bepaalde veronderstellingen waarop verder wordt onderzocht en vaststaat of volgens bepaalde criteria kan worden geïdentificeerd.
<b>Deelrijke aspect</b>	Een beschrijving van het gebruik van organisaties, met de noden en behoeften.
<b>Gedrag van organisaties</b>	De wijze van optreden en handelen van organisaties.
<b>Generaal</b>	Een samenvattend uitdrukken van opvattingen over de wijze waarop organisaties functioneren in hun geheel bestaat uit drie onderdelen: het zijn algemeen principes die overal gelden voor mensen samenwerken.
<b>Human Relational</b>	De benaming geeft aan dat de menselijke factor, het menselijk element, een maximale rol speelt in het succes van een organisatie. Het gaat hierbij om de volgende aspecten: organisatie, organisatie, organisatie, organisatie, organisatie, organisatie en situatieve factoren.
<b>Inductie</b>	De beschrijving van een begrip, dat een afgeleide van bepaalde veronderstellingen waarop verder wordt onderzocht en vaststaat of volgens bepaalde criteria kan worden geïdentificeerd.
<b>Interdisciplinair</b>	De houding in dit de verschillende disciplines uit de verschillende wetenschappen naar hun specifieke belang worden afgevoerd en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering, waarbij het onderwerp van studie wordt aangevuld.
<b>Linking-pun-structuur</b>	De organisatie bestaat uit elkaar overlappende processen, waarbij de leider van de groep niet is en een hogere groep. Het is de groep die wordt geleid, maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep.
<b>Management</b>	De leer van het bestuur van een organisatie.
<b>Multidisciplinair</b>	Organisaties bestaan uit elementen die afkomstig zijn uit andere wetenschappen, zoals bedrijfskunde, marketing, technische wetenschappen, gedragwetenschappen en de juridische wetenschap.
<b>Organisatie</b>	Een organisatie kan gedefinieerd worden als elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.
<b>Organisatiekunde</b>	Een interdisciplinaire wetenschap die zich richt op het bestuderen van het gebruik van organisaties als de factoren die de gebruik maken van de wijze waarop organisaties het meest effectief kunnen functioneren.
<b>Organiseren</b>	Het is de taak van de organisatie om de activiteiten van de organisatie te organiseren, het is de taak van de organisatie om de activiteiten van de organisatie te organiseren, het is de taak van de organisatie om de activiteiten van de organisatie te organiseren.
<b>Pragmatisch aspect</b>	Een advies over te volgen handelingen en organisatieinstellingen.
<b>Proces</b>	Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afname.
<b>Scientific Management</b>	Een systematische, samenhangende methodologische benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd kan worden uitgevoerd. Een bedrijfsleider moet een brede kennis hebben op zijn vak in de organisatie die bestaat uit planning, coördinatie, toezicht, controle en het controleren van resultaten.
<b>Systeembenadering</b>	Een benadering waarbij organisaties worden gezien als een systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze benadering nauw met elkaar samen. De organisatiebenadering die het management-organisatieconcept in vraag doet is de systeembenadering.
<b>Verplichte Organisatie</b>	De leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.
<b>Zijdenzijde</b>	De 'Zijdenzijde' van de oude handelsroute die was oopgezet in 2e v. Chr. van Noord Europa, het Midden-Oosten, Azië en het zuiden van de Grote Oostzee en Chinese bestemmingen.



## Website



*In de digitale leeromgeving Prepzone vind je onder andere verdiepingsoopdrachten en digitale toetsen per hoofdstuk met feedback en studieadvies om te oefenen met de leerstof. Zo kun je je optimaal voorbereiden op het tentamen.*



# Hedendaagse organisaties

## Iedereen heeft er mee te maken

Iedereen heeft in zijn leven te maken met organiseren en organisaties. Eigenlijk begint dat al heel op jonge leeftijd. Binnen het familieleven moet al van alles georganiseerd worden. Formeel noemen we dit geen organisatie, maar het heeft er wel veel van weg. Denk aan ouders die hun kinderen aan het opvoeden zijn en daarvoor allerlei activiteiten ondernemen en organiseren. Het gaat hier om (twee) mensen die ervoor kiezen om samen te werken voor het bereiken van een bepaald doel of bepaalde doelen. Dit heet formeel een organisatie. Ook de kinderen zelf krijgen al snel te maken met allerlei organisaties. Als ze 6 of 7 jaar zijn, worden ze lid van een voetbalclub of leren ze een muziekinstrument bespelen bij een muziekschool of gaan ze dansen op een balletschool. Die clubs en scholen zijn stuk voor stuk organisaties. Eigenlijk is het deel uitmaken van organisaties een soort rode draad door het hele leven. Op een andere manier gezegd: organisaties zijn zo normaal in het leven, dat het vakgebied eromheen als het ware 'op straat ligt'. Iedereen wordt ermee geconfronteerd, heeft het erover en maakt hierbij positieve en negatieve ervaringen mee..., surf maar naar [www.nu.nl](http://www.nu.nl) of sla de krant maar open of zet het acht-uur-journaal maar aan!

## Organisaties, bedrijven en ondernemingen

Centraal in dit boek staat het functioneren van organisaties. Maar wat is een organisatie?

Een organisatie kent de volgende omschrijving:

**Organisatie** Een organisatie is elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.

In deze definitie komen drie kenmerken van een organisatie naar voren:

- 1 het gaat om mensen die
- 2 samenwerken voor het bereiken van
- 3 een bepaald doel.

De reden waarom mensen in organisatieverband gaan samenwerken, is dat bepaalde doelstellingen door een persoon alleen niet gerealiseerd kunnen worden. Organisaties bestaan omdat er in de maatschappij behoefte bestaat aan nuttige en belangrijke producten en diensten die deze organisaties kunnen leveren. Een organisatie is daarmee een onderdeel van de maatschappij ofwel de omgeving.

**Bedrijf**  
**Onderneming**

Met het begrip 'organisatie' wordt in dit boek ook een bedrijf of een onderneming bedoeld. Onder een bedrijf wordt verstaan een organisatie die goederen of diensten produceert. Een onderneming kan worden omschreven als een bedrijf dat als doel heeft het maken van winst. Uit de omschrijvingen valt op te maken dat bedrijven een categorie organisaties vormen, en ondernemingen een categorie bedrijven. Schematisch staat dit weergegeven in figuur 1.

FIGUUR 1 HET VERBAND TUSSEN ORGANISATIES, BEDRIJVEN EN ONDERNEMINGEN



## Management

Organiseren is het op dusdanige wijze beheersen en besturen van werk, mensen en middelen dat de doelen van een organisatie worden gerealiseerd.

Organiseren behoort tot de taak van een of meerdere mensen in een. In veel organisaties is organiseren de taak van het management. En daarmee zijn we aangekomen bij het tweede begrip uit de titel van dit boek: management. Onder management verstaan we het volgende:

Management is het bestuur van een organisatie.

Het management wordt gevormd door de leiding van een organisatie die tot taak heeft de onderneming te besturen. Als we de definities van organisatie en management met elkaar combineren, komen we tot de titel van het boek en de definitie van het vakgebied Organisatie en Management:

Organisatie en Management is de leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.

## Moderne organisaties

Het is interessant om te kijken naar de vraag waarom mensen een voorkeur hebben om bij bepaalde organisaties werkzaam te zijn. En waarom mensen in de rij willen staan voor producten van bepaalde organisaties en waarom bepaalde organisaties steeds met concurrerende innovatieve producten op de markt kunnen komen. Wat onderscheidt deze organisaties van andere?

Om te bekijken wat deze organisaties onderscheidt van andere, bestuderen we een drietal organisaties. De keuze voor deze drie organisaties is gebaseerd op enerzijds een onderzoek naar goed werkgeverschap in Nederland ('Het Beste Werkgeverschap 2013', [www.beste-werkgevers.nl](http://www.beste-werkgevers.nl)) en anderzijds op een onderzoek onder Amerikaanse studenten en carrièretijgers. In het Nederlandse onderzoek, dat ontwikkeld is door het blad Intermediair en marktonderzoeksbureau Effortory, geven meer dan 200.000 medewerkers hun oordeel over meer dan 300 werkgevers. Binnen dit onderzoek wordt een splitsing gemaakt tussen organisaties met meer en organisaties met minder dan 1.000 medewerkers. Op basis van het Nederlandse onderzoek naar de beste werkgever zijn KLM – Dutch Royal Airlines (meer dan 1.000 medewerkers) en URENCO Nederland BV (minder dan 1.000 medewerkers) als beste naar voren gekomen voor 2013. Uit het onlangs gehouden Amerikaanse onderzoek komt het Amerikaanse Facebook naar voren als beste werkgever.

Om te weten waar deze drie genoemde organisaties zo goed in zijn en hoe we dit kunnen plaatsen in het kader van dit studieboek, bekijken we eerst van deze drie organisaties het bedrijfsprofiel. Vervolgens gaan we kijken waarom medewerkers deze organisaties hoog aanschrijven, om vervolgens een koppeling te leggen met de inhoud van dit studieboek.

Management

Organisatie en management



# KLM – Royal Dutch Airlines



De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (afgekort: KLM) werd op 7 oktober 1919 opgericht voor Nederland en haar toenmalige 'koloniën'. KLM is vandaag de dag de oudste luchtvaartmaatschappij die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. In 1919 vervoerde KLM 345 passagiers en 25.000 kilo post en vracht, in het gehele jaar. Als vergelijking: één Boeing 747 vervoert nu ongeveer 400 passagiers en 20.000 kilo vracht, per keer! KLM groeide snel en sloeg haar vleugels steeds verder uit. In 1924 vertrok het eerste vliegtuig naar Indonesië, dat indertijd Nederlands-Indië heette en Batavia (nu Jakarta) als hoofdstad had. Dat was in die tijd een avontuurlijke reis, waarbij je weken onderweg was. Nu duurt een dergelijk reis vijftien uur! In 1960 kreeg KLM haar eerste straalvliegtuigen. Deze toestellen met straalmotoren waren niet alleen groter dan de vroegere types met propellers, maar ze vlogen ook sneller. Door die hogere snelheid namen de tijden van reizen door de lucht flink af. Voor het eerst werd het mogelijk om vrijwel iedere

plaats op aarde met een internationaal vliegveld, binnen 24 uur te bereiken. De eerste Boeing 747 kwam in 1971. Dat toestel werd een 'jumbo' genoemd omdat het veel meer passagiers en vracht kon herbergen dan 'gewone' vliegtuigen.

Sinds de fusie in 2004 maakt KLM deel uit van de AIR FRANCE KLM groep. De toekomst van de luchtvaart is ondenkbaar zonder nauwe samenwerking tussen luchtvaartmaatschappijen. In de loop der jaren heeft KLM samenwerking opgebouwd met diverse luchtvaartmaatschappijen. Fusiepartner Air France is in de AIR FRANCE KLM Groep een belangrijke speler. Op de Noord-Atlantische route is de AIR FRANCE KLM Groep een joint venture aangegaan met Delta Airlines. Alitalia maakt sinds juli 2010 hier deel van uit. In de SkyTeam-alliantie zijn naast Air France en KLM nog elf luchtvaartmaatschappijen verenigd. SkyTeam is een wereldwijd samenwerkingsverband van luchtvaartmaatschappijen. Via een van 's werelds grootste hub-netwerken biedt SkyTeam haar passagiers een wereldwijd netwerk van 958 bestemmingen in 173 landen.

### Missie

Samen met Air France geeft KLM invulling aan haar leidende rol in de Europese luchtvaart. Betrouwbaar en met Nederlands pragmatisme zorgen 32.000 KLM'ers voor vernieuwende

producten voor klanten en voor een veilige, efficiënte en servicegerichte operatie met actieve aandacht voor duurzaamheid. KLM streeft naar winstgevendende groei die niet alleen bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling. KLM werkt aan het creëren van groeimogelijkheden op Schiphol, het verkrijgen van toegang tot alle markten die de kwaliteit van haar netwerk verhogen en gelijke verhoudingen voor alle spelers in de branche. Ook streeft zij naar een goede balans tussen de belangen van het bedrijf en die van de lokale omgeving.

Bron: gebaseerd op [www.klm.com/corporate/nl](http://www.klm.com/corporate/nl)



[kaywa.me/NyV10](http://kaywa.me/NyV10)



[kaywa.me/5lg3n](http://kaywa.me/5lg3n)

## KLM-cultuur, een wereld op zich...

Passie, energie, daadkracht en denkracht zijn de eigenschappen die kenmerkend zijn voor veel KLM'ers. Dat herken je in de bedrijfscultuur. KLM kent een grote verscheidenheid aan bedrijfsonderdelen, werkzaamheden, culturele achtergronden, opleidingsniveaus en specialismen. Passagiersvervoer, vrachtovervoer en technisch onderhoud zijn de kernactiviteiten van KLM. KLM'ers zijn over het algemeen trots op hun bedrijf en hun werk. Elke KLM'er is belangrijk, zowel op het platform als in de bagagekelder, bij de techniek of vracht, op kantoor of in de operatie. Wie bij KLM werkt, maakt deel uit van de grote, blauwe familie. KLM'ers vertrouwen op elkaars enthousiasme, flexibiliteit en slagkracht, want met elkaar maken zij het verschil. Met ieders individuele inzet kan KLM voorop lopen in de internationale luchtvaart.

Bron: [www.klm.com/jobs/nl/over\\_klm/klm/klm\\_cultuur/index.html](http://www.klm.com/jobs/nl/over_klm/klm/klm_cultuur/index.html)



# Facebook



Facebook is februari 2004 opgericht. Facebook is een (gratis) sociaalnetwerksite. Met deze site kunnen gebruikers online contact met elkaar maken en houden. Gebruikers stellen een zogenaamd persoonlijk profiel samen, om hiermee informatie en interesses met andere gebruikers te delen. Het hoofdkantoor van Facebook staat in Palo Alto, Californië. De eerste opzet was dat alleen studenten van het Harvard College lid konden worden van de gratis sociaalnetwerksite. Pas in 2006 werd Facebook voor iedereen toegankelijk (vanaf 13 jaar). Vanaf 2007 is het aantal Facebook-leden enorm gestegen. Januari 2014 zijn er 1,23 miljard actieve gebruikers van Facebook.

Op 18 mei 2012 ging Facebook naar de beurs. De geschatte waarde was toen ongeveer 100 miljard dollar. In 2013 heeft Facebook de berichtendienst

WhatsApp voor 16 miljard dollar overgenomen van de oorspronkelijke oprichter. Bij WhatsApp gaat het om een half miljard gebruikers, die niet alleen tekst met elkaar delen, maar ook ongeveer 700 miljoen foto's en 100 miljoen video's. De vraag wat de toekomst brengt als bepaalde diensten van Facebook en WhatsApp gecombineerd of samengevoegd worden, is een interessante.

Binnen de database heeft Facebook verschillende mogelijkheden ontwikkeld voor een verdienmodel, zoals de volgende twee:

- 1 Alle gegevens van de gebruikers staan in één grote database, beheerd door Facebook zelf. Adverteerders kunnen tegen betaling een geselecteerde groep van deze gebruikers uit de database krijgen. Gebruikers krijgen dan deze advertentie te zien.
- 2 Er staan advertenties bij bepaalde zoekopdrachten.

### Missie

De missie van Facebook is:

- Making the world more open and connected.
- To give people the power to share and make the world more open and connected.

- To stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them.

Bron: gebaseerd op [www.facebook.com](http://www.facebook.com) en [www.wikipedia.org/wiki/Facebook](http://www.wikipedia.org/wiki/Facebook)



[kaywa.me/2eBr5](http://kaywa.me/2eBr5)



[kaywa.me/exGEo](http://kaywa.me/exGEo)



[kaywa.me/DD8ty](http://kaywa.me/DD8ty)



[kaywa.me/8gOuA](http://kaywa.me/8gOuA)

## Eigen wijk in Silicon Valley voor werknemers Facebook

Facebook gaat een eigen stadswijk bouwen voor zijn personeel. Het bedrijf probeert op die manier makkelijker nieuwe werknemers aan te trekken. Het bedrijf gaat samen met een projectontwikkelaar een complex van 394 appartementen uit de grond stampen, dicht bij het Facebook-hoofdkwartier in Menlo Park, in Silicon Valley. Het complex zal bijna 90 miljoen euro kosten. Facebook wil tegemoetkomen aan het enorme tekort aan woonruimte in de regio waar het bedrijf gevestigd is. In de buurt van het hoofdkwartier in Menlo Park is in twintig jaar geen groot nieuwbouwproject meer neergezet. Dat komt slecht uit voor de groei van Facebook, omdat nieuwe werknemers niet graag lang in de file staan. De woningen dicht bij het werk zijn voor hen echter onbetaalbaar. De bedoeling is dat werknemers werken en leven zoals op een universiteitscampus. Naast appartementen zullen op het terrein van tien hectare ook een koffiebar, een zwembad, een zonneterras en een hondencrèche staan...

Bron: [www.parool.nl](http://www.parool.nl)

# URENCO – Nederland BV



De URENCO Group is een Nederlands-Brits-Duits consortium dat verrijkt uranium produceert door middel van ultracentrifuge-technologie. Het bedrijf heeft vestigingen in Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Urenco is een afkorting van URanium ENrichment COmpany. Het bedrijf is in 1970 opgericht en de overheden in de verschillende landen zijn de eigenaren. Het aantal medewerkers in de Nederlandse vestiging (in Almelo) bedraagt 260. Tussen Nederland, Engeland en Duitsland werd in 1971 het Verdrag van Almelo afgesloten. In dit verdrag zijn

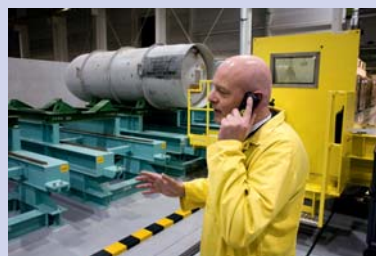
diplomatieke afspraken vastgelegd over de oprichting van URENCO. Het hoofdkantoor staat sinds eind 2011 in Engeland, Stoke Poges. Enkele jaren geleden zijn nog twee verdragen gesloten, voor de export van de technologie naar respectievelijk de Verenigde Staten (Verdrag van Washington) en Frankrijk (Verdrag van Cardiff). Het Euratom Voorzieningsagentschap (European Supply Agency) te Brussel houdt in opdracht van het Internationaal Atoomenergie Agentschap (IAEA) toezicht op leverantie van de grondstoffen naar en van de URENCO-fabrieken in de Europese Unie. De vestiging in Nederland verrijkt sinds 1973 uranium. Dit uranium is een belangrijke schakel bij het produceren van betaalbare elektriciteit zonder uitstoot van broeikasgassen. De belangrijkste klanten van Urenco zijn elektriciteitsbedrijven met kerncentrales wereldwijd. Met een marktaandeel van 29% is URENCO de grootste aanbieder van licht verrijkt uranium. URENCO in Almelo gebruikt de ultracentrifuge ook voor het scheiden van andere isotopen, zogenaamde stabiele isotopen. Deze isotopen zijn niet radioactief. De stabiele isotopen worden onder andere voor industriële en medische toepassingen in de geneeskunde gebruikt. Een voorbeeld van een industriële toepassing is het opsporen van lasfouten en slijtageplekken in staalconstructies. Een voorbeeld van een medische toepassing is het opspo-

ren en behandelen van tumoren en het bestrijden van pijn in ziekenhuizen.

## Missie

URENCO vormt een belangrijke schakel in de productie van betaalbare elektriciteit zonder CO<sub>2</sub>-uitstoot. Kernenergie is een veilige, efficiënte en betrouwbare vorm van energie. De missie van URENCO is het verrijken van uranium voor haar klanten, op een veilige en betrouwbare wijze met de modernste technologie en met zorg voor haar mensen, haar omgeving en het milieu.

Bron: gebaseerd op [www.urengo.com](http://www.urengo.com) en [www.wikipedia.org/wiki/URENCO](http://www.wikipedia.org/wiki/URENCO)



[kaywa.me/9e3KR](http://kaywa.me/9e3KR)



[kaywa.me/HVP1b](http://kaywa.me/HVP1b)

## Koelere werkwijze bij URENCO

Aan het eind van 2014 wordt begonnen met de aanpassing van het productieproces bij URENCO. De aanpassing is onder meer nodig om de temperatuur in een van de productieruimtes van het bedrijf binnen de perken te houden. In de zomermaanden kan de temperatuur in de gebouwen van de 'separation plant SP5' oplopen tot waarden ver boven de 30 graden. 'Deze situatie is voor het daar werkzame personeel en de aanwezige apparatuur onwenselijk', zo valt te lezen in de nieuwe Kernenergievergunning die het ministerie van Economische Zaken heeft verleend. De nieuwe vergunning ligt nu ter inzage. Bezwaarmakers hebben zes weken de tijd om te reageren. Het ministerie wijst erop dat de aanpassing van de vergunning geen uitbreiding inhoudt van de nucleaire en stralingsactiviteiten van het Almelse bedrijf. Met het plaatsen van acht koelunits op het dak van het gebouw van SP5 moet de warmte in de toekomst binnen de perken worden gehouden. De nieuwe

units –het gaat om zogeheten ‘chillers’ – moeten voorkomen dat de temperatuur in het gebouw in de toekomst weer oploopt tot onwenselijk hoge waarden.

Bron: De Twentsche courant Tubantia, 28 juli 2014

---

### **Tevreden medewerkers**

Waarom zijn de medewerkers van deze drie organisaties zo tevreden over hun organisatie? Dat heeft verschillende redenen.

---

### **KLM – Royal Dutch Airlines**

Medewerkers bij KLM zijn vooral trots op hun werkgever vanwege het feit dat KLM voorop staat in de luchtvaartindustrie, over een betrouwbare dienstverlening beschikt en op een duurzame manier innoveert in klantgerichte producten. Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat bij KLM hoog in het vaandel. Een lagere impact op het milieu vormt één van de speerpunten binnen het bedrijf. Ook het motto ‘Keeping the family together’ spreekt de medewerkers erg aan. Medewerkers kunnen bovendien tijdens hun loopbaan in veel verschillende takken binnen het bedrijf aan de slag.

Bron: [www.beste-werkgevers.nl](http://www.beste-werkgevers.nl)

---

### **Facebook**

Volgens Amerikaanse studenten en carrièretijgers is Facebook (naast Google) een van de aantrekkelijkste werkgevers. En dat is niet alleen vanwege de riant financiële beloning. Het blad Intermediair maakte een overzicht van opvallende secundaire arbeidsvoorwaarden.

- Salaris: naast hun salaris krijgen werknemers allemaal aandelen in het bedrijf en is er ook nog sprake van een bonusprogramma van 10 tot 15 procent van het salaris per jaar.
- Faciliteiten: wie bij Facebook werkt, heeft bijna geen reden meer de bedrijfs-campus te verlaten. Je kunt gratis naar de kapper, stomerij, wasserette en schoenmaker. Wie lichaam en geest fit wil houden, kan naar yoga en pilates, een uitgebreid fitnesscentrum, een klimmuur of meditatieruimte.
- Eten: Facebook serveert zijn werknemers elke dag een gratis ontbijt, lunch en diner van haute-cuisinekwaliteit. Verder tref je kraampjes met gratis hotdogs, pizza’s en taco’s aan.

Bron: *de Volkskrant*, 23 april 2014

---

### **URENCO**

URENCO Nederland BV is zich ervan bewust dat haar medewerkers het succes bepalen van de organisatie. Zeker in een bedrijf waar onderzoek zo centraal staat. Talentontwikkeling is hierbij een belangrijk personeelsinstrument. De medewerkers van URENCO Nederland beseffen dat ze met zinvol werk bezig zijn: kernenergie. Het gaat hierbij om een duurzame toekomst, waarbij enerzijds de uitstoot van

CO<sub>2</sub> wordt teruggedrongen en anderzijds elektriciteit betaalbaar blijft. Ook zijn de medewerkers meer dan tevreden over het zeer goede salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Als laatste ervaren de medewerkers binnen het bedrijf een prettige werksfeer, die informeel van karakter is en waar veel aan teambuilding wordt gehecht (collega's zijn nog echt collega's).

Bron: [www.best-werkgevers.nl](http://www.best-werkgevers.nl)

---

### De omgeving, de mensen en de structuur

Als we naar de tevredenheid van de medewerkers van de drie organisaties kijken, valt op dat de tevredenheid te maken heeft met meerdere aspecten die spelen binnen een organisatie. Belangrijk genoemde aspecten bij KLM zijn de (betrouwbare) dienstverlening, de maatschappelijke betrokkenheid (milieu) en de bedrijfscultuur ('Keeping the family together'). Binnen Facebook zijn het vooral aspecten rond de bonusregelingen gekoppeld aan het (riante) salaris en de geboden faciliteiten tijdens het werk. De tevredenheid bij URENCO bestaat voornamelijk uit de zinvolheid van hun werk (duurzame toekomst), de centrale rol van medewerkers binnen de organisatie (talentontwikkeling) en bedrijfscultuur (prettige werksfeer en informeel karakter).

### Omgeving Mensen Structuur

Als we deze aspecten vertalen naar het vakgebied Organisatie & Management kunnen we zeggen dat de genoemde aspecten te maken hebben met de drie kernvraagstukken waarmee elke organisatie te maken heeft: de omgeving, de mensen en de structuur. Alle drie de organisaties voorzien hun omgeving met bepaalde diensten of producten (KLM: vliegvervoer, Facebook: sociale netwerksite en URENCO: energievoorziening), de mensen zijn sterk gemotiveerd om hun bijdrage te leveren aan de organisatie en is er sprake van een sterke bedrijfscultuur binnen de organisatiestructuur van het bedrijf.

Dit zijn de drie gebieden waarmee het management van een organisatie zich met name bezighoudt. Het succes van een organisatie hangt voor een groot gedeelte af van de manier waarop het management invulling geeft aan deze gebieden.

### Een praktijkgerichte benadering

We hebben nu drie verschillende organisaties bekeken en gezien dat vanuit de praktijk makkelijk een koppeling kan worden gelegd naar de theorie. Binnen dit studieboek wordt steeds deze koppeling gezocht tussen de theorie en praktijk en visa versa door middel van zogenoemde praktijkkaders. Omdat de echte praktijk een grote mate van verscheidenheid kent, laten we dit ook terugkomen in de volgende verschillende soorten kaders. In dit boek komen de volgende kaders voor:

- **Internationalisering:** praktijkvoorbeelden van de internationale problematiek waarmee een steeds groter aantal organisaties wordt geconfronteerd.
- **Innovatie:** praktijkvoorbeelden van nieuwe initiatieven en ontwikkelingen in organisaties en bedrijven.
- **Advies:** oplossing of aanpak voor een specifiek probleem of vraagstuk in een organisatie.
- **Cijfers & Trends:** ondersteuning van de praktijk van Organisatie en Management vanuit een kwantitatief of trendmatig perspectief.
- **Informatie- en communicatietechnologie:** praktijkvoorbeelden van uitleg en toepassingen van ICT en de betekenis hiervan voor organisaties.
- **Duurzaam ondernemen:** praktijkvoorbeelden van activiteiten die betrekking hebben op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- **Zakendoen in...:** praktijkvoorbeelden van zakendoen in verschillende landen en cultuureigenschappen waarmee rekening gehouden moet worden.
- **Start-ups:** voorbeelden van jonge Nederlandse en internationale organisaties, die het goed doen. Organisaties die blijken bepaalde aspecten van het vakgebied Organisatie en Management goed weten in te zetten.







# 1 DENKEN OVER ORGANISATIE EN MANAGEMENT

## Inhoud

<b>1.1</b>	Introductie	31
<b>1.2</b>	Ontstaan van het vakgebied	32
<b>1.3</b>	Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen	34
<b>1.4</b>	Denkrichtingen en persoonlijkheden	36
<b>1.5</b>	Periode voor de industriële revolutie (400 v. Chr.-1900 na Chr.)	37
<b>1.6</b>	Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900)	38
<b>1.7</b>	Henry Fayol en de General Management-theorie (± 1900)	42
<b>1.8</b>	Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920)	43
<b>1.9</b>	Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945)	44
<b>1.10</b>	Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950)	46
<b>1.11</b>	Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950)	47

**1.12** Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965) 48

**1.13** Recente organisatietheorieën (1980+) 49

## Na bestudering van dit hoofdstuk:

- ken je enkele belangrijke denkrichtingen en persoonlijkheden uit de geschiedenis van de organisatiekunde;
- heb je inzicht in de hedendaagse ontwikkelingen van het vakgebied organisatiekunde;
- kun je een relatie leggen tussen de denkrichtingen en persoonlijkheden en de betekenis hiervan voor de wijze waarop hedendaagse organisaties zijn gestructureerd;
- kun je een aantal onderwerpen die in de overige hoofdstukken van het boek worden behandeld beter plaatsen.

# YourSurprise.com: 'Je komt ons bijna altijd tegen'

**YourSurprise is een jonge, innovatieve, online cadeauwinkel met een zeer breed assortiment gepersonaliseerde cadeaus en unieke cadeauconcepten. Vanuit Zierikzee bedient YourSurprise de Europese online cadeaumarkt en verzendt wereldwijd haar cadeaus.**

Ooit hadden Gerbrand Verton en Wouter de Vries het idee saucijzenbroodjes te gaan verkopen in de file. 'Van niets iets maken, echt een bedrijf opbouwen, dat was eigenlijk de uitdaging'. De saucijzenbroodjes maakten plaats voor gepersonaliseerde liedjes, inclusief de naam en de kleur ogen voor de gelukkige jarige bijvoorbeeld.

De liedjes zijn nog altijd een belangrijk onderdeel in het assortiment, maar inmiddels aangevuld met cadeaus

als een kussensloop bedrukt met foto en tekst, een knuffel met de naam van je kind erop of verkeersborden met de tekst 'Willem 50 jaar!' en dit is nog maar een greep uit de collectie cadeaus. Klanten kunnen op de site onder meer zelf hun foto's bewerken, van tekst voorzien en die op allerlei items laten afdrukken. Online zie je dan meteen hoe dat eruitziet.

Een gouden formule, want ondanks de crisis groeide de jaaromzet van het Zeeuws bedrijf uit Zierikzee in 4 jaar alleen al met vierhonderd procent. YourSurprise.com draait inmiddels een omzet van 'enkele miljoenen' en heeft 45 mensen in dienst.

'De eerste jaren waren een uitdaging. Met alle ambities moet je de rit kunnen volhouden, terwijl er weinig inkomsten zijn', zegt de Vries. Niet in de laatste plaats omdat de productie, de ontwikkeling van de techniek en het design van de site in eigen hand zijn gehouden.

Alles is tot nu toe gefinancierd uit de eigen kasstroom.

YourSurprise.com heeft concurrenten, want in elk land waar zij leveren zijn lokale spelers om rekening mee te houden. De site wordt over het algemeen echter snel op internet gevonden. Er wordt heel erg ingezet op zoekmarketing; als men een gepersonaliseerd cadeau zoekt, kom je bijna altijd dit bedrijf tegen. YourSurprise.com levert al langer aan Duitsland, Frankrijk, België en het Verenigd Koninkrijk. Recentelijk is Oostenrijk als markt toegevoegd. Luxemburg en Zwitserland zullen volgen.

Bron: *Emerce magazine*, december 2013



[kaywa.me/FN993](http://kaywa.me/FN993)





## 1.1 INTRODUCTIE

In de inleiding van het boek is aangegeven dat het vakgebied dat wordt behandeld in dit boek organisatie en management is. Echter de meest oorspronkelijke, en nog veelgebruikte naam voor het vakgebied is: organisatiekunde!

We kunnen organisatiekunde definiëren als 'een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties alsmede de factoren die dit gedrag bepalen en de wijze waarop organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden'.

Onder 'het gedrag' van organisaties wordt de wijze van optreden en reageren van organisaties verstaan.

De definitie van organisatiekunde omvat twee aspecten van het vakgebied, namelijk:

- 1 Een descriptief aspect.** Dit is een beschrijving van het gedrag van organisaties, met de motieven en gevolgen.
- 2 Een prescriptief aspect.** Dit is een advies over te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.

Dit tweezijdige karakter vinden we ook bij andere praktijkgerichte wetenschappen, zoals de medische wetenschap, de psychologie en de pedagogiek. Nog meer dan deze andere vakgebieden is de organisatiekunde toepassingsgericht en pragmatisch ingesteld. Dit laatste wil zeggen dat het belang van een methodologisch juiste onderbouwing en bewijsvoering minder belangrijk wordt geacht dan de betekenis voor de praktijk.

Bij organisatiekunde wordt het begrip interdisciplinariteit genoemd, een vaak misbruikte term. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatiekunde veel elementen bevat die afkomstig zijn uit andere wetenschappen. Bij het bestuderen van organisaties spelen vele wetenschappelijke vakgebieden (disciplines) een rol. We denken hierbij aan de bedrijfseconomie, met als deelgebieden onder andere de financieringsleer, administratieve organisatie en boekhouden; marketing; technische wetenschappen; informatica; de gedragswetenschappen, zoals de organisatiepsychologie en -sociologie; de juridische wetenschap.

Als we alle bijdragen uit deze vakgebieden verzamelen die we nodig hebben voor een onderzoek of project is dit echter nog geen interdisciplinaire, maar een zogenoemde multidisciplinaire aanpak. Een interdisciplinaire aanpak gaat nog een stap verder. Dat wil namelijk zeggen dat de verschillende bijdragen naar hun specifieke belang worden afgewogen en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering, waarbij het onderwerp in zijn totaliteit wordt beschouwd. De oude disciplines komen dan niet meer herkenbaar naar voren (dit is wel het geval bij een multidisciplinaire aanpak). Dat is dus een ambitieuze aanpak. Het is een doel waar voortdurend naar wordt gestreefd, een ideaalbeeld. Vaak komt men niet verder dan multidisciplinariteit, ook binnen organisatiekundig onderzoek.

Twee andere begrippen uit de definitie zijn besturing en doeltreffendheid ofwel effectiviteit. Het eerstgenoemde begrip kunnen we omschrijven als 'pogingen tot gerichte beïnvloeding'. Meer toegespitst op organisaties kunnen we besturing omschrijven als het richting geven aan de processen die in een organisatie plaatsvinden. Deze richting wijst naar een doel, dat vooraf bepaald moet worden. De processen vinden plaats in het kader van een structuur. Het vormgeven en aanpassen van deze structuur is een belangrijk onderwerp van besturing.

Organisatiekunde

Descriptief aspect

Prescriptief aspect

Interdisciplinariteit

Multidisciplinair

Besturing

## Doeltreffendheid of effectiviteit

De mate waarin de besturing slaagt, wordt aangeduid met het begrip doeltreffendheid of effectiviteit. Nadrukkelijk wordt in het midden gelaten wie deze besturing uitvoert. Dat kan de organisatieleiding zijn, maar ook een adviseur, een ondernemingsraadslid, of een productiemedewerker die met een idee komt in een werkoverleg.

Dat het in de organisatiekunde gaat om het verkrijgen van een totaalbeeld van een organisatie, een organisatieprobleem of een project, betekent dat vaak geabstraheerd moet worden, en details ondergeschikt zijn. Anders ziet men door de bomen het bos niet meer. Dit betekent dat een organisatiedeskundige vaak in de diverse vakgebieden in organisaties minder goed thuis is dan de specialist. Men zou kunnen zeggen dat hij generalist is in plaats van specialist. Of je zou hem moeten kwalificeren als een specialist in 'het algemene'.

De organisatiekunde krijgt dan ook soms wel eens het verwijt een versnipperd geheel te zijn; van alles een beetje.

Bovendien is het een jonge wetenschap, die volop in ontwikkeling is. We kunnen dit zien aan het feit, dat nog geen sprake is van een vast stelsel van kennis en theorievorming, maar eerder van een verzameling benaderingen. Zij vormen tezamen nog geen samenhangend geheel, zoals dat bijv. in de wiskunde en de geneeskunde het geval is.

## 1.2 ONTSTAAN VAN HET VAKGEBIED

Het vak organisatiekunde is ontstaan uit de behoefte op gestructureerde wijze na te denken over en vat te krijgen op organisaties en wat erin gebeurt. Zo geformuleerd is het vak al erg oud. Socrates en Plato stelden reeds in de vierde eeuw voor Christus theorieën op over leidinggeven, taakverdeling en specialisatie.

Het wordt voor de eerste maal als vak gedoceerd, hoewel nog niet in de huidige vorm, in de Verenigde Staten in de tweede helft van de negentiende eeuw. Het management wordt door de groter wordende bedrijven na de industriële revolutie namelijk steeds gecompliceerder en vereist aparte vaardigheden.

Een van de eersten die gesteld heeft dat management een vak is dat geleerd kan en moet worden, in plaats van een door talent of erfenis verkregen positie, is Henry Fayol (1841–1925). In paragraaf 1.7 zullen we aandacht aan hem besteden.

### Bedrijfsorganisatie

In Nederland is organisatiekunde als afstudeerrichting aan de Technische Hogescholen kort na de Tweede Wereldoorlog geïntroduceerd. Het vak heette toen bedrijfsorganisatie en was sterk technisch georiënteerd.

### Organisatiekunde

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw is de organisatiekunde zoals we die nu kennen in Nederland ontstaan. Andere wetenschappen werden erin betrokken, zoals de bedrijfseconomie, logistiek, de gedragswetenschappen en de juridische wetenschap. In die tijd werd ook het begrip interdisciplinariteit geïntroduceerd.

De achterliggende reden voor introductie was het complexer en groter worden van organisaties, met name van ondernemingen, door de sterke ontwikkeling van de techniek en de algemene economische ontwikkelingen. De besturing van dergelijke organisaties vereiste meer dan het kundig zijn in een van de vakgebieden, of het beschikken over leidinggevende capaciteiten. Er ontstond behoefte aan mensen die het totaal van de bijdragen van de verschillende vakgebieden konden overzien, integreren en hieruit conclusies konden trekken. Mensen dus die beschikten over een totaalvisie.

In eerste instantie ontstond die behoefte binnen het bedrijfsleven. Vandaar dat de benaming van het nieuwe vakgebied bedrijfskunde werd. Later zagen ook andere organisaties de voordelen van de benadering in en pasten veel van de nieuwe inzichten toe.

Op een aantal universiteiten en hogescholen bestaan studierichtingen bedrijfskunde. Het vak Bedrijfskunde binnen overige studierichtingen aan universiteiten en hogescholen wordt ook wel aangeduid met: Organisatiekunde, Bedrijfsorganisatie, Organisatieleer, Management en Organisatie, Organisatie en Management of alleen Management.

Organisatie en  
Management

ADVIES

## Bedrijfsleven moet lering trekken uit de lessen van het verleden<sup>1</sup>

We zijn begonnen aan een nieuwe eeuw. Wat zal de 21ste eeuw ons brengen? Hoe zal Nederland zich roeren te midden van de grootmachten? Hoe vreemd het ook klinkt: voor de oplossing van veel economische problemen valt te leren uit de geschiedenis.

Er zijn de afgelopen vierhonderd jaar maar een paar economische wereldmachten geweest, en Holland was er daar een van. Rond 1500 nog een economische dwerg, ontwikkelt de republiek zich na de onafhankelijkheid in sneltreinvaart tot de leidende economische natie in de wereld. In 1700 ligt het Hollands inkomen per hoofd 50% hoger dan van de belangrijkste concurrent, het Verenigd Koninkrijk. De voor-sprong van ons land was toen zo groot, dat Adam Smith, de grondlegger van de economische wetenschap, Holland in zijn *Wealth of Nations* (1776) nog ten voorbeeld stelt aan zijn landgenoten.

Onderzoek heeft uitgewezen dat vooral de technologische superioriteit een sleutelfactor was in het economische succes. De enorme concurrentiekracht van Holland in industrie en handel steunde niet op lage loonkosten of een lage belastingdruk. De loonkosten en lastendruk lagen veel hoger dan elders.

Overbekend is de Hollandse dominantie van de wereldzeeën in de 17de eeuw. Ook deze dominante positie steunde op technologische superioriteit. Een befaamd voorbeeld is de zogenoemde 'fluit'. Een revolutionair type vaartuig, dat omstreeks 1590 in Holland werd ontwikkeld. Deze schepen werden gebouwd voor de helft van de prijs van andere voertuigen uit die tijd. Bovendien kon een fluit van 200

ton met tien man worden bediend, terwijl een Engels schip van dezelfde afmetingen al gauw dertig man vergde. Je zou gerust kunnen zeggen dat Holland in de Gouden Eeuw al een 'high-tech'-land 'avant la lettre' was. Het was tevens een land met een grote economische vrijheid (er waren weinig restricties verbonden aan het economische leven) en met een hoge ondernemingszin.



### 1.3 ONTWIKKELING VAN HANDEL EN ONTSTAAN VAN MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN

#### Zijderoute

De fundering van (internationale) ondernemingen is altijd een combinatie geweest van handel tussen verschillende stammen in verschillende (grensoverschrijdende) geografische regio's. De eerste, vroege voorbeelden van internationale handel gaan terug naar de tijd van de zogenoemde 'handelsroutes'. De 'zijderoute' is een van de oudste handelsroutes die was opgericht in 2 v. Chr. en verbond Europa, het Midden- Oosten, Azië en hierdoor de grote Romeinse en Chinese beschavingen. De zijderoute zorgde ervoor dat voornamelijk zijde, bont, keramiek, ijzer en brons vanuit Azië naar het Westen werden getransporteerd in ruil voor onder meer goud, andere edelmetalen, ivoor, wol en glas, die hun weg naar het Oosten vonden. Dit werd voornamelijk gedaan door tussenpersonen, bemiddelaars die een deel van de route met een karavaan aflegden. De zijderoute is in verval geraakt na ongeveer 1400 na Chr. Andere belangrijke handelsroutes waren: de Romeinse handelsroutes (50 v. Chr. tot 500 na Chr.); de Afrikaanse handelsroutes (1000 na Chr. tot 1500 na Chr.); de Indische Oceaan handelsroutes (vanaf 800 na Chr.); de Spaanse handelsroutes (15e en 16e eeuw) en de Portugese handelsroutes (16e eeuw).

De eerste internationale handelsondernemingen (ofwel multinationals) waren opgericht en gesubsidieerd door nationale overheden met als doel hun koloniale handelsbeleid te ondersteunen. In het jaar 1602 werd de Engelse Oost-Indische Compagnie opgericht met als belangrijkste doel handel te drijven in Oost- en Zuid-oost-Azië alswel India. De Nederlandse Oost-Indische Compagnie (beter bekend als de Verenigde Oost-Indische Compagnie – VOC) werd opgericht op 20 maart 1602. De Staten Generaal van de Republiek der Zeven Provinciën verleenden de VOC een *octrooy* met het monopolie op de handel met Indië, dat wil zeggen alle landen ten oosten van Kaap de Goede Hoop. Tijdens haar 200-jarig bestaan groeide de VOC uit tot het grootste bedrijf uit haar tijd, met als handelswaar specerijen, zoals kruidnagel, nootmuskaat, kaneel en peper, en andere producten als zijde, thee en porselein. Tijdens de tweede helft van de 18e eeuw ging het slechter met de VOC. Reden hiervoor was de toename van de Engelse en Franse concurrentie. Op 17 maart 1798 werd de VOC ontbonden.

Andere belangrijke handelsbedrijven waren:

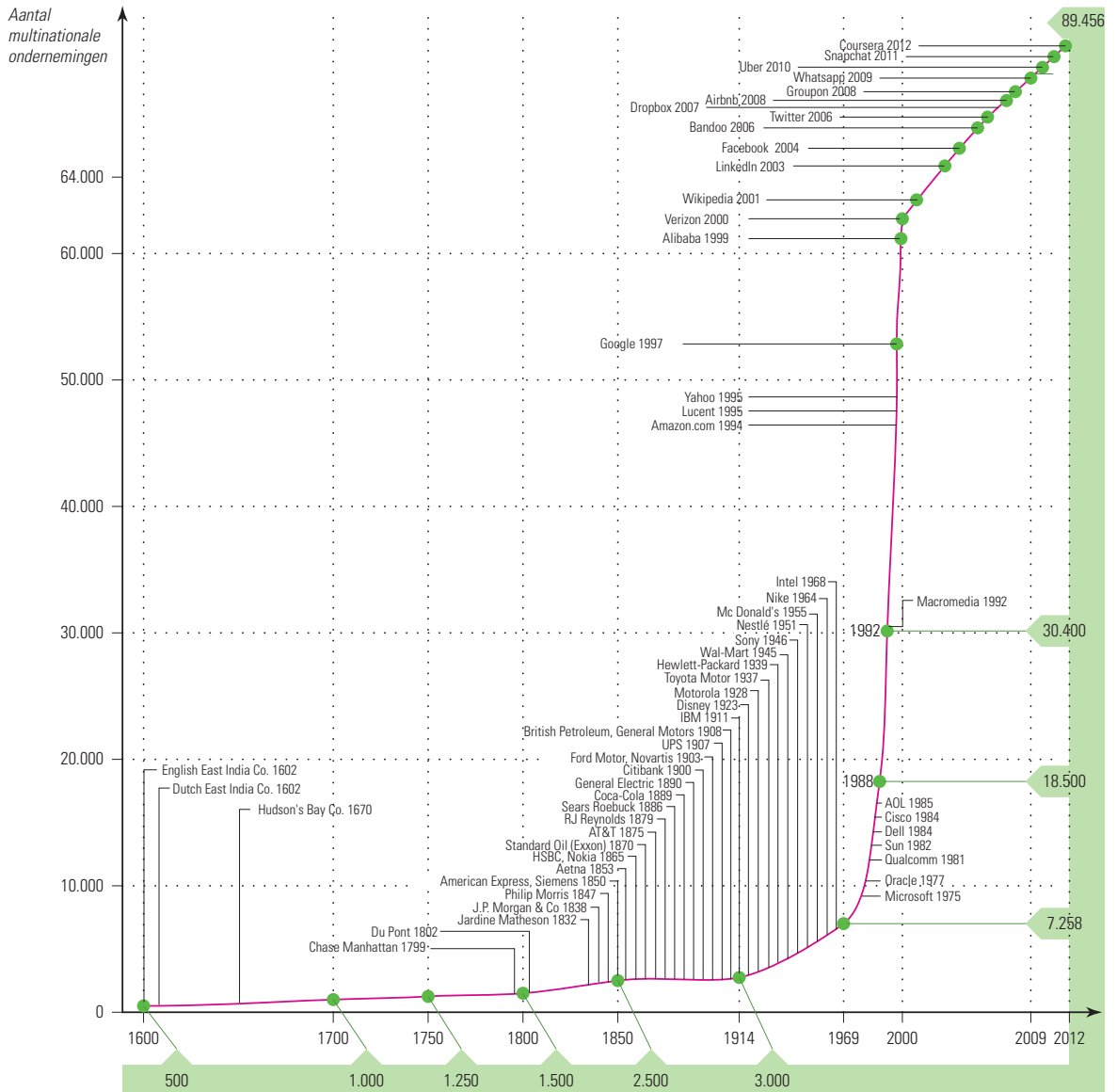
- Deense Oost-Indische Compagnie (opgericht 1614);
- Nederlandse West-Indische Compagnie (opgericht 1621);
- Franse West-Indische Compagnie (opgericht 1664);
- Royal Afrikaanse Compagnie (opgericht 1663);
- Hudson's Bay Compagnie (opgericht 1670).

Sinds het ontstaan van internationale handelsbedrijven tot het begin van de 20e eeuw is het aantal en de omvang van zogenoemde multinationale ondernemingen nauwelijks toegenomen. Vanaf die tijd is er sprake van een grote toename: van ongeveer 3 000 multinationale bedrijven aan het begin van de 20e eeuw tot ongeveer 89 456 aan het eind van 2014. Zie figuur 1.1.

Hiervoor kan een aantal verschillende redenen worden aangegeven. Historisch gezien hadden nationale overheden de meeste macht en invloed maar ze hebben dit voor een deel opgegeven. Verder hebben technologische ontwikkelingen een zeer belangrijke rol gespeeld in onder meer het verkorten van afstanden (transport)

en het optimaliseren van communicatie tussen mensen op verschillende locaties (telefoon, satelliet, internet). Tevens heeft technologie ervoor gezorgd dat er veel meer en betere knowhow beschikbaar is over verschillende markten en afnemersgroepen. Ten slotte is gebleken dat ondernemingen snel kunnen inspelen op mondiale ontwikkelingen door het beschikbaar maken van financiële middelen voor investeringen, het openen van kantoren en fabrieken in verschillende landen, het aantrekken van werknemers enzovoort.

FIGUUR 1.1 MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN 1600–2014



Bron: Globalinc., 2003 / websites bedrijven 2014

Van een multinationale onderneming kan gesproken worden als de onderneming internationaal werkt. Veel van deze ondernemingen hebben minder dan 250 werknemers in dienst maar vallen binnen deze definitie. Ongeveer 445 van de 500 grootste bedrijven ter wereld zijn gevestigd in Noord-Amerika, Europa en Japan. Nederland is het thuisland van elf van de 500 grootste bedrijven ter wereld.

Na deze beknopte schets van de ontwikkeling van handel en het ontstaan van multinationale ondernemingen, zal in de rest van dit hoofdstuk worden ingegaan op denkrichtingen en persoonlijkheden met betrekking tot de ontwikkeling van organisatie en management.

## CIJFERS & TRENDS

# Ondernemingen moeten terug naar de basis

Met internet als alternatief wil de klant niet langer betalen voor al die IT 'ers, controllers, projectmanagers en HR-afdelingen.

In de tweede helft van de vorige eeuw leidde het 'big is beautiful'-denken in het bedrijfsleven tot een drang naar (internationale) expansie. Hierdoor zijn er steeds meer en grotere multinationals ontstaan. Door hun grootte en complexiteit zijn binnen deze concerns in de loop van de tijd steeds meer functies ontstaan die geen direct verband hebben met het tot stand brengen van het product of de dienst waarvoor de klant betaalt. Het betreft ondersteunende functies, die de productie of dienstverlening indirect faciliteren en interne bedrijfsprocessen ondersteunen. Denk aan IT-functies, personeelsafdelingen en financiële posities op het gebied van analyse en rapportage, aan marketing en communicatie, projectmanagers, et cetera.

Bij het aanbreken van de 21<sup>ste</sup> eeuw begon de onlinerevolutie, waar wij momenteel middenin zitten. In veel branches komen producten en dien-

sten weer directer beschikbaar voor de klant. In kleinere bedrijven ziet men aanzienlijk minder van dergelijke bovengenoemde, indirecte functies. Met een goede website en een betrouwbaar uitleveringsproces (dat in veel gevallen aan gespecialiseerde logistieke dienstverleners kan worden uitbesteed), ontstaan nieuwe aanbieders die met veel lagere kosten dan traditionele bedrijven opereren. De inkoop- en andere schaalvoordelen van grote ondernemingen worden vaak tenietgedaan door de hogere marges die ze moeten doorberekenen om hun indirecte en overheadkosten te dekken. Als gevolg daarvan kunnen kleinere via het web opererende partijen dikwijls prijzen bieden beduidend onder het niveau van traditionele multinationals.

En dus moeten grote bedrijven zich nu heruitvinden om het hoofd te bieden aan hun nieuwe onlineconcurrenten. Dit gaat gepaard met ingrijpende wijzigingen in hun organisatiestructuren. Er zullen vele ontslagen volgen bij grote bedrijven, want er zitten in onze maatschappij nog volop nodeloze tussenschakels in de keten van product naar klant.

De tendens wijst op minder grote bedrijven. Het internet dwingt grote bedrijven (en eigenlijk alle bedrijven) om terug te gaan naar de basis. Ondernemingen moeten zich gaan richten op het product of de dienst waarmee zij zich kunnen onderscheiden; en dit op de markt brengen op de meest efficiënte manier, zonder overbodige tussenschakels. Meer entrepreneurschap, minder bureaucratie. Met andere woorden: grote ondernemingen moeten weer gaan ondernemen.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 28 december 2013



## 1.4 DENKRICHTINGEN EN PERSOONLIJKHEDEN

### Denkrichting

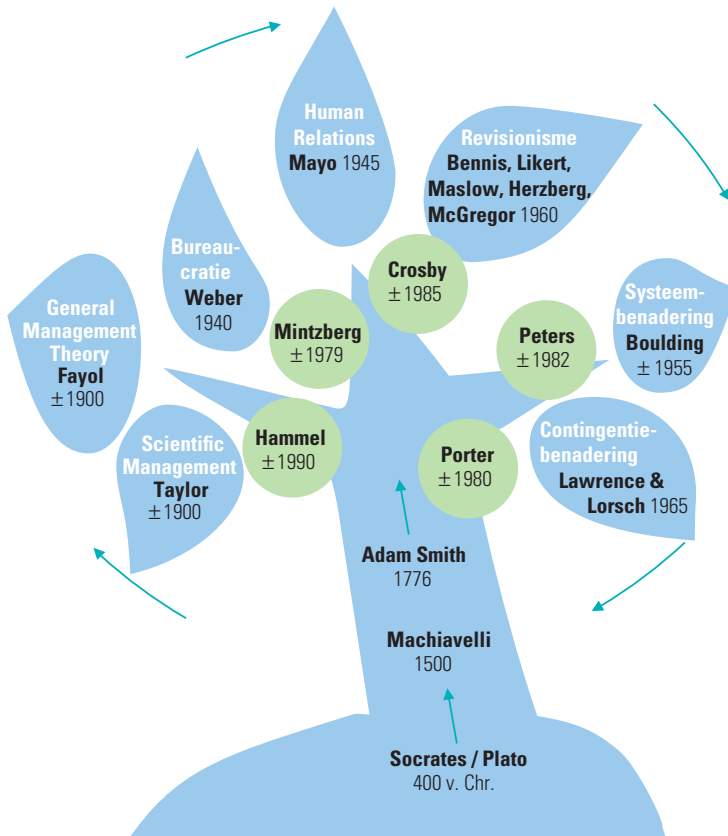
In figuur 1.2 worden de belangrijkste personen uit de geschiedenis van de organisatiekunde op een tijdlijn gezet. Deze personen vertegenwoordigen vaak een bepaalde stroming of denkrichting binnen de organisatiekunde. In de volgende paragrafen zullen de denkrichtingen en persoonlijkheden de revue passeren, die (veel) invloed gehad hebben op de ontwikkeling van het organisatiekundig denken.

Vanwaar deze duik in het verleden? De reden is dat deze bijdragen nog steeds deel uitmaken van het huidige theoretische kader van het vakgebied. Hoewel zij in een andere tijd zijn ontstaan, en dus gedeeltelijk zijn gedateerd, bevatten zij waardevolle elementen die een tijdloos karakter hebben. Maar ook heel recente theore-

tische opvattingen en persoonlijkheden zullen worden besproken. Het zal de lezer opvallen dat veel nieuwe theorieën hun wortels hebben in het verleden.

In de kern gaat het steeds om de vraag hoe men door gezamenlijke inspanning doelen kan bereiken. Hierbij spelen de wijze van taakverdeling en coördinatie, de gekozen leiderschapsstijlen alsmede de wijze van communicatie een belangrijke rol.

FIGUUR 1.2 **BELANGRIJKE PERSONEN EN DENKRICHTINGEN IN DE GESCHIEDENIS VAN DE ORGANISATIEKUNDE**



De bijdragen die door de diverse personen zijn geleverd, hebben betrekking op verschillende aspecten van organisaties. Vanzelfsprekend worden hierbij ook verschillende uitgangspunten gehanteerd. We zien verder dat de ene bijdrage vaak is ontstaan als reactie op een voorafgaande. Deze wordt dan bekritiseerd en soms gedeeltelijk ontkracht en er wordt een andere verklaring of benadering tegenover gesteld, zonder dat de eerdere bijdrage geheel wordt gefalsifieerd. Op deze wijze heeft het theoretische kader van de organisatiekunde zijn gevarieerde, rijk geschaakte, maar ook enigszins onsamenhangende karakter gekregen.

## 1.5 PERIODE VOOR DE INDUSTRIËLE REVOLUTIE (400 V. CHR.–1900 NA CHR.)

Zoals in de vorige paragraaf reeds werd aangegeven, is het denken over leidinggeven, management en de inrichting van de organisatie in feite zo oud als de mensheid. Geordende verhandelingen op dit gebied zijn voor de twintigste eeuw echter zeldzaam.



## Niccolo Machiavelli

Toch troffen we deze aan bij de oude Grieken zoals Socrates en Plato en veel later bij de Italiaan Niccolo Machiavelli (1469–1527).<sup>2</sup> In zijn boek *Il Principe* (De vorst) geeft hij tal van richtlijnen die vorsten, maar ook andere leiders, van nut kunnen zijn. Ze zijn vooral gericht op het behoud van macht en de uitbreiding ervan. Ze zijn sterk opportunistisch van aard, gebaseerd op puur eigenbelang en het gewetenloos gebruikmaken van de mogelijkheden die de situatie biedt. Het boek is de neerslag van zijn ervaringen als regeringsadviseur en diplomaat in Florence.

## Mercantilisme



Adam Smith

Tot in de tweede helft van de achttiende eeuw overheerste het mercantilisme als economische denkrichting. Deze stroming stelde dat het bezit aan geld en goud de enige welvaartsbron was. Totdat Adam Smith (1723–1790) in 1776 zijn invloedrijke boek *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* schreef, waarin gesteld wordt dat productieve arbeid de bron is van welvaart en dat door arbeidsverdeling de productiviteit van de arbeid sterk kan worden verhoogd. Hij wees hiermee het mercantilisme van de hand.

Daarna wordt de bedrijfsvoering systematischer aangepakt en heeft men meer aandacht voor efficiency.

In de achttiende eeuw worden baanbrekende uitvindingen gedaan als de stoommachine en het gebruik van steenkool als brandstof. Hierdoor werd massafabricage mogelijk in grote fabrieken, in plaats van vervaardiging van producten door thuiswerkers of in kleine werkplaatsen. De explosief groeiende fabrieken trokken grote aantallen arbeiders aan vanuit het platteland. De westerse samenleving veranderde van een agrarische in een industriële. In de grote steden ontstond het fabrieksproletariaat dat in slecht gebouwde arbeiderswijken werd ondergebracht. De beloning was slecht en de levensomstandigheden erbarmelijk. Deze ontwikkeling begon in Engeland. Na 1840 spreidde deze zich uit over West-Europa en de Verenigde Staten.

Aan het einde van de negentiende eeuw waren in de Verenigde Staten de bedrijven enorm in omvang toegenomen doordat de afzetmarkt voortdurend groeide. De bestaande beheersings- en besturingsmethoden waren hierop echter niet berekend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen superieuren en ondergeschikten was onduidelijk, productienormen en beloning waren subjectief vastgesteld, willekeur was troef. Van planning was nauwelijks sprake. De bedrijfsleiders trachtten de arbeiders slechts tot een zo hoog mogelijke productie op te zwepen. De arbeiders verzetten zich door systematisch en georganiseerd tijd rekken.

In deze situatie ontstond een behoefte aan een meer gestructureerde en systematische aanpak. Wie dit inzag en er iets aan wilde doen was de ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915), die met zijn publicaties en lezingen de grondlegger werd van wat later het Scientific Management wordt genoemd.



Frederick Taylor

## 1.6 FREDERICK TAYLOR EN HET SCIENTIFIC MANAGEMENT (± 1900)

Frederick Taylor bood voor het eerst een systematische, samenhangende bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden. Een bedrijfsleider moet zich niet opstellen als slavendrijver maar een bredere visie hebben op zijn taak in de organisatie die bestaat uit plannen, coördineren, toezicht uitoefenen en het controleren van resultaten.



# Henry Ford, een koppig en briljant ondernemer met wereldvreemde trekken

Met de lopende band veranderde hij de industrie, maar hij gedroeg zich als een verlicht despoot: Henry Ford was een rare snuiter.

Met de invoering van de lopende band in zijn autofabriek en een basisloon voor zijn werknemers maakte hij niet alleen de auto betaalbaar, maar legde hij ook de basis voor de opkomst van een tijdperk waarin machines en massaconsumptie de moderne wereld zouden bepalen.

Ford is meer dan eens genoemd als de Steve Jobs van de 20ste eeuw. Hij had weinig op met de wereld waarin hij leefde en had de neiging zich te onttrekken aan de samenleving, die hij met zijn mechanisering zelf sneller en onpersoonlijker had gemaakt. Naast zijn ondernemerschap nam hij de leiding over menig maatschappelijk project, van de bouw van een ziekenhuis tot de ontwikkeling van een aantal agrarisch georiënteerde dorpen langs de Tennessee River. Behalve dat hij zowel introvert als geëngageerd was, had Ford ook veel weg van een twintigste-eeuwse, zelfingenomen ceo met een obsessieve gedrevenheid. Zijn visie op maatschappelijke ontwikkelingen was uiterst warrig. De biografie over Ford van Vincent Curcio, laat zien dat succesvolle zakenmannen die niet krachtig door hun omgeving worden gecorrigeerd, opvattingen gaan dragen die het daglicht niet verdragen. Ford werd in de hoogtijdagen van zijn succes Amerika's meest uitgesproken maar ook invloedrijke antisemiet. Hij publiceerde *The International Jew*, een bestseller die wereldwijd vertaald werd en die door Hitler en andere nazi's als een belangrijke inspiratiebron werd beschouwd. Sterker nog, Henry Ford

was zelfs de eerste ontvanger van het Groot Adelaarskruis, de hoogste nazi-onderscheiding voor buitenlanders. Ford zelf nam later afstand van zijn antisemitisme en heeft zich hiervoor meerdere malen verontschuldigd.

Bij antisemitisme bleef het niet; Ford ontwikkelde zich van een paternalistische ceo tot verlicht despoot; hij werd steeds narcistischer en botter. Als een Steve Jobs ontsloeg hij ingenieurs die een rol hadden gespeeld bij de opbouw en de groei van zijn automobielfabriek. Zijn wantrouwen tegen zijn medewerkers werd zo sterk dat hij zelfs bedrijfsdetectives gebruikte om ze te bespioneren. In de jaren dertig gingen zijn fabrieken steeds meer op arbeiderskampen lijken. De lopende banden werden in een hogere versnelling gezet en op de werkvloer mocht niet meer worden gepraat. Menig fabrieksarbeider

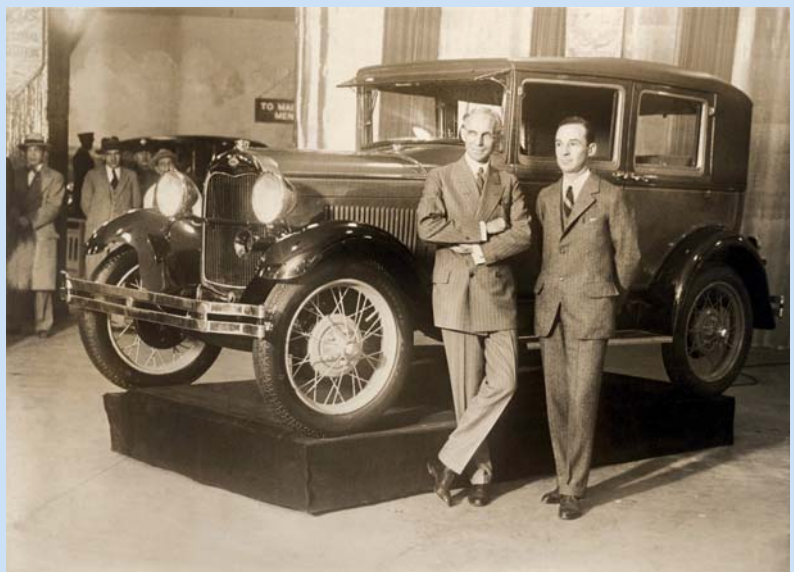
ging lijden aan de zogenaamde 'Forditus', een werkend bestaan dat werd gekenmerkt door apathie, onderdanigheid en uitputting.

Biograaf Curcio concludeert dat sterke ceo's te allen tijde gebaat zijn bij een sterke raad van bestuur of raad van toezicht. De geschiedenis leert echter dat na Ford zelfingenomen ceo's zich zelden door hun directe omgeving laten corrigeren.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 8 maart 2014



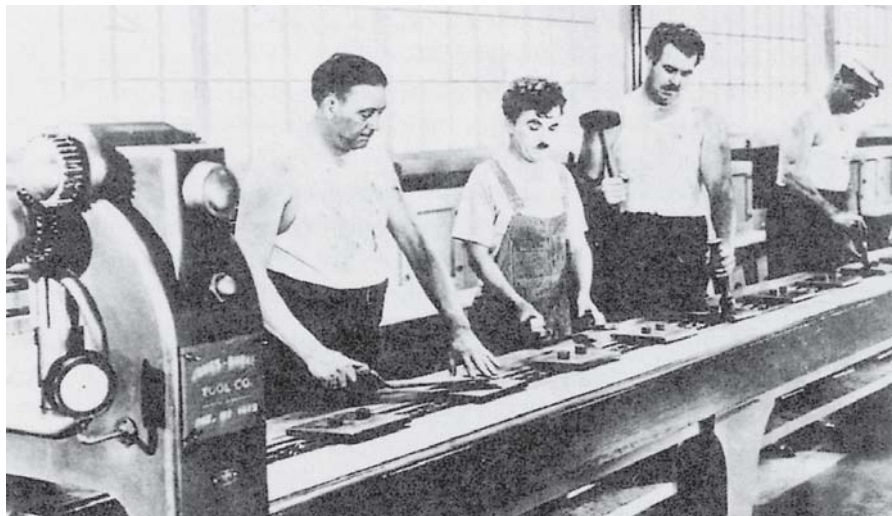
[goo.gl/nvHwC](http://goo.gl/nvHwC)



## Scientific Management

Enkele hoofdpunten uit zijn theorie over het bestuur en beheer van organisaties (Scientific Management) zijn:

- 1 Een wetenschappelijke analyse van de werkzaamheden en het uitvoeren van bewegingsstudies. (De resultaten hiervan kunnen leiden tot standaardisatie en normalisatie van het productieproces en de hierin te gebruiken machines en materialen.)
- 2 Een vergaande taakverdeling en training van de arbeiders, waarbij elke handeling en beweging precies is voorgeschreven; hierdoor krijgt de arbeider veel routine, waardoor weer hogere productienormen gehaald kunnen worden.
- 3 Een hechte en vriendschappelijke samenwerking tussen leiding en arbeiders.
- 4 De bedrijfsleiders zijn verantwoordelijk voor het analyseren van en het zoeken naar werkmethoden en het scheppen van productievoorwaarden; voorheen werd dit naar de uitvoering geschoven.
- 5 De juiste man op de juiste plaats door zorgvuldige selectie.
- 6 Het invoeren van prestatiebeloning met als doel te komen tot lagere productiekosten.



*Charlie Chaplin in Modern Times*

Verder stond hij een arbeidsverdeling voor van de leiding van de productieafdeling of werkplaats over acht functies, die elk door een aparte functionaris uitgevoerd moesten worden:

- 1 tijd en kosten
- 2 werkinstructies
- 3 bewerkingen en hun volgorde
- 4 werkvoorbereiding en uitgifte
- 5 onderhoud
- 6 kwaliteitscontrole
- 7 technische leiding
- 8 personeelsbeheer.

## Achtbazenstelsel

Dit stelsel is bekend geworden met de naam achtbazenstelsel. Onder zijn leiding werkte dit stelsel, maar het heeft verder nooit veel ingang gevonden vanwege de vele afstemmingsproblemen tussen de chefs en onduidelijkheden voor de medewerkers.



[kaywa.me/qkgE9](https://kaywa.me/qkgE9)

Afgezien van de theorie over de hiervoor genoemde organisatievorm, was de invloed van Taylors ideeën enorm. Waar zijn principes werden toegepast schoot de productiviteit omhoog, wat de toepassing snel verbreidde. Vaak echter bleef het bij een verhoging van de efficiency, zonder de verbetering van loon en onderlinge verhoudingen met de chefs, die Taylor voor ogen stond. Gevolgen waren situaties als die, welke de film *Modern Times* onsterfelijk hebben gemaakt en die de naam van Taylor en zijn Scientific Management verbonden hebben met het idee van de mens als verlengstuk van de machine, monotone arbeid, beperking van vrijheid en het verdwijnen van plezier in het werk.

## Enkele wijsheden uit de Industriële Revolutie

Begin 19de eeuw werd Engeland opgeschrikt door muitende textielarbeiders. Machines ontnamen hun hun werk en inkomen, schreeuwden deze arbeiders. Ze vernielden deze machines en staken fabrieken in brand.

Uiteindelijk wonnen de machines: de vooruitgang kon niet tegengehouden worden, machinale productie had de toekomst, niet de ouderwetse ambachten. Adam Smith had al gezegd dat als je de handel wilde reguleren, je net zo goed kon proberen 'de wind te reguleren'. Ook David Ricardo (1772–1823), de invloedrijkste econoom van de 19de eeuw, was pas aan het einde van zijn leven ervan overtuigd dat de vervanging van menselijke arbeid door machines vaak zeer nadelig voor de arbeidersklasse is (*boek: Over de principes van de politieke economie*). Ook schreef hij dat 'dezelfde ontwikkeling waardoor het netto-inkomen stijgt, tegelijkertijd tot werkeloosheid bij de bevolking leidt'. Dus 'is de mening van de arbeidersklasse dat het gebruik van machines hun belangen vaak schaadt, maar geheel conform de juiste principes van de politieke economie'. Volgens de pessimistische redenering hebben werkgevers een reden om arbeid door machines te vervangen als machines voor \$5 per uur net zo veel kunnen produceren als arbeiders die \$10 per uur kosten. Daar gaan ze mee door tot de kosten gelijk zijn – dus het arbeidsloon tot \$5 per uur is gezakt. Omdat machines steeds productiever worden, dalen de lonen nog verder

naar nul en dan wordt de bevolking werkloos.

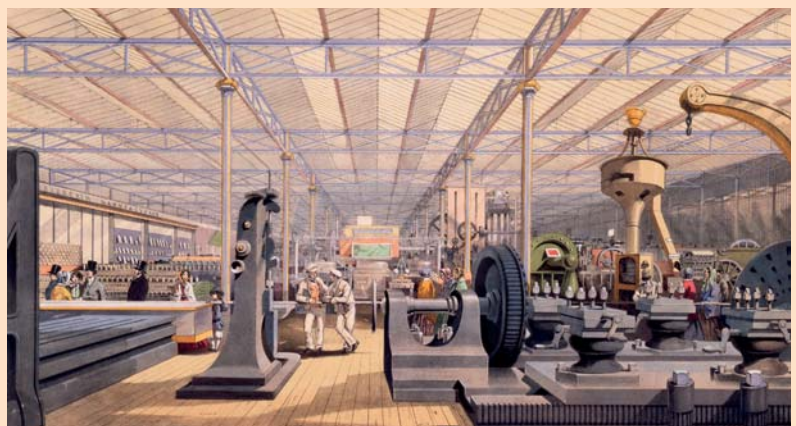
Maar zo is het niet gelopen. Het arbeidsaandeel in het BBP bleef gedurende het hele industriële tijdperk gelijk.

Die redenering zag over het hoofd dat door de machines de productiekosten daalden en daardoor het reële arbeidsloon toenam – waardoor de koopkracht van arbeiders steeg – en dat door de stijging van de arbeidsproductiviteit werkgevers het arbeidsloon konden verhogen. Vaak konden arbeiders nog steeds taken uitvoeren waar machines niet toe in staat waren.

Gedurende de laatste 30 jaar is het aandeel van de lonen in het nationaal inkomen echter gedaald. De computertechnologie is tot diep in de diensten-

sector doorgedrongen. Werk waarvoor de menselijke factor en zijn 'cognitieve functies' tot nu toe onmisbaar werd geacht, is nu door computers overgenomen. Gegeven de voorspelbare toename van de rekenkracht van computers, lijkt er geen technische factor te zijn die kan tegenhouden dat werknemers in bijna de gehele dienstensector werkloos zullen worden. In algemene zin is het waar dat hoe meer computers kunnen, hoe minder mensen nodig zijn. Zoals in het tijdperk van de Industriële Revolutie al werd geschetst - consumptie hangt af van het reële inkomen en loondaling heeft afbraak van het bedrijfsleven tot gevolg - gaat nu weer op. Laissez-faire-recepten zijn niet het antwoord op de door machine veroorzaakte problemen.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 8 maart 2014



Een ander gevolg van Taylors ideeën was dat het bestuur en beheer van productieafdelingen over de hele industriële wereld verbeterde. Na de productie werden de administratie en de verkoop ook volgens zijn methoden benaderd. Verder werden allerlei normen ontwikkeld voor de productie maar ook voor de materialen. Planningstechnieken werden meer ontwikkeld en toegepast, met de bijbehorende voortgangscntrole. Actuele zaken als arbeidsstudies, arbeidskunde, functieomschrijvingen en -classificatie zijn rechtstreeks tot zijn ideeën terug te voeren. Taylor heeft de werkwijze in organisaties fundamenteel veranderd en is een belangrijke figuur in de geschiedenis van het vakgebied organisatiekunde.

## 1.7 HENRY FAYOL EN DE GENERAL MANAGEMENT-THEORIE (± 1900)

Henry Fayol

In Europa was Henry Fayol (1841–1925) de eerste die een samenhangend stelsel van opvattingen ontwikkelde over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd zouden moeten worden. Zijn ervaringen als directeur van een mijnbouwmaatschappij brachten hem tot het formuleren van een theorie van het algemene management, dus de gehele organisatie betreffend. In dit opzicht wijkt hij af van Taylor, die zijn systeem opbouwde vanuit en voor de productieafdeling. Zijn theorie is tevens bedoeld voor andere typen organisaties dan industriële ondernemingen. Hij meende dat algemene principes geformuleerd konden worden die overal gelden waar mensen samenwerken en dat deze principes als vak aangeleerd konden en ook moesten worden. Zijn General Management-theorie was bedoeld als onderwijsmodel. Hij onderscheidde zes onafhankelijke managementgebieden:

General Management-  
theorie

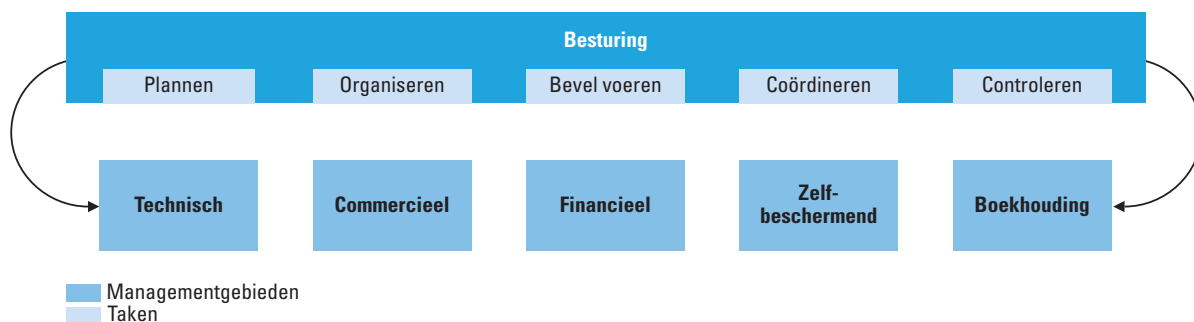
Managementgebieden

- 1 technisch
- 2 commercieel
- 3 financieel
- 4 zelfbeschermend (hieronder verstaat hij veiligheid van mensen en eigendommen)
- 5 boekhouding
- 6 besturing.

De besturing zorgt voor de onderlinge samenhang op de overige gebieden (zie figuur 1.3). Deze besturing is uiteraard het belangrijkste onderdeel van de functie van managers en bestaat uit vijf taken:

- 1 **Plannen of vooruitzien.** Het opstellen van een actieplan voor de toekomst.
- 2 **Organiseren.** De opbouw van de organisatie met mensen en middelen.
- 3 **Bevel voeren.** Ervoor zorgen dat mensen aan het werk blijven.
- 4 **Coördineren.** Het onderling afstemmen van de activiteiten.
- 5 **Controleren.** Er op toezien dat de resultaten in overeenstemming met het plan zijn.

FIGUUR 1.3 RELATIE TUSSEN MANAGEMENTGEBIEDEN IN DE 'GENERAL MANAGEMENT-THEORIE'



Eenheid van commando was voor Fayol het belangrijkste principe. Iedere werknemer heeft slechts één (directe) baas boven zich. Dit principe was tot dan toe het enige structureringsprincipe; het is ontstaan in het leger, waar het nog steeds het heersende principe is. Hiermee staat Fayol met zijn opvattingen dus haaks op die van Taylor, die met zijn functionele organisatie de eenheid van bevel doorbrak.

Eenheid van  
commando

De betekenis van Fayol ligt vooral in zijn opvattingen over het universele karakter van management en zijn ijver voor het doceren van management als vak. Vooral door zijn invloed kwam er meer aandacht voor de taken van de manager.

## 1.8 MAX WEBER EN DE THEORIE VAN DE BUREAUCRATIE (± 1920)

Terwijl Taylor zich vooral op productiebedrijven richtte en Fayol op management in het algemeen, heeft Max Weber (1864–1920) zich beziggehouden met overheidsorganisaties en grote bedrijven vanuit een sociologische invalshoek.

Grote organisaties hadden volgens Weber in zijn tijd de volgende kenmerken:

- een sterk doorgevoerde taakverdeling;
- hiërarchische bevelstructuur;
- nauwkeurig afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- onpersoonlijke relaties tussen functionarissen (de functie is belangrijker dan de persoon);
- werving op basis van bekwaamheden en kennis in plaats van vriendjespolitiek en kruiwagens;
- bevordering en beloning op basis van objectieve criteria en procedures;
- uitvoering van werkzaamheden volgens vaste routineregels;
- alle gegevens zijn vastgelegd in schriftelijke stukken, zodat op alles controle mogelijk is;
- de macht van functionarissen, ook hogere, is aan restricties gebonden.

Weber stelde dat indien een organisatie volgens de hiervoor genoemde kenmerken functioneerde, er sprake is van een ideale bureaucratie. Een organisatievorm die, volgens hem, het meest doelmatig is. Dit komt doordat ieder mens in een dergelijke organisatie rationeel functioneert en een radertje in een goed geoliede machine is.



Max Weber

Ideale bureaucratie

Het 'ideaaltipe bureaucratie' is niet alleen een beschrijving van een organisatie maar ook een denkmodel dat behulpzaam is bij de bestudering van organisaties. Enkele hedendaagse schrijvers op organisatiekundig gebied, aan wie wij later in dit hoofdstuk aandacht zullen besteden, hebben eveneens theorieën opgesteld met betrekking tot dergelijke ideaaltypen.

We moeten Webers analyse dus los zien van de negatief geladen betekenis die het woord bureaucratie voor ons heeft gekregen. We denken dan al gauw aan traagheid, een papiermolen, klakkeloze opvolging van regels enzovoort.

Webers beschrijving is bedoeld als een objectief-wetenschappelijke analyse van de toen overheersende organisatievorm, waarbij hij zowel positieve, doeltreffende eigenschappen aantrof – zoals uitvoering van regelingen zonder aanzien des per-



soons, doelmatige uitvoering van bestuurstaken – als negatieve, niet-doeltreffende kenmerken als starheid, gebrek aan initiatief en creativiteit.

Hij zag de bureaucratie als een perfect middel om gestelde bestuurlijke doelen te bereiken alsmede een organisatievorm die zo perfect in elkaar zit dat het zichzelf in stand houden een doel op zich wordt. De nadruk op technische perfectionering leidt er echter toe dat de structuur belangrijker wordt dan de organisatie-doelen, wat consequenties zou kunnen hebben voor de continuïteit van de organisatie.

Met name binnen veel grotere organisaties treffen we nog steeds kenmerken aan overeenkomstig het bureaucratische model van Weber.

## 1.9 ELTON MAYO EN DE HUMAN RELATIONS-BEWEGING (± 1945)

### Human Relations-beweging



[goo.gl/bpAg7](https://goo.gl/bpAg7)

De Human Relations-beweging ontstond in de tijd dat Scientific Management de belangrijkste stroming was en de daarbijbehorende sterk rationele benadering van de manier van werken in organisaties. In dit kader werd in 1927 in de Verenigde Staten een onderzoek gedaan naar de invloed van de lichtsterkte op de arbeidsprestaties van productiemedewerkers in de Hawthorne-fabrieken van General Electric. De lichtsterkte werd bij één groep verhoogd terwijl ze in een controlegroep constant werd gehouden.



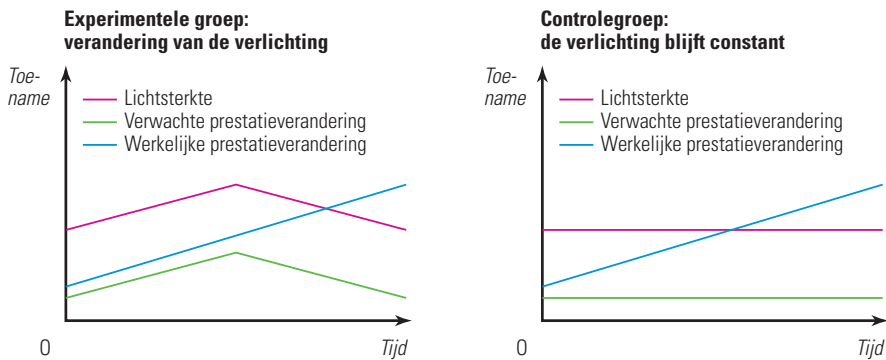
*Hawthorne-fabriek*

De productie steeg inderdaad, maar tot verbazing van de onderzoekers steeg die bij de controlegroep ongeveer even snel. Zelfs toen men daarna de lichtsterkte tot het uiterste minimum deed afnemen bleef de productiviteit stijgen! Men stond voor een raadsel en haalde Elton Mayo (1880–1949) van de Harvard universiteit erbij om een verklaring te vinden.

### Elton Mayo

Van 1927 tot 1947 voerde die een serie experimenten uit waarbij hij het verband onderzocht tussen verbetering van werkomstandigheden (bijv. verkorting van de werkdag, lengte van en aantal rustpauzes, verstrekken van soep of koffie in de ochtendpauze enz.) en de productiviteit. Elke verandering gaf een stijging van de productie en de personen voelden zich minder vermoeid (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 DE INVLOED VAN LICHTSTERKTE OP WERKPRESTATIES



Bron: De Wilde, *Stoeien met organisaties*, Kluwer 1999

## Goede ideeën en niet alleen technologie

'Het zijn menselijke factoren die bepalen of een technologische vinding een succes wordt of niet. Er wordt een te zwaar accent gelegd op exacte wetenschap en technologie, terwijl het steeds belangrijker wordt om meer te weten over menselijk gedrag. Die twee moeten meer in balans komen. We hebben in Nederland lange tijd maar weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van technologie en het is een zegen dat we het belang daarvan steeds meer zijn gaan inzien. Maar we verliezen te vaak uit het oog dat technologie een middel is, en geen doel op zich', zegt Jeroen van Erp, chief creative officer Fabrique en lid Topteam Creatieve Industrie.

Technologie zorgt voor evolutie, goede ideeën zorgen voor revolutie. Facebook bijvoorbeeld stelde in het begin technologisch en wat vormgeving betreft niets voor. De kracht zat in het briljante idee dat mensen behoefte hebben aan een interactief platform waarop ze van alles en nog wat kunnen uitwisselen. De digitalisering zorgt nu al voor grote culturele veranderingen.

Tien jaar geleden was het erg onbeleefd om tijdens een gesprek een telefoon op tafel te hebben liggen en piekerde je er niet over om die op te nemen. Privacy is een concept dat in korte tijd helemaal op zijn kop is gezet. We moeten

meer kennis ontwikkelen over de vraag hoe onze houding verandert tegenover de snel veranderende wereld. Voor aanbieders van producten zijn die veranderingen van groot belang. Je product kan technisch gezien heel geavanceerd zijn, als consumenten het niet relevant vinden, wordt het nooit een commercieel succes. Producenten moeten veel meer denken vanuit de maatschappelijke problemen die moeten worden opgelost en kijken welke consumentenwensen daaruit voort zouden kunnen vloeien. Het vergroten van ons inzicht in toekomstige gedragsveranderingen

is daarom steeds belangrijker aan het worden. Welke producten willen we over 15 jaar zelf bezitten, welke willen we met anderen delen? Welke informatie geef je als mediabedrijf weg om consumenten te lokken, en waar willen zij vervolgens wel voor betalen? Wat voor soort games willen we straks spelen? Gedragswetenschappers, creatieve industrie en technici zouden al in een vroeg stadium met elkaar in contact moeten komen en elkaar over en weer met kennis en ideeën bevruchten.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 22 februari 2014





Objectieve factoren  
Subjectieve factoren

In het lichtsterkte-experiment bleek de achterliggende oorzaak te zijn de aandacht die de personen kregen bij het experiment. Mayo bewees hiermee zijn theorie, dat naast objectieve factoren ook subjectieve bepalend zijn voor het resultaat, zoals aandacht, zekerheid, het bij een groep horen en waardering. Deze zijn zelfs veel belangrijker. Deel uitmaken van een groep was volgens hem de belangrijkste. Deze gedachten werkte hij uit in het boek *The Human Problems of an Industrial Civilisation* (1933), dat grote invloed heeft gehad.

In zijn kielzog kwam een grote stroom onderzoeken op gang. Een nieuwe vorm van management werd gepropageerd, gebaseerd op de sociale verhoudingen van mensen in kleine groepen, die zich afzette tegen de benadering van het Scientific Management, welke strikt rationeel was en zich slechts richtte op de individuele productiemedewerker.

De beweging gaat er in feite van uit dat gelukkige, tevreden mensen veelal een maximale arbeidsprestatie leveren. Daarom moet de bedrijfsleiding zorgen voor goede intermenselijke verhoudingen in betrekkelijk kleine groepen, voldoende aandacht besteden aan de groepen en individuen, waardering laten blijken, voldoende eigen verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan individuen.

Samenwerking

Samenwerking is het toverwoord en dus zijn sociale vaardigheden voor leidinggevendenden zeer belangrijk. Het grote belang van de beweging ligt vooral in het ontdekken van het belang van menselijke factoren voor de effectiviteit.



Rensis Likert

Warren G. Bennis

Revisionisme

## 1.10 RENSIS LIKERT (E.A.) EN HET REVISIONISME (± 1950)

In de periode 1950–1955 ontstond kritiek op de ideeën uit de Human Relations-beweging. Men zag die als een te idealistische kijk op organisaties, die gaan lijken op een club vrienden, terwijl men die in de praktijk bijna nooit tegenkomt. Bovendien worden de ideeën uit deze beweging niet eenduidig door onderzoeksresultaten ondersteund.

Anderzijds wilde men ook niet terug naar het Scientific Management. Het was dus tijd voor een synthese van de twee. Warren G. Bennis omschreef het aldus: de benadering van Taylor is een organisatie zonder mensen en die van de HR-beweging groepjes mensen zonder organisatie. Hij benadrukte de noodzaak van een revisie van de uitgangspunten van de HR-beweging, waardoor de term revisionisme ontstond.

Verschillende schrijvers hebben een poging ondernomen tot overbrugging van de twee tegengestelde hoofdstromingen: Likert, Herzberg, McGregor, Blake en Mouton. Deze schrijvers hebben dit gedaan vanuit een geheel eigen invalshoek.

Rensis Likert

'Linking pin'-structuur

Zo was Rensis Likert (1903–1981) de eerste die een poging deed tot overbrugging van de twee stromingen. Hij richtte zich met name op de organisatiestructuur en communicatie, en ontwikkelde de zogenoemde 'linking pin'-structuur, waarbij de organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep (linking pin). Hij dient de groep te leiden maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep (zie verder paragraaf 9.6).

Frederick Herzberg  
Behoeftehiërarchie  
Abraham Maslow

Een andere theorie is ontwikkeld door Frederick Herzberg. Zijn theorie was geënt op de behoeftehiërarchie van de psycholoog Abraham Maslow. Deze onderscheidde vijf niveaus van behoeften, naar de bevrediging waarvan elk mens vol-

gens hem streeft. Dit alles ter verklaring van het menselijk gedrag. Zodra een lager niveau is bevredigd is het streven gericht naar een hoger niveau.

In opklimmende volgorde zijn dit:

- 1 fysiologische behoeften (eten, drinken, slapen, seks);
- 2 behoefte aan zekerheid en veiligheid (bescherming, stabiliteit, regelmaat);
- 3 behoefte aan acceptatie (vriendschap, erbij horen);
- 4 behoefte aan erkenning (prestige, succes);
- 5 behoefte aan zelfontplooiing (dragen van verantwoordelijkheid, ontwikkelingskansen, creativiteit enz.).



Abraham Maslow

Maslow gaf deze behoeften weer in de vorm van een piramide (figuur 1.5).

FIGUUR 1.5 DE BEHOEFTEHIËRARCHIE VAN MASLOW



[goo.gl/KGghA](https://goo.gl/KGghA)

Hoewel de theorie nooit afdoende is bewezen, spreekt hij erg aan en heeft hij veel invloed gehad. Herzberg paste deze theorie toe op het gedrag van mensen in organisaties.

Hij zocht naar factoren die de motivatie van mensen in een organisatie versterken en naar factoren die tot ontevredenheid leiden. Hij kwam tot de conclusie dat er sprake is van 'satisfiers' of 'motivatoren' en 'dissatisfiers' of 'hygiënefactoren'. Satisfiers zijn factoren die leiden tot werktevredenheid. Dit zijn werkintrinsieke factoren zoals erkenning en zelfontwikkeling. Wanneer deze prikkels afwezig zijn, leidt dit echter niet tot ontevredenheid. Dissatisfiers leiden tot werkontevredenheid. Dit zijn werkextrinsieke factoren zoals werkomstandigheden en salaris. Wanneer deze slecht zijn zal er ontevredenheid zijn. Wanneer deze factoren goed zijn, zullen ze mensen echter niet motiveren.

Douglas McGregor (1906–1964) ontwikkelde in 1960 in zijn boek *The human side of enterprise* een benadering waarin hij twee visies op de mens in de organisatie tegenover elkaar stelde, die hij theorie X en Y noemde. Met theorie X gaf hij aan hoe de meeste organisaties in die tijd functioneerden. Deze doet sterk denken aan het Scientific Management. Met theorie Y gaf hij zijn eigen visie op hoe mensen in een organisatie zouden moeten samenwerken. We willen erop wijzen dat de X-Y-theorie iets zegt over mensbeelden en niet over organisatiebeelden. In subparagraaf 6.3.3 zal uitgebreid worden ingegaan op de X-Y-theorie.



Douglas Mc Gregor

## 1.11 KENNETH BOULDING EN DE SYSTEEMBENADERING (± 1950)

Na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelden enkele revisionisten onder wie Kenneth Boulding (1910–1993), een theorie waarbij organisaties worden gezien als een

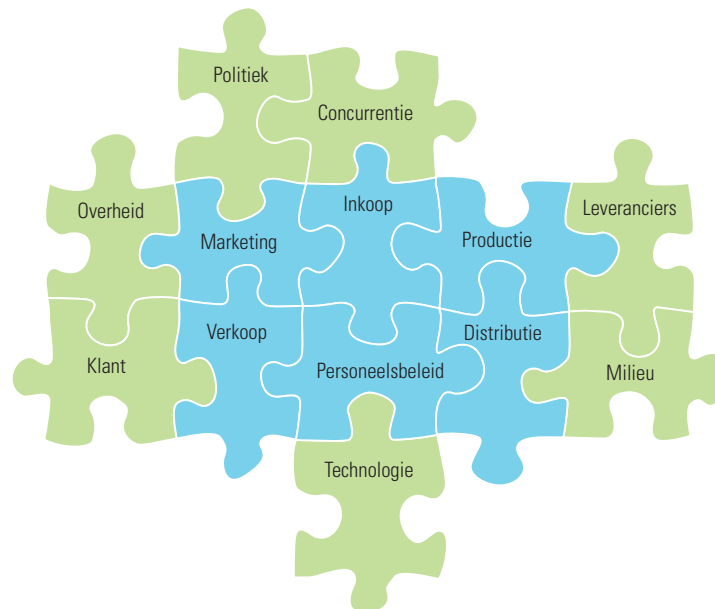
Kenneth Boulding

systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze theorie nauw met elkaar samen. Een ander belangrijk element uit de systeembenadering is dat organisaties in wisselwerking staan met de buitenwereld (de omgeving).

Zoals uit figuur 1.6 blijkt, bestaat een systeem (een organisatie) uit een aantal met elkaar verbonden subsystemen (afdelingen). Indien het totale resultaat van alle subsystemen groter is dan de optelsom van hun individuele resultaten wordt er gesproken van synergie.

Een systeem (organisatie) wordt bestuurd met behulp van informatie die wordt teruggekoppeld (feedback) naar de verschillende subsystemen (afdelingen).

FIGUUR 1.6 DE ORGANISATIE EN OMGEVING ALS ÉÉN SYSTEEM



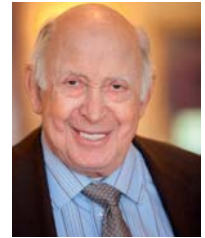
### Systeembenadering

De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken. Dat wil zeggen dat men niet alleen moet kijken naar de belangen van een enkel organisatieonderdeel maar ook naar de invloed van genomen beslissingen op de totale organisatie. Dit klinkt heel vanzelfsprekend, maar vaak tracht het management problemen van eigen afdelingen optimaal op te lossen zonder beseft te hebben van de consequenties voor andere afdelingen. Het verminderen van voorraden levert besparingen in magazijnruimte op maar zou tot langere levertijden kunnen leiden waardoor een onderneming klanten kan verliezen. Uit dit voorbeeld blijkt wat het belang is van de systeembenadering voor het denken in organisaties.

## 1.12 PAUL LAWRENCE EN JAY LORSCH EN DE CONTINGENTIEBENADERING (± 1965)

Aan het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw publiceerde Joan Woodward de resultaten van een onderzoek onder een honderdtal Engelse bedrijven waarin ze had gekeken naar de doeltreffendheid van toepassing van theorieën van Taylor en Fayol.

Uit dit onderzoek bleek dat er geen verband was tussen de mate waarin een onderneming was georganiseerd volgens de regels van het Scientific Management en het economisch succes. Dit was een opzienbarende conclusie omdat men er tot die tijd van uit was gegaan dat er een 'one best way of management' zou zijn. Ook de Amerikanen Paul Lawrence en Jay Lorsch kwamen na aanvullend onderzoek in 1967 tot de conclusie dat verschillende omstandigheden zullen leiden tot een andere inrichting van organisaties, taakstellingen en werkwijzen, willen ze optimaal presteren. Het begrip 'contingentie' dat door hen werd geïntroduceerd betekent 'bepaaldheid door situatie'.



Jay Lorsch

## Contingentie

Volgens de contingentiebenadering hangt de keuze voor het toepassen van bepaalde managementtechnieken, die voortkomen uit een organisatiekundige theorie, sterk af van de omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt. Bepaalde managementtechnieken kunnen in bepaalde situaties zeer succesvol zijn terwijl ze in andere situaties volkomen falen. Het is de kunst om te ontdekken in welke omstandigheid welke techniek het beste kan worden toegepast.

Een van de belangrijkste elementen van de contingentietheorie is de relatie van een organisatie met haar omgeving. Organisaties zullen zich moeten richten op hun omgeving. De contingentiebenadering daagt het management voortdurend uit de complexiteit van omgevingsrelaties te onderkennen en per situatie te zoeken naar de best passende keuzes in strategie, organisatiestructuur enzovoort.

In de afgelopen decennia zijn er veel contingentiestudies gedaan waarbij de uitgangspunten van deze stroming werden bevestigd.

## 1.13 RECENTE ORGANISATIETHEORIEËN (1980+)

Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn er verschillende auteurs/consultants die na uitgebreide organisatiestudies onmiskenbare bijdragen hebben geleverd aan de ontwikkeling van organisatie-theorieën en van groot belang zijn voor het functioneren van veel organisaties in de jaren negentig. Veel theorieën zijn nog niet ondergebracht in een absolute 'denkrichting of school'. Een aantal theorieën en auteurs zullen we vervolgens beknopt behandelen.

### Recente organisatie-theorieën

#### Philip Crosby (1926–2001) en kwaliteitszorg

Een belangrijke stroming in de organisatiekunde heeft betrekking op de kwaliteitszorg in organisaties. De grondlegger van theorieën op dit gebied is de Amerikaan W. Deming die na de Tweede Wereldoorlog zijn ideeën op dit gebied voor het eerst in bedrijven toepaste. Een van de bekendste hedendaagse 'kwaliteitsgoeroes' is de Amerikaan Philip Crosby die een totale kwaliteitsmanagementtheorie ontwikkeld heeft die momenteel in zeer veel Japanse, Europese en Amerikaanse bedrijven wordt gebruikt. Philip Crosby werkte onder meer als vice-president bij International Tele-phone and Telegraph Company waar hij veertien jaar wereldwijd verantwoordelijk was voor kwaliteitszorg. Zijn onderneming, Crosby Associates, is een van 's werelds grootste adviesbureaus op het gebied van kwaliteitsbeheer. Werken volgens het 'zero defects'-concept staat bij Crosby centraal. Dit betekent dat men er in organisaties naar moet streven geen fouten in processen te maken. Hij rekent af met de achterhaalde opvatting dat kwaliteitscontrole alleen nodig is in fabricageafdelingen en niet in de directiekamer. Crosby meent dat organisaties hun

### Philip Crosby

### Totale kwaliteitsmanagementtheorie

### 'Zero defects'-concept



kaywa.me/3e78v



Henry Mintzberg



kaywa.me/MlmY2

## Configuratie

### Vijf basisvormen van configuraties

kosten met zo'n 20% kunnen reduceren mits zij kwaliteitszorg als nummer één binnen de onderneming plaatsen.

### Henry Mintzberg (1939) en organisatiestructurering en strategische planning

De Canadees Henry Mintzberg blijft verrassen met zijn opmerkelijke bijdragen op het gebied van het structureren van organisaties en management en zijn opvattingen over strategische planning. Hij werkt als hoogleraar managementstudies aan de McGill universiteit in Montreal en als parttime hoogleraar aan Insead in Frankrijk.

Tot de meest toonaangevende boeken die hij geschreven heeft behoren: *The Strategy Process*, *Structure in Fives*, *The Structuring of Organizations*, *Mintzberg on Management* (1991) en *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). Hij heeft twee keer de McKinsey Award gewonnen voor 'het beste *Harvard Business Review*-artikel'.

Een van zijn belangrijkste basiswerken *The Structuring of Organizations* (1979) is te zien als een poging tot synthese van de belangrijkste organisatiekundige theorieën betreffende de wijze waarop organisaties gestructureerd zouden moeten worden. Volgens Mintzberg kan het succes van organisaties niet worden verklaard uit het feit dat er gekozen is voor 'de beste' organisatiestructuur. Er kan volgens hem nooit in algemene zin worden gesproken van de beste structuur voor organisaties. Er bestaan namelijk verschillende wegen naar succes.

Mintzberg stelt dat organisaties hun eigenschappen niet los van elkaar moeten zien, maar deze in overeenstemming met elkaar moeten brengen tot een gemeenschappelijke vorm ofwel een configuratie. Een configuratie kan worden gezien als een 'ideaaltypische organisatie'.

Mintzberg onderscheidde vijf basisvormen van configuraties die hij naderhand met twee vormen heeft uitgebreid, te weten:

- a de ondernemersorganisatie
- b de machineorganisatie
- c de professionele organisatie
- d de divisieorganisatie
- e de innovatieve organisatie
- f de zendingsorganisatie
- g de politieke organisatie.

De configuraties kennen elk hun sterke en zwakke kanten. Afhankelijk van het type omgeving, turbulent of stabiel, en het doel van de organisatie, komen de sterke kanten naar voren.

Ofschoon de configuraties beschrijvingen zijn van 'ideaaltypen' die in werkelijkheid zelden of nooit voorkomen, is bestudering hiervan zeker wel zinvol, volgens Mintzberg. Hierdoor ontwikkelt men namelijk een visie die het mogelijk maakt andere organisaties sneller te begrijpen. Ook het doorgronden van sterke en zwakke kanten van de organisatie waarin men werkt, is vanzelfsprekend waardevol. In hoofdstuk 9 Structurering, zal uitgebreid aandacht worden besteed aan Mintzbergs theorieën over organisatiestructurering.

In zijn boek *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) veegt Mintzberg de vloer aan met traditionele opvattingen over strategische planning. Mintzberg concludeert dat strategie niet kan worden gepland en dat strategische planning vaak faalt in organisaties. In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan Mintzbergs opvattingen over strategische planning.

# 'The Blue Ocean Strategy'

Een van de weinige vrouwelijke, en een van de weinige Europese grote goeroes, is Renee Mauborgne. Deze strategie-deskundige is verbonden aan Insead en de hoogst geplaatste vrouw in de Thinkers 50, de 'wereldranglijst' van invloedrijke goeroes.

Renee Mauborgne is bekend van *Blue Ocean Strategy*, een boek dat ze in 2005 samen schreef met haar Insead-collega W. Chan Kim. Mauborgne's theorie is dat het succes niet ligt in de 'rode oceanen' waar concurrenten elkaar de tent uitvechten in de strijd om marktaandeel, wat alleen maar tot lage marges leidt. Het gaat erom 'blauwe oceanen' te vinden: onontgonnen markten die rijp zijn voor groei. Dit boek is min of meer een vervolg op het in 1997 geschreven *Value Innovation*, een artikel dat Mauborgne samen met Kim schreef voor *Harvard Business Review*, waarvoor de ontwikkeling van meer dan dertig industrieën vanaf 1880 is onderzocht.



Hoewel hun onderzoeksmethoden niet bij alle wetenschappers onomstreden zijn en ook de nieuwheid van het concept wordt betwist, weet Mauborgne nog steeds volle zalen te trekken met haar verhaal hoe zulke oceanen te vinden.

Een bekende quote van Mauborgne is: 'Het belangrijkste argument voor waarde-innovatie is de winstgevendheid ervan. Terwijl 86% van alle nieuwe producten bestaat uit *me-too*-lanceringen of marginale verbeteringen, zorgen deze slechts voor 62% van alle omzetgroei en voor 39% van de winstgroei. De andere 14% nieuwe producten, die dus echt waarde innoveren, zorgen daarentegen voor 38% van de omzetgroei en voor 61% van de winstgroei.

Bron: *Management Team*, 11 maart 2011



[goo.gl/F3Smk](http://goo.gl/F3Smk)

## Tom Peters (1942) en managementprincipes voor bedrijfsvoering

Tom Peters is managementconsultant en grondlegger van de Tom Peters Group in Californië. Hij deed toegepast wetenschappelijk onderzoek met als doel managementprincipes voor bedrijfsvoering te ontwerpen. In 1982 publiceerde hij de resultaten van een studie naar 43 Amerikaanse ondernemingen waarvan de winstgevendheid al twintig jaar een constant karakter had. Van dit boek met als titel *Search of Excellence*, dat hij schreef samen met Robert Waterman, werden ruim vier miljoen exemplaren verkocht.

Voor het succes van de onderzochte ondernemingen waaronder McDonald's, Procter & Gamble, Boeing, IBM en Hewlett Packard, onderscheidde de onderzoekers een achttal gemeenschappelijke kenmerken die ze aantroffen:

- 1 Sterke actiegerichtheid.** Ofschoon veel van de onderzochte ondernemingen een analytische wijze van besluitvorming kennen, heeft dit toch geen verlamende werking. De wijze van werken wordt gekenmerkt door: 'Do it, fix it, try it'.
- 2 Het onderhouden van een innige relatie met de klant.** Als onderneming kun je veel leren van je klant en de meeste innovatieve ondernemingen krijgen de beste ideeën over de te ontwikkelen nieuwe producten van hun klanten.
- 3 Het creëren van ondernemerschap en zelfstandigheid.** Een van de belangrijkste problemen van grote organisaties is dat het hen ontbreekt aan datgene waarmee ze groot zijn geworden namelijk: 'innovatie'. De kunst is om groot te zijn en tegelijkertijd als klein te kunnen acteren. Daarom dient een 'ondernemersklimaat' geschapen te worden waarin werknemers met grote creativiteit werken aan vernieuwing. In een dergelijke cultuur zal ruimte moeten zijn voor



Tom Peters



[goo.gl/er488](http://goo.gl/er488)



het lanceren van 'onorthodoxe' ideeën en mag het maken van fouten niet worden afgestraft.

- 4 De werknemers zijn de belangrijkste bron voor productiviteit.** De 'excellente' ondernemingen zien hun werknemers als bron voor kwaliteit en productiviteit. Een van de belangrijkste uitgangspunten hierbij is 'respect voor het individu'. Het gaat erom energie en talent uit mensen te halen.
- 5 Gedreven door waarden en overtuigingen.** Het is van groot belang dat een onderneming aangeeft waar zij voor staat, waar de onderneming goed in is en waarop iedere werknemer trots is. Alle 'excellente' ondernemingen beschikten over duidelijke waarden en namen het scheppen van waarden ook serieus.
- 6 'Schoenmaker blijf bij je leest'.** Succesvolle ondernemingen storten zich niet in zaken waarvan ze geen verstand hebben.
- 7 Eenvoudige structuur met ondersteunende afdelingen van een beperkte omvang.** Alle ondernemingen hadden een eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur, dat wil zeggen: geen matrixstructuur (zie hoofdstuk 9). En ook ondersteunende (staf)afdelingen zijn in omvang beperkt.
- 8 Het bestuur is zowel centralistisch als decentralistisch.** Veel 'excellente' ondernemingen worden zowel centralistisch als decentralistisch bestuurd. Zo worden deze ondernemingen aan de ene kant vanuit de top bijna 'rigide' bestuurd, terwijl aan de andere kant afdelingen een grote mate van zelfstandigheid kennen gecombineerd met ondernemerschap en innovatiedrift.

De afgelopen jaren is gebleken dat als een onderneming (lange tijd) succesvol is geweest, dit geen garantie hoeft te vormen voor de toekomst.

Zo werd ibm genoodzaakt om vanaf het eind van de jaren tachtig van de vorige eeuw haar personeelsbestand nagenoeg te halveren. Van groot belang is dat ondernemingen voortdurend anticiperen op een sterk veranderende omgeving.

In zijn in 1987 verschenen boek *Thriving on Chaos* zegt Tom Peters dat de chaos de norm is geworden. Managers zullen dagelijks worden geconfronteerd met grote veranderingen die onder meer worden ingegeven door ontwikkeling van automatisering en telecommunicatie. Ondernemingen zullen flexibiliteit moeten opbrengen om de chaos te gebruiken voor het te lijf gaan van nieuwe uitdagingen in de markt. In zijn boek geeft hij hiervoor 45 aanbevelingen voor het management.

Sinds 1987 heeft Tom Peters een aantal boeken geschreven waaronder: *Liberation Management* (1992), *The Pursuit of Wow* (1994), *The Circle of Innovation* (1997), *The Brand You 50* (1999) en *Re-imagine* (2003). Dit laatste boek is een internationale bestseller geworden. Zie voor meer informatie over Tom Peters [www.tom-peters.com](http://www.tom-peters.com).

### **Peter Drucker (1909–2005) en algemeen management**

Peter Drucker<sup>3</sup> wordt wel de aartsvader der managementgoeroes genoemd. Hij schreef sinds 1939 ruim 34 boeken over managementstudies die in 24 talen werden uitgebracht.

Volgens Drucker zijn we na de industriële revolutie met haar productiviteitsstijgingen nu aanbeland bij de kennisrevolutie. Kennis is volgens Drucker de essentiële productiefactor geworden. Het belang van natuur, arbeid en kapitaal ligt voornamelijk in de beperkingen die zij opleggen. Zonder deze productiefactoren kan kennis niets opleveren.

Drucker schat dat het aantal mensen dat in traditionele bedrijfstakken werkt, zoals de landbouw en industrie, inmiddels is gedaald tot 20 of hoogstens 25%.



Peter Drucker



De resterende driekwart van de werkers valt onder te verdelen in drie ongeveer even grote groepen namelijk: de kenniswerkers zoals hoogwaardige specialisten, professionals en technici; de hoger opgeleide dienstverleners zoals verkopers, docenten en ambtenaren en de laagopgeleide dienstverleners zoals schoonmakers, chauffeurs en administrateurs van wie het loon steeds vaker achterblijft bij andere groepen.

Tot aan het eind van de jaren tachtig heeft het management zich niet echt druk gemaakt over de productiviteitsontwikkeling van de kennis- en dienstensector. Maar nu de productiviteitsrevoluties in de landbouw en industrie voltooid raken, wordt een verhoging van de productiviteit in de kennis- en dienstensector een absolute voorwaarde voor verdere economische groei. Het kenmerk van kenniswerk is dat de werker goeddeels de inhoud van zijn werk bepaalt. En meestal zonder veel acht te slaan op de productiviteit. Uit onderzoek is gebleken dat zo'n driekwart van de tijd vaak wordt verknoeid door niet-efficiënte coördinatie en afstemming of door het verrichten van niet-terzake doende activiteiten. De productiviteit valt al sterk te vergroten door je als werknemer voortdurend af te vragen waarvoor je écht wordt betaald. Wat afvalt dien je te schrappen! Andere remedies die Drucker aanbeveelt voor een aanzienlijke productiviteitsstijging zijn: het analyseren en opnieuw structureren van het werk, het uitbesteden van dienstverlenend werk buiten de organisatie, wat de concurrentie bevordert, en het formeren van teams die goed passen bij een bepaald type werk. 'Behalve een economische uitdaging tot hogere productiviteit, schuilt er een sociale uitdaging in de waardigheid van de lager opgeleide dienstverlener', aldus Drucker.

In zijn laatste boek *Management: Uitdagingen in de 21<sup>e</sup> Eeuw* (1999) schrijft Peter Drucker op een verfrissende wijze over de toekomst van management. Volgens Drucker is niet één organisatievorm de juiste. Het management moet zoeken naar de organisatiestructuur die het beste past bij het uit te voeren werk; de organisatievorm is vooral een middel om mensen productief te laten zijn. Drucker voorzag ook een aantal andere ontwikkelingen. Managers zullen in steeds mindere mate dezelfde werkervaring hebben als hun ondergeschikten; er zal een andere balans ontstaan tussen fulltimebanen en parttimebanen; het gemiddelde bedrijf heeft op dit moment een bestaansrecht van niet meer dan dertig jaar en deze tijd zal alleen maar korter worden. Drucker onderzocht de fundamentele vraagstukken van de volgende eeuw, de veranderingen in de wereldeconomie en de praktijk van het managen. Wat zijn de nieuwe realiteiten en hoe kunnen bedrijven hun strategieën aanpassen aan deze nieuwe uitdagingen?

### **Michael Porter (1947) en strategie**

Michael Porter is professor aan Harvard en heeft een grote invloed op de ontwikkeling van het strategisch denken en handelen in ondernemingen. De waarde van zijn werk zit met name, zoals we in hoofdstuk 3 zullen zien, in het aanreiken van structuren voor het uitvoeren van analyses om te komen tot een succesvolle strategie. Porter was de eerste die de betekenis van het werk van managers voor het succes van een onderneming in kaart bracht. In het door McKinsey in 1979 bekroonde artikel 'How Competitive Forces Shape Strategy', reikt hij met zijn vijf omgevingskrachten ondernemingen een methode aan om de markt en het concurrentiegedrag te analyseren. In zijn eerste boek *Competitive Strategy* uit 1980 gaat Porter voornamelijk in op het 'wat' en 'waarom' van strategie.

Zijn tweede boek *Competitive Advantage* draait met name om het 'hoe' van strategie. Porter stelt hierbij dat ondernemingen op zoek moeten naar hun concurrentievoordeel. Een concurrentievoordeel kan volgens hem voortvloeien uit het gegeven

## Kennisrevolutie

## Productiviteitsontwikkeling van de kennis- en dienstensector

## Kenniswerk



kaywa.me/y4B4x

## Strategie



Michael Porter

## Concurrentievoordeel



goo.gl/U1Te

goo.gl/MzqCu

**Duurzaam concurrentievoordeel**

dat de onderneming tegen lagere kosten dan de concurrentie kan aanbieden of door een stuk 'toegevoegde waarde' te creëren, zodat de afnemer meer wil betalen voor het product of de dienst.

In *Competitive Advantage of Nations* (1990) stelt Porter dat succesfactoren van ondernemingen worden gecreëerd door een land of regio. Hij schetst in dit boek een aantal criteria op grond waarvan een onderneming de aantrekkelijkheid van een vestigingspunt kan beoordelen. Porter komt steeds vaker tot de conclusie dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.

## DUURZAAM ONDERNEMEN

# Elektrische auto is niets nieuws

De elektrische auto is niets nieuws. Sterker nog, er was een tijd dat er meer elektrische auto's rondreden dan benzineauto's. De benzineauto's die er waren vond men maar onhandig, ingewikkeld om te bedienen, stinkend en lawaaierig. Wat zorgde er voor een ommekeer? De eerste elektrische auto's waren ten opzichte van de eerste auto's met verbrandingsmotor beter, eenvoudiger in gebruik en stil. Ook Ferdinand Porsche (ja die van de sportwagens) maakte in 1898 al een elektrische auto met een topsnelheid van 35 kilometer per uur en een actieradius van 80 kilometer. In 1899 liep de elektrische auto nog voorop in de auto-ontwikkeling. Dit blijkt wel uit het feit dat de eerste auto die de grens van 100 kilometer per uur doorbrak, een elektrische auto was van de Belg Camille Jenatzy.

In 1909 begon een taxibedrijf in Amsterdam met de eerste elektrische auto's: 12 stuks in totaal. Dit was een groot succes, want iedereen wilde graag met zo'n bijzondere taxi vervoerd worden. De taxi's hadden voor die tijd ook een behoorlijke snelheid van maximaal 40 kilometer per uur. De voornaamste redenen voor het taxibedrijf om voor elektrische auto's te kiezen, waren de lage exploitatiekosten en eenvoudige bediening. Daardoor huurde het bedrijf goedkopere, minder technisch onderlegde, chauffeurs in. Begin 1900 reden veel welgestelde vrouwen in een elektrische auto, vanwege de eenvoudige bediening. Daarnaast

hadden ze geen last van smerige luchtjes tijdens het rijden. Mevrouw Clara Ford, de vrouw van autoproducent Henry Ford, had een elektrische auto van Detroit Electric. Helaas maakten producenten weinig vorderingen in het verbeteren van de batterijen. Vanaf 1910 begon de auto met verbrandingsmotor langzaam een voorsprong te nemen. De kosten voor een auto met verbrandingsmotor daalden door serieproductie. Dat in 1913 de verbrandingsmotor werd voorzien van een elektrische starter betekende, ironisch genoeg, het einde van de elektrische auto. Voor de komst van de elektrische starter was het aanslingeren van de verbrandings-

motor een zware taak, nu was een druk op de knop voldoende om de motor te starten. Benzine was ook steeds beter te krijgen en het kostte bijna niets. De elektrische auto bleef alleen nog in de markt voor zeer lokale mobiliteit: zoals voor vervoer van de gemeentelijke plantsoendienst en het rondje over de golfbaan. Ook de Amsterdamse elektrische taxi's werden in 1924 vervangen door benzineautotaxi's die op dat moment goedkoper waren in gebruik.

Bron: [blog.newhippy.nl](http://blog.newhippy.nl), Patrick Hoogendijk, 18 maart 2014



*De eerste auto die sneller dan 100 km/u reed in 1899 van de Belg Camille Jenatzy. De auto is elektrisch aangedreven*

### **Michael Hammer (1948–2008) en herstructureren van bedrijfsprocessen**

Michael Hammer was een van de toonaangevende managementgoeroes van deze tijd. Hij was professor in de computerwetenschappen aan het MIT in de Verenigde Staten en directeur van zijn eigen consultancy company. Samen met James Champy schreef hij het zeer succesvolle boek *Re-engineering the Corporation, a Manifest for Business Revolution*. In dit boek zet hij uiteen dat de laatste vijftig jaar onze bedrijven waren gebaseerd op drie principes, namelijk:

- 1 de basiseenheid van werk is de 'taak';
- 2 eenvoudige taken worden verricht door laaggeschoolde mensen;
- 3 er bestaat een onderscheid tussen 'uitvoerders' en 'managers' (hiërarchie).

In een omgeving die langzaam verandert en zich kenmerkt door voorspelbaarheid en continuïteit bleken deze principes redelijk goed te werken. Echter in deze turbulente tijd met zijn snelle technologische ontwikkelingen en de opkomst van wereldwijde markten ligt de aandacht van organisaties op het vlak van flexibiliteit, kwaliteit, service en besparingen van overheadkosten. Hierbij past niet meer de klassieke 'taakgerichte organisatie' waarbij elk proces is onderverdeeld in allerlei subprocessen die vervolgens zijn verdeeld over de hele organisatie. Dit leidt immers tot onnodige traagheid, bureaucratie en inflexibiliteit.

Hammer en Champy pleiten dan ook voor een revolutie binnen ondernemingen. De kern hiervan is dat ondernemingen procesgericht zullen moeten werken. Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afnemer. Als een organisatie bijv. een order krijgt van een klant, dan zijn met deze order vele tientallen afdelingen bezig. De klant heeft geen boodschap aan alle interne administratief-organisatorische processen, maar is alleen geïnteresseerd in het resultaat. Daarom zal het proces de toegang tot de organisatie moeten worden. In een procesgerichte organisatie komt een belangrijk stuk administratief en bestuurlijk toezicht te vervallen. Eenvoudige taken zullen verdwijnen. Het onderscheid tussen uitvoerders en managers komt eveneens te vervallen. In de nieuwe organisatie werken professionals en coaches. De coaches zullen zich voornamelijk bezig moeten houden met het inspireren en motiveren van professionals alsmede met het ontwerpen van een werkomgeving.

Volgens de auteurs zal deze nieuwe organisatiebenadering leiden tot grote kostenbesparingen van 40 tot zelfs 80%. Voordat dit gerealiseerd is, zal de topleiding van ondernemingen doordrongen moeten zijn van de noodzaak tot deze verandering (zie verder hoofdstuk 8).

### **C.K. Prahalad (1941–2010) en concurrentie**

Coimbatore Krishnao Prahalad werd geboren in Coimbatore, Tamil Nadu. Hij studeerde natuurkunde aan de universiteit van Madras (het tegenwoordige Chennai). Hij begon zijn werkcarrière als manager bij Union Carbide. Hierna studeerde hij in de Verenigde Staten en ontving hij een PhD van Harvard University. Hij heeft lesgegeven in India en de Verenigde Staten om daarna een hoogleraarschap te verwerven aan de Universiteit van Michigan Business School (Harvey C. Fruehauf chair of Business Administration).

In Ann Arbor, Michigan ontmoette hij de jonge, internationale business student Gary Hamel. Hun samenwerking resulteerde in het boek *Competing for the Future* (1994). Dit boek beschrijft op welke wijze management zich in een overgangsfase bevindt. Management beweegt zich, volgens Prahalad en Hamel, van het oude



Michael Hammer

### **Procesgericht Proces**



C.K. Prahalad



kaywa.me/X6dSp

## Globalisering

### Samenwerking met de klant/consument



goo.gl/Wkzhh

### Bodem van de economische piramide

## Innovatie

control-and-demandmodel naar een model waar managers moeten zoeken naar nieuwe mogelijkheden in de markt.

In een van zijn recentere boeken *The Future of Competition* (2004), geschreven met Venkat Ramaswamy, legt hij uit dat bedrijven te weinig gebruikgemaakt hebben van de mogelijkheden van globalisering. De regels van het spel en de spelers zijn veranderd. De 'klant' is sterker en proactief en heeft meer zeggingskracht.

Dankzij internet is de klant beter geïnformeerd en creatiever. De klant wil een grotere inmenging en zeggenschap in de besluitvorming van bepaalde transacties. Prahalad voorzag een grotere 'hands-on'-benadering ten aanzien van zakendoen; dit vereist een grotere samenwerking met de klant/consument.

Prahalad heeft wereldwijd bekendheid gekregen door zijn boek *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004), waarin hij aan het begin van het boek een eenvoudig maar toch revolutionair voorstel doet: als we stoppen met te denken aan de armen (the bottom of the pyramid of afgekort BOP) als slachtoffers of als een last, en beginnen hen als veerkrachtige en creatieve ondernemers en waardebewuste consumenten te zien, zal een gehele nieuwe wereld van kansen zich openen. De nieuwe markten zijn niet de kleine groep rijken of de grote groep consumenten met een modaal inkomen, maar de miljarden armen die voor het eerst aan de wereldeconomie gaan deelnemen. Volgens Prahalad bestaat de bodem van de economische piramide uit vier miljard mensen die van minder dan \$2 per dag leven. Deze groep kan de motor van de volgende ronde van globale handel en welvaart zijn, en een bron van innovatie. Het bedienen van de klanten aan de onderkant van de piramide vereist dat grote bedrijven gezamenlijk met maatschappelijke organisaties en lokale regeringen werken. Vervolgens zal dit miljoenen nieuwe ondernemers creëren op een basisniveau. Hij spreekt hier van een 'co-creatie', tussen economische ontwikkeling en sociale transformatie als oplossing van het armoedeprobleem. De negen grootste landen die Prahalad voor ogen heeft zijn: China, India, Brazilië, Mexico, Rusland, Indonesië, Turkije, Zuid-Afrika en Thailand.

Om de koopkracht van de armen te verhogen kunnen bedrijven hun goederen en diensten anders aanbieden, bijvoorbeeld in kleinere hoeveelheden. Daardoor wordt die gemarginaliseerde consument opgenomen in een economisch systeem, en creëert hij of zij ook meer kansen om zelf voor het nodige hogere inkomen te zorgen. Volgens Prahalad is innovatie het sleutelbegrip. De hele economische structuur moet op zijn kop gezet worden. Bedrijven moeten eerst kijken naar de armen, hun behoeften en mogelijkheden, en de oplossingen die daardoor ontstaan vertalen naar de marktsegmenten.

### Jim Collins (1958) en bedrijfscultuur en leiderschap

Jim Collins heeft met zijn boek *Good to Great* (2001) een wereldwijde bestseller geschreven. Het wordt beschouwd als de meest grondige, inzichtelijke en vernieuwende studie van de afgelopen decennia.

Collins is geboren in Aurora, Colorado USA en studeerde mathematical science en daarna MBA te Stanford University. Vervolgens doceerde hij aan de Stanford University Graduate School of Business. Tegenwoordig heeft hij zijn eigen management-onderzoekscentrum.

In zijn boek *Good to Great* volgde hij, met een team onderzoekers, honderden Fortune 500-bedrijven. Maar bovenal was hij geïnteresseerd in die elf bedrijven die van een goede onderneming veranderden in een geweldige en explosief groeiende onderneming en dit ook jarenlang wisten vol te houden. Collins heeft zijn inzichten in een aantal principes geformuleerd. Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren?



Foto: Joel Grimes

Jim Collins

### Good to Great

Volgens Collins zijn de volgende factoren verantwoordelijk voor uitmuntende bedrijven:

- 1 Niveau 5 - leiderschap.** Leiders met persoonlijke bescheidenheid, gekoppeld aan professionele wil (gericht op resultaten). Het zijn werkpaarden, komen vaak uit het bedrijf zelf, zorgen voor een goede opvolging en leggen de verantwoordelijkheid voor het succes bij anderen.
- 2 Eerst wie, dan wat.** Het gaat erom de juiste mensen op de juiste plaatsen aan boord te krijgen, en de verkeerde mensen eruit te gooien. Dan pas worden de richting en strategie bepaald.
- 3 Cultuur van discipline.** Met gedisciplineerde mensen en werkwijzen heb je geen bureaucratie en hiërarchie meer nodig. Ondernemerschap gecombineerd met een cultuur van discipline is het magische mengsel voor geweldige prestaties.
- 4 De harde feiten onder ogen zien, zonder het vertrouwen te verliezen.** Er moet ruimte komen voor de waarheid door middel van het creëren van een klimaat waarin echt naar mensen wordt geluisterd.
- 5 Het Egelconcept.** Vrij naar de Griek Archilochus die in een van zijn fabels schrijft: 'De vos weet veel dingen, maar de egel weet een groot ding: het inzicht waar je de beste in kunt zijn.' Volgens Collins valt dit principe uiteen in drie deelvragen: waarmee kun je als bedrijf het beste van de wereld worden, over welke activiteiten zijn we het meest gepassioneerd en waarmee kunnen we geld verdienen?
- 6 Technologie.** Technologie is nooit een cruciale factor voor succes, maar er wordt gebruikgemaakt van zorgvuldig gekozen technologieën.
- 7 Het vliegwiel.** Uitmuntende bedrijven ontstaan niet zomaar; het is een kwestie van duwen aan een groot vliegwiel. Het komt langzaam op gang, maar op een gegeven moment treedt een versnelling op. Mensen zien pas achteraf de omvang van de transformatie.
- 8 De kern bewaken en vooruitgang stimuleren.** De kernwaarden van een bedrijf – waar staan wij voor – moeten worden bewaakt en in stand gehouden worden. De manier waarop gewerkt wordt, moet daarentegen steeds worden aangepast aan veranderende omstandigheden.

### **Kjell Anders Nordström (1958) & Jonas Ridderstråle (1966) en veranderingen in organisaties**

Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle kunnen beschouwd worden als de voortrekkers van de nieuwe generatie Europese businessgoeroes.

Nordstrom en Ridderstråle kennen elkaar van het Institute of International Business van de Stockholm School of Economics. Door hun frisse kijk op het huidige management en hun levendige stijl van voordracht, wordt het tweetal veel gevraagd als spreker op congressen: Kjell en Jonas zijn 'rebels with a cause'. Met hun onorthodoxe combinatie van academische nauwkeurigheid, krachtige logica en funky vrijdenkerij herschrijven ze de regels voor evolutionisten.

Samen schreven zij de bestsellers: *Funky Business: Talent Makes Capital Dance* (1999), *Karaoke Capitalism: Management for Mankind* (2004), en het vervolg op *Funky Business: Funky Business Forever: How To Enjoy Capitalism* (2007).

In *Funky Business* beschrijven zij dat organisaties (Funky Inc.) leukere omgevingen moeten worden om in te vertoeven. Een plaats waar mensen gebruikmaken van hun talenten en hun creativiteit kunnen aanwenden. Een plaats waar ideeën tot leven komen en interessante producten vooral ook sneller worden ontwikkeld.

Kortom: word funky! Funky business staat vooral voor diversiteit. Ga voor extreem, voor risico's, voor regels overtreden, voor nieuwe regels maken, voor de toekomst



kaywa.me/Yyz8X



kaywa.me/tY643



Kjell Anders Nordström



Jonas Ridderstråle



creëren. Om te overleven moet je aandacht trekken. Denk vooral niet in termen van goed of fout. Wat is, is. Irrelevant zijn, is een veel groter probleem dan inefficiënt zijn. Zakendoen is volgens de schrijvers geen wetenschap. Het is gewoon geld verdienen. Het is een kwestie van bits, brein en een merk hebben. Merken zijn de valium van onze ziel en de wereld is het toneel.

Hun tweede boek *Karaoke Capitalism* is meer een manifest en belicht hun politieke en ideologische ideeën. Zij beschrijven hoe je succes kunt hebben in de wereld van het 'karaokekapitalisme'. De karaoke-economie wordt gedomineerd door individuen die over onbeperkte keuzemogelijkheden beschikken. Het probleem voor het bedrijfsleven is dat de karaokeclub tevens de thuishaven is van geïnstitutionaliseerde imitatie; er zijn na-apers in overvloed. Er wordt een oproep gedaan om creatiever, origineler en met meer fantasie innoverend te denken. Volgens de auteurs had Karl Marx gelijk: werknemers hebben geen controle over het productieproces. In plaats daarvan heeft een grijze massa van anderhalve kilo, het brein, de sleutel tot de toekomst in handen. Succesvolle ondernemingen onderscheiden zich van hun minder succesvolle concurrenten doordat zij dit erkennen. Hierdoor maken zij effectiever gebruik van de intellectuele en creatieve talenten van de werknemers die er werkzaam zijn. In de Nieuwe Economie maakt talent kapitaal aan het dansen. De dagelijkse sleur van het huidige bedrijfsleven is niet langer voldoende om werknemers vast te houden, en saaie bedrijven slagen er al evenmin in om klanten vast te houden. Funky business is wat we nodig hebben.

In *Funky Business Forever* beschrijven Nordstrom en Ridderstråle hoe te handelen na de IT-boom aan het eind van de twintigste eeuw. Centraal staan verandering en 'anders willen zijn'. Alleen talent maakt je uniek en denk toekomstgericht.

## Karaoke-economie



Gary Hamel



kaywa.me/tOvI9

## Het Einde van Management

### Gary Hamel (1954) en de toekomst van management

Gary Hamel wordt wel gezien als een van de invloedrijkste businessdenkers, een expert op het gebied van businessstrategie.

Sinds 1983 werkt Hamel aan de London Business School, tegenwoordig als gast-professor van de afdeling Strategic and International Management. Hij was de bedenker, samen met Prahalad, van het concept 'kerncompetenties'. Vooral bekend werd zijn boek *Leading the Revolution and Competing for the Future* (1998), waarin Hamel beschrijft dat innovatie en niet efficiëntie het leidende principe in de bedrijfsvoering zou moeten zijn. Nieuwe organisatieconcepten zijn noodzakelijk om als bedrijf in het dotcomtijdperk succesvol te zijn. Net als kwaliteit zou innovatie eigenlijk ieders verantwoordelijkheid moeten zijn. Sleutelwoorden voor succes zijn volgens Hamel: snelheid, jezelf opnieuw organiseren, nieuwe markten en distributiekanalen aanboren.

In zijn nieuwste boek *Het Einde van Management*, (geschreven met Bill Breen, 2008; Engelse vertaling van *The Future of Management*, 2007), betogen de schrijvers dat het huidige managementmodel verouderd is en door een aantal bedrijven al is vervangen door alternatieven die meer innovatie opleveren en beter passen bij de kenniseconomie.

Het management-DNA van bedrijven is nog steeds gebaseerd op het realiseren van productiviteitsverhoging door systematisch management met als principes:

- standaardisatie
- specialisatie
- uitlijning van doelen
- hiërarchie
- planning
- controle en extrinsieke beloningen.

Sleutelprincipes in het nieuwe management zijn:

- diversiteit
- actief experimenteren mogelijk maken
- depolitisering van besluitvoering
- wijsheid van de massa en markten benutten
- decentraal leiderschap
- rekenschap van de top aan de eerste lijn.

Iedereen betrekken in het bedrijf is van essentieel belang om een democratie van ideeën te creëren, de menselijke fantasie te versterken, collectieve wijsheid te bundelen, zodat iedereen de kans krijgt om mee te doen. Zodoende wordt de natuurlijke veerkracht van mensen niet weggezogen. Hiervoor moeten de managementprincipes worden vernieuwd. Gehoorzaamheid, ijver en feitenkennis zullen in het management van de toekomst plaatsmaken voor initiatief, creativiteit en passie. Er zijn bedrijven zoals Google en Whole Foods market, die met deze visie en met bepaalde principes werken. Het accent ligt niet op de top maar op de teams lager in de organisatie, en er is relatief veel vrije tijd voor medewerkers om creatief bezig te zijn.

Hamel is een groot pleiter voor managementinnovatie; maak van verandering een automatisme.

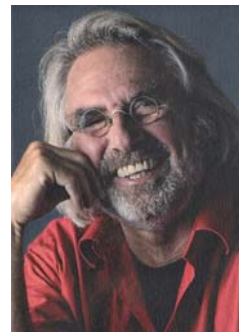
### **Eckart Wintzen (1939–2008) en celfilosofie**

‘Wie snel groot wil worden, moet vooral klein blijven’. Groot worden door klein te blijven, het lijkt een contradictio in terminis maar zoals wel vaker bij ondernemer, inspirator en managementgoeroe Eckart Wintzen blijken ogenschijnlijke onmogelijkheden soms toch juist tot fraaie resultaten te leiden.

Wintzen richtte in 1976 het automatiseringsbedrijf BSO op. Als eerste bedrijf ter wereld maakte BSO in 1990 een jaarverslag voor kinderen, zo geschreven dat kinderen het kunnen lezen en begrijpen. Maar BSO en Eckart werden vooral bekend door de celfilosofie. Wintzen transformeerde BSO van een clubje met een paar mensen tot een bedrijf met 6.000 medewerkers bij zijn afscheid in 1996. BSO/Origin was toen de grootste IT-dienstverlener van Nederland. BSO werd verkocht aan Philips – omzet 375 miljoen euro in 21 landen.

Zijn automatiseringsbedrijf BSO groeide als kool. Voor Wintzen was die groei niet in alle opzichten een zegen; hij had eigenlijk helemaal geen zin om ‘baas’ te spelen over een groot bedrijf. Dus verzon hij, toen de mijlpaal van de pakweg eerste 50 werknemers werd bereikt, een list: hij schiep een tweede BSO. Het bedrijf werd gesplitst in twee ongeveer even grote ‘cellen’. De baas van een cel kende weer al het personeel bij naam en kon verantwoordelijkheid nemen voor alles wat in een cel gebeurde. Slagvaardige cellen zorgen voor betere resultaten dan een van bovenaf aangestuurde moloch en zo werden twee cellen al snel vier cellen en die celsplitsing bleef zich in hoog tempo voordoen. BSO groeide extra snel door klein te blijven. De verschillende bedrijfjes kunnen helemaal zelfstandig werken, zelf bedenken wat ze gaan doen en hoe ze het doen.

Hoe succesvol Wintzen ook was, zijn unieke management- en bedrijfsfilosofie is nooit breed nagevolgd. Bijzondere bedrijven blijken toch erg afhankelijk van bijzondere leiders. Tien jaar nadat de cellen door samenklontering weer een ‘gewoon’ bedrijf gingen vormen, geeft Wintzen uitleg in zijn boek *Eckart's Notes*. Dat de huidige managers nooit in BSO-cellen hebben gewerkt, is geen bezwaar; zijn ideeën inspireren evengoed. Bij hem draait het vooral om vertrouwen schenken aan medewerkers in plaats van regels opleggen aan ondergeschikten. En dat past eigenlijk weer heel goed bij veel moderne managementfilosofieën, zoals die van



Eckart Wintzen





goo.gl/gEllB

het dienende leiderschap: servant leadership, en de platte organisatiestructuur waar veel ondernemingen naar streven met een breed gevoelde en gedragen verantwoordelijkheid.

Lange tijd nadat Wintzen zijn medewerkers veel vrijheid gaf, en daarmee grote successen boekte, lijken zijn ideeën via een omweg toch weer heel actueel te worden. Wintzen typeerde zichzelf als een realist, geen idealist. Hij was een gedreven en drukbezet man.<sup>4</sup>

### Don Tapscott (1947) en Wikinomics

Don Tapscott schrijft invloedrijke bestsellers over digitale revoluties en de noodzaak van innovatie in de snel veranderde wereld. Zijn devies: goed luisteren naar 'de netgeneratie' en ruimte creëren om massaal samen te werken via het wereldwijde web.



Don Tapscott



kaywa.me/70OGF

Op advies van een vriendin van zijn dochter ging hij twitteren; iemand zoals hij die dagelijks bezig is met alles wat met innovatie te maken heeft, moet toch zelf ook meedoen aan die nieuwe wereld en niet langs de zijlijn analyses maken. De 64-jarige Canadese bestsellerauteur van onder meer *Growing up digital* en *Wikinomics* (2006) schrijft dagelijks in een door hem zelf samengestelde krant *The Don Tapscott Innovators Daily* via Twitter over zijn onderwerp: innovatie. Inspiratie is de netgeneratie; de jongeren zoals die vriendin van zijn dochter, die ruim 160 RS-feeds heeft die constant binnenlopen op haar telefoon of computer. Hij gelooft heel sterk in reversed monitoring. De jongeren zijn juist zijn mentoren en niet andersom.

## ADVIES

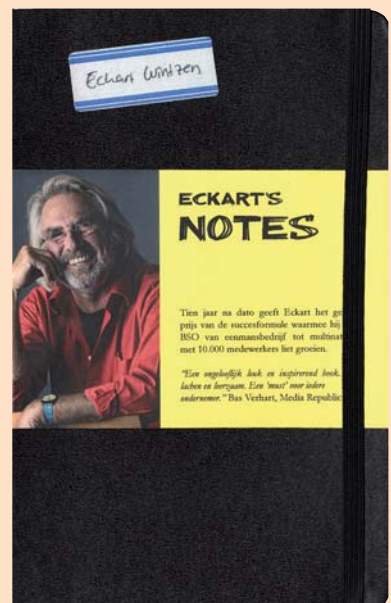
# 'Boek van Eckart Wintzen opende mij de ogen'

Geert Oortgiesen, directeur van het (IT-dienstverlenend) bedrijf Profict, kreeg het boek *Eckart's Notes* van een stagiair bij diens afscheid. De cellfilosofie was zo herkenbaar. Zijn IT-bedrijf groeide en werd steeds lastiger te besturen. Het was toe aan een volgende stap. Het idee van cellen sprak hem ontzettend aan. Cellen hebben een kleine omvang en zijn resultaatgericht, en omdat de directeur van een cel uit de eigen gelederen komt blijft het DNA van het bedrijf behouden. Zo veel mogelijk taken worden in de cel belegd, met daarboven een zo klein mogelijke holding.

Om de cultuur van het bedrijf niet te verliezen, er heerste bijna een familiegevoel, besloot ook Oortgiesen tot een opsplitsing van zijn bedrijf. Doordat het bedrijf in het oosten van het land was gevestigd en men steeds meer klanten in het westen van het land kreeg, werd het bedrijf opgesplitst tot een Profict Oost en een Profict West. Een verkoopma-

nager die al geruime tijd in dienst was, ging de vestiging leiden. Hij kende het bedrijf en kon daardoor de cultuur in stand houden. Het mooie van de celdeling is dat medewerkers met de potentie om directeur te worden op die manier kunnen doorgroeien naar een baan met eindverantwoordelijkheid. Vraag bij de splitsing was: moet je splitsen in discipline of kies je voor een mix van medewerkers? Om de klanten overall een totaalpakket te kunnen aanbieden, werd voor het laatste gekozen. Er moet echter wel meer tijd worden vrijgemaakt om de kennisoverdracht van medewerkers tussen de cellen goed te laten verlopen. Eckart Wintzen ziet vijftig medewerkers per cel als ideaal, bij Profict zijn dat er dertig. Het cellenprincipe heeft Profict veel goeds gebracht; ondanks de groei zijn de flexibiliteit en kleinschaligheid behouden, terwijl men wel de slagkracht heeft van een groot IT-bedrijf.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 11 augustus 2011



In *Wikinomics* zet hij dit al helder uiteen: nieuwe, creatieve ideeën en producten ontstaan tegenwoordig steeds vaker door vormen van open samenwerking op grote schaal. Zijn motto: wees open, deel informatie en producten met iedereen, werk samen, deel kennis.

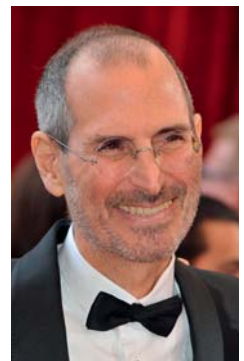
Een nieuw tijdperk is aangebroken: de tijd van Network Intelligence. Volgens Tapscott zitten we echt op een historisch keerpunt. De wereld is hard en snel toe aan een heel nieuw systeem. Al onze maatschappelijke instituten moeten opnieuw opgebouwd worden rond een nieuwe set van principes en uitgangspunten. Hij schetst voor het bedrijfsleven een serie revoluties: een technologische revolutie, een sociale, een economische en een generatierevolutie. Hoe moeten bedrijven zich aanpassen aan die nieuwe wereld? Wat moet een modern leider doen om invulling te geven aan een succesvol leiderschap in deze tijden? Tapscott geeft aan: Get out of the way! Senior management betekent niet langer: beslissingen nemen en je mensen vertellen wat ze moeten doen. Nee, je moet nu condities scheppen waarin de mensen in je bedrijf zelf kunnen organiseren hoe ze waarde kunnen creëren. Geef ze ruimte en mogelijkheden om nieuwe dingen te doen, om nieuwe technologie uit te proberen en in te zetten. Alleen dan kun je mee in de veranderde wereld.

Don Tapscott publiceerde in 2010 *Macrowikinomics* en in 2013 *Radical Openness: Four Expected Principles for Success*. In 2013 stond hij op de vierde plaats in de 'global ranking of management thinkers'.

### **Steve Jobs (1955–2011): visionaire meester van de eenvoud**

Met het overlijden in 2011 van co-oprichter en voormalige ceo van Apple heeft de technologiesector een van zijn belangrijkste iconen verloren. Zwarte coltrui, witte sportschoenen, marketinggenie. Maar hij was ook een hippie, fruitariër, boeddhist en Dylan-fan. Jobs werd in 1955 geboren uit een Amerikaanse moeder en een Syrische vader. Hij groeide op in een pleeggezin. Zijn ouderlijk huis was de plek waar hij in 1976 de eerste Apple-computer in elkaar schroefde samen met Steve Wozniak. Jobs denkt dat andere computerhobbyisten een apparaat zoeken waarvoor ze zelf kunnen programmeren. Zo legt Apple de basis voor de personal computer. Wozniak was de geniale technicus, Jobs een gepassioneerde verkoper met een visie. Dankzij de Apple II – een apparaat met keyboard – konden ook niet-nerds een computer gebruiken. Toen Apple in 1980 naar de beurs ging was de 25-jarige Steve Jobs ineens 200 miljoen dollar rijker. De echte groei van de computermarkt – met als aanjager de IBM-pc in 1981 – moest toen nog beginnen. In 1985 moest Jobs het veld ruimen bij Apple. Als manager bleek hij niet geschikt. Werknemers uit de beginjaren beklagen zich in biografieën over felle woede-uitbarstingen, Jobs gebrek aan overzicht, zijn bemoeizucht en dwangmatige hang naar perfectie. Over het gedwongen vertrek bij Apple zei hij later: 'Ik had het gevoel dat iemand me in mijn maag stompte en alle lucht verdween. Ik was net dertig en wilde de kans hebben om dingen te maken.'

Ook bij zijn tweede computerbedrijf NeXT, struikelde Jobs over zijn perfectionisme. De peperdure NeXT-computers werden amper verkocht. Op het moment dat NeXT ineens stortte, werd Jobs als adviseur gevraagd bij Apple. Dat bedrijf was aan de grond geraakt. Jobs bleek geleerd te hebben van zijn fouten, was door zijn huwelijk en vaderschap een stuk rustiger geworden. Zijn andere project, filmmaatschappij Pixar, werd een groot succes.



Steve Jobs

Jobs redde Apple met een paar eenvoudige ingrepen. Hij sloot vrede met aartsconcurrent Microsoft en gebruikte de software van NeXT als basis voor het nieuwe besturingsstelsel, OS X. Na de eigenwijze iMac, ontworpen door Jobs' beschermeling Jonathan Ive, volgde de spierwitte iPod in 2001. Apple bleek niet langer een merk voor nerds en geeks, maar mikte op de massamarkt. De iPod en de iTunes store veranderden de muziekindustrie: in plaats van cd's kocht het publiek voortaan liever losse liedjes. Later, in 2007, was de iPhone het begin van de mobiele internetrevolutie die marktleider Nokia op de knieën dwong. De iPad was Jobs' volgende troef: een gemakkelijk te bedienen, draagbare variant van de gewone computer. Concurrenten zagen het als een schijnbaar overbodige gadget, maar het werd een bestseller. De 'App-revolutie' is ook volledig te danken aan Steve Jobs. Ten slotte heeft hij de webdienst iCloud ontworpen.

Jobs was de meester van de eenvoud. In design en in gebruik. Alle Apple-apparaten en de bijbehorende software hebben een overeenkomst: ze zijn bedoeld om 'ingewikkelde' technologie toegankelijk te maken. Kiezen wat je niet wilt doen met een apparaat, was volgens Jobs een van de belangrijkste stappen in het ontwerpproces.

Jobs balanceerde al meerdere keren op het randje van de dood. Daarover sprak hij tijdens een lezing in 2005 voor het Stanford College in Palo Alto, California. Het was een opvallende persoonlijke speech. 'Stay hungry, stay foolish', drukte hij Stanford-studenten op het hart. Luister naar jezelf en probeer iets te vinden waar je echt van houdt. Volg je hart alsof het de laatste dag van je leven is.'



[goo.gl/u2MS](http://goo.gl/u2MS)

### **Daniel H. Pink (1964) en de veranderende rol van werk**

Daniel H. Pink (1964) is de auteur van een aantal provocerende bestsellers over motivatie voor veranderingen op de werkvloer en de veranderende wereld van werk. Zijn laatste boek heet *To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others* (2012). Maar van groter belang is de bestseller *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (2009).



Daniel H. Pink

In *Drive* beschrijft Daniel Pink wat mensen motiveert. In de afgelopen decennia zijn verschillende theorieën ontstaan over waar mensen hun *drive* vandaan halen. Pink beschrijft drie zogeheten Motivaties. Zo is 'Motivatie 1.0' de behoefte om te overleven, waardoor mensen in beweging komen. 'Motivatie 2.0' omvat het aansturen van mensen door middel van belonen en straffen. Dit is voor de meeste organisaties het uitgangspunt bij het handelen in hun beleid. 'Motivatie 3.0' gaat uit van het paradigma dat mensen in beweging komen wanneer ze intrinsiek gemotiveerd worden, door hun sterke kanten te gebruiken en zich nuttig te voelen. In zijn boek beschrijft Pink waarom Motivatie 2.0 achterhaald is en hoe de manager Motivatie 3.0 kan gebruiken om mensen te motiveren.

Deze nieuwe benadering heeft drie essentiële elementen die *drive* teweegbrengen:

- 1 Autonomie: de wens om ons (werk)leven in te richten zoals we zelf willen.
- 2 Meesterschap: het verlangen om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet, waar we gemotiveerd voor zijn.
- 3 Zingeving: de behoefte om iets te doen dat groter is dan wijzelf, bijvoorbeeld iemands vermogen om het lot van een minder bevoordeelde medemens te beïnvloeden.

# Managementgoeroe Daniel Pink: 'we zijn allemaal verkopers'

Onze beloningsmechanismen zijn hopeloos uit de tijd volgens Daniel Pink. Bonussen leiden tot veel activiteit, maar zelden tot creatief werk: 'Werknemers moeten niet alleen weten wat ze moeten doen, maar vooral ook waarom.'

Er wordt tegenwoordig van werknemers steeds meer creativiteit en eigen inzicht gevraagd, en daarbij kunnen beloning en straf zelfs contraproductief werken. Soms gaan de prestaties achteruit, maar meestal zijn de beloningen vooral een verspilling van geld en tijd. In zijn boek *A whole new mind* (2006) beschreef Pink de nieuwe vaardigheden die op de werkvloer nodig zijn zoals inventiviteit, creativiteit en conceptueel denken. Vervolgens rees de vraag: hoe richten we onze organisaties daarop in? Zo kwam hij terecht bij wetenschappelijk onderzoek naar motivatie. Al jaren lang werden dezelfde motivatietechnieken gebruikt die Pink de 'if-then motivators' noemt: als je bepaald gedrag vertoont, word je beloond. Die methode werkt absoluut niet voor werk dat vraagt om conceptueel denken, een eigen oordeel en creativiteit. Voor dit type werk heb je een breder blikveld nodig en het werk is minder makkelijk te belonen. Om werknemers te motiveren moet men zorgen dat ze zeggenschap hebben over hun eigen werk, feedback krijgen en kunnen groeien in hun werk. Niet alleen moeten werknemers weten wat ze moeten doen, maar ook waarom.

De managers moeten veranderen in hun aanpak. Van controle en beheersing

wat het management gewend is, naar het geven van een grotere autonomie voor de werknemer om zo meer betrokkenheid te krijgen. Om werknemers meer te motiveren kunnen managers begrippen als autonomie, zingeving en meesterschap introduceren. Hierbij speelt continu feedback krijgen ook een cruciale rol voor de motivatie van de werknemers. Wat betreft zingeving is bewezen dat mensen beter presteren zodra ze weten waarom ze iets doen – hoe hun werk in het grotere geheel past.

Qua autonomie is Daniel Pink een groot voorstander van het reserveren van tijd voor 'vrij' werk, zoals Google het vroeger deed: daar konden werknemers 20% van hun tijd besteden aan eigen werk.

Daarnaast heeft Pink onderzoek gedaan naar de besteding van werktijd.

Daaruit bleek dat we 41% van de werktijd bezig zijn iemand te overtuigen iets van waarde af te staan, zoals aandacht, moeite, tijd of geld. Dat geldt voor alle beroepsgroepen; in feite zijn we allemaal verkopers.

Managers moeten gaan zorgen dat mensen bepaalde dingen doen. De wetenschap reikt voldoende instrumenten, volgens Pink, om je daarin te verbeteren, bijvoorbeeld door je gedrag beter af te stemmen op je omgeving. Managers kunnen ook van verkopers leren nooit op te geven, en een afwijzing te zien als aansporing om er harder tegenaan te gaan: 'Als we allemaal verkopers zijn, is de volgende stap dat we ons daarin verder bekwamen', aldus Daniel Pink.

Bron: *Management Team*, januari 2014



De inhoud van banen is in de 21ste eeuw erg veranderd. De inhoud is complexer geworden, interessanter, creatiever en onafhankelijker. Bedrijven zouden zich hier snel aan moeten aanpassen, wat niet altijd gebeurt. Pink gebruikt, als wegwijzer voor bedrijven, de SDT (self determination theory). Deze zelfbeschikkingstheorie is gebaseerd op een door Edward L. Deci en Richard M. Ryan ontwikkelde macrotheorie over de menselijke motivatie. De kern van de theorie wordt gevormd door de stelling dat er drie natuurlijke basisbehoeften (competentie, verbondenheid en autonomie) zijn die, indien deze bevredigd worden, een optimale functionering en groei van een persoon toestaan. Ook de intrinsieke motivatie van een persoon om doelen te bereiken hangt mede van de bevrediging van deze behoeften af.



kaywa.me/lfG2y



Clayton M. Christensen

Het systeem van belonen en straffen (reward-and-punishment approach) om de productiviteit van de werknemer te controleren, is een ouderwetse manier om mensen te managen. Om maximaal plezier en productiviteit uit werk te halen, zouden organisaties hun denkpatroon moeten opwaarderen. Organisaties moeten focussen op de drie drives autonomie, meesterschap en zingeving, om het optimale uit hun menselijk kapitaal te halen.

Pink wordt beschouwd als een van de origineelste denkers over motivatie in organisaties, modern management, leiderschap, arbeidshervorming en 'denken en werken vanuit de rechter hersenhelft'.

### Clayton Christensen (1952) en disruptie

Clayton M. Christensen (1952) is de Kim B. Clark-professor bij de afdeling business administration van de Harvard Business School. Hij geeft daar een van de meest populaire colleges: 'building and sustaining a successful enterprise'. Hij wordt beschouwd als expert op het gebied van innovatie en groei. Zijn denkbeelden en ideeën zijn wereldwijd gebruikt in organisaties. Christensen is de auteur van zeven bestsellers; hij is het meest bekend van zijn boeken over innovatie in commerciële ondernemingen. Zijn boek *The Innovator's Dilemma* (1997) benadrukt zijn theorie over disruptieve innovatie (ontwrichtende innovatie).

De meeste technologieën verbeteren de prestaties van bestaande producten aan de hand van de criteria die bestaande klanten daarvoor al hanteren. Deze technologieën noemt Christensen aanhoudende (sustaining) technologieën. Daar staan de zogenoemde ontwrichtende technologieën tegenover. Deze ontwrichtende technologieën creëren een geheel nieuwe waardepropositie. Ze verbeteren de prestaties van producten aan de hand van nieuwe prestatiecriteria. Producten die voortkomen uit de ontwrichtende technologieën zijn vaak kleiner, goedkoper, eenvoudiger en gemakkelijker in het gebruik dan de bestaande varianten. Op het moment van hun introductie kunnen ze qua prestaties echter (nog) niet op tegen de gevestigde traditionele producten en daarom is er nog geen grote markt voor te vinden. Christensen onderzocht diepgaand hoe ontwrichtende technologieën zich hebben ontwikkeld in bijvoorbeeld de computerdisk-industrie, een razendsnel evoluerende industrie.

Ontwrichtende innovatie kent de volgende vier principes:

- 1 In goed geleide bedrijven bepalen klanten, niet managers, feitelijk de patronen van resource-allocatie. De essentie is dat middelmanagers in bedrijven niet geneigd zijn om te investeren in technologieën die door belangrijke klanten niet direct gewaardeerd worden, omdat ze met deze investeringen financieel niet snel zullen kunnen scoren.
- 2 Kleine markten voldoen niet aan de groei-behoefte van grote bedrijven. Er zijn verschillende redenen waarom het goed is dat bedrijven groeien. Helaas is het zo dat hoe groter een bedrijf is, hoe moeilijker het is om de groei te continueren. Een klein bedrijf (omzet 40 miljoen euro) met een groei-doelstelling van 20%, moet 8 miljoen euro omzet extra zien te creëren. Een groot bedrijf met 4 miljard euro omzet dat 20% wil groeien, moet 800 miljoen euro extra omzet zien te creëren. Emerging markets zijn doorgaans niet groot genoeg om de groei-behoefte van grote bedrijven te bevredigen; ze zijn echter wel groot genoeg voor kleine bedrijven.
- 3 Markten die niet bestaan, kunnen niet worden geanalyseerd. De uiteindelijke toepassingen van ontwrichtende technologieën zijn niet op voorhand kenbaar. Mislukking is een intrinsieke stap naar succes.



- 4 Technologie-aanbod is niet altijd gelijk aan de marktvraag. De snelheid van technologische vooruitgang is vaak hoger dan de snelheid waarmee de klantbehoefte zich ontwikkelt. Door de performanceverbetering van de ontwrichtende technologieën (bijvoorbeeld de 3,5-inch disks, aanvankelijk alleen gebruikt in de kleine laptopmarkt) worden de innovaties geschikt voor een grotere markt (de pc-markt).

In 2010 sprak Chistensen, in een inmiddels beroemd geworden toespraak, de afgestudeerden van dat jaar aan de Harvard Business School toe. Puttend uit zijn omvangrijke onderzoek bood hij hun een reeks van richtlijnen aan om een in alle facetten succesvol, gelukkig en betekenisvol leven te kunnen leiden. De toespraak ging viral via social media en gaf aanleiding tot een van de meest gelezen artikelen ooit in het gezaghebbende Harvard Business Review. Dit resulteerde later in het boek *How Will You Measure Your Life* (vertaald in het Nederlands als *De succesfactor*). In dit boek vraagt Christensen zich af of de inzichten van de managementtheorieën ook gebruikt kunnen worden voor het managen van privésituaties. Die vraag werd nadrukkelijker toen hij zelf een levensbedreigende ziekte kreeg. Het antwoord is: je moet niet zoeken naar 'snelle oplossingen', maar je moet nadenken over 'hoe je problemen moet oplossen'. Het zelf bedenken van een oplossing blijkt een goed werkende intrinsieke beloning te zijn (je gelukkig voelen).



[kaywa.me/hEgey](https://kaywa.me/hEgey)



# Nederland

Nederland is een welvarend land met een open economie, dat zwaar leunt op buitenlandse handel. De economie wordt getypeerd door stabiele verhoudingen, gematigde inflatie, een gezond financieel beleid door zijn belangrijke rol als Europese transportader. Voedselverwerking, chemie, olieraffinage en de fabricage van elektrische apparaten zijn de belangrijkste industriële activiteiten.

## Zakenmentaliteit

Nederland is een echte handelsnatie, de Nederlandse professionals zijn heel erg ervaren en wereldwijd. Nederlanders staan bekend om hun zakelijkheid, 'let's get to business'-mentaliteit en een 'no-nonsense' cultuur. Eerlijkheid staat hoog in het vaandel en men is recht door zee wat betreft zaken. Belofte maakt schuld, afspraak is afspraak. Woorden, uitnodigingen en toezeggingen neemt men vaak let-

terlijk. Nederlanders maken een duidelijk onderscheid tussen zakelijk en privéleven. Er bestaat een behoorlijke aversie tegen te strikte hiërarchische structuren binnen bedrijven en binnen de samenleving.

## Culturele oriëntatie

Planning, regelgeving en organiseren zijn dominant aanwezig in de Nederlandse cultuur. De Nederlander is creatief en vrij individualistisch, maar ten aanzien van het nemen van beslissingen wil men juist afwegingen maken met meerdere personen in teams en vanuit verschillende invalshoeken. Hierdoor is het beslissingsproces vrij traag. Als er eenmaal een beslissing is genomen, dan is deze definitief. Subjectieve en emotionele argumenten worden niet geaccepteerd, en emoties worden niet getoond. Moderatie is een sleutelwoord in de Nederlandse cultuur.

## Business in de praktijk

Punctualiteit is heel belangrijk in Nederland. Niet op tijd komen of niet op tijd iets kunnen leveren, wordt ervaren als niet-betrouwbaar of niet-competent. Spontaniteit wordt niet gewaardeerd. Openheid van zaken daarentegen is gebruikelijk, meestal hebben alle werknemers toegang tot belangrijke informatie. Efficiëntie en directheid zijn eigenschappen die in het Nederlandse bedrijfsleven als normaal worden ervaren. Beslissingen worden veelal genomen volgens de consensusmethode, de breed gedragen overeenstemming, oftewel het poldermodel geassocieerd met harmonie-denken. Hierbij is de mening van elke werknemer even belangrijk en hier wordt naar geluisterd. In een egalitaire maatschappij is geen plaats voor superioriteit.



# Samenvatting

- ▶ Organisatiekunde is een interdisciplinaire wetenschap, die zich bezighoudt met het bestuderen van:
  - het gedrag van organisaties
  - de factoren die dit gedrag bepalen
  - de wijze waarop organisaties op de meest doeltreffende manier bestuurd worden.
- ▶ De definitie van organisatiekunde omvat twee aspecten:
  - descriptief aspect: een beschrijving van het gedrag van organisaties met de motieven en gevolgen
  - een prescriptief aspect: een advies over de te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.
- ▶ Het vak organisatiekunde wordt voor het eerst gedoceerd in de VS na 1850. Tussen 1960 en 1970 is de organisatiekunde zoals we die nu kennen in Nederland ontstaan. De achterliggende drijfveer was het complexer en groter worden van organisaties.
- ▶ De behandelde denkrichtingen en persoonlijkheden hebben allemaal invloed gehad op de ontwikkeling van het vakgebied organisatiekunde. Zie overzicht met sleutelbegrippen per denkrichting.

Denkrichting	Sleutelbegrippen
Niccolò Machiavelli (1469–1527)	Macht en opportunisme
Adam Smith (1723–1790)	Arbeidsverdeling en productiviteit
Scientific Management (ong. 1900)	Organisatie van de productie en efficiency
Henry Fayol (1841–1925)	Algemene managementtheorie
Max Weber (1864–1920)	Bureaucratie en ideaaltype organisatie
Human Relations (ong. 1945)	Informeel organisatie en subjectiviteit
Revisionisme (ong. 1950)	Synthese tussen Scientific Management en Human Relations: afstemming tussen mens en organisatie
Systeembenadering (ong. 1950)	De organisatie als een systeem en de wisselwerking tussen organisatie en omgeving
Contingentiebenadering (ong. 1965)	Toepassing managementtechniek afhankelijk van situatie
Philip Crosby (1926–2001)	Kwaliteitszorg in organisaties
Henry Mintzberg (vanaf ong. 1979)	Configuratietheorie en zeven configuraties
Tom Peters (vanaf ong. 1982)	Managementprincipes voor goede bedrijfsvoering
Peter Drucker (1909–2005)	Kennis als essentiële productiefactor
Michael Porter (vanaf ong. 1980)	Concurrentievoordeel
Michael Hammer (1948–2008)	Herstructureren van bedrijfsprocessen
C.K. Prahalad (1941–2010)	Concurrentie, innovatie, globalisering
Jim Collins (vanaf ong. 2001)	Bedrijfscultuur en leiderschap
Kjell Nordstrom en Jonas Ridderstråle (vanaf ong. 1999)	Veranderingen in organisaties
Gary Hamel (vanaf ong. 1994)	Toekomst van management
Eckart Wintzen (1939–2008)	Celfilosofie
Don Tapscott (2006)	Rol van nieuwe technologieën
Steve Jobs (1955–2011)	Meester van de eenvoud
Daniel H. Pink (1964)	Veranderende rol van werk
Clayton Christensen (1952)	Disruptie

# Definities inleiding en hoofdstuk 1

<b>Besturing</b>	Het richting geven aan de processen die in een organisatie plaatsvinden.
<b>Configuratie</b>	Organisaties dienen hun eigenschappen niet los van elkaar te zien, maar juist in overeenstemming met elkaar te brengen tot een gemeenschappelijke vorm ofwel een configuratie (een ideaaltypische organisatie). Het gaat hierbij om de volgende eigenschappen: organisatieleden, coördinatiemechanismen, ontwerpparameters en situationele factoren.
<b>Contingentie-benadering-</b>	De keuze voor het toepassen van een managementtechniek, die voortkomt uit een organisatiekundige theorie, hangt sterk af van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Het is de kunst om te ontdekken in welke omstandigheid welke techniek het beste kan worden toegepast.
<b>Deductie</b>	De theorievorming is voor een belangrijk deel een afgeleide van bepaalde veronderstellingen waarop verder wordt doorgeredeneerd en waaruit vervolgens bepaalde conclusies worden getrokken.
<b>Descriptief aspect</b>	Een beschrijving van het gedrag van organisaties, met de motieven en gevolgen.
<b>Gedrag van organisaties</b>	De wijze van optreden en reageren van organisaties.
<b>General Managementtheorie</b>	Een samenhangend stelsel van opvattingen over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd zouden moeten worden. Het zijn algemene principes die overal gelden waar mensen samenwerken.
<b>Human Relations-beweging</b>	De beweging gaat ervan uit dat gelukkige, tevreden mensen veelal een maximale arbeidsprestatie leveren. De bedrijfsleiding moet zorgen voor goede intermenselijke verhoudingen met betrekking tot groepen, voldoende aandacht besteden aan de groepen en individuen, waardering laten blijken, voldoende eigen verantwoordelijkheid en vrijheid geven aan individuen.
<b>Inductie</b>	De theorievorming is voor een belangrijk deel een afgeleide van opgedane ervaringen en feiten uit de praktijk.
<b>Interdisciplinariteit</b>	Dit houdt in dat de verschillende bijdragen uit de verschillende wetenschappen naar hun specifieke belang worden afgewogen en worden gebruikt voor de ontwikkeling van een nieuwe benadering, waarbij het onderwerp in zijn totaliteit wordt aanschouwd.
<b>Linking-pin-structuur</b>	De organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep. Hij dient de groep te leiden, maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep.

<b>Management</b>	De leer van het bestuur van een organisatie.
<b>Multidisciplinair</b>	Organisatiekunde bevat veel elementen die afkomstig zijn uit andere wetenschappen, zoals bedrijfseconomie, marketing, technische wetenschappen, gedragswetenschappen en de juridische wetenschap.
<b>Organisatie</b>	Een organisatie kan gedefinieerd worden als elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.
<b>Organisatiekunde</b>	Een interdisciplinaire wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties alsmede de factoren die dit gedrag bepalen en de wijze waarop organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden.
<b>Organiseren</b>	Het tot stand brengen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen; het op een zodanige wijze beheersen en besturen van de productiefactoren dat de organisatiedoelen worden gerealiseerd.
<b>Prescriptief aspect</b>	Een advies over te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.
<b>Proces</b>	Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afnemer.
<b>Scientific Management</b>	Een systematische, samenhangende bedrijfskundige benadering voor de wijze waarop de productie georganiseerd zou moeten worden. Een bedrijfsleider moet een brede visie hebben op zijn taak in de organisatie die bestaat uit plannen, coördineren, toezicht uitoefenen en het controleren van resultaten.
<b>Systeembenadering</b>	Een benadering waarbij organisaties worden gezien als een systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze benadering nauw met elkaar samen. De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken.
<b>Vakgebied Organisatie en Management</b>	De leer van het bestuur van elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel.
<b>'Zijderoute'</b>	De 'Zijderoute', een van de oudste handelsroutes die was opgericht 2 v. Chr., verbond Europa, het Midden-Oosten, Azië en hierdoor de grote Romeinse en Chinese beschavingen.