

Management & Organisatie

Hoofdstuk 1 Denken over M&O

Figuur 2 Het verband tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen



1. Introductie

Organisatiekunde = een interdisciplinaire wetenschap die zich bezig houdt met het bestuderen van het gedrag van organisaties alsmede de factoren die dit gedrag (optreden en reageren) bepalen en de wijze waarop organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden.

1. **Descriptief aspect** = dit is een beschrijving van het gedrag van organisaties, met de motieven en gevolgen.
2. **Prescriptief aspect** = dit is een advies over te volgen handelwijze en organisatie-inrichtingen.

Interdisciplinariteit = organisatiekunde kent veel elementen die uit andere wetenschappen komen. Vele wetenschappelijke vakgebieden (**disciplines**) spelen een rol.

Multidiscipline = alle vakgebieden verzamelen die we nodig hebben voor een onderzoek of project.

Besturing kan je omschrijven als pogingen tot gerichte beïnvloeding. Het richting geven aan de processen die in een organisatie plaats vinden. 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**. De mate waarin de besturing slaagt, wordt aangeduid met het begrip doeltreffendheid of effectiviteit.

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. 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**. Kort na de Tweede Wereldoorlog is in Nederland organisatiekunde geïntroduceerd, het vak heette toen bedrijfsorganisatie. In de jaren zestig en zeventig werd organisatiekunde zoals we hem nu kennen geïntroduceerd.

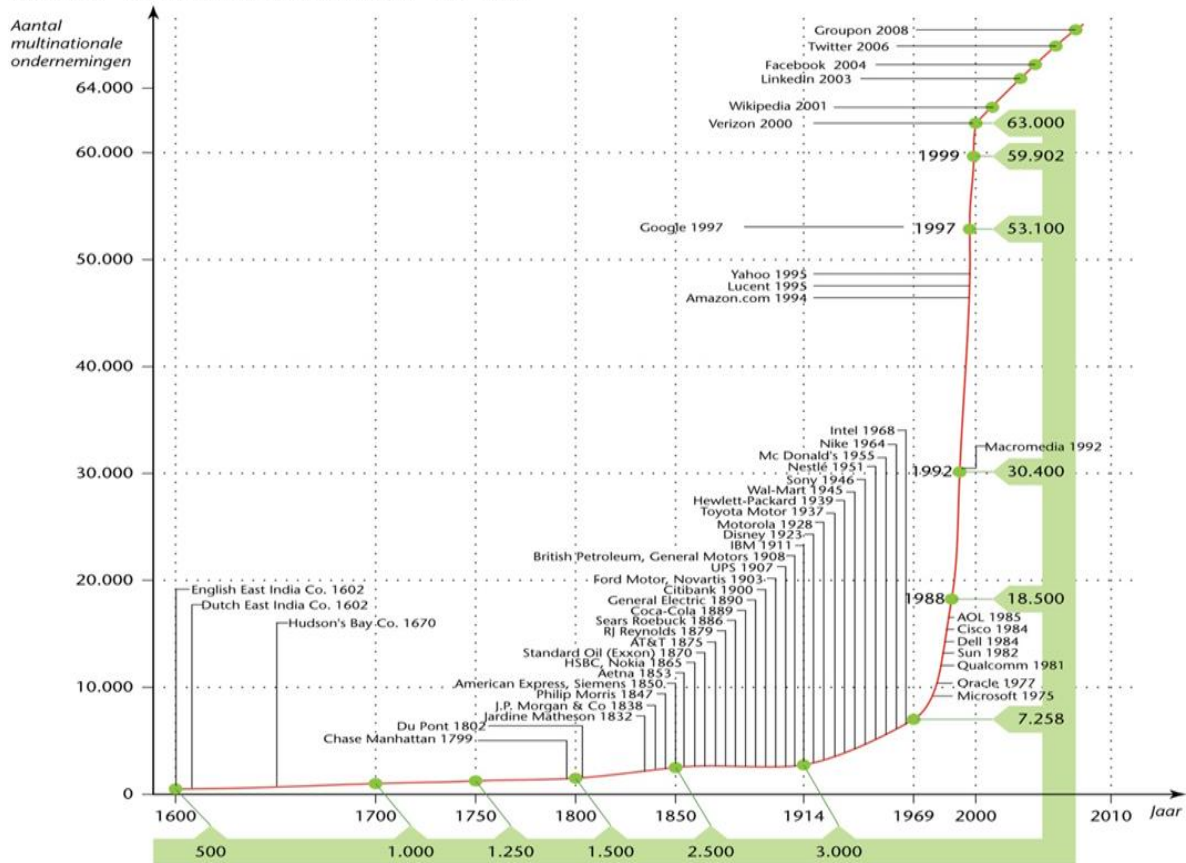
3. Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen

De fundering van ondernemingen is altijd een combinatie geweest van handel tussen verschillende stammen in verschillende geografische regio's. De eerste voorbeelden van internationale handel gaan terug naar de tijd van de zogenoemde handelsroutes. De **zijderoute** is één van de oudste handelsroutes die was opgericht in 2 jaar voor christus. De zijderoute zorgde ervoor dat er voornamelijk zijde, bont, keramiek, ijzer en brons vanuit Azië naar het westen werd getransporteerd in ruil voor onder andere meer goud, edelmetalen, ivoor, wol en glas.

De eerste internationale handelsondernemingen waren opgericht en gesubsidieerd door nationale overheden met als doel hun koloniale handelsbeleid te ondersteunen.

Sinds het ontstaan van internationale handelsbedrijven tot het begin van de 20^e 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 20^e eeuw tot ongeveer **89.456** aan het einde van 2014. Hiervoor kan een aantal verschillende redenen worden aangegeven. Technologische ontwikkelingen, optimaliseren van communicatie, verkorten van afstanden etc.

Figuur 1.1 Multinationale ondernemingen 1600–2010



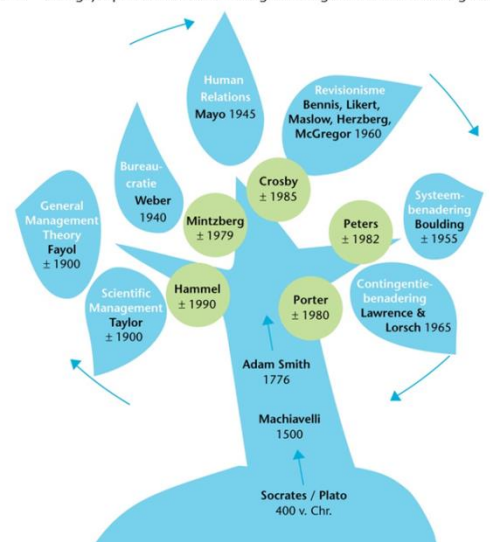
Bron: Globalinc., 2003 / websites bedrijven

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 550 grootste bedrijven zijn gevestigd in Noord-Amerika, Europa en Japan. Nederland staat op nummer **11** van de 500 grootste bedrijven ter wereld.

Figuur 1.2 Belangrijke personen en denkrichtingen in de geschiedenis van de organisatiekunde

4. Denkrichtingen en persoonlijkheden

Dit zijn de belangrijkste personen uit de **geschiedenis** van de organisatiekunde. Deze personen vertegenwoordigen een bepaalde **stroming of denkrichting** binnen de organisatiekunde. Deze personen en denkrichtingen maken nog steeds deel uit van het huidige theoretische kader van het vakgebied. 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. De bijdragen die door diverse personen zijn geleverd, hebben betrekking op



verschillende aspecten van organisaties. Hierbij worden ook verschillende uitgangspunten gehanteerd.

5. Periode voor de industriële revolutie

Het denken over leidinggeven, management en de inrichting van de organisatie net zo oud als de mensheid. Geordende verhandelingen op dit gebied zijn voor de twintigste eeuw echter zeldzaam. Toch troffen we deze aan bij de oude Grieken zoals **Socrates** en **Plato** en veel later bij de Italiaan **Niccolo Machiavelli**. Ze zijn vooral gericht op het behoud van macht en de uitbreiding ervan. Ze zijn sterk opportunistisch van aard, gebaseerd op puur eigen belang en het gewetenloos gebruikmaken van de mogelijkheden die de situatie biedt.

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** (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. 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. De westerse samenleving veranderde van een agrarische in een **industriële**.

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. Van planning was geen 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 wat aan deed was ingenieur **Frederick Winslow Taylor** die met publicaties en lezingen de grondlegger werd van het **Scientific management**.

6. Fredrick 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 **breder visie** hebben op zijn taak in de organisatie die bestaat uit plannen, coördinatie, toezicht uitoefenen en het controleren van resultaten. Enkele hoofdpunten uit zijn theorie over het bestuur en beheer van organisaties zijn:

1. Een wetenschappelijke analyse van de werkzaamheden en het uitvoeren van bewegingsstudies.
2. Een vergaande taakverdeling en training van de arbeiders waarbij elke handeling en beweging precies is voorgeschreven. Hierdoor krijgt de arbeider veel routine waardoor er een hogere productienorm wordt gehaald.
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.
5. De juiste man op de juiste plaats voor zorgvuldige selectie.
6. Het invoeren van presentatiebeloning met als doel te komen tot lagere productiekosten.

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

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. Taylor heeft de werkwijze in organisaties fundamenteel veranderd en is een belangrijk figuur in de geschiedenis van het vakgebied organisatiekunde.

7. Henry Fayol ende General Management theorie ±1900

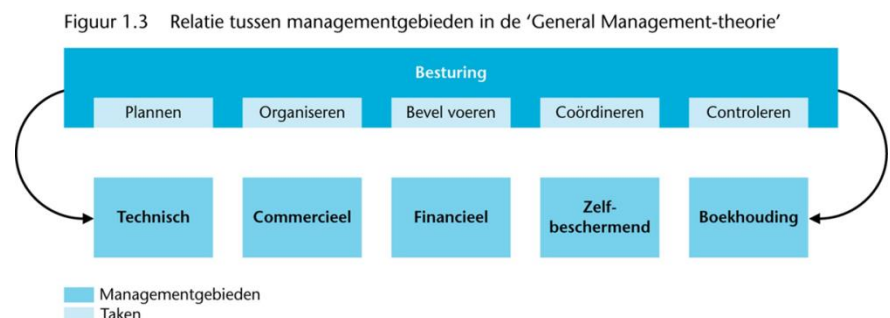
In Europa was **Henry Fayol** de eerste die een samenhangend stelsel van opvattingen ontwikkelde over de wijze waarop organisaties in hun geheel bestuurd zouden moeten worden. Zijn theorie is tevens bedoeld voor **andere typen organisaties dan industriële ondernemingen**. Hij meende dat algemene principes geformuleerd konden worden die overal gelden waar mensen samenwerken en dat deze principes als vak aangeleerd konden worden. Zijn General Management theorie was bedoeld als **onderwijsmodel**. Hij onderscheidde zes onafhankelijke managementgebieden:

- Technisch
- Commercieel
- Financieel
- Zelfbescherming
- Boekhouding
- Besturing

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

- Plannen en vooruitzien
- Organiseren
- Bevel voeren
- Coördineren
- Controleren

Eenheid van commando was voor Fayol het belangrijkste principe. Iedere werknemer heeft één directe baas boven zich.



8. Max Weber en de theorie van de bureaucratie ±1920

Max Weber hield zich bezig met **overheidsorganisaties** en grote bedrijven vanuit **sociologische** invalshoek. Grote organisaties hadden volgens Weber de volgende kenmerken:

- Een sterk doorgevoerde taakverdeling
- Hiërarchische bevelstructuur
- Nauwkeurig afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- Onpersoonlijke relaties tussen functionarissen (functie is belangrijker dan de persoon)
- Werving op basis van bekwaamheden en kennis
- Bevordering en beloning op basis van objectieve criteria en procedures
- Uitvoering van werkzaamheden volgens vaste routineregels
- Alle gegevens zijn vastgelegd in schriftelijke stukken
- 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 het meest doelmatig is. Dit is ook het denkmodel dat behulpzaam is bij de bestudering van organisaties.

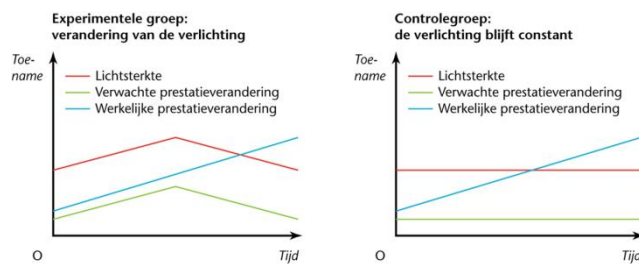
De nadruk op technische perfectionering leidt er echter toe dat de structuur belangrijker wordt dan de organisatiedoelen, wat consequenties zou kunnen hebben voor de continuïteit van de organisatie.

9. Elton Mayo en de Human Relations-beweging ±1945

De Human Relations-beweging ontstond in de tijd dat Scientific Management de belangrijkste stroming was en de daarbij behorende sterk rationele benadering van de manier van werken in organisaties.

Van 1927 tot 1947 haalde ze Elton Mayo van de Harvard universiteit erbij om een verklaring te vinden. Hij deed onderzoek naar het verband tussen verbetering van werkomstandigheden en de productiviteit.

Figuur 1.4 De invloed van lichtsterkte op werkprestaties



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

In het lichtste 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.

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

10. Rensis Likert en het Revisionisme ±1950

Tussen 1950 en 1955 ontstond er kritiek op de Human Relations-beweging. Men wilde ook niet terug naar de Scientific Management. Het was dus tijd voor een synthese van deze twee.

Warren G. Bennis benadrukte de noodzaak van een revisie van de uitgangspunten van de HR-beweging, waardoor de term **revisionisme** ontstond.

Rensis Likert was de eerste die een poging deed tot overbruggen van twee stromingen. Hij richtte zich met name op de organisatiestructuur en communicatie, en ontwikkelde zogenoemde **linking pin-structuur**, waarbij de organisatie bestaat uit overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep.

Een andere theorie was ontwikkeld door **Frederick Herzberg**. Zijn theorie was gebaseerd op de **behoeftehiërarchie** van de psycholoog **Abraham Maslow**. Deze onderscheidde vijf niveaus van behoeften. Herzberg paste deze theorie toe op het gedrag van mensen in organisaties. Hij kwam tot de conclusie dat er sprake is van **satisfiers of motivatoren** en **dissatisfiers of hygiënefactoren**. Satisfiers zijn factoren die leiden tot werktevredenheid. Dissatisfiers leiden tot werkontevredenheid.

Figuur 1.5 De behoeftehiërarchie van Maslow

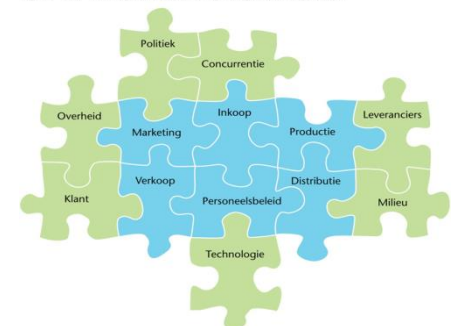


Douglas McGregor ontwikkelde een benadering waarin hij twee visies op de mens in de organisaties tegenover elkaar stelde, die hij **theorie X en Y** noemde. Theorie X gaf hij aan hoe de meest organisaties functioneerden. Met theorie Y gaf hij zijn eigen visie op hoe mensen in een organisatie zouden moeten samenwerken.

11. Kenneth Boulding en de Systembenadering ±1950

Kenneth Boulding ontwikkelden een theorie in de Tweede Wereldoorlog waarbij organisaties worden gezien als een **stelsel**. 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 systembenadering is dat organisaties in wisselwerking staan met de buitenwereld.

Figuur 1.6 De organisatie en omgeving als één systeem



Indien het totale resultaat van alle subsystemen groter is dan de optelsom van hun individuele resultaten wordt er gesproken van synergie.

De **systembenadering** 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 organisatiegedeelte maar ook naar de invloed van genomen beslissingen op de totale organisatie.

12. Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering ±1965

Joan Woodward publiceerde 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.

De Amerikanen **Paul Lawrence en Jay Lorsch** kwamen na aanvullend onderzoek tot de conclusie dat verschillende omstandigheden zullen leiden tot een andere inrichting van organisaties, taakstellingen en werkwijzen. Het begrip **contingentie** betekent bepaaldheid door situatie.

Volgens de **contingentiebenadering** hangt de keuze voor het toepassen van bepaalde managementtechnieken start af van de omstandigheden waarin een organisatie zich bevindt. 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.

13. Recente organisatie-theorieën

Philip Crosby	1926-2001	Ontwikkelde een totale kwaliteitsmanagementtheorie. Bij deze theorie staat volgens het zero defects-concept centraal. Het streven naar geen fouten in processen te maken.
Henry Mintzberg	1939	Hij stelt dat organisaties hun eigenschappen niet los van elkaar moeten zien, maar deze in overeenstemming met elkaar moeten brengen tot een configuratie. Mintzberg onderscheidde vijf basisvormen van configuratie en heeft deze later nog weer uitgebreid. Deze vormen zijn de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ondernemers organisatie 2. Machine organisatie 3. Politieke organisatie 4. Professionele organisatie 5. Innovatieve organisatie 6. Divisie organisatie 7. Zendingsorganisatie
Tom Peters	1942	Hij onderscheidde 8 principes voor een goede bedrijfsvoering: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sterke actiegerichtheid 2. Onderhouden relatie met de klant 3. Creëren van ondernemerschap en zelfstandigheid 4. Werknemers zijn een belangrijke bron voor productiviteit 5. Bestuur is zowel centralistisch als decentralistisch 6. Gedreven door waarden en overtuigen 7. Eenvoudige structuur met ondersteunende afdelingen 8. Schoenmaker blijft bij je leest
Peter Drucker	1909-2005	Hij is de aardvader van de management goeroes. Volgens hem zijn we na de industriële revolutie aanbeland bij de kennisrevolutie. De productiviteitsontwikkeling van de kennis- en dienstensector is hierbij een voorwaarde voor economische groei. Bij kenniswerk bepaalt de werker grotendeels de inhoud van zijn werk.
Michael Porter	1947	Hij was de eerste die de werkbetekenis van managers voor het succes van een onderneming in kaart bracht. Porter stelt dat ondernemingen op zoek moeten naar hun concurrentievoordeel. Dit kan een bedrijf bijvoorbeeld doen door waarde te creëren of je prijs lager te stellen dan die van je concurrent. Daarnaast komt hij steeds vaker tot de conclusie dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.

Michael Hammer	1948-2008	Hij was een toonaangevende managementgoeroe. In zijn boek vertelt hij dat de bedrijven waren gebaseerd op drie principes: 1. De basiseenheid van werk is de taak 2. Eenvoudige taken worden verricht door laag geschoolde mensen 3. Er bestaat een onderscheid tussen uitvoerders en managers De kern is dat ondernemingen procesgericht moeten worden.
C.K. Prahalad	1941-2010	Management beweegt zich van het oude control-and-demandmodel naar een model waar managers moeten zoeken naar nieuwe mogelijkheden in de markt. Hij vindt dat bedrijven te weinig gebruik hebben gemaakt van globalisering. Hij voorzag een grotere hands-on benadering en vond dat er een grotere samenwerking moest komen met de klant /consument.
Jim Collins	1958	Factoren die verantwoordelijk zijn voor uitstekende bedrijven: 1. Niveau 5 – leiderschap 2. Eerst wie, dan wat 3. Cultuur van discipline 4. De harde feiten onder ogen zien, zonder het vertrouwen te verliezen 5. Het Egelconcept 6. Technologie 7. Het vliegwiel 8. De kern bewaken en vooruitgang stimuleren
Kjell Anders Nordström & Jonas Ridderstrale	1958 1966	Funky business staat vooral voor diversiteit. Ga voor extreem, voor risico's, voor regels overtreden, nieuwe regels, voor de toekomst. De karaoke-economie wordt gedomineerd door individuen die over onbeperkte keuzemogelijkheden beschikken. Succesvolle ondernemingen onderscheiden zich van hun minder succesvolle concurrenten doordat zij dit erkennen.
Gary Hamel	1954	Hij schrijft in zijn nieuwste boek dat het huidige managementmodel verouderd is en door een aantal bedrijven is vervangen door alternatieven die meer innovatie opleveren en beter passen bij de kenniseconomie. Principes van productiviteitverhoging door systematisch management met als principes: standaardisatie, specialisatie, uitlijning van doelen, hiërarchie, planning en controle. Sleutelprincipes is het nieuwe management. Dat zijn: diversiteit, actief experimenteren mogelijk maken, depolitiseren van besluitvoering, wijsheid van massa en markten benutten, decentraal leiderschap en rekenschap van de top aan de eerste lijn.
Eckart Wintzen	1939-2008	Wie groot wil zijn moet vooral klein blijven, Hij splitste zijn grote bedrijf op in cellen.
Don Tapscott	1947	Je moet goed luisteren naar Net-generatie en ruimte creëren om massaal samen te werken via het

		wereldwijde web. Nieuwe creatieve ideeën en producten ontstaan volgens hem steeds vaker door vormen van open samenwerking op grote schaal.
Steve Jobs	1955-2011	De meester van eenvoud. In design en 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 hem een van de belangrijkste stappen in het ontwerp.
Daniel H. Pink	1964	Hij schreef boeken over motivatie op de werkvloer en de veranderde wereld van zijn werk. 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. Deze heeft drie essentiële elementen die drive teweegbrengen: autonomie, meesterschap en zingeving.
Clayton Christensen	1952	Hij wordt beschouwd op het gebied van innovatie en groei. De meeste technologieën verbeteren de prestaties van bestaande producten aan de hand van criteria die bestaande klanten daarvoor hanteren. Dit zijn aanhoudende technologieën. Ontwrichtende technologieën staan hier tegenover en creëren volgens hem een heel nieuwe waarde propositie. En hij onderzocht hoe de ontwrichte technologieën zich hebben ontwikkeld. Het kent de volgende vier principes: <ol style="list-style-type: none"> 1. In goed geleide bedrijven bepalen klanten, niet managers, feitelijk de patronen van resource-allocation. 2. Kleine markten voldoen niet aan de groei-behoefte van grote bedrijven. 3. Markten die niet bestaan, kunnen niet worden geanalyseerd. 4. Technologie-aanbod is niet altijd gelijk aan de markt-vraag. De snelheid van technologische vooruitgang is vaak hoger dan de snelheid waarmee de klant-behoefte zich ontwikkelt.