

➤ Organisatietheorie en -ontwerp

RICHARD L. DAFT



Richard L. Daft

ORGANISATIETHEORIE EN -ONTWERP

zevende editie



Eerste Nederlandstalige druk (sixth edition): 1998, 2^e oplage 2001
Tweede Nederlandstalige druk (seventh edition): 1^e oplage augustus 2002

Oorspronkelijke uitgave: *Organization Theory and Design*, 7th edition, South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning. All rights reserved.

Copyright © 2001, South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning

Copyright Nederlandse vertaling © 2002 Academic Service, Schoonhoven

Uitgegeven door: Academic Service, Schoonhoven

Vertaling en redactie: Henk A. V. Hofman

Omslagontwerp: MZOEM Reclamehuis BV, Gouda

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 90 395 1982 X

NUR 163

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaarden schrijver(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

Inhoud

DEEL 1: ORGANISATIES: EEN INLEIDING	I
HOOFDSTUK 1: ORGANISATIES EN ORGANISATIETHEORIE	2
Organisatietheorie in actie	6
<i>Onderwerpen</i>	6
<i>Actuele uitdagingen</i>	7
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	11
Wat is een organisatie?	12
<i>Definitie</i>	12
<i>Belang van organisaties</i>	13
De organisatie als systeem	14
<i>Open systemen</i>	14
<i>Configuratie van de organisatie</i>	16
Dimensies van organisatieontwerp	18
<i>Structurele dimensies</i>	18
<i>Contextuele dimensies</i>	20
De ontwikkeling van organisatietheorie en -ontwerp	22
<i>Geschiedenis</i>	22
<i>Het postmoderne organisatieparadigma</i>	26
<i>Efficiënt presteren versus de lerende organisatie</i>	27
De rol van organisatietheorie en -ontwerp	32
Kader van dit boek	33
<i>Analyse-niveaus</i>	34
<i>Opzet van het boek</i>	35
<i>Indeling van de hoofdstukken</i>	36
Samenvatting en interpretatie	36
DEEL 2: DOEL VAN DE ORGANISATIE EN STRUCTUURONTWERP	41
HOOFDSTUK 2: STRATEGIE, ORGANISATIEONTWERP, EN EFFECTIVITEIT	42
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	44
De strategische richting van het topmanagement	44
Organisatiedoel	46
<i>Missie</i>	46
<i>Operationele doelen</i>	46
<i>Betekenis van doelen</i>	49
<i>Samenvatting</i>	51
Organisatiestrategieën en -ontwerp	51
<i>Porters concurrentiestrategieën</i>	52
<i>Miles en Snows strategietypologie</i>	55
<i>Hoe strategieën het organisatieontwerp beïnvloeden</i>	56
<i>Andere factoren die van invloed zijn op organisatieontwerp</i>	58
Effectiviteit van de organisatie	59
Contingentiebenaderingen van effectiviteit	60
<i>De doelbenadering</i>	61
<i>De systeem-middelenbenadering</i>	63

<i>De intern-procesbenadering</i>	64
Gewogen benaderingen van effectiviteit	65
<i>De stakeholderbenadering</i>	65
<i>De concurrerende-waardenbenadering</i>	67
Samenvatting en interpretatie	70
HOOFDSTUK 3: DE FUNDAMENTEN VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR	76
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	78
Organisatiestructuur	78
Visie op structuur vanuit informatieverwerking	80
<i>Verticale informatieverbindingen</i>	80
<i>Horizontale informatieverbindingen</i>	81
Mogelijkheden voor organisatieontwerp	87
<i>Definitie werkactiviteiten</i>	87
<i>Gezagsrelaties</i>	88
<i>Mogelijkheden om groepen tot afdelingen te groeperen</i>	88
Functionele, divisionele en geografische ontwerpen	90
<i>Functionele structuur</i>	90
<i>Functionele structuur met horizontale verbindingen</i>	92
<i>Divisiestructuur</i>	92
<i>Geografische structuur</i>	96
Matrixstructuur	96
<i>Voorwaarden voor de matrix</i>	97
<i>Sterke en zwakke kanten</i>	99
Horizontale structuur	102
<i>Kenmerken</i>	103
<i>Sterke en zwakke kanten</i>	105
Hybride structuur	106
Toepassingen van structuurontwerp	109
<i>Structurele contingenties</i>	109
<i>Structurele groepering</i>	110
<i>Symptomen van een gebrekkige structuur</i>	111
Samenvatting en interpretatie	112
DEEL 3: HET OPEN SYSTEEM	117
HOOFDSTUK 4: DE EXTERNE OMGEVING	118
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	120
Het omgevingsdomein	120
<i>Taakomgeving</i>	122
<i>Algemene omgeving</i>	122
<i>Internationale context</i>	123
Onzekerheid van de omgeving	127
<i>Dimensie 'simpel-complex'</i>	127
<i>Dimensie 'stabiel-instabiel'</i>	128
<i>Kader</i>	128
Aanpassen aan onzekerheid van de omgeving	130
<i>Posities en afdelingen</i>	131
<i>Buffers en boundary spanners</i>	131
<i>Differentiatie en integratie</i>	133

<i>Organische versus mechanistische managementprocessen</i>	135
<i>Planning en voorspellingen</i>	137
Kader voor reacties van de organisatie op onzekerheid	137
Afhankelijkheid van middelen	139
Beheersing van middelen uit de omgeving	140
<i>Betrekkingen met andere organisaties</i>	141
<i>Beheersing van het omgevingsdomein</i>	145
<i>Kader voor integratie van organisatie en omgeving</i>	147
Samenvatting en interpretatie	149
HOOFDSTUK 5: RELATIES TUSSEN ORGANISATIES	152
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	154
Ecosystemen van organisaties	154
<i>Is de concurrentie dood?</i>	155
<i>De veranderende rol van het management</i>	157
<i>Kader voor relaties tussen organisaties</i>	157
Afhankelijkheid van middelen	158
<i>Middelenstrategieën</i>	159
<i>Machtsstrategieën</i>	160
Samenwerkingsnetwerken	160
<i>Internationale oorsprong</i>	161
<i>Van tegenstanders tot partners</i>	163
Populatie-ecologie	166
<i>Organisatievorm en niche</i>	168
<i>Ecologisch veranderingsproces</i>	169
<i>Overlevingsstrategieën</i>	170
Institutionalisme	172
<i>Institutioneel isomorfisme</i>	173
Samenvatting en interpretatie	176
HOOFDSTUK 6: PRODUCTIE- EN DIENSTVERLENINGSTECHNOLOGIE	180
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	182
Productietechnologie op organisatieniveau	183
<i>Productiebedrijven</i>	183
<i>Computer-integrated manufacturing</i>	188
Dienstverleningstechnologie op organisatieniveau	192
<i>Dienstverlenende bedrijven</i>	192
<i>Ontwerp voor de dienstverlenende organisatie</i>	196
Technologie op afdelingsniveau	198
<i>Variatie</i>	198
<i>Analyseerbaarheid</i>	198
<i>Kader</i>	199
Afdelingsontwerp	201
Werkstroominterdependentie tussen afdelingen	204
<i>Soorten</i>	204
<i>Structurele prioriteit</i>	206
<i>Implicaties voor de structuur</i>	207
Invloed van technologie op functieontwerp	209
<i>Functieontwerp</i>	209
<i>Sociaal-technische systemen</i>	210
Samenvatting en interpretatie	212

HOOFDSTUK 7: INFORMATIETECHNOLOGIE EN KENNISMANAGEMENT	218
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	220
Ontwikkeling van informatietechnologie	221
<i>Toepassingen voor taken en bedrijfsmiddelen</i>	222
<i>Informatietechnologie als strategisch wapen</i>	223
Strategisch gebruik van informatietechnologie	227
<i>Lage-kostenleiderschap</i>	228
<i>Differentiatie</i>	229
<i>E-commerce</i>	232
Nieuwe opties voor organisatieontwerp	234
<i>Dynamisch netwerkstructuur</i>	234
<i>Relaties tussen organisaties</i>	238
<i>Invloed IT op het organisatieontwerp</i>	239
Kennismanagement	241
<i>Wat is kennis?</i>	241
<i>Kennismanagementbenaderingen</i>	243
<i>Mechanismen voor het management van expliciete kennis</i>	246
<i>Mechanismen voor het management van impliciete kennis</i>	247
<i>Verspreiding van professionele kennis en expertise</i>	251
Samenvatting en interpretatie	252
DEEL 4: INTERNE ONTWERPELEMENTEN	259
HOOFDSTUK 8: OMVANG, LEVENSCYCLUS EN CONTROLE VAN DE ORGANISATIE	260
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	262
Omvang van de organisatie: is groter ook beter?	262
<i>Druk tot groei</i>	262
<i>Groot versus klein</i>	263
Levenscyclus van de organisatie	266
<i>Fases in de levenscyclus</i>	266
<i>Organisatiekenmerken gedurende de levenscyclus</i>	270
Bureaucratie en controle in de organisatie	272
<i>Wat is bureaucratie?</i>	272
<i>Omvang en structuurkenmerken</i>	273
Bureaucratie in een veranderende wereld	274
Dynamische controlesystemen	276
<i>Bureaucratische controle</i>	277
<i>Marktcontrole</i>	280
<i>Clancontrole</i>	282
<i>De Balanced Scorecard</i>	285
Samenvatting en interpretatie	286
HOOFDSTUK 9: ORGANISATIECULTUUR EN ETHISCHE WAARDEN	294
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	296
Organisatiecultuur	296
<i>Wat is cultuur?</i>	296
<i>Ontstaan en doel van cultuur</i>	297
<i>Interpretatie van cultuur</i>	298
Ontwerp en cultuur van de organisatie	302

<i>De op aanpassing gerichte ondernemerscultuur</i>	303
<i>De missiecultuur</i>	303
<i>De clancultuur</i>	304
<i>De bureaucratische cultuur</i>	304
<i>Sterkte van cultuur en subculturen in organisaties</i>	305
Cultuur en de lerende organisatie	306
Ethische waarden in organisaties	311
Bronnen van ethische waarden in organisaties	313
<i>Persoonlijke ethiek</i>	313
<i>Organisatiecultuur</i>	314
<i>Organisatiesystemen</i>	314
<i>Externe stakeholders</i>	315
Hoe leiders cultuur en ethiek vormgeven	316
<i>Leiderschap op basis van waarden</i>	317
<i>Formele structuur en systemen</i>	318
Bedrijfscultuur in een mondiale omgeving	322
Samenvatting en interpretatie	323
HOOFDSTUK 10: INNOVATIE EN VERANDERING	328
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	330
Innoveren of ten onder gaan: de strategische rol van verandering	330
<i>Incrementele versus radicale verandering</i>	332
<i>Soorten strategische verandering</i>	334
<i>Elementen voor een succesvolle verandering</i>	336
Technologische verandering	339
<i>De tweezijdige benadering</i>	340
<i>Technieken om technologische verandering te stimuleren</i>	340
Nieuwe producten en diensten	344
<i>Succespercentage van nieuwe producten</i>	344
<i>Redenen voor succes van nieuwe producten</i>	345
<i>Horizontale-verbindingsmodel</i>	345
<i>Concurrentievoordelen behalen met snelle productinnovatie</i>	348
Verandering van strategie en structuur	349
<i>De benadering van de dubbele kern</i>	349
Cultuurverandering	353
<i>Re-engineering en horizontale organisatie</i>	353
<i>Total Quality Management</i>	354
<i>De lerende organisatie</i>	355
<i>OD-interventies bij cultuurverandering</i>	356
Strategieën voor implementatie van verandering	358
<i>Leiderschap bij verandering</i>	358
<i>Barrières tegen verandering</i>	360
<i>Technieken voor implementatie</i>	361
Samenvatting en interpretatie	364

DEEL 5: HET MANAGEMENT VAN DYNAMISCHE PROCESSEN	369
HOOFDSTUK 11: BESLUITVORMINGSPROCESSEN	370
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	372
Definities	373
Individuele besluitvorming	375
<i>Rationele benadering</i>	375
<i>Beperkte rationaliteit</i>	380
Besluitvorming op organisatieniveau	383
<i>Operationele research</i>	383
<i>Carnegie-model</i>	386
<i>Model voor incrementele besluitvorming</i>	389
De lerende organisatie	393
<i>Integratie van het incrementeel-procesmodel en het Carnegie-model</i>	394
<i>Het vuilnisbakmodel</i>	394
Contingentiekader voor besluitvorming	399
<i>Probleemconsensus</i>	399
<i>Technische kennis omtrent oplossingen</i>	400
<i>Contingentiekader</i>	400
Speciale besluitvormingsomstandigheden	403
<i>Snel veranderende omgevingen</i>	403
<i>Leren van verkeerde besluiten</i>	404
<i>Escalerende inzet</i>	405
Samenvatting en interpretatie	406
HOOFDSTUK 12: CONFLICT, MACHT EN POLITIEK	410
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	412
Wat is een intergroepsconflict?	412
Waarom conflicten bestaan	413
Macht van individu versus macht van organisatie	418
Macht versus gezag	418
Verticale machtsbronnen	420
Horizontale machtsbronnen	424
<i>Strategische contingenties</i>	424
<i>Machtsbronnen</i>	425
Politieke processen in organisaties	430
<i>Definitie</i>	430
<i>Domeinen van politieke activiteit</i>	431
Het gebruik van macht, politiek en samenwerking	432
<i>Tactieken om de machtsbasis te vergroten</i>	433
<i>Politieke tactieken om macht te gebruiken</i>	434
<i>Tactieken om medewerking te versterken</i>	437
Samenvatting en interpretatie	441
HOOFDSTUK 13: MODERNE TRENDS IN ORGANISATIEONTWERP	448
<i>Doel van dit hoofdstuk</i>	450
De mondiale omgeving	450
Eigenschappen van een excellente organisatie	451

Organisatieontwerpen voor de mondiale arena	457
<i>Fases in ontwikkeling tot internationaal bedrijf</i>	458
<i>Internationale strategische allianties</i>	459
<i>Mondiale werkteams</i>	460
Structuurontwerpen voor mondiale activiteiten	461
<i>Model voor mondiale versus lokale kansen</i>	461
<i>Internationale divisie</i>	463
<i>Mondiale productdivisiestructuur</i>	463
<i>Mondiale geografische divisiestructuur</i>	465
<i>Mondiale matrixstructuur</i>	467
Transnationaal model	468
De trend naar empowerment	472
<i>Redenen voor empowerment</i>	472
<i>Elementen van empowerment</i>	474
<i>Toepassingen van empowerment</i>	475
Op weg naar lerende organisaties	477
<i>Transformationeel leiderschap</i>	478
De invloed van topleiderschap vaststellen	481
<i>Experimenten met topmanagementteams</i>	481
<i>Opvolging en aanpassing</i>	482
<i>Opvolging en prestaties</i>	483
Het verval van de organisatie managen	484
<i>Definitie en oorzaken</i>	485
<i>Een model van verval fases</i>	486
Samenvatting en interpretatie	488
NOTEN	494
INDEX	524

Overzicht van cases

EEN KIJKJE ACHTER DE SCHERMEN

International Business Machines Corporation	3
De Danone-groep	43
NeoData	77
Barnes & Noble	119
Cisco Systems	153
French Rags	181
Weyerhaeuser Company	219
Oxford Health Plans	261
Het SAS Institute	295
3M	329
White Rose Nursery and Crafts	371
Het Pacific Medical Center	411
Bosjesmannen uit de Kalahari	449

IN DE PRAKTIJK

1.1 W.L. Gore & Associates	21
1.2 Cementos Mexicanos	33
2.1 Starbucks Coffee Co.	53
2.2 White House Office of National Drug Control Policy	62
2.3 Delta Airlines	66
3.1 American Standard Companies	85
3.2 Blue Bell Creameries Inc.	91
3.3 Microsoft Corp.	94
3.4 Worldwide Steel	100
3.5 Xerox	104
4.1 Wal-Mart	126
4.2 Tommy Hilfinger	132
4.3 Toshiba	143
5.1 Toyota Motor Corporation	162
5.2 Empire Equipment Company	164
5.3 Charles Schwab Corp.	171
6.1 Northeast Utilities en Boston Edison Company	187
6.2 Capital Protection Insurance Services	196
6.3 'M*A*S*H' versus 'E.R.'	203
6.4 Sportteams	208
7.1 Turner Industries Ltd.	226
7.2 Nike	231
7.3 Monorail	235
7.4 DPR Construction Inc.	244
8.1 Biogen	270
8.2 TNT UK	280
8.3 Imperial Oil Limited	282
8.4 Columbus Mills	284
9.1 Pitney Bowes Credit Corporation	305

9.2	Netscape Communications Corp.	309
9.3	Herman Miller	317
9.4	Holt Companies	320
10.1	Progressive Corporation	333
10.2	Cadwalader, Wickersham, en Taft	338
10.3	Kellogg	347
10.4	Hire Quality	352
11.1	Alberta Manufacturing	379
11.2	Paramount Pictures Corporation	382
11.3	De SABRE-groep	385
11.4	Encyclopaedia Britannica	388
11.5	Gillette Company	392
11.6	Casablanca	398
12.1	Xerox	423
12.2	De Universiteit van Illinois	427
12.3	Crystal Manufacturing	429
12.4	Halifax Business Machines	436
12.5	Aluminium Company of America/ International Association of Machinists	437
13.1	Dow Chemical	466
13.2	Asea Brown Boveri (ABB)	467
13.3	Monarch Marking Systems	473
13.4	Corsair Communications	480
13.5	Mudge, Rose, Guthrie, Alexander & Ferdon	488

HET INITIATIEF

	Cisco Systems: regels maken voor de nieuwe zakenwereld	31
	Reiken naar de sterren	51
	Rowe Furniture Company	136
	Volkswagen	165
	Deere & Co	194
	Kennis creëren bij Novartis	248
	E-commerce metingen	281
	Trilogy Software Inc.	307
	U.S. Agriculture Department's Animal and Plant Health Inspection Service	357
	Bij US West geldt: informatie is macht	374
	GE Plastics/Borg-Warner	415
	Host Universal	456

Voorwoord

Bij deze zevende editie van *Organisatietheorie en -ontwerp* wil ik de nieuwste denkbeelden over organisatieontwerp en de klassieke en traditionele ideeën en theorieën zodanig integreren dat het interessant en plezierig is voor studenten. Deze editie heeft een transformatie ondergaan. Op verschillende gebieden hebben aanzienlijke veranderingen plaatsgevonden. Er is een nieuw hoofdstuk aan toegevoegd, en verscheidene hoofdstukken hebben grote veranderingen ondergaan om de meest actuele stand van zaken te belichten. Het onderzoek en de theorieën op het gebied van organisatie bieden een rijk inzicht, en helpen studenten en managers hun organisatiewereld te begrijpen en de dagelijkse problemen op te lossen. Het is mijn missie de concepten en modellen uit de organisatietheorie te integreren met veranderende gebeurtenissen in de echte wereld om zo de meest actuele kijk op het organisatieontwerp te bieden.

Nieuwe onderwerpen in de zevende editie

Veel studenten die een normale cursus organisatietheorie volgen, hebben geen uitgebreide werkervaring, zeker niet op de middelste en hogere niveaus, waar organisatietheorie het meest wordt toegepast. Om studenten te betrekken bij de moderne organisatiewereld zijn aan de zevende editie belangrijke onderwerpen toegevoegd. Er is een nieuw hoofdstuk, waarin het belangrijke onderwerp 'kennismanagement' en de invloed van de informatietechnologie op organisaties wordt besproken. Ook nieuw zijn de kaders met de titel 'Het initiatief' waarin bedrijven centraal staan die zich in het brandpunt bevinden van de moderne snel veranderende zakenwereld. Bestaande en nieuwe 'In de praktijk'-voorbeelden laten zien hoe behandelde concepten kunnen worden toegepast. Deze totale hoeveelheid onderwerpen geeft het boek aanzienlijk meer inhoud en maakt het veel toegankelijker.

Het initiatief

De paragrafen die de titel 'Het initiatief' dragen, beschrijven bedrijven die een belangrijke verandering hebben doorgemaakt qua organisatieontwerp, strategische richting, waarden, of cultuur. Dit niet alleen in hun streven een lerende organisatie te worden, maar ook om concurrerender te zijn in de huidige turbulente mondiale omgeving. Veel van deze bedrijven passen nieuwe ideeën toe om te concurreren in de wereld van de e-commerce. De voorbeelden in 'Het initiatief' laten zien hoe ondernemingen transformeren naar kennismanagement, empowerment van werknemers, nieuwe structuren, nieuwe culturen, het slechten van barrières tussen afdelingen en organisaties, en de manier waarop werknemers zich achter een gemeenschappelijke missie scharen. Voorbeelden van organisaties in 'Het initiatief' zijn Cisco Systems, SOL Cleaning Service, Rowe Furniture Company, Deere & Company, Novartis, Trilogy Software, en het U.S. Department of Agriculture.

Nieuw hoofdstuk

Het nieuwe hoofdstuk 7 beschrijft de groeiende invloed van informatietechnologie en de nadruk op kennismanagement in de moderne organisaties. Het internet en de informatierevolutie veranderen bijna alles wat zakendoen betreft. Informatietechnologie en kennismanagement zijn cruciale wapens geworden voor bedrijven in alle bedrijfstakken. Meer dan door faciliteiten, uitrusting, of zelfs producten, wordt het succes van een organisatie bepaald door informatie- en kennisbronnen, en door de manier waarop deze gebruikt worden. Deze veranderingen hebben een geweldige invloed op organisatieontwerp, nu managers manieren zoeken werknemers in staat te stellen door de hele organisatie informatie en kennis op te doen en uit te wisselen. In het hoofdstuk komen zowel impliciete als expliciete mechanismen voor kennismanagement aan bod.

Nieuwe concepten

Deze editie kent veel nieuwe of uitgebreidere concepten. Er is nieuw materiaal toegevoegd aan de horizontale organisatiestructuur, de e-commerce, de balanced-scorecard, de Enterprise Resource Planning (ERP, planning van de middelen), intranetten en extranetten, strategieën om op wereldschaal te concurreren, de benadering van de grote-groepinterventie voor wat betreft organisatie-ontwikkeling, de cultuursterkte en de subculturen van een organisatie, massa-individualisering voor wat betreft fabricage en dienstverlenende bedrijven, en de transformatie van organisaties die ontworpen waren voor efficiency naar bedrijven die ontworpen zijn voor leren en voor verandering. Daarnaast komt in hoofdstuk 7 het nieuwe concept van kennismanagement uitgebreid aan de orde.

DEEL 1

ORGANISATIES:
EEN INLEIDING

Hoofdstuk 1

Organisaties en
organisatietheorie

HOOFDSTUK 1

ORGANISATIES EN ORGANISATIETHEORIE

ORGANISATIETHEORIE IN ACTIE

Onderwerpen

Actuele uitdagingen

Doel van dit hoofdstuk

WAT IS EEN ORGANISATIE?

Definitie

Belang van organisaties

DE ORGANISATIE ALS SYSTEEM

Open systemen

Configuratie van de organisatie

DIMENSIES VAN ORGANISATIEONTWERP

Structurele dimensies

Contextuele dimensies

DE ONTWIKKELING VAN ORGANISATIETHEORIE EN -ONTWERP

Geschiedenis

Het postmoderne organisatieparadigma

Efficiënt presteren versus de lerende organisatie

DE ROL VAN ORGANISATIETHEORIE EN -ONTWERP

KADER VAN DIT BOEK

Analyseniveaus

Opzet van het boek

Indeling van de hoofdstukken

SAMENVATTING EN INTERPRETATIE

Een kijkje achter de schermen

International Business Machines Corporation

Bezat je aandelen in IBM, dan had je een goudmijn in handen. Dankzij het overweldigende succes van zijn pc's schoot de toch al hoge winst van IBM pijlsnel omhoog en werd IBM het grootste bedrijf ter wereld, gemeten naar beurswaarde. 'Big Blue' (de bijnaam van IBM) schiep over de hele wereld banen en het aantal personeelsleden groeide uit tot 407.000.

Tien jaar later zagen degenen die hun leven – of hun geld – geïnvesteerd hadden in een bedrijf waarin zij een rotsvast vertrouwen hadden, hun langgekoesterde droom in rook opgaan. Van een winst van 6 miljard dollar naar een verpletterend verlies van 5 miljard dollar in twee jaar tijd! De IBM-aandelen daalden ruim 75 miljard dollar in waarde, een bedrag dat gelijkstaat aan het bruto-binnenlands product van Zweden. Iedereen die te maken had met het ooit zo florierende bedrijf ondervond hiervan de gevolgen.

- Meer dan 140.000 werknemers van IBM raakten hun baan kwijt. Hele steden die dankzij IBM uit het niets waren opgezezen, zagen hun economie als sneeuw voor de zon verdwijnen. Hudson Valley in New York was geruïneerd, en toen IBM in 1993 ontslagen aankondigde, moesten de wapenwinkel op last van plaatselijke autoriteiten die dag hun deuren dichthouden.
- Terwijl de IBM-aandelen van 176 dollar naar een dieptepunt van 40 dollar daalden, verloren honderdduizenden beleggers hun hoop op een aardig pensioen, van de IBM-topmanager tot de grootmoeder in een klein dorpje die dacht dat ze haar spaarcentjes volkomen veilig belegd had.
- Toen het moment aanbrak dat IBM zijn beleid van 'geen ontslagen' opgaf, werd het danig ingezakte moreel van de werknemers nog verder aangetast door voormalige personeelsleden die T-shirts verkochten met als IBM-logo 'Ik Ben Misleid'.
- Na een lange loopbaan waarin hij opklom tot topman van een van de beste bedrijven ter wereld trad IBM-voorzitter John Akers onder grote druk af, en in zijn kielzog vertrokken ook andere topmanagers. Maar niet alleen carrières werd die dag een zware klap toegebracht: de financiële wereld was ge-

schokt toen IBM aankondigde dat het voor het eerst in zijn bestaan de kwartaaldividen- den van 1,21 dollar naar 0,54 dollar per aan- deel verlaagde.

De val van IBM, tachtig jaar lang de gigant in de computerindustrie, is het klassieke verhaal van een falende organisatie: van letterlijk aan de top staan tot vechten om te overleven. Hoe kwam dat? En een even belangrijke vraag is: welke veranderingen hebben de huidige IBM-managers doorgevoerd om het bedrijf nieuw leven in te blazen en zijn status als leider in de computerindus- trie te heroveren?

Achtergrond

IBM kwam voort uit een conglomeraat dat in 1911 gevormd werd en hoofdzakelijk weegscha- len, koffiemolens, kaassnijmachines en prikklok- ken maakte. De zogenaamde 'Computer-Tabula- ting-Recording'-component van het conglome- raat groeide snel en de naamswijziging in Interna- tional Business Machines Corporation in 1924 duidde op een belangrijke verschuiving.

Tot 1971, dus 57 jaar lang, werd IBM geleid door de twee Thomas Watsons (senioren junior). De leiders na hen konden wat daadkracht en visie betreft de Watsons niet evenaren, maar ze erfden een sterk bedrijf dat duidelijk de computermarkt domineerde. Midden jaren zestig introduceerde IBM de System/360-familie van mainframecom- puters. Zes modellen werden tegelijkertijd gelan- ceerd, waarvoor vijf nieuwe fabrieken nodig waren en waardoor duizenden banen werden ge- schapen. Met haar grote succes bezegelde de 360-familie het leiderschap van IBM in de computer- industrie. Volgens sommigen luidde dit eveneens een ander keerpunt in.

“Een dolgedraaide bureaucratie”

Malcolm Robinson, voormalig topmanager bij IBM Europe en nu gepensioneerd, zei: “Door de grootschaligheid van het [System/360-] project werd de bedrijfsvoering zo ingewikkeld dat we er eigenlijk geen raad mee wisten. Er heerste een tijdje chaos. Daarom moest een organisatie opge- zet worden om de zaak in goede banen te leiden en dit in de toekomst te voorkomen. Waarschijn-

lijk was dat het moment waarop de bureaucratie ontstond.”¹ De statistieken geven Robinson gelijk. Tussen 1963 en 1966 steeg het personeelsbestand met bijna 130 procent, terwijl de omzet ongeveer 97 procent toenam.

Veel fouten van IBM-managers werden veroorzaakt door het te grote aantal mensen en vergaderingen. Besluiten die snel genomen moesten worden als reactie op veranderingen in de computemarkt werden uitgesteld of genegeerd omdat het logge managementsysteem eiste dat alles op de ‘IBM-manier’ gedaan moest worden. Dit hield onder andere consensus via vergaderingen in; telkens wanneer een staffid ‘afweek’ van de meerderheid, werden beslissingen uitgesteld tot een volgende bespreking. IBM werd langzaam gesmoord door de bureaucratische cultuur. Toen de nieuwe voorzitter het roer overnam van John Akers, zei hij over het in moeilijkheden verkerende bedrijf: “Het was een dolgedraaide bureaucratie.”

De IBM-cultuur leidde tot zulke idiote, maar betrekkelijk onschuldige uitwassen als het computerbestand met goedgekeurde mopjes die topmanagers bij een zakenlunch mochten vertellen. Maar de cultuur leidde ook tot een ramp.

“The Times They Are A-Changin’”

In dezelfde tijd dat IBM zijn 360-lijn introduceerde, werd de song ‘The Times They Are A-Changin’ van folkzanger Bob Dylan uitgebracht. Helaas veranderde IBM niet met de tijd mee. Het bleef zich concentreren op de wereld van de dure mainframes. Het concern stapte pas laat in de markt voor personal computers en de leiders in de jaren zeventig kozen voor wat zij dachten dat een veilige koers was: de winst op mainframes handhaven.

Tegen de tijd dat IBM besloot serieus mee te doen op de pc-markt, was het al bijna afgelopen met de winst op mainframes. IBM en zijn leiderspositie in mainframes waren gebaseerd op voorzichtigheid, obsessieve training van werknemers, volgen in plaats van anticiperen op klantbehoeften, en een ‘baan voor het leven’ voor werknemers. Deze waarden werkten echter niet meer toen IBM overstapte op de in hoog tempo veranderende en sterk concurrerende wereld van pc’s.

Het gaat er niet om wat ze gedaan hebben, maar wat ze niet gedaan hebben

De IBM-pc was meteen een succes voor IBM, maar de pc-oorlog had IBM al verloren. De uiteindelijke neergang van het bedrijf is vooral toe te

schrijven aan wat het bedrijf zowel vóór als na de introductie van de pc heeft nagelaten.

De eerste grote fout was dat IBM geen gebruik maakte van de nieuwe technologie die het zelf in de jaren zeventig had uitgevonden. De risc-microprocessor (reduced instruction-set computing) maakte snellere en simpeler computerprocessen mogelijk en leende zich bij uitstek voor de steeds populairder wordende minicomputers. Maar de nieuwe technologie was een bedreiging voor de immense winst uit de mainframes. Het besluit om kleinere, goedkopere machines te ontwikkelen met de nieuwe technologie werd zo lang uitgesteld dat de concurrentie IBM op diens eigen terrein versloeg.

Minstens zo nadelig voor IBM’s toekomst was dat men naliet een groter deel van pc-winst te pakken toen zich daartoe de gelegenheid voordeed. Het bedrijf ging samenwerken met Microsoft voor de pc-software en met Intel voor de microprocessor. Op dat moment had Big Blue beide bedrijven geheel of gedeeltelijk kunnen overnemen, zodat het de geweldige winsten kon incasseren die de twee kleinere bedrijven nu maken. Een paar jaar later moedigde Bill Gates opnieuw IBM aan om zo’n 10 procent van Microsoft te kopen, omdat hij meende dat dit gunstig zou zijn voor zijn eigen bedrijf én voor IBM. Opnieuw wees IBM het aanbod af, een dure vergissing. Als het inderdaad 10 procent van Microsoft had overgenomen, dan zou die investering van 100 miljoen dollar nu meer dan 3 miljard dollar hebben opgebracht.

Wat IBM ook lange tijd weigerde onder ogen te zien was dat het beleid van ‘geen ontslagen’ gewoon niet meer voldeed in de snelle wereld waarbinnen het bedrijf opereerde. Het beleid werd, in de woorden van een voormalig manager, verdedigd alsof het om “de eer van een maagd” ging. In plaats van toe te geven dat de organisatie gestroomlijnd en het personeelsbestand kleiner moest worden, ging IBM een paar jaar ‘reorganiseren’. Hier werden wat posities opgeheven, daar werden wat mensen ontslagen omdat ze wat regeltjes hadden overtreden. Geleidelijk voerde het bedrijf de druk op werknemers op om ontslagpremies te aanvaarden. En toenmalig voorzitter John Akers bleef maar volhouden dat er niemand ontslagen werd. Sommigen juichten Akers’ pogingen toe dit kenmerkende stukje van de IBM-cultuur in stand te houden. Maar toen IBM ten langen leste zijn heilige beleid van geen ontslagen opgaf, waren het moreel en het bedrijfsimago danig beschadigd door deze woordspelletjes.

Het IBM van nu

De huidige voorzitter en president-directeur, Louis V. Gerstner Jr., die in 1993 deze puinhoop aantrof, was vastbesloten het imago op te poetsen en een cultuur te scheppen waar men minder kansen verspeelde, de bureaucratie minimaal was en het welzijn van het bedrijf boven dat van de individuele divisies ging. In zijn eerste jaar verbeterde hij de financiële situatie, en benoemde hij outsiders als hoofd van een aantal belangrijke divisies. Het beloningssysteem voor topmanagers onderging eveneens drastische wijzigingen, waarbij ongeveer 75 procent van hun variabele inkomsten werd gebaseerd op de totale bedrijfsresultaten. Tegenwoordig zijn in veel IBM-kantoren de witte overhemden met gesteven boorden en de nette pakken vervuild voor truien en sportieve broeken, een teken dat de strenge bureaucratie het veld heeft moeten ruimen voor een soepeler en meer ontspannen cultuur. Gerstner, bekend om zijn soms razendsnelle beslissingen, ontbond een topmanagersteam dat vaak actie in de kiem smoorde en trad via e-mail rechtstreeks in contact met klanten en werknemers.

IBM miste kansen en schoof acties voor zich uit; Gerstner wil er zeker van zijn dat de geschiedenis zich niet herhaalt in het nieuwe tijdperk van netwerken. Hij brengt uit het hele bedrijf middelen bijeen die hij concentreert op één doel: de klanten allerlei diensten bieden op het gebied van oplossingen voor e-business. Toen Gerstner onlangs aankondigde dat IBM meer geld via het internet verdient dan de hele top 25 van internet-be-

drijven bij elkaar, vlogen de aandelen Big Blue omhoog. In plaats van te concurreren met computerbedrijven als Dell, die goedkopere maatcomputers kunnen leveren door de aanvoerlijnen te stroomlijnen en de traditionele distributiekkanalen te passeren, besloot Gerstner in te springen op de goudmijn die werd gevormd door beduusde executives, die hun steeds complexere informatiesystemen onder de knie probeerden te krijgen. En nu maakt IBM zich dus sterk in het snelst groeiende segment in de markt van de informatietechnologie, de vraag naar zakelijke elektronische diensten. Het bedrijf verkoopt diensten, hardware, software en know-how waarmee zo'n beetje elk IT-dilemma kan worden opgelost. IBM telt meer dan 10.000 klanten voor zijn e-business; met behulp van de producten en diensten die het levert, worden zakelijke intranets met het World Wide Web verbonden, kunnen ze voorraden bestellen, met distributeurs samenwerken, verkoopprognoses analyseren, en bedrijfsinformatie managen.

Gerstner heeft een toekomst voor ogen waarin grote concerns op dezelfde manier computers en software aanschaffen als elektriciteit; het doet er dan niet toe waar de computer staat die het werk uitvoert. Als die visie werkelijkheid wordt, is IBM een van de eerste om er zijn voordeel mee te doen. Gerstners strategieën hebben de naam IBM, een snelle reclamecampagne, en het grootst mogelijke scala producten, diensten en experts in de informatietechnologie gecombineerd om een van de grootste bedrijfstransformatie in het Amerikaanse bedrijfsleven tot stand te brengen.²

Welkom in de realiteit van de organisatietheorie. Het succes en falen van IBM illustreren de organisatietheorie in actie. Elke werkdag weer hadden de IBM-managers rechtstreeks te maken met organisatietheorie, zonder dat ooit te beseffen. Ze begrepen niet werkelijk wat de relatie van de organisatie met de omgeving was en hoe de organisatie intern moest functioneren. Bekendheid met organisatietheorie kan de huidige IBM-managers helpen te analyseren en diagnosticeren wat er met hun bedrijf gebeurt en welke veranderingen nodig zijn om het op het juiste spoor te zetten. Organisatietheorie levert ons de gereedschappen om te verklaren wat er met IBM aan de hand was. En organisatietheorie helpt ons te zien wat er in de toekomst kan gebeuren, zodat we onze organisaties effectiever kunnen leiden.

Organisatietheorie in actie

Onderwerpen

Alle onderwerpen uit dit boek zien we terug in de IBM-case. IBM reageerde bijvoorbeeld nauwelijks op elementen als klanten, leveranciers en concurrenten in de snelle externe omgeving; het concern slaagde er niet in afdelingen te coördineren en controlesystemen te ontwerpen die de efficiency bevorderden; de besluitvorming was traag, waardoor te laat actie werd ondernomen om de mogelijkheden van nieuwe technologie te benutten; het probleem van de grote omvang werd niet aangepakt; een krachtig topmanagementteam ontbrak, zodat IBM steeds dieper in het moeras van de chaos wegzonk; de bedrijfscultuur paste niet meer bij deze tijd en smoorde innovatie en veranderingen in de kiem. Dit zijn de onderwerpen waarmee organisatietheorie zich bezighoudt. Met behulp van organisatietheorie kunnen we uitleggen hoe Lou Gerstner en zijn topmanagers de juiste structuur en strategie vonden om het reusachtige bedrijf nieuw leven in te blazen.

Natuurlijk beperkt de organisatietheorie zich niet tot IBM. Alle organisaties, alle managers in iedere organisatie hebben te maken met organisatietheorie. Een worstfabrikant maakte van een kwijnend familiebedrijf een dynamische, snelgroeïende onderneming door zelfgeleide teams in te voeren. Hewlett-Packard Company, dat in de jaren tachtig voor een deel onder dezelfde problemen gebukt ging als IBM, onderging een ingrijpende en zeer succesvolle reorganisatie met behulp van begrippen uit de organisatietheorie.

Vandaag de dag is HP een van de snelst groeiende bedrijven in de computerindustrie. De Xerox Corporation heeft een zelfde transformatie ondergaan. Het reorganisatieplan dat de bestuursvoorzitter en president-directeur van Xerox, Paul Allair, had bedacht voor het bedrijf, voorzag in kostenreductie, de verkoop van de divisies financiële dienstverlening, het stroomlijnen van de aanvoerlijnen en het verminderen van de tijd voor productontwikkeling. En Xerox blijft reorganiseren om concurrerend te kunnen blijven in veranderende omstandigheden. Het bedrijf verkondigde onlangs dat het zijn personeelsbestand met 10 percent zal terugbrengen, fabrieken zal sluiten, en externe bedrijven zal inhuren voor opslag en distributie. Xerox is van plan de daaruit voortvloeiende besparingen te gebruiken voor activiteiten met een hoge marge, zoals apparatuur voor dienstverlening en het aanleggen van computernetwerken. Daarnaast wil het zijn marketinginspanningen uitbreiden om te kunnen concurreren met Hewlett-Packard op het gebied van aantrekkelijk geprijsde kantoor machines.³

Organisatietheorie trekt lering uit de ervaringen van deze organisaties, en daar hebben studenten en managers weer profijt van. Het verhaal over de achteruitgang van IBM toont duidelijk aan dat ook grote organisaties kwetsbaar zijn, dat lessen niet automatisch geleerd worden en dat organisaties slechts zo sterk zijn als hun beslissers aan de top. De voorbeelden van de worstfabrikant, van Hewlett-Packard, Eastman Kodak en IBM laten ook zien dat organisaties niet statisch zijn; ze passen zich voortdurend aan veranderingen in de externe omgeving aan. Vandaag de dag worden veel bedrijven door nieuwe uitdagin-

gen in de omgeving gedwongen zich te transformeren tot een totaal andere organisatie.

Actuele uitdagingen

Onderzoek naar honderden organisaties levert de kennisbasis op om IBM en andere bedrijven effectiever te maken. Aan het begin van de 21^{ste} eeuw worden organisaties met totaal andere problemen geconfronteerd dan in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw. Dit betekent dat de begrippen organisatie en organisatietheorie zich voortdurend verder ontwikkelen. De wereld verandert immers veel sneller dan ooit tevoren. Uit een enquête onder topmanagers bleek dat omgaan met snelle veranderingen het voornaamste probleem is voor managers en moderne organisaties.⁴ IBM en andere ondernemingen staan voor een paar concrete uitdagingen. Ze moeten wereldwijd de concurrentie aangaan, veranderingen omarmen, concurreren via e-commerce, kennis en informatie managen, diversiteit bevorderen en hoge normen voor ethiek en sociale verantwoordelijkheid handhaven.

Wereldwijde concurrentie. Het cliché dat de wereld kleiner wordt, is maar al te waar voor de huidige organisaties. Nu technologie en communicatie zo snel veranderen, is de tijd die het kost om zelfs op de kleinste plaatsen waar ook ter wereld invloed uit te oefenen, teruggebracht van jaren naar luttele seconden. De zakenwereld wordt één groot mondiaal speelveld, nu handelsbarrières wegvallen, communicatie sneller en goedkoper wordt, en de consumentensmaak in alles naar elkaar toegroeit, van kleding tot mobiele telefoons. Thomas Middelhoff van het Duitse Bertelsmann AG, dat onlangs de Amerikaanse uitgeverij Random House kocht, zei het zo: “Er zijn geen Duitse en Amerikaanse bedrijven. Er zijn alleen maar bedrijven met en zonder succes.”⁵ In de eenentwintigste eeuw moeten bedrijven zich ‘thuis voelen’, waar ook ter wereld. Bedrijven kunnen verschillende onderdelen van hun organisatie daar neerzetten waar het zakelijk gezien het beste uitkomt; het topmanagement in het ene land, technische knowhow en productie op een andere plek. Zo koos het Canadese Northern Telecom een plek in het zuidwesten van Engeland als locatie waar draadloze telefoons worden gemaakt voor de wereldmarkt. Het Duitse Siemens bracht zijn elektronische ultrasound-divisie over naar de VS, terwijl het Amerikaanse DuPont het hoofdkwartier van haar elektronica-activiteiten naar Japan verhuisde.⁶

Hoewel deze toenemende interdependentie (onderlinge afhankelijkheid) veel voordelen biedt, betekent het ook dat de omgeving voor bedrijven buitengewoon complex en concurrerend wordt. Organisaties die willen overleven, zullen moeten leren verder te kijken dan de tijds-, cultuur- en landsgrenzen. Elk bedrijf, groot of klein, heeft te maken met internationale competitie in zijn achtertuin, en ziet zich tegelijkertijd genoodzaakt scherper te concurreren op de internationale markten. De huidige generatie aankomende managers dient een tweede of derde taal te kennen en een intercultureel bewustzijn te ontwikkelen. Grote bedrijven als IBM en Ford werken aan een mondialere managementstructuur om internationaal concurrerend blijven. En intussen blijven zelfs de kleinste bedrijven zoeken naar structuren en processen, waarmee ze de

voordelen van de wereldwijde interdependentie kunnen uitbuiten en de nadelen ervan kunnen mijden.

Vernieuwing van de organisatie. Het grootste deel van de twintigste eeuw werkten organisaties in een relatief stabiele zakelijke omgeving, zodat managers zich konden toeleggen op het ontwerpen van structuren en systemen waardoor de organisatie soepel en efficiënt kon blijven draaien. Er was weinig behoefte aan nieuwe manieren om toegenomen concurrentie of veranderend consumentengedrag het hoofd te bieden. Dat begon in de jaren 80 van de vorige eeuw te veranderen, en de huidige organisaties worstelen met de veranderingen die sindsdien zijn opgetreden. De vooruitgang in computer- en informatietechnologie zijn de oorzaak van tal van deze veranderingen, maar leveren tegelijkertijd de instrumenten om er mee om te gaan. De consument verwacht dat er vaker nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld en op de markt gebracht, en hij wil vaak dat ze aan zijn specifieke wensen worden aangepast. Massaproductie- en distributietechnieken worden vervangen door nieuwe computergestuurde systemen die unieke varianten kunnen produceren en gestroomlijnde distributiesystemen die producten rechtstreeks van de fabrikant naar de klant brengen. Een andere verschuiving die de technologie met zich meebracht, is dat de financiële basis van de huidige economie wordt gevormd door *informatie* in plaats van door materiële goederen als grond, gebouwen en kapitaal. In deze nieuwe eeuw wordt de primaire productiefactor kennis in plaats van machines, waardoor de macht van werknemers groter wordt. De moderne kenniswerkers willen meer dan een loonstrookje; ze verwachten interessant werk en mogelijkheden om te participeren en te leren.

De leiders van de moderne organisatie dienen het onverwachte te verwachten en op voortdurende verandering voorbereid te zijn. Een van de populairste trends van de laatste jaren is het gebruik van *enterprise resource planning* (ERP, planning van de middelen). Deze complexe informatiesystemen vergaren, verwerken en leveren informatie over heel het reilen zeilen van een organisatie, waaronder het vaststellen van de behoeften van de klant, opdrachten, productdesign, productie, inkoop, inventaris, distributie, personeel, boekhouding, en toekomstige vraag. Deze en andere nieuwe soorten informatiesystemen hebben een wezenlijke invloed op het ontwerp van een organisatie. Omdat ERP-systemen ingrijpen op de hele organisatie, kunnen managers en werknemers de informatie gebruiken om plannen bij te stellen en om op korte termijn te reageren op kansen.

De uitdaging voor managers en organisaties in de meeste landen ligt er niet alleen in veranderingen het hoofd te bieden, maar deze te omarmen, of zelfs aan te brengen. De gedragspatronen en attitudes die in het verleden tot succes leidden, werken niet meer. Maar nieuwe patronen zijn nog volop in ontwikkeling. Een artikel in een managementblad zei het zo: "De meeste managers hebben het gevoel dat ze het vliegtuig al besturen terwijl ze het nog aan het bouwen zijn."⁷

E-commerce. Een gebied waarop traditionele managers zich voelen als een kat in een vreemd pakhuis, is de nieuwe wereld van e-business of e-commerce. Binnen een paar jaar slechts is het internet geworden van een 'speeltje' dat door slechts een paar computernerds werd gebruikt tot een uitgebreid commu-

nicatie- en handelscentrum waar wereldwijd meer dan 90 miljoen mensen informatie uitwisselen of contracten afsluiten.⁸ De meeste directies weten dat het internet de komende jaren zo'n beetje alles in elke branche zou kunnen veranderen, maar veel van hen hebben geen idee hoe ze hun organisaties zo moeten wijzigen dat ze in deze nieuwe wereld passen. Zoals gezegd in de openingscase bloeit IBM weer op door gebruik te maken van zijn knowhow om andere bedrijven te helpen concurreren in het tijdperk van de e-business. Hoewel de handel op het internet een hoge vlucht neemt, bevinden de VS en Canada zich nog maar net in de kinderkamer van deze trend, terwijl andere landen in Europa, Latijns-Amerika, en Azië zich nog in het embryonale stadium bevinden⁹. Een organisatie die de overstap naar een internetgerelateerde, geheel gedigitaliseerde business heeft gemaakt, is Dell Computer Corp. Dell heeft het voortouw genomen in het gebruik van end-to-end digitale netwerken om contact te houden met klanten, om opdrachten aan te nemen, componenten van leveranciers in elkaar te zetten, en om aangepaste producten rechtstreeks aan de klant te leveren. Deze trend naar *disintermediatie*, het uitschakelen van de tussenpersoon, zal uiteindelijk van invloed zijn op elke branche. Op een vergadering van directeuren, consultants, en professoren op Harvard University, concludeerden de deelnemers dat het moderne bedrijfsleven moest 'Dellen of gedelld worden'¹⁰

Bedrijven die de nieuwe wereld van de e-business omarmen, hetzij om producten te verkopen, activiteiten te stroomlijnen, hetzij om het contact met klant en partners te verbeteren, bloeien. Zij die de trend laten voor wat hij is, doen dat op eigen risico. Zelfs moderne, toonaangevende industrieën zullen niet overleven als ze niet kunnen concurreren in een door het internet aangedreven economie.

Het internet slecht de grenzen van tijd en ruimte, en stelt organisaties in staat om geheel nieuwe bedrijven op touw te zetten en markten te penetreren die ze nooit eerder konden bereiken. Byers Chrysler Plymouth Dodge in Columbus, Ohio, sloot een overeenkomst met Autoweb.com, een autohandel die zaken doet via het internet, en verkoopt nu twaalf extra wagens per maand, onder andere aan kopers op honderden kilometers afstand. Doordat het bedrijven in staat stelt rechtstreeks met leveranciers, fabrieken, detailhandelaren, en klanten te handelen, slecht het internet grenzen tussen organisaties en maakt het partnerschap en samenwerking mogelijk op niet eerder vertoonde schaal. Zoals een e-commerceondernemer het zei: "Als je in deze handel op een eiland blijft zitten, wordt je levend gevild."¹¹

Kennis- en informatiemanagement. Technologie speelt ook een belangrijke rol in de trend naar kennismanagement en het delen van informatie over en tussen organisaties. Omdat ze beseffen dat intellectueel kapitaal, dat wat werknemers weten, vandaag de dag meer waard is dan enige andere activa, proberen bedrijven kennis net zo te managen als cashflow, personeel, of grondstoffen. Nieuwe functies als 'chief information officer', 'chief knowledge officer', 'directeur kennismanagement' en 'chief learning officer' weerspiegelen het belang van informatie en kennis in de huidige organisaties. Daniel Houthouse, directeur kennisinitiatieven bij Xerox, schat dat ongeveer een vijfde van de *Fortune* 500-bedrijven iemand hebben die functioneert als chief knowledge officer, en dat aantal groeit.¹²

Informatietechnologie, waaronder het internet, ondersteunt het kennismanagement en het wijdverspreid delen van informatie en is in het algemeen gerelateerd aan veranderingen in de manier waarop organisaties zijn ontworpen en gemanaged. In het verleden werden horizontale hiërarchieën deels geboren uit de noodzaak informatie door het systeem te sturen, van boven naar onder en terug. De heersende gedachte daarachter was voor veel bedrijven dat de belangrijkste ideeën en beslissingen van de top kwamen en naar beneden werden gestuurd. Thans echter worden concurrerende bedrijven gedreven door het besef dat de organisatie de ideeën van eenieder kan gebruiken, en dat het de taak van de manager is communicatiewegen te openen, waarlangs ideeën, informatie, en kennis door de hele organisatie hun weg vinden. Op die manier leidt de nadruk op kennismanagement en op het delen van informatie tot platere organisatiestructuren en tot meer empowerment (bevoegdheid op grond van autorisatie) en betrokkenheid van werknemers. Bovendien delen bloeiende bedrijven als Andersen Windows, Chevron, en Springfield Remanufacturing kennis zoals ‘best practices’ (beste praktijken, de beste manier om te werk te gaan) niet alleen met gelijksoortige functionarissen, maar ook met andere bedrijven. Dat kunnen partners zijn, leveranciers, en zelfs concurrenten, en dat alles omdat ze denken dat het wederzijds delen van goede ideeën de beste manier is om hun organisaties concurrerend te houden.¹³

Diversiteit. Diversiteit is een gegeven waar geen organisatie omheen kan. Het personeelsbestand, en ook het klantenbestand, verandert qua leeftijd, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid en fysieke mogelijkheden. De gemiddelde werknemer van nu is ouder, en er nemen veel meer vrouwen, en immigranten aan het arbeidsproces deel. In Amerika kwam in 1990 de groei van de werkgelegenheid voor bijna de helft op het conto van immigranten, en waarschijnlijk zal dat aandeel in de 21-ste eeuw alleen maar blijven groeien. Men schat dat tegen 2020 vrouwen de helft van de Amerikaanse beroepsbevolking vormen, en dat meer dan 30 procent zal bestaan uit Amerikanen van Aziatische afkomst, Afro- en Latijns-Amerikanen. Tegen 2020 zal naar verwachting 35 procent van de Amerikaanse bevolking bestaan uit mensen van Aziatische afkomst, en uit Afro- en Latijns-Amerikanen.¹⁴ De toenemende diversiteit van het personeelsbestand brengt allerlei nieuwe uitdagingen met zich mee: een sterke bedrijfscultuur handhaven en tegelijkertijd de diversiteit ondersteunen; evenwicht bewaren tussen werk en gezin; omgaan met de conflicten die ontstaan door de uiteenlopende culturen. Bij de DaimlerChryslerfabriek, in het westen van Alabama, hebben de managers de nodige moeite gehad de culturele stijlen van de Duitse en de Amerikaanse arbeiders te mixen. Terwijl de Duitsers de meesten van hun collega’s uit Alabama laks vinden, te spraakzaam, en wat oppervlakkig, vinden de Amerikaanse werknemers de Duitsers te rigide, formeel, zelfs humorloos. “De Duitsers zijn nogal bot,” zei een werknemer. “Als het om werk gaat, is er geen sprake van beleefdheid.”¹⁵

Mensen met een uiteenlopende etnische en culturele achtergrond brengen allerlei stijlen in en organisaties moeten leren deze diversiteit te verwelkomen en tot in de hoogste regionen te integreren. Recent onderzoek heeft uitgewezen dat uit de wijze waarop vrouwen zaken doen heel wat te leren valt over succes in het bedrijfsleven van de 21^{ste} eeuw. Toch is het denkbeeldige plafond dat vrouwen afhoudt van topleidersposities nog altijd aanwezig.¹⁶

Ethiek en sociale verantwoordelijkheid. Ethiek en sociale verantwoordelijkheid zijn van groot belang in het moderne bedrijfsleven. Grote en kleine bedrijven haasten zich ethische gedragscodes in te voeren en de meeste ontwikkelen ook ander beleid en structuren die ethisch gedrag aanmoedigen. Wanneer organisaties ethische kwesties veronachtzamen tijdens hun blinde jacht op winst, komen ze in moeilijkheden. De afgelopen jaren zijn tal van bedrijven, waaronder Archer-Daniels-Midland, Baker & Taylor Books, Prudential Insurance, en Columbia/HCA aangeklaagd wegens overtreding van ethische of juridische normen. En het probleem beperkt zich niet tot Amerikaanse bedrijven. Onlangs bekenden twee grote farmaceutische bedrijven, het Zwitserse Hoffman-LaRoche en het Duitse BASF AG, schuld, toen ze werden aangeklaagd wegens het maken van afspraken omtrent het opdrijven en hoog houden van de prijzen voor vitamines die in bijna elk Amerikaans gezin worden gebruikt als supplement naast brood, melk, en ontbijtgranen. Voor hun rol in de prijsafspraken zal BASF AG een boete van 225 miljoen dollar betalen, en Hoffman-LaRoche zal 500 miljoen betalen, de hoogste boete die ooit door een federale rechtbank werd opgelegd aan een bedrijf.¹⁷

Anderzijds laten steeds meer bedrijven zien dat ze aan hoge normen willen voldoen als het gaat om ethische en sociale verantwoordelijkheid. De Marriott Corporation probeert mee te helpen gezondheidscentra van de grond te krijgen via zijn 'Pathways to Independence (wegen naar onafhankelijkheid)'-programma, dat zich richt op uitkeringsgerechtigden. Deelnemers aan dit programma krijgen een stevige training van tientallen uren en 'promoveren' dan naar een baan in het bedrijf. Microboard Processing Inc. huurt geregeld arbeidskrachten met een hoog risico, van uitkeringsgerechtigden tot criminelen en voormalig drugsverslaafden, uitgaande van de gedachte dat iedereen een kans verdient een andere draai aan zijn leven te geven.¹⁸ Dankzij het Community Action Program van Gap mogen werknemers met behoud van salaris deelnemen aan vrijwilligersactiviteiten.

Doel van dit hoofdstuk

Doel van dit hoofdstuk is de aard van moderne organisaties en de organisatie-theorie te verkennen. Organisatietheorie is voortgekomen uit systematisch onderzoek door wetenschappers. De begrippen zijn ontleend aan bestaande, duurzame organisaties. Organisatietheorie kan heel praktisch zijn, zoals het verhaal over IBM demonstreert. De theorie helpt mensen nieuw opkomende behoeften en problemen binnen de organisatie te begrijpen, te diagnosticeren en erop te reageren.

De volgende paragraaf begint met een formele definitie van organisatie en behandelt vervolgens een aantal basisbegrippen om organisaties te beschrijven en te analyseren. Daarna komen de reikwijdte en de aard van de organisatie-theorie uitvoeriger aan bod. In de daaropvolgende paragrafen gaan wij in op de geschiedenis van organisatie-theorie en –ontwerp, de ontwikkeling van nieuwe organisatievormen als antwoord op veranderingen in de omgeving, en op de vraag hoe zij mensen kan helpen complexe organisaties te besturen in de snel veranderende wereld van nu. Het hoofdstuk sluit af met een kort overzicht van de belangrijkste thema's die in dit boek aan de orde komen.

Wat is een organisatie?

Organisaties zijn eigenlijk niet echt zichtbaar. We zien alleen de uiterlijke verschijnselen, bijvoorbeeld een groot gebouw, een computerwerkstation of iemand die je vriendelijk te woord staat; maar de organisatie in haar totaliteit is vaag, abstract en mogelijk verspreid over meerdere locaties. We weten dat organisaties bestaan omdat we elke dag met ze te maken hebben. Ze zijn zo gewoon dat we ze als vanzelfsprekend beschouwen. We staan er niet bij stil dat we in een ziekenhuis ter wereld komen, dat van onze geboorte aangifte is gedaan bij een overheidsinstantie, dat we op scholen en universiteiten onderwijs krijgen, producten van boerderijen en fabrieken eten, behandeld worden door artsen in een groepspraktijk, een huis kopen dat gebouwd is door een aannemersbedrijf en verkocht wordt door een makelaarskantoor, geld lenen bij een bank, in noodsituaties de politie of brandweer bellen, een verhuisbedrijf inschakelen als we ergens anders gaan wonen, verzekerd zijn voor allerlei uitkeringen van overheidsinstanties, veertig uur per week voor een organisatie werken, of dat we door een begrafenisondernemer naar onze laatste rustplaats geleid worden.¹⁹

Definitie

Zulke uiteenlopende organisaties als een kerk, een ziekenhuis en de International Business Machines Corporation hebben bepaalde kenmerken met elkaar gemeen. In dit boek hanteren wij de volgende definitie om organisaties te omschrijven: **organisaties** zijn (1) sociale entiteiten die (2) gericht zijn op een doel, (3) ontworpen zijn als systemen van bewust gestructureerde en gecoördineerde activiteiten, en (4) verbonden zijn met de externe omgeving.

Het voornaamste element van een organisatie is niet een gebouw of een stelsel van beleidsmaatregelen en procedures; organisaties bestaan uit mensen en hun onderlinge relaties. Er is sprake van een organisatie als mensen met elkaar in wisselwerking staan om essentiële functies uit te voeren die bijdragen tot het realiseren van doelen. Recente trends in management onderkennen het belang van human resources en de meeste moderne benaderingen geven werknemers meer mogelijkheden om te leren en bij te dragen tot gemeenschappelijke doelstellingen. Managers structureren en coördineren welbewust de middelen van de organisatie om het algehele doel van de organisatie te bereiken. Maar ook al zijn werkzaamheden verdeeld over aparte afdelingen of series activiteiten, de meeste moderne organisaties streven naar een betere horizontale coördinatie van werkzaamheden en laten vaak teams van mensen uit verschillende disciplines samen aan projecten werken. De grenzen tussen afdelingen en zelfs tussen organisaties worden vager en flexibeler naarmate bedrijven sneller reageren op veranderingen in de externe omgeving. Een organisatie kan niet bestaan zonder interactie met klanten, leveranciers, concurrenten en andere elementen uit de externe omgeving. Vandaag de dag werken sommige bedrijven zelfs samen met concurrenten en wisselen informatie of technologie uit tot voordeel van beide partijen.

Belang van organisaties

Het mag nu gek klinken, maar ‘organisaties’ zoals we ze kennen, zijn tamelijk nieuw in de geschiedenis van de mensheid. Zelfs op het eind van de negentiende eeuw waren er maar een paar organisaties van enige grootte of enig belang: geen vakbonden, geen handelsgenootschappen, en maar weinig grote bedrijven, non-profitorganisaties of overheidsdepartementen. Wat is er sinds die tijd veel veranderd! De Industriële Revolutie en de ontwikkeling van grote organisaties veranderden de hele maatschappij. Geleidelijk kwamen organisaties centraal te staan in het leven van mensen en thans oefenen ze een enorme invloed uit op onze maatschappij.²⁰

Figuur 1.1 Belang van organisaties

1. De middelen bijeenbrengen om gewenste doelen en resultaten te bereiken.
2. Goederen en diensten efficiënt produceren.
3. Innovatie stimuleren.
4. Moderne productie- en computertechnologie toepassen.
5. Zich aanpassen aan een veranderende omgeving en die beïnvloeden.
6. Waarde creëren voor eigenaren, klanten en werknemers.
7. Ruimte bieden voor continue uitdagingen op het gebied van diversiteit, ethiek, carrièrepatronen, motivatie en coördinatie van werknemers.

Wij zijn omringd door organisaties die ons leven op veel manieren beïnvloeden. Maar wat dragen organisaties bij aan ons leven? Waarom zijn ze belangrijk?

In figuur 1.1 staan zeven redenen genoemd waarom organisaties belangrijk zijn voor jou, voor mij, voor de samenleving. Ten eerste brengen ze de middelen samen op één plek om concrete doelen te verwezenlijken. Neem nou MaMaMedia Inc. (www.mamamedia.com), opgericht door Irit Harel. Om haar doel te verwezenlijken, een amusante website maken voor kinderen die was gebaseerd op educatief onderzoek door het legendarische MIT Media Lab, moest ze meer dan 11 miljoen dollar bijeen zien te krijgen. Ze moest allianties aangaan met partners als Netscape Communications, America Online. Ze moest hooggekwalificeerd personeel aantrekken dat geloofde in de theorie dat interactieve spelletjes het leerproces bevorderen. Ze moest activiteiten ontwikkelen voor opbouwende creativiteit. En ze moest adverteerders en sponsors vinden voor de site.²¹

Organisaties produceren ook goederen en diensten waarvoor klanten een scherpe prijs willen. Bedrijven zoeken naar innovatieve wegen om goederen en diensten efficiënter te produceren en te distribueren. Zoals gezegd is één manier het gebruik van e-commerce, en het inzetten van computergelateerde productiemethoden. Verder kan het herontwerp van organisatiestructuren en managementmethoden bijdragen tot een betere efficiency. Organisaties slaan

liever innovatieve wegen in dan te vertrouwen op standaardproducten en achterhaalde praktijken. De trend van de lerende organisatie weerspiegelt de wens op alle terreinen beter te worden. Computer-aided design/manufacturing en nieuwe informatietechnologie stimuleren eveneens innovaties.

Organisaties passen zich aan een snel veranderende omgeving aan en oefenen daarop invloed uit. Sommige grote concerns hebben zelfs afdelingen die niets anders doen dan de externe omgeving in de gaten houden en manieren vinden om daarop te reageren of die te beïnvloeden. Een van de ingrijpendste veranderingen in onze moderne externe omgeving is de globalisering. Organisaties als Coca-Cola, Heineken en Xerox maken deel uit van strategische allianties en partnerschappen met bedrijven over de hele wereld teneinde de omgeving te beïnvloeden en op mondiale schaal de concurrentie aan te gaan.

Dankzij al deze activiteiten scheppen organisaties waarde voor hun eigenaren, klanten en werknemers. Managers moeten begrijpen welke onderdelen waarde creëren en welke niet. Een bedrijf kan alleen winstgevend zijn als de gecreëerde waarde groter is dan de kosten van de bedrijfsmiddelen. McDonald's voerde een uitvoerig onderzoek uit om na te gaan hoe het met zijn kerncompetenties betere waarde voor de klant kon creëren. Op grond van de onderzoeksresultaten besloot men de 'Extra Value Meals' te introduceren en restaurants op andere locaties te openen, onder meer in de warenhuizen van Walmart en Sears.²² En tot slot moeten organisaties een antwoord vinden op actuele problemen als diversiteit van het personeelsbestand, de groeiende ongerustheid over ethische en sociale verantwoordelijkheid, en nieuwe carrièrepatronen; tevens moeten ze effectieve manieren vinden om werknemers te motiveren samen aan de organisatiedoelen te werken.

Organisaties geven ons leven vorm en goed geïnformeerde managers kunnen organisaties vormgeven. Gewapend met kennis van de organisatietheorie zijn managers in staat organisaties te ontwerpen die effectiever functioneren.

De organisatie als systeem

Open systemen

Een belangrijke ontwikkeling in de bestudering van organisaties was het onderscheid tussen gesloten en open systemen.²³ Een **gesloten systeem** is niet afhankelijk van zijn omgeving; het is autonoom, begrensd en hermetisch afgesloten van de buitenwereld. Hoewel er geen volledig gesloten systemen bestaan, concentreerde de vroege organisatiekunde zich op interne systemen. De eerste managementbegrippen, waaronder wetenschappelijk management, leiderschapsstijl en industriële techniek, hadden betrekking op gesloten systemen omdat ze de omgeving voor lief namen en ervan uitgingen dat de organisatie effectiever gemaakt kon worden via een intern ontwerp. Het management van een gesloten systeem zou heel gemakkelijk zijn. De omgeving zou stabiel en voorspelbaar zijn, zonder problemen te veroorzaken. Voor het management was een efficiënte bedrijfsvoering dan het allerbelangrijkste.

Een **open systeem** moet in wisselwerking staan met de omgeving om te overleven; het gebruikt middelen, maar exporteert ook middelen naar de om-

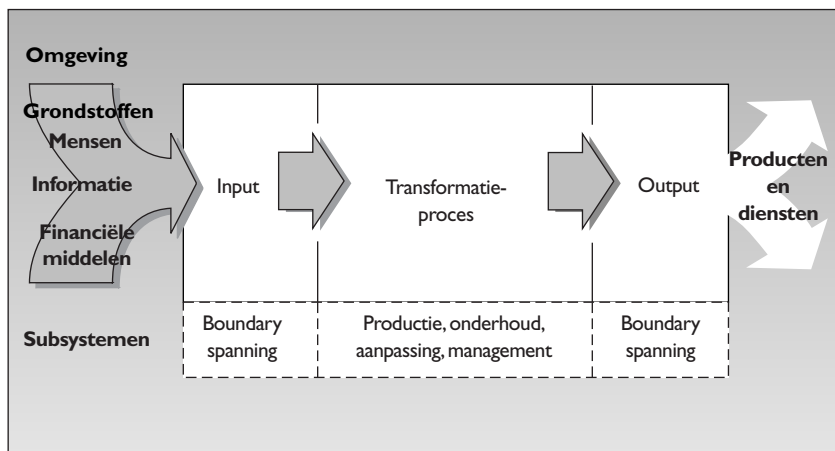
geving. Het kan zichzelf niet hermetisch afsluiten, maar moet voortdurend veranderen en zich aanpassen aan de omgeving. Open systemen kunnen bijzonder ingewikkeld zijn. Interne efficiency is maar één aspect, en soms zelfs van ondergeschikt belang. De organisatie moet de benodigde middelen vinden en verwerven, omgevingsveranderingen interpreteren en erop reageren, output distribueren en interne activiteiten beheersen, controleren en coördineren terwijl de omgeving onzeker of turbulent is. Ieder systeem dat in wisselwerking moet staan met de omgeving om te overleven, is een open systeem. De mens is een open systeem. Net als onze hele planeet, de stad Amsterdam of IBM. Een van de problemen bij IBM was juist dat topmanagers vergeten waren dat ze deel uitmaakten van een open systeem. Ze isoleerden zich binnen de IBM-cultuur en besteedden te weinig aandacht aan wat er gaande was met klanten, leveranciers en concurrenten. De snelle veranderingen van de laatste paar decennia, zoals globalisering en toegenomen concurrentie, de stormachtige ontwikkeling van het internet en van e-business, alsmede de groeiende diversiteit van de (beroeps-)bevolking hebben de managers gedwongen zich opnieuw het idee van een open systeem te omarmen en hun activiteiten te zien als deel van een complex, samenhangend geheel.

De hele organisatie moet als een systeem gezien worden, willen we haar begrijpen. Een **systeem** is een serie onderling verbonden elementen die haar input uit de omgeving krijgt, deze transformeert en de output terugstuurt naar de externe omgeving. In die behoefte aan in- en output komt de afhankelijkheid van de omgeving tot uiting. ‘Onderling verbonden elementen’ betekent dat mensen en afdelingen van elkaar afhankelijk zijn en moeten samenwerken.

Figuur 1.2 illustreert een open systeem. De input van een organisatiesysteem bestaat uit werknemers, grondstoffen en andere fysieke hulpmiddelen, informatie en financiële middelen. Het transformatieproces zet de input om in iets van waarde dat weer naar de omgeving teruggezonden kan worden. Output bestaat uit concrete producten en diensten voor klanten en afnemers. Tot de output behoren ook arbeidstevredenheid van het personeel, milieuverontreiniging en andere nevenproducten van het transformatieproces.

Een organisatie bestaat uit meerdere **subsystemen**, die in figuur 1.2 weergegeven worden. De concrete functies die nodig zijn voor het voortbestaan van

Figuur 1.2 Een open systeem en zijn subsystemen



de organisatie worden uitgevoerd door afdelingen die als subsystemen fungeren. Subsystemen voeren vijf essentiële functies uit: ‘boundary spanning’, ‘productie’, ‘onderhoud’, ‘aanpassing’ en ‘management’.

Het subsysteem ‘productie’ levert de output van producten en diensten van de organisatie. Subsystemen aan de grenzen van de organisatie zijn verantwoordelijk voor uitwisselingen met de omgeving. Daaronder vallen activiteiten als de inkoop van voorraden of marketingproducten. Het subsysteem ‘onderhoud’ heeft als taak de organisatie soepel te laten functioneren en te zorgen voor het onderhoud van de fysieke en menselijke elementen van de organisatie. Het subsysteem ‘aanpassing’ is verantwoordelijk voor veranderingen en aanpassingen van de organisatie. ‘Management’ is een apart subsysteem, dat de andere subsystemen van de organisatie stuurt en coördineert.

Configuratie van de organisatie

Verschillende delen van de organisatie zijn ontworpen om de belangrijkste functies van de subsystemen uit te voeren, zoals geschetst in figuur 1.2. Henry Mintzberg ontwikkelde een kader waarin elke organisatie bestaat uit vijf onderdelen²⁴, zoals geïllustreerd in figuur 1.3. Deze onderdelen zijn de ‘technische kern’, ‘het topmanagement’, ‘het middenkader’, ‘de technische ondersteuning’, en ‘de bestuurlijke ondersteuning’. De vijf onderdelen van de organisatie variëren in omvang en belangrijkheid, al naar gelang de omgeving van de organisatie, de technologie en andere factoren.

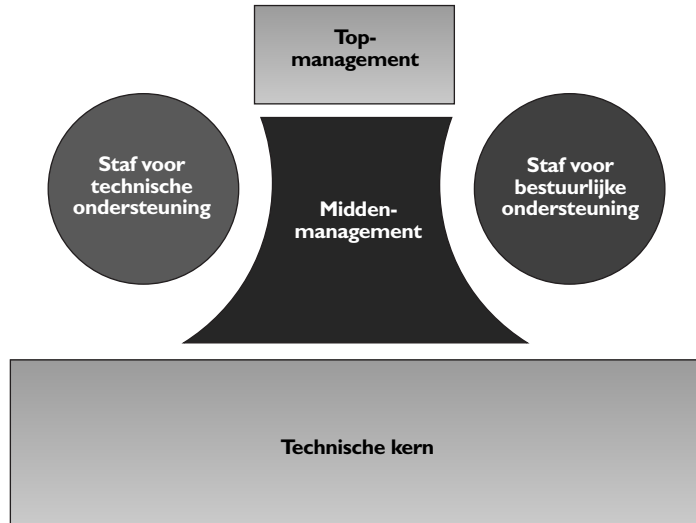
De technische kern. De technische kern omvat alle mensen die het basiswerk van de organisatie uitvoeren. Het zorgt voor de uitvoering van het subsysteem productie en levert daadwerkelijk de output van het product en de diensten van de organisatie. Hier geschiedt de primaire transformatie van input in output. De technische kern is de productieafdeling in een fabriek, de leraren en cursussen op de universiteit, en de medische ingrepen in een ziekenhuis. Bij IBM produceert de technische kern hardware, software en e-business diensten voor klanten.

Technische ondersteuning. De functie ‘technische ondersteuning’ helpt de organisatie zich aan de omgeving aan te passen. Mensen die werkzaam zijn bij de technische ondersteuning, zoals ingenieurs en onderzoekers, zoeken in de omgeving naar problemen, kansen, en technologische ontwikkelingen. Technische ondersteuning heeft tot taak innovaties in de technische kern te creëren en de organisatie te helpen met het veranderings- en aanpassingsprocessen. Bij IBM wordt de technische ondersteuning geleverd door de afdelingen ‘technologie’, ‘R&D’, en ‘marketingonderzoek’.

Administratieve ondersteuning. De functie ‘administratieve ondersteuning’ is verantwoordelijk voor het soepel laten functioneren en onderhouden van de organisatie, inclusief de fysieke en menselijke elementen.

Daaronder vallen activiteiten op personeelsgebied zoals werving en selectie, beloningen en uitkeringen, training en scholing voor werknemers, alsmede onderhoudsactiviteiten zoals schoonmaakonderhoud van gebouwen en de ser-

Figuur 1.3
De vijf basis-
onderdelen van
een organisatie



Bron: Gebaseerd op Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-97; en Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (jan-feb 1981): 103-16.

vice en reparaties van machines. Bij een bedrijf als IBM zou je de afdeling 'personeel', de afdeling 'organisatieontwikkeling', de bedrijfskantine en de onderhoudsstaf tot de functies 'administratieve ondersteuning' kunnen rekenen.

Management. Management is een apart subsysteem, dat andere onderdelen van de organisatie aanstuurt en coördineert. Het topmanagement draagt de zorg voor richting, strategieën, doelen en beleid voor de hele organisatie of voor grote divisies. Het middenkader is verantwoordelijk voor de implementatie en coördinatie op afdelingsniveau. In traditionele organisaties is het middenkader verantwoordelijk voor bemiddeling tussen topmanagement en technische kern, door bijvoorbeeld regels te implementeren en informatie door te spelen van en naar de verschillende hiërarchische lagen.

In echte organisaties zijn de vijf onderdelen onderling verbonden en overlappen ze elkaar dikwijls. Managers coördineren en sturen bijvoorbeeld andere onderdelen van het systeem, maar ze kunnen ook betrokken zijn bij administratieve en technische ondersteuning. Bovendien hebben verschillende onderdelen de functie van *boundary spanning*, zoals gezegd in de vorige paragraaf. Op het gebied van de administratieve ondersteuning hebben de personeelsafdelingen bijvoorbeeld tot taak in de externe omgeving op zoek te gaan naar gekwalificeerd personeel. Inkoopafdelingen kopen het benodigde materiaal en de voorraden. Op het gebied van technische ondersteuning werkt de afdeling 'R&D' rechtstreeks met de externe omgeving om op de hoogte te blijven van nieuwe technische ontwikkelingen. Managers houden zich eveneens met *boundary spanning* bezig, zoals Lou Gerstner van IBM die rechtstreeks in contact staat met belangrijke klanten. Het belangrijke subsysteem 'boundary

spanning' bestrijkt verschillende gebieden en blijft niet beperkt tot één onderdeel van de organisatie.

Dimensies van organisatieontwerp

De systeemvisie heeft te maken met dynamische, doorlopende activiteiten in organisaties. Als volgende stap om organisaties te leren begrijpen, kijken wij naar dimensies die specifieke kenmerken van het organisatieontwerp beschrijven. Deze dimensies beschrijven organisaties op een manier die in hoge mate te vergelijken is met de manier waarop fysieke en psychologische kenmerken mensen beschrijven.

Dimensies van organisaties vallen in twee categorieën uiteen: structurele en contextuele (zie figuur 1.4). **Structurele dimensies** leveren de etiketten van de interne kenmerken, op basis waarvan organisaties gemeten en met elkaar vergeleken kunnen worden. Contextuele dimensies omschrijven de hele organisatie, zoals de omvang, technologie, omgeving en doelen. Uit dit type dimensies is het kader te distilleren dat de structurele dimensies beïnvloedt en vormt. **Contextuele dimensies** kunnen verwarrend zijn omdat ze zowel de organisatie zelf als haar omgeving omschrijven. We zouden ze kunnen beschouwen als een serie overlappende elementen die ten grondslag liggen aan de structuur en werkprocessen van de organisatie. Om organisaties te begrijpen en te kunnen evalueren, moet men zowel de structurele als de contextuele dimensies van het ontwerp onderzoeken.²⁵ Die staan in wisselwerking met elkaar en kunnen bijgesteld worden om de eerder genoemde doelen (figuur 1.1) te verwezenlijken.

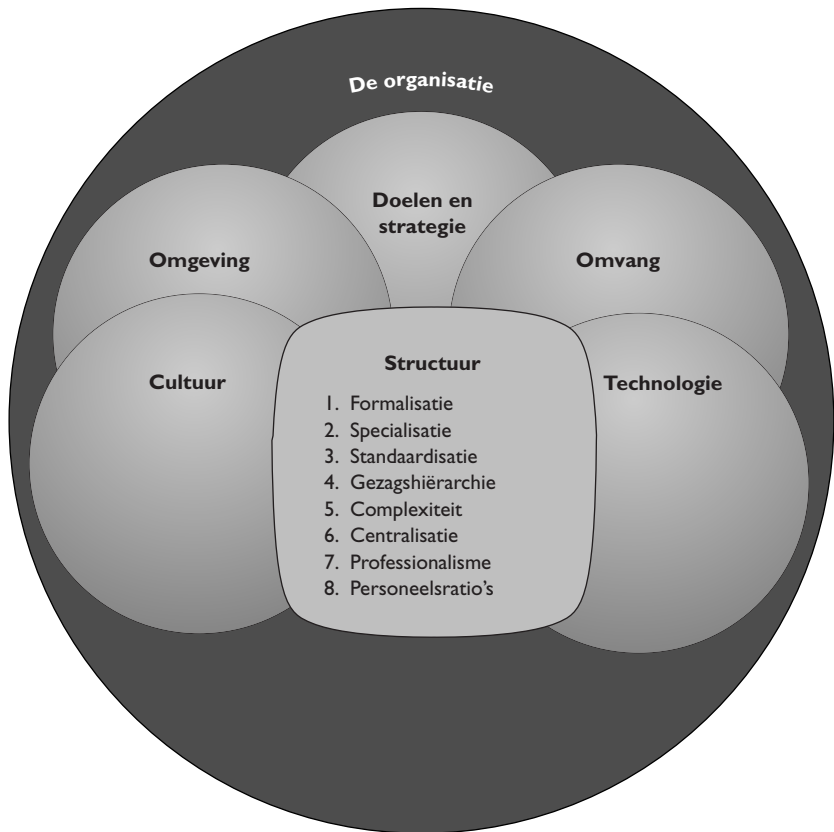
Structurele dimensies

1. *Formalisatie* heeft betrekking op de hoeveelheid schriftelijke documentatie waarin gedrag en activiteiten vastgelegd zijn. Daartoe behoren procedures, functiebeschrijvingen, voorschriften en beleidsnota's. Dikwijls wordt de mate van formalisatie simpelweg afgemeten aan het aantal pagina's documentatie binnen de organisatie. Grote universiteiten zijn sterk geformaliseerd omdat ze lijvige boekwerken hebben vol regels voor dingen als de inschrijving voor studie en werkgroepen, de keuze van colleges, het afnemen van tentamens en examens, financiële steun, enzovoort.

Een klein familiebedrijf heeft daarentegen vrijwel geen schriftelijk vastgelegde regels en is informeel van aard.

2. *Specialisatie* is de mate waarin taken van de organisatie opgesplitst zijn in afzonderlijke werkzaamheden. Bij een sterke specialisatie voert elke werknemer slechts een heel beperkt aantal taken uit. Bij een geringe mate van specialisatie is dat een gevarieerd en uitgebreid scala. Specialisatie noemt men soms ook wel werkverdeling.
3. De *gezagshiërarchie* geeft aan wie onder wie valt en over hoeveel werknemers elke manager de leiding heeft. Op een organogram wordt de hiërarchie aangeduid met verticale lijnen, zoals figuur 1.5 illustreert. De hiërarchie is nauw verwant aan de span of control (reikwijdte van bestuur):

Figuur 1.4 De wisselwerking tussen contextuele en structurele dimensies van het organisatieontwerp



het aantal werknemers dat onder een bepaalde manager valt. Bij een kleine span of control zijn er veel hiërarchische lagen. Bij een grote span of control zijn de gezagslijnen veel korter.

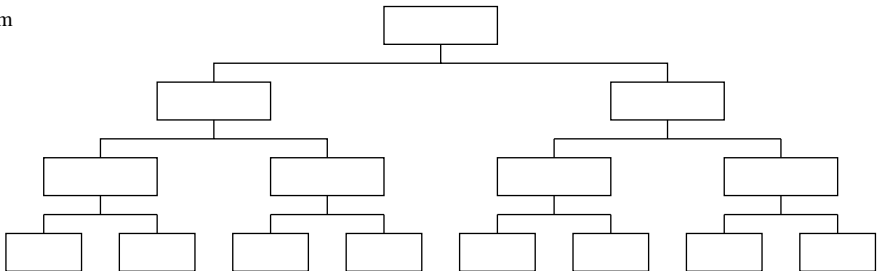
4. *Centralisatie* staat voor het hiërarchische niveau dat beslissingsbevoegdheid heeft. Wanneer de besluitvorming voorbehouden is aan de top, is de organisatie gecentraliseerd. Wordt het nemen van besluiten gedelegeerd aan lagere niveaus, dan is er sprake van decentralisatie. Tot de beslissingen die centraal of decentraal genomen worden, behoren de aanschaf van apparatuur en machines, het opstellen van doelen, de keuze van leveranciers, prijsstelling, personeelswerving en de keuze van afzetgebieden.
5. *Professionalisme* is de mate waarin werknemers officieel opgeleid en getraind zijn. Wanneer werknemers voor een baan in een organisatie lange opleidingen moeten volgen, is het professionalisme hoog. De mate van professionalisme wordt meestal afgemeten aan het gemiddelde aantal jaren opleiding dat werknemers genoten; voor een medische praktijk kan dat wel twintig jaar zijn, terwijl in een bouwbedrijf het gemiddelde op nog geen tien jaar ligt.
6. *Personeelsratio's* staan voor de verdeling van mensen over de verschillende functies en afdelingen. Zo bestaan er verhoudingsgetallen voor het

aantal bestuurlijke functies, voor de hoeveelheid administratief personeel, het aantal professionals en voor de verhouding indirect/direct personeel. Zo'n ratio wordt berekend door het aantal werknemers binnen een bepaalde categorie te delen door het totale aantal werknemers van de organisatie.

Contextuele dimensies

1. *Omvang* is de grootte van de organisatie, gemeten naar het aantal mensen dat er werkt. De omvang kan berekend worden voor de gehele organisatie of voor bepaalde onderdelen, zoals een fabriek of divisie. Omdat een organisatie een sociaal systeem is, neemt men doorgaans het aantal werknemers als uitgangspunt. Andere metingen, bijvoorbeeld de totale omzet of activa, geven ook wel de omvang aan, maar het menselijke onderdeel van het sociale systeem blijft dan buiten beschouwing.
2. *Organisatietechnologie* staat voor de aard van het productiesubstelsysteem en omvat de acties en technieken waarmee de input in output wordt omgezet. Het heeft betrekking op de manier waarop de organisatie feitelijk de producten en diensten maakt voor haar klanten, en het omvat zaken als computer-aided manufacturing, moderne informatiesystemen, en het internet. Een lopende band in een fabriek, een college aan de universiteit en een koeriersbedrijf dat 's nachts levert zijn allemaal technologieën, hoewel ze van elkaar verschillen.
3. De *omgeving* bestaat uit alle elementen buiten de grenzen van de organisatie. Belangrijke elementen zijn de bedrijfstak, de overheid, afnemers, toeleveranciers en de financiële gemeenschap. De organisatie wordt meestal het sterkst beïnvloed door andere organisaties in de omgeving.

Figuur 1.5
Organogram



4. De *doelen en strategie* zijn bepalend voor het overkoepelende doel en de concurrentietechnieken die de organisatie onderscheiden van andere organisaties. Doelen worden vaak schriftelijk vastgelegd in de vorm van een duurzame intentieverklaring van het bedrijf. Een strategie is het actieplan dat de middelenverdeling en de activiteiten beschrijft voor de interactie met de omgeving en verwezenlijking van de doelen. Doelen en

strategieën definiëren de reikwijdte van de activiteiten en de betrekkingen met werknemers, cliënten en concurrenten.

5. De *organisatiecultuur* bestaat uit belangrijke waarden, opvattingen en normen die werknemers met elkaar delen. Deze gemeenschappelijke basiswaarden kunnen te maken hebben met ethisch gedrag, betrokkenheid bij werknemers, efficiency of klantenservice; ze zijn de lijm die de leden van de organisatie bijeenhoudt. De cultuur staat nooit op schrift en kan afgeleid worden uit de slogans, kleding, ceremonies, verhalen en kantoorindeling.

De elf hierboven genoemde contextuele en structurele dimensies staan in wisselwerking met elkaar. Zo leiden een grote omvang, routinetechnologie en een stabiele omgeving allemaal tot een organisatie met een sterke formalisatie, specialisatie en centralisatie. Verderop in dit boek komen de relaties tussen de dimensies nog gedetailleerd aan bod.

Deze dimensies zijn een basis om kenmerken te meten en te analyseren die zich in eerste instantie aan het oog van de waarnemer onttrekken, en leveren belangrijke informatie over een organisatie. Vergelijk bijvoorbeeld de dimensies van W.L. Gore & Associates met die van Wal-Mart en een overheidsinstelling.

In de praktijk 1.1

W.L. Gore & Associates

Toen Jack Dougherty voor W.L. Gore & Associates ging werken, meldde hij zich bij Bill Gore, de oprichter, voor zijn eerste opdracht. Gore zei tegen hem: “Waarom zoek je niet iets wat je graag zou doen.” Dougherty was geschokt door deze informele gang van zaken, maar herstelde zich snel en ging verschillende managers vragen stellen over hun activiteiten. Zijn interesse werd gewekt door een nieuw product, Gore-Tex, een waterdicht maar, in combinatie met een stof, ademend membraan. De volgende morgen kwam hij in spijkerbroek op het werk en hielp hij met de toevoer van stof in een grote machine. Vijf jaar later was Dougherty verantwoordelijk voor de marketing en reclame van de stoffengroep.

Bill Gore stierf in 1986, maar de organisatie die hij opzette functioneert nog steeds zonder officiële titels, orders en bazen. Mensen worden verondersteld zelf een plek te vinden waar ze zelfstandig een bijdrage aan het bedrijf kunnen leveren. Het bedrijf heeft zo’n 4200 medewerkers (geen werknemers) in 29 fabrieken. De fabrieken worden klein gehouden, tot maximaal 200 mensen, om de familiesfeer te bewaren. “Vriendschap en liefde werken veel beter dan slavernij en zwepen”, zei Bill Gore. Er zijn professionals voor de

ontwikkeling van nieuwe producten, maar de bestuurlijke structuur is minimaal. Goede relaties tussen mensen zijn een belangrijker waarde dan interne efficiency, en dat werkt. Er worden bijna net zo snel nieuwe fabrieken gebouwd als het bedrijf die kan financieren.

Een wel heel andere aanpak dan bij Wal-Mart, waar efficiency het doel is. Wal-Mart heeft zijn concurrentievoordeel te danken aan de inzet van werknemers en interne kostenefficiency. Alle winkels hebben dezelfde indeling, dezelfde artikelen en uitstalling. Wal-Mart bezit ongeveer 1850 winkels en 600 supermarkten, 453 SAM’s Clubs en 700 internationale winkels. Ze is de keten met de laagste bestuurskosten. Het distributiesysteem is van een wonderbaarlijke efficiency. Goederen kunnen binnen twee dagen na plaatsing van de order aan elke willekeurige winkel geleverd worden. De winkels worden centraal geleid, al is er wel enige vrijheid voor aanpassingen aan de plaatselijke omstandigheden. De prestaties zijn uitstekend en de werknemers zijn tevreden omdat hun inkomen goed is en ruim de helft van hen in de bedrijfswinst deelt.

Een nog sterker afwijkende aanpak zien we dikwijls bij overheidsinstellingen of non-profitor-

ganisaties die het voornamelijk moeten hebben van overheids gelden. In Amerika worden de meeste overheidsinstellingen op het gebied van humaniora en kunsten worden slechts bemand door een paar mensen. Het kantoor is klein, maar het aantal regels verpletterend. Werknemers die de veranderingen in de regels moeten doorvoeren, hebben vaak geen tijd de voortdurende stroom memo's te lezen, en komen nauwelijks toe aan

hun dagelijks werk. De werknemers moeten hun klanten de oren van het hoofd vragen zodat ze regelmatig verslag uit kunnen brengen aan allerlei federale instanties en lokale subsidievertrekkers. De frustratie onder de medewerkers én onder de maatschappelijke organisaties die ze zouden moeten bedienen is hoog. Deze organisaties weigeren vaak hun medewerking omdat er teveel papierwerk mee gemeoid is.”²⁶

In figuur 1.6 staat een aantal structurele en contextuele dimensies van Gore & Associates, Wal-Mart en de staatsinstelling voor kunst. Gore is een middelgroot productiebedrijf dat heel laag scoort op formalisatie, standaardisatie en centralisatie. Verscheidene professionals zijn werkzaam in activiteiten buiten het primaire proces en verzorgen het onderzoek en de ontwikkeling die nodig zijn om veranderingen in de vezelbranche vóór te blijven. De standaardisatie, formalisatie en centralisatie zijn bij Wal-Mart veel sterker. Efficiency is belangrijker dan nieuwe producten, daarom zijn er voor de meeste activiteiten standaardvoorschriften. Het percentage werknemers in activiteiten buiten het primaire proces wordt tot een minimum beperkt. In tegenstelling tot Gore en Wal-Mart is de staatsinstelling duidelijk herkenbaar als een onderdeelje van de grote overheidsbureaucratie. Er gelden talloze regels en standaardmethoden. De regels worden van bovenaf opgelegd. De meeste werknemers voeren activiteiten binnen het primaire proces uit, al houden in normale omstandigheden flink wat mensen zich met administratieve en bestuurlijke taken bezig.

Structurele en contextuele dimensies kunnen ons dus veel vertellen over een organisatie en de verschillen tussen organisaties. De dimensies van het organisatieontwerp worden in latere hoofdstukken uitvoeriger behandeld, om erachter te komen hoeveel er van een bepaalde dimensie nodig is om in een bepaalde organisatie effectief te kunnen presteren.

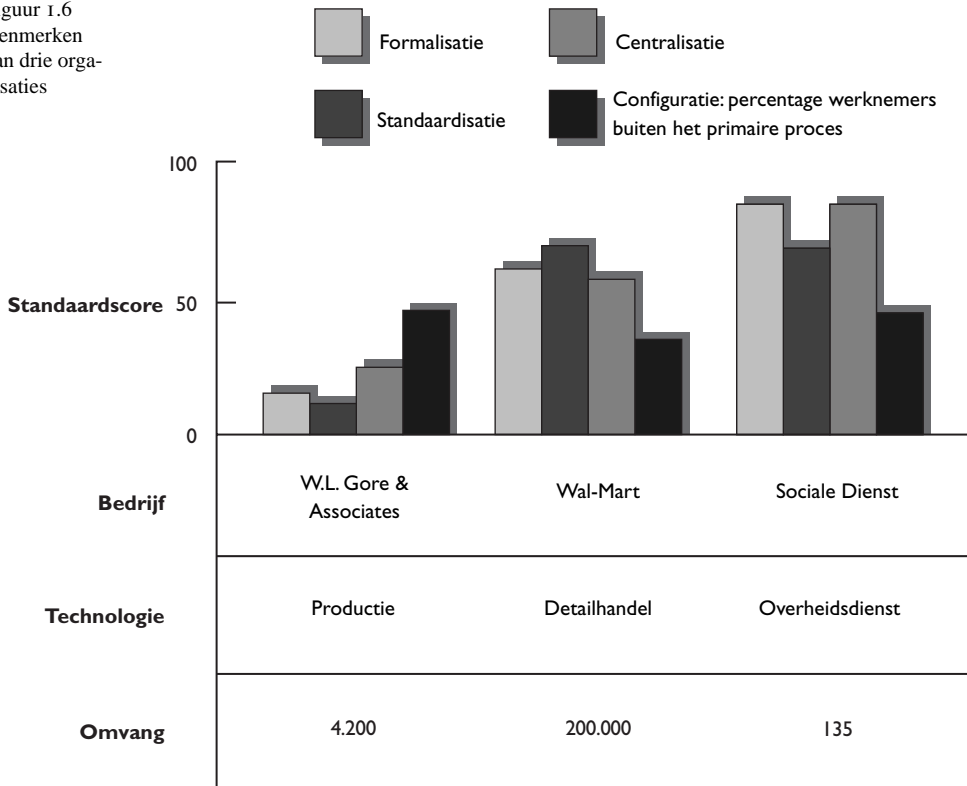
De ontwikkeling van organisatietheorie en -ontwerp

Organisatietheorie is geen verzameling feiten, maar een manier van denken over organisaties. Het is een methode om organisaties nauwkeuriger en diepgaander te bekijken en te analyseren. De manier waarop men dat doet, is gebaseerd op patronen in het ontwerp en gedrag van organisaties. Wetenschappers speuren naar deze regelmatig terugkerende patronen, definiëren ze, meten ze en presenteren ze aan de rest van de wereld. De onderzoeksfeiten op zich zijn minder belangrijk dan de algemene patronen en inzichten in het functioneren van organisaties.

Geschiedenis

Je zult je nog herinneren uit een eerdere cursus dat de moderne managementtheorie voortgekomen is uit de klassieke managementbenadering, eind negentiende/begin twintigste eeuw. De opkomst van de fabriek tijdens de Industrië-

Figuur 1.6
Kenmerken
van drie orga-
nismen



le Revolutie veroorzaakte problemen die eerdere organisaties niet hadden gekend.

Omdat het werk op een veel grotere schaal werd gedaan door een veel groter aantal arbeiders, gingen mensen erover nadenken hoe ze werk zo konden inrichten en managen dat de productiviteit toenam en organisaties zo efficiënt mogelijk gingen werken. Het klassieke idee dat probeerde organisaties te laten werken als efficiënte, goed geoliede machines wordt geassocieerd met de ontwikkeling van hiërarchie en met bureaucratische organisaties en blijft de basis voor veel van de moderne managementtheorie en –praktijk. Twee deelgebieden van dit klassieke idee zijn het ‘scientific management’ en de ‘besturingsprincipes’.

Scientific management (wetenschappelijk management). Het **scientific management** van pionier Frederick Taylor stelde dat beslissingen over functies en organisatieontwerp gebaseerd moesten zijn op exacte, wetenschappelijke procedures na een zorgvuldig onderzoek van individuele situaties.²⁷ Om van deze benadering gebruik te kunnen maken, ontwikkelden managers nauwkeurige standaardprocedures voor elke klus, selecteren ze arbeiders met de juiste vaardigheden, scholen ze arbeiders in de standaardprocedures, plannen ze het werk nauwgezet, en verhogen ze de lonen om meer output te krijgen. Taylors benadering wordt geïllustreerd door het afladen van ijzer van treinwagons en

het opladen van afgewerkt staal voor de fabriek van Bethlehem Steel in 1898. Taylor rekende uit dat met de juiste bewegingen, gereedschappen en werkvolgorde elke man in staat was 47,5 ton per dag te verstouwen, in plaats van de normale 12,5 ton. Hij werkte bovendien een stimulatiesysteem uit, waarbij elke man \$1,85 per dag kreeg als hij aan de nieuwe norm voldeed, \$ 1,15 meer dan voorheen. De productiviteit bij Bethlehem Steel schoot van de ene op de andere dag omhoog. Deze inzichten droegen er toe bij dat in organisaties de gedachte post vatte dat de rol van het management is gelegen in het handhaven van stabiliteit en efficiency, met topmanagers die het werk doen en arbeiders die doen wat ze gezegd wordt.

Besturingsprincipes. Terwijl scientific management zich voornamelijk op de technische kern richt, op werk dat op de werkvloer wordt gedaan, kijken **besturingsprincipes** naar het ontwerp en het functioneren van de organisatie als geheel. Zo kwam Henri Fayol met veertien managementprincipes, bijvoorbeeld 'elke ondergeschikte krijgt slechts van één superieur bevelen' (eenheid van bevel) en 'overeenkomstige activiteiten binnen een organisatie moeten allemaal onder één en dezelfde manager vallen' (eenheid van bevelvoering).³¹ Deze principes lagen ten grondslag aan de moderne managementpraktijk en het moderne organisatieontwerp. Fayol dacht dat deze principes in elke organisatorische omgeving konden worden toegepast. De benadering van het scientific management en de besturingsprincipes hadden veel invloed en gaven de organisaties fundamenteel nieuwe ideeën omtrent het creëren van hoge productiviteit en het doen groeien van de welvaart. Het waren vooral de besturingsprincipes die bijdroegen tot de ontwikkeling van **bureaucratische organisaties**. De nadruk lag daarbij op het ontwerpen en managen van organisaties op onpersoonlijke, rationele basis, bijvoorbeeld door middel van nauwkeurig omschreven gezag en verantwoordelijkheid, door formele verslaglegging, en door het eenduidig toepassen van standaardregels. Hoewel de term *bureaucratie* een negatieve bijmaak heeft gekregen in moderne organisaties, beantwoordden de bureaucratische eigenschappen buitengemeen goed aan de behoeften van het Industriële Tijdperk. Voortbordurend op de klassieke managementtheorie, ontstonden er academische benaderingen die zich bezig hielden met onderwerpen als de sociale omgeving en de noden van de arbeider.

De Hawthorne-studies. Omdat scientific management zo'n prominente plaats innam, kreeg onderzoek op het gebied van industriële psychologie en menselijke relaties in het begin maar weinig aandacht. Maar een serie experimenten bij een elektriciteitsbedrijf in Chicago, later bekend als de '**Hawthorne-studies**', zorgde voor een belangrijke doorbraak.. Uit de uitkomsten van deze studies kwam naar voren dat een positieve behandeling van werknemers hun motivatie en productiviteit gunstig beïnvloedden. De publicatie van deze bevindingen leidde tot een revolutie in de behandeling van werknemers en legden de basis voor vervolgstudies, waarbij onderzoek werd gedaan naar de behandeling van werknemers, leiding, motivatie en personeelsmanagement. Deze benaderingen van menselijke relaties en gedragingen leverden een nieuwe en belangrijke bijdrage aan de studie van management en organisaties.

Maar het hiërarchisch systeem en de bureaucratische benaderingen die werden ontwikkeld tijdens de Industriële Revolutie bleven de belangrijkste bena-

dering voor het ontwerp en functioneren van organisaties tot ruim in de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw. In het algemeen werkte deze benadering voor de meeste organisaties prima tot laatste paar decennia. Maar in de jaren tachtig van de vorige eeuw leidde het langzamerhand tot problemen. Toegenomen concurrentie, vooral op mondiale schaal, verlegden het speelterrein. Veel Noord-Amerikaanse bedrijven zaten opgescheept met overbezetting qua bestuur en professionele staf. Internationale concurrentie uit Europa en Japan deed ze ruw wakker schrikken. Xerox bijvoorbeeld ontdekte dat ze 1,3 overhead-arbeiders gebruikten voor elke directe arbeider, terwijl haar Japans filiaal slechts 0,6 overhead-arbeiders nodig had. Tegen de jaren tachtig moesten Noord-Amerikaanse bedrijven met iets beters komen. AT&T ontsloeg in de jaren tachtig 30.000 managers. De fusie tussen Chevron en Gulf leidde tot het ontslag van 18.000 werknemers, waaronder veel managers. General Electric ontsloeg 50.000 werknemers.²⁸

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstonden er nieuwe bedrijfsculturen die een afgeslankte staf, flexibiliteit, snel reageren naar de klant, gemotiveerde werknemers, service naar de klant, en kwaliteitsproducten hoog in het vaandel schreven. De wereld veranderde snel omdat de grenzen van bedrijven verschoven door een golf van vooral internationale fusieactiviteiten, en door toegenomen internationale concurrentie.

Vandaag de dag ondergaat de wereld, en dus de zakenwereld, een grondiger en verder reikende verandering dan enig andere sinds de opkomst van de moderne tijd en de wetenschappelijke revolutie. Net zoals de beschaving onherroepelijk werd veranderd door de overgang van een agrarische naar een industriële tijd, zo veranderen de komende gebeurtenissen de manier waarop we met elkaar omgaan in ons persoonlijk en beroepsmatige leven. Oude organisatievormen en managementmethoden zijn niet geschikt om de nieuwe problemen in de komende postmoderne wereld te lijf te gaan.²⁹ De jongste ontwikkelingen in bedrijfsomgeving en organisatie-theorie zullen resulteren in een andere, flexibeler aanpak van management en in toepassing van de contingentie-theorie om organisatiebegrippen te beschrijven en te verhelderen.

Contingentietheorie. Ondanks de omgevingsveranderingen zijn de verschillen tussen organisaties aanzienlijk. Wanneer alle organisaties als vrijwel identiek worden beschouwd, doemen grote problemen op. Dit was het geval bij het scientific management en bij de besturingsprincipes, die alle organisaties van een zelfde ontwerp voorzagen. De structuren en de systemen die in de retaildivisie van een conglomeraat goed werken, hoeven nog niet geschikt te zijn voor de productiedivisie. De organogrammen en financiële procedures die het beste werken voor een nieuwe internet-onderneming als MaMaMedia zijn niet geschikt voor een groot voedselverwerkend bedrijf.

Contingentie betekent dat iets van andere dingen afhangt; willen organisaties effectief zijn, dan moeten hun structuur en de condities van hun externe omgeving 'goed passen'.³⁰ Wat in de ene situatie prima uitpakt, doet het misschien slecht in een andere situatie. Er bestaat niet één goede manier. De contingentietheorie zegt dus eigenlijk: 'het hangt ervan af'. Sommige organisaties ervaren een bepaalde omgeving, passen een routinetechnologie toe en streven naar efficiency. In dat geval is een managementaanpak geschikt die gebruikmaakt van bureaucratische controleprocedures, een functionele structuur en

formele communicatie. Een vrij stromend managementproces leent zich beter voor een onzekere omgeving met een niet-routinematige technologie. Het juiste type management hangt af van de situatie van de organisatie.

Vandaag de dag zijn bijna alle organisaties werkzaam in hoogst onzekere omgevingen. Derhalve bevinden we ons in een significante overgangperiode, waarin het dominante paradigma van organisatietheorie en -ontwerp even dramatisch verandert als dat het geval was met de opkomst van de Industriële Revolutie.

Het postmoderne organisatieparadigma

Managers en organisaties zijn nog steeds in ruime mate doordrongen van de hiërarchische, bureaucratische benadering die meer dan een eeuw geleden ontstond. De moderne, in hoog tempo veranderende omgeving zorgt voor wereldwijde concurrentie, diversiteit, ethische kwesties, snel voortschrijdende technologie en communicatie. Er is meer aandacht voor het milieu en voor ecologisch meer verantwoorde technieken, en daarnaast verwachten werknemers steeds vaker zinvol werk en mogelijkheden voor ontplooiing. Deze nieuwe uitdagingen vragen om totaal andere reacties van mensen en organisaties. De gezichtspunten uit het verleden leveren geen plattegrond voor het doorkruisen van de zakenwereld van de eenentwintigste eeuw. De managers van vandaag en morgen zullen de nieuwe reacties op een volkomen nieuwe wereld moeten ontwerpen en orkestreren.

Het lijkt alsof huidige organisaties verschuiven van een **paradigma**, gebaseerd op mechanische systemen naar een dat gebaseerd is op natuurlijke, biologische systemen. Een paradigma is een gemeenschappelijk kader voor de fundamentele wijze waarop men de wereld waarneemt, begrijpt en overdenkt. Onze opvattingen en inzichten sturen ons gedrag. Vóór de Industriële Revolutie hielden de meeste organisaties zich bezig met landbouw of handnijverheid.³¹ De communicatie vond hoofdzakelijk plaats via direct persoonlijk contact. Organisaties waren klein, hadden een simpele structuur en vage grenzen; ook waren ze nauwelijks geïnteresseerd in groei. In het moderne industriële tijdperk deed een nieuw paradigma zijn intree: groei werd een primair criterium voor succes. Organisaties werden groot en complex, de grenzen tussen functionele afdelingen en tussen organisaties onderling werden duidelijk getrokken. De omgeving was betrekkelijk stabiel en de technologie bestond gewoonlijk uit processen voor massaproductie. De voornaamste kapitaalvormen in het moderne tijdperk waren geld, gebouwen en machines. De interne structuur werd ingewikkelder, verticaler en bureaucratischer; de communicatie verliep vooral via officiële schriftelijke stukken, zoals memo's, brieven en rapporten. Managers verzorgden de hele planning en het 'denkwerk', terwijl de werknemers het uitvoerende handwerk deden in ruil voor loon en andere compensaties.

In onze huidige postmoderne wereld is de omgeving allesbehalve stabiel, en de postmoderne organisatie onderkent het chaotische, onvoorspelbare karakter van de wereld. In een wereld die gekenmerkt wordt door snelle verandering, complexiteit en verrassende ontwikkelingen, kunnen managers niet op de oude vertrouwde manier het zich ontvouwende drama binnen of buiten de or-

organisatie meten, voorspellen of controleren. Om de chaos het hoofd te bieden hebben organisaties een nieuw paradigma nodig, waarin ze gericht zijn op een bescheidener omvang en flexibele, decentrale structuren die horizontale samenwerking benadrukken. Bovendien vervagen de scheidingslijnen tussen organisaties steeds meer, nu ook concurrenten partnerschappen vormen om wereldwijd de concurrentie het hoofd te bieden. De voornaamste kapitaalvorm bestaat niet langer uit geld of machines, maar uit *informatie en kennis*. Bedenk dat tot voor kort de marktwaarde van bedrijven die handelen in informatie-technologie (bijvoorbeeld Excite, Yahoo, of iVillage) een veelvoud bedroeg van de waarde van hun onroerende goederen, terwijl bij traditionele bedrijven de marktwaarde en de waarde van de activa gelijk zijn.

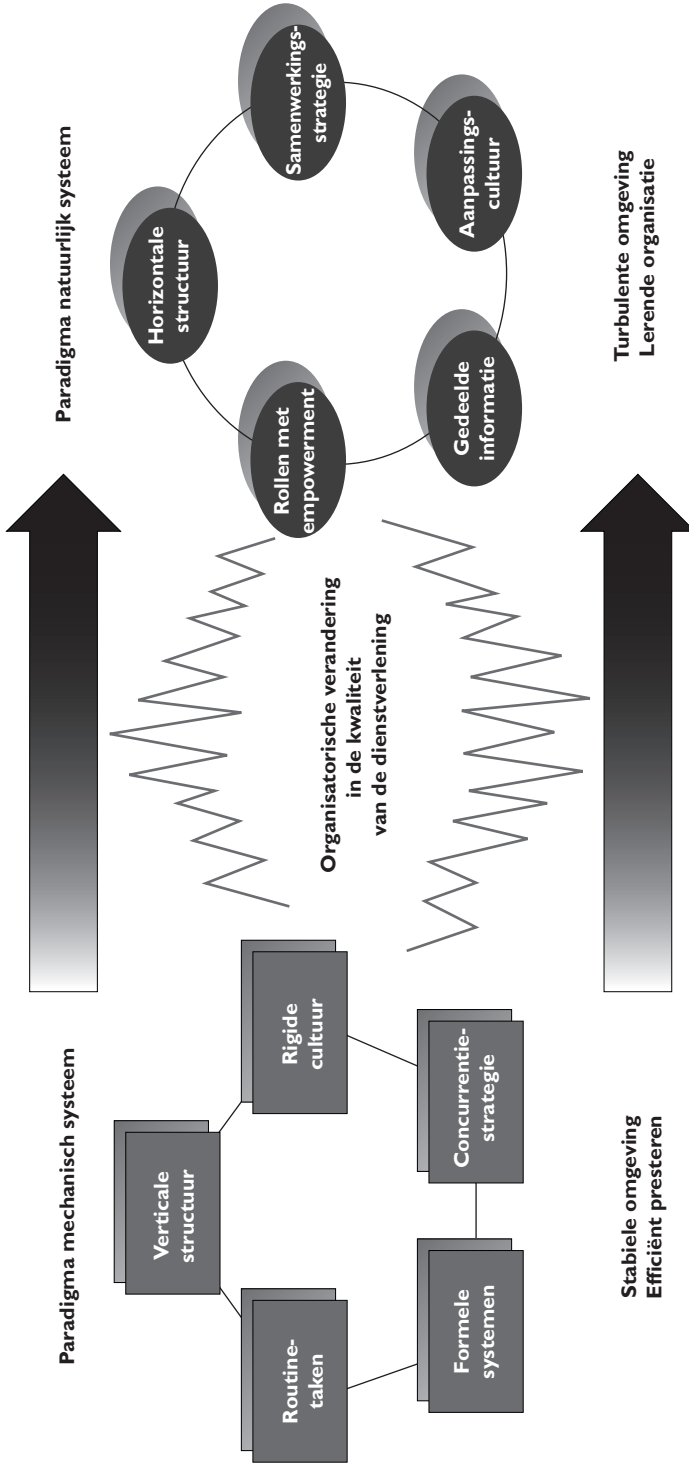
In deze nieuwe omgeving vormen veel managers hun bedrijven om tot iets dat de **'lerende organisatie'** wordt genoemd. De lerende organisatie stimuleert communicatie en samenwerking zodat iedereen zich betrokken voelt bij het onderkennen en oplossen van problemen, waardoor de organisatie in staat is voortdurend te experimenteren, zich te verbeteren, en zijn mogelijkheden te verruimen. De lerende organisatie is gebaseerd op gelijkheid, open informatie, weinig hiërarchie, en een cultuur die aanpassingsvermogen en participatie aanmoedigt, zodat overal vandaan ideeën kunnen opborrelen waarmee de organisatie kansen kan aangrijpen en crises het hoofd kan bieden. De waarde van de lerende organisatie is in wezen probleemoplossing, in tegenstelling tot de traditionele organisatie die ontworpen was met het oog op efficiency.

Efficiënt presteren versus de lerende organisatie

Terwijl managers zich moeizaam op een lerende organisatie richten, ontdekken ze dat bepaalde dimensies van de organisatie moeten veranderen. In figuur 1.7 worden organisaties die zijn ontworpen met oog op efficiency vergeleken met de organisaties die zijn ontworpen voor continue leerprocessen door te kijken naar vijf elementen van organisatieontwerp: 'structuur', 'taken', 'systemen', 'cultuur', en 'strategie'

Van verticale naar horizontale structuur. Van oudsher is de meest voorkomende organisatiestructuur er een waar activiteiten worden gebundeld door gemeenschappelijk werk van de onderkant naar de bovenkant van de organisatie. In het algemeen is er weinig sprake van samenwerking tussen functionele afdelingen, en wordt de hele organisatie gecoördineerd en gecontroleerd door middel van een verticale hiërarchie, waarbij de beslissingsbevoegdheid bij de managers uit de bovenlaag berust. Deze structuur kan heel effectief zijn. Het zet aan tot efficiënte productie en de ontwikkeling van fundamentele vaardigheden, terwijl de gezagshiërarchie in grote organisaties zorgt voor een doelmatig toezicht- en controlemechanisme. Maar in een snel veranderende omgeving raakt de hiërarchie overladen. De topfunctionarissen zijn niet in staat snel genoeg in te springen op problemen of kansen.

In de lerende organisatie is de verticale structuur, die afstand schept tussen managers aan de top van de organisatie en werkers in de technische kern, verlaten. Structuur wordt aangebracht rond horizontale werkstromen of processen in plaats van tussen functionele afdelingen. De verticale hiërarchie is afgeplat; er zijn nog maar een paar seniormanagers in de traditionele ondersteunende



Bron: ontleend aan David K. Hurst, Crisis and Renewal: Meeting the challenge of Organizational Change (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1995).

Figuur 1.7 Twee paradigma's voor organisatie-ontwerp

functies, zoals 'Financiën en Personeel'. Zelfgeleide teams zijn de bouwstenen van de lerende organisatie. Grenzen tussen afdelingen worden praktisch geslecht omdat de teams bestaan uit mensen die op verschillende functionele terreinen werken. In sommige gevallen schaffen organisaties de afdelingen helemaal af. Oticon Holding A/S, een Deens bedrijf dat 's wereld eerste digitale gehoorapparaat op de markt bracht, kent bijvoorbeeld geen organogrammen, afdelingen, functies, of titels. Alles wat duidt op een organisatiehiërarchie is verdwenen. Alle 150 werknemers vormen voortdurend zelfgeleide teams die op ad-hocbasis aan bepaalde projecten werken³²

Van routineklussen naar een rolverdeling op basis van empowerment. Een andere gedachteverandering heeft betrekking op de mate van formele structuur en toezicht, waar werknemers mee te maken hebben tijdens hun werk. Denk even terug aan scientific management, dat voorstander was van het nauwkeurig omschrijven van een klus en hoe die moest worden uitgevoerd. Een **taak** is een nauwkeurig omschreven stuk werk, toegewezen aan een persoon. In traditionele organisaties worden taken opgedeeld in specifieke, aparte onderdelen, als in een machine. Kennis van en toezicht op taken zijn boven in de organisatie samengebracht, en van werknemers wordt verwacht dat ze doen wat ze gezegd wordt. Een rol daarentegen is een deel van een dynamisch sociaal systeem. Bij een **rol** is er sprake van oordeelkundig vermogen en verantwoordelijkheid, waarbij iemand zijn of haar oordeelkundige vermogens en vaardigheden in mag zetten om een bepaald resultaat of doel te bereiken. In lerende organisaties spelen werknemers een rol in het team of de afdeling en rollen kunnen steeds weer opnieuw worden gedefinieerd of aangepast. Er zijn weinig regels of procedures, en kennis van en toezicht op taken berusten bij de arbeiders in plaats van bij supervisors of topfunctionarissen. Werknemers worden aangemoedigd problemen aan te pakken door met elkaar en met klanten samen te werken.

Van formele controlesystemen naar gedeelde informatie. In jonge, kleine organisaties is de communicatie meestal informeel en face-to-face. Er is amper sprake van formeel toezicht of van informatiesystemen omdat de top van het bedrijf in de praktijk gewoonlijk rechtstreeks met arbeiders in contact staat. Maar als organisaties groot worden en complex, groeit ook de afstand tussen de bedrijfstop en de werkers in de industriële kern. Formele systemen worden meestal geïmplementeerd om de groeiende hoeveelheid complexe informatie te managen en om afwijkingen van de gevestigde normen en doelen te ontdekken.³³

In lerende organisaties dient informatie een heel ander doel. De wijdverspreide informatie zorgt dat de organisatie functioneert op een optimaal niveau. De lerende organisatie probeert terug te keren naar de staat van kleine onderneming, waarin alle werknemers over de complete informatie beschikken aangaande het bedrijf, en dus snel kunnen handelen. Ideeën en informatie worden overal in het bedrijf gedeeld. In plaats van informatie te gebruiken om toezicht te houden op het personeel, bestaat de taak van een manager er grotendeels uit wegen te vinden om communicatiekanalen te openen, zodat ideeën alle kanten op kunnen. Bovendien houden lerende organisaties communicatielijnen open naar klanten, leveranciers, en zelfs concurrenten om zo nog

meer leerstof op te kunnen nemen. Informatietechnologie is een manier om mensen betrokken te houden. Bij Buckman Laboratories bijvoorbeeld verbindt een gecomputeriseerd kennisnetwerk, 'K'Netix' genaamd, 1200 werknemers in tachtig landen met elkaar en brengt het alle kennis bijeen om de klanten van dienst te zijn.³⁴

Van concurrentiestrategie naar samenwerkingsstrategie. In traditionele organisaties, ontworpen met het oog op efficiency, wordt de strategie geformuleerd door topmanagers en opgelegd aan de organisatie. Topfunctionarissen denken erover na hoe de organisatie het best kan reageren op concurrentie, hoe ze efficiënt gebruik kan maken van middelen en omgevingsveranderingen het hoofd kan bieden. In de lerende organisatie daarentegen dragen alle acties tezamen van een geïnformeerde en met empowerment begenadigde werkvloer bij aan de strategieontwikkeling. Omdat alle werknemers in contact staan met klanten, leveranciers en nieuwe technieken, dragen ze bij aan het identificeren van behoeftes en oplossingen en nemen ze deel aan het ontwerpen van de strategie. Bovendien wordt de strategie mede bepaald door partnerschap met leveranciers, klanten, en zelfs concurrenten. Organisaties worden partners en concurrenten, waarbij ze proberen de beste manier te vinden om te leren en zich aan te passen. Zo zit Johan Liedgren van Honkorm International, een on-line-amusementsbedrijf in het Bestuur van zeven andere bedrijven die handel drijven via het internet. Sommige president-directeuren van die bedrijven zitten op hun beurt weer in zijn Raad van Bestuur. Ze kennen elkaars vooruitzichten, marketingplannen, de introducties van nieuwe producten, en ze hebben zelfs toegang tot elkaars financiële gegevens³⁵

Van een rigide cultuur naar een cultuur van aanpassing. Wil een organisatie gezond blijven, dan moet de bedrijfscultuur aanzetten tot aanpassing aan de externe omgeving. Maar een gevaar voor veel organisaties is dat de cultuur vast komt te liggen, alsof ze in beton is gegoten. Organisaties die in een stabiele omgeving zeer succesrijk waren, werden slachtoffer van hun eigen succes als de omgeving ingrijpend veranderde. De culturele waarden, ideeën en praktijken die bijdroegen tot het succes waren nadelig voor efficiënt presteren in snel veranderende omgevingen.

In een lerende organisatie zet de cultuur aan tot openheid, gelijkheid, voortdurende verbetering, en verandering. Mensen in de organisatie weten alles van het hele systeem, hoe alles in elkaar grijpt, en hoe de verschillende delen van de organisatie op elkaar inwerken en op de omgeving. Deze idee van een totaalsysteem minimaliseert de grenzen binnen de organisatie en met andere bedrijven. Bovendien ontdoet men zich van activiteiten en symbolen die een verschil in status creëren, zoals restaurants voor leidinggevendenden of gereserveerde parkeerplaatsen. Iedereen levert een gewaardeerde bijdrage en de organisatie wordt een plaats waar een web van relaties wordt gesponnen dat mensen in staat stelt hun eigen potentieel ten volle te ontplooiën. De nadruk die ligt op het met zorg en respect behandelen van anderen, schept een klimaat waarin mensen de vrijheid hebben te experimenteren, risico's te nemen, en fouten te maken, zaken die allemaal bijdragen aan het leerproces.

Er is geen bedrijf dat volledig beantwoordt aan het beeld van een lerende organisatie, hoewel veel van de op dit moment hevigst concurrerende organisa-

ties overgestapt zijn op ideeën en vormen die gebaseerd zijn op het concept van levende, dynamische systemen. Op sommige van deze organisaties wordt, verspreid door het boek, de schijnwerper gezet in de paragrafen ‘Het initiatief’. In de paragraaf bij dit hoofdstuk wordt beschreven waarom Cisco Systems soms ‘De organisatie van de toekomst’ wordt genoemd.

Zoals in figuur 1.7 wordt aangegeven, kost het moderne managers veel moeite om hun organisaties in lerende organisaties te veranderen. De uitdaging voor managers is daarin gelegen dat ze enige mate van stabiliteit moeten handhaven, terwijl ze tegelijkertijd aanzetten tot verandering in de richting van het nieuwe paradigma, dat wil zeggen navigeren tussen orde en chaos.

Het initiatief

Cisco Systems: regels maken voor de nieuwe zakenwereld

Toen hij bij IBM werkte en bij Wang Laboratories, ondervond John Chambers, thans de nieuwe president-directeur van Cisco Systems, uit de eerste hand hoe schadelijk afkeer van verandering voor een bedrijf kan zijn. Hij vindt dat de nieuwe regels van zakelijke concurrentie nieuwe organisatievormen vereisen: regels die gebaseerd zijn op verandering in plaats van stabiliteit, georganiseerd rond netwerken in plaats van rigide hiërarchieën, en gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheden tussen Cisco en haar organisatorische partners.

Het zal niet als een verrassing komen dat Cisco, de marktleider op het gebied van routers, switches, software en ander spul dat het internet draaiende houdt, het internet in bijna alle aspecten van het bedrijf gebruikt, van sales en marketing tot werving. Bijna 75 procent van al haar klantenorders worden via het internet afgehandeld zonder dat er een mens aan te pas komt, of het nu gaat om de boeking, het checken van de creditkaart, het klaarmaken voor fabricage of het doorsturen naar de fabriek. Daarnaast zijn dankzij de techniek meer dan 17.000 werknemers in 50 landen nauw met elkaar verbonden en hebben ze toegang tot alle informatie die ze nodig hebben. Meer dan 1,7 miljoen pagina's informatie staan de Cisco-medewerkers ter beschikking via het netwerk. Het netwerk verbindt Cisco ook snel met haar web van partners, waardoor de constellatie van leveranciers, vaste toeleverbedrijven, en assemblagebedrijven lijkt op en optreedt als één naadloos bedrijf.

Maar het is niet alleen techniek, waardoor Cisco zich onderscheidt van de massa. Net zo belangrijk is de bedrijfscultuur en het denkkader. Chambers weet dat techniek de menselijke interactie niet kan vervangen, en hij doet stevig zijn best open en rechtstreekse communicatie te stimuleren tussen alle werknemers onderling en met de top van Cisco. Hij vergadert elk kwartaal met werknemers en nodigt alle werknemers in de maand van hun verjaardag uit op een van zijn ‘verjaardagsontbijten’, waar ze over alles kunnen praten wat ze willen. Daarnaast besteedt Chambers 55 procent van zijn tijd aan klanten. Klanten, en niet de leidinggevendenden, bestieren de zaken bij Cisco. Strategie is niet iets dat in de directiekamer wordt geformuleerd; integendeel, het komt voort uit het netwerk van werknemers, klanten en partners. Een voorbeeld hoe klanten bijdragen aan de strategie komt van Boeing en de Ford Motor Company. Toen beide maatschappijen en Cisco-werknemers hadden meegedeeld dat aan hun toekomstige netwerkbehoeften waarschijnlijk niet kon worden voldaan door Cisco, zocht Cisco uit wat die behoeftes waren, en ging toen op zoek naar een bedrijf dat ze konden inlijven, zodat ze daarmee het probleem konden oplossen. Door die eerste acquisitie, een fabrikant van switched LANs, Crescendo Communications, stapte Cisco in een nieuwe industriebranche die nu jaarlijks goed is voor miljarden dollars aan inkomsten.

Een cultuur waarin iedereen gelijk is, is de spil waarom het succes van Cisco draait, omdat het

zorgt voor teamwork en moraal onder de werknemers.

“Je vraagt je team nooit om iets te doen wat je zelf ook niet zou doen”, zegt Chambers die altijd tweedeklas reist en geen gereserveerde parkeerplaats heeft op het hoofdkantoor. Bovendien doen alle Cisco-topmanagers hun best alle werknemers erbij te betrekken, waardoor ze hun het gevoel geven dat ze echte partners zijn in het bedrijf. Breed opgezette optieregelingen belonen

belangrijke werknemers. Leidinggevend en bevestend geweldige hoeveelheden face-to-face tijd aan het coachen, adviseren, en communiceren met werknemers. Het resultaat is een energieke, gemotiveerde werkvloer die het eens is met Chambers overtuiging dat zijn mensen en zijn organisatie zich precies op het kruispunt bevinden waar techniek en de toekomst elkaar ontmoeten om de zakenwereld en het dagelijkse leven te veranderen.

Bronnen: John H. Byrne, “The Corporation of the Future,” *Business Week*, 31 augustus 1998, 102-106; en And the winner is... Cisco Systems,” in “In Depth: Business 2.0 100,” samengesteld door Walid Mougayar, projectleider; Michael Mattis, Kate McKinley, en Nissa Crawford, *Business 2.0*. Mei 1999, 58-94.

De rol van organisatietheorie en –ontwerp

Hoe kan de studie van organisatietheorie helpen in deze complexe overgangstijd? Voor mensen die manager zijn of dat willen worden, heeft organisatietheorie belangrijke inzichten te bieden waarmee ze betere managers kunnen worden in een snel veranderende tijd. Een van de grootste bedreigingen voor organisaties vandaag de dag is dat het management niet in staat is zich aan te passen aan de snelheid en chaos van technische vernieuwing. Hoewel bedrijven forse investeringen hebben gedaan in techniek, zijn ze nog maar net begonnen met het implementeren van de veranderingen op het gebied van organisatie en management die nodig zijn om van de techniek en het internet concurrentiewapens te maken. Het begrijpen van organisatietheorie en –ontwerp kan managers helpen de noodzakelijke veranderingen aan te brengen doordat het hen in doet zien en hen helpt begrijpen hoe techniek ingrijpt op andere elementen van de organisatie en haar omgeving. Net als bij IBM leren veel managers de organisatietheorie met vallen en opstaan. Bij IBM begrepen de managers noch de situatie noch de contingenties waarop ze moesten reageren.

Het lijkt geen twijfel dat organisatietheorie kan zorgen dat managers competent worden en meer invloed uitoefenen. Inzicht in hoe en waarom organisaties handelen, betekent dat managers weten hoe ze moeten reageren. Organisationskunde stelt mensen in staat dingen te zien en te doorgronden die voor anderen een gesloten boek zijn. Organisationskunde levert ideeën, concepten, denkwijzen en interpretaties waarmee managers organisaties door dit moeilijke nieuwe tijdperk kunnen loodsen. Als de oude benaderingen niet meer werken, dan leert de organisatietheorie hun het waarom daarvan te begrijpen en nieuwe gezichtspunten te ontwikkelen om veranderende omstandigheden het hoofd te bieden. Bij Cementos Mexicanos (Cemex) gebruikte een team managers concepten, voortkomend uit de organisatietheorie, om hun bedrijf te reorganiseren teneinde het hoofd te bieden aan de constante chaos die het leiden van een cementindustrie in ontwikkelingsgebieden met zich meebrengt.

In de praktijk 1.2

Cementos Mexicanos

Om een beslissend concurrentievoordeel in de harde cementindustrie te behalen, heeft Cementos Mexicanos (Cemex) zich toegelegd op ontwikkelingsgebieden in de wereld, plaatsen waar alles wat mis kan gaan gewoonlijk ook mis gaat. Zo heeft Cemex zelfs in zijn thuisland Mexico te maken met onvoorspelbare weersomstandigheden en verkeerscondities, spontane werkonderbrekingen en arbitraire overheidsinspecties van bouwplaatsen die leveringen doorkruisen. Daar komt bij dat meer dan de helft van alle opdrachten wordt gewijzigd of geannuleerd door de klanten, en meestal op het laatste moment. In aanmerking genomen dat het nooit langer dan negentig minuten duurt voordat een lading cement waardeloos is geworden, betekende dat hoge kosten, complexe planning, en frustratie voor de managers en werknemers van Cemex, evenals voor de bouwers, die mazzel hadden als ze hun cement op de juiste dag geleverd kregen, laat staan op het juiste uur.

Twee interne consultants, Kenneth Massey en Homero Reséndez, analyseerden het probleem vanuit elk gezichtspunt en kwamen tot de slotsom dat klantenchaos onvermijdelijk was, dus moesten ze een manier vinden om het probleem binnen dat kader op te lossen. De twee vormden een team dat op bezoek ging bij Federal Express in Memphis, Tennessee, en de 911-alarmcentrale van Houston, Texas, om te onderzoeken hoe deze organisaties er zich onder extreem moeilijke omstandigheden doorheen sloegen. Op grond van hun bevindingen, ontwikkelde het Cemex-team een nieuwe benaderingswijze voor het aanleveren van cement, die ze het 'leven met chaos' doopten. In plaats van te proberen de klanten te veranderen, besloot Cemex zaken te doen op de eigen voorwaarden van de klant en een systeem te ontwerpen waarin last-minute veranderingen en onverwachte problemen routine vormen.

Het hart van deze nieuwe benadering wordt gevormd door een complex informatietechnologiesysteem, inclusief een wereldomvattend satellietstelsel en boordcomputers op alle cementauto's, continue gevoed met dagelijkse gegevens over klantenorders, productieschema's, verkeersproblemen, weersomstandigheden, enzovoorts. Nu rijden er elke morgen Cemex-trucks de straat op. Als er een klantenorder binnenkomt, bekijkt een werknemer de kredietwaardigheid van de klant, zoekt een truc in de buurt, en geeft aanwijzingen voor de levering. Als de order geannuleerd wordt, geven computers automatisch opdracht aan de fabriek de productie terug te draaien.

Cemex voerde eveneens veranderingen door in management en organisatie die de nieuwe benadering moesten steunen. Het bedrijf schreef al zijn chauffeurs, met gemiddeld een zesjarige opleiding, in voor wekelijkse nascholingscursussen en begon ze te trainen in niet alleen het afleveren van cement, maar ook in het leveren van kwaliteitsservice. Daarnaast werden veel strikte en veeleisende arbeidsvoorschriften overboord gooid, zodat arbeiders meer oordeelkundigheid en verantwoordelijkheid hadden voor het oplossen van problemen, overeenkomstig de manier van reageren op noodsituaties, waarvan het team getuige was geweest op de 911-alarmcentrale. "Ze zagen zichzelf als chauffeurs. Maar iedereen kan beton afleveren. Nu weten onze mensen dat ze een dienst leveren die de concurrent niet kan leveren", aldus Francisco Perez, operationsmanager bij Cemex in Guadalajara.

Levering op dezelfde dag en onbeperkte orderwijzigingen zijn nu strijk en zet bij Cemex. Maar het belangrijkste resultaat is dat Cemex bloeit op constante verandering in een complexe wereld.³⁶

Kader van dit boek

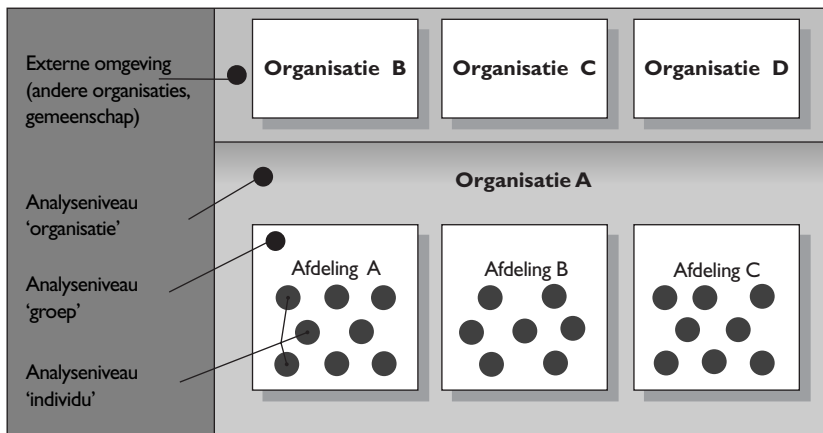
Welke onderwerpen zijn relevant voor de theorie en het ontwerp van organisaties? In welke opzichten verschilt een cursus 'management' of 'organisatiegedrag' van een cursus 'organisatietheorie'? Het antwoord houdt verband met het begrip 'analyse-niveau'.

Analyseniveaus

Volgens de systeemtheorie bestaat elk systeem weer uit subsystemen. Systemen zijn genesteld binnen systemen en één bepaald **analyseniveau** moet als uitgangspunt dienen. Normaliter worden organisaties gekenmerkt door vier analyseniveaus (zie figuur 1.8). Het individu is de eerste bouwsteen. De mens staat tot de organisatie als een cel tot een biologisch systeem. Het volgende niveau is de groep of afdeling. Dat zijn verzamelingen van individuen die samenwerken om groepstaken uit te voeren. Het daaropvolgende niveau is de organisatie zelf. Een organisatie is een verzameling groepen of afdelingen die samen de totale organisatie vormen. Organisaties kunnen gegroepeerd worden tot een volgend analyseniveau: het organisatienetwerk (de ‘interorganizational set’) en de gemeenschap. Het organisatienetwerk is de groep organisaties waarmee één organisatie in contact staat. Andere organisaties in de gemeenschap vormen eveneens een belangrijk onderdeel van de omgeving van een organisatie.

Organisatietheorie concentreert zich op het analyseniveau ‘organisatie’, maar verliest groepen en de omgeving niet uit het oog. Om de organisatie te verklaren moet men niet alleen naar haar eigen kenmerken kijken, maar ook naar die van de omgeving en naar de afdelingen en groepen waaruit de organisatie bestaat. In dit boek willen wij je helpen organisaties te begrijpen door hun specifieke kenmerken te onderzoeken, de aard van en relaties tussen groepen en afdelingen waaruit een organisatie bestaat, plus de verzameling organisaties die samen de omgeving vormen.

Figuur 1.8
Analyseniveaus in organisaties



Bron: Gebaseerd op Andrew H. Van de Ven en Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (New York: Wiley, 1980), p. 8; en Richard L. Daft en Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1986), p. 8.

Hebben mensen een plaats binnen de organisatietheorie? Ja, het gedrag van mensen – niet van individuen – wordt meegenomen. Individuen zijn belang-

rijk, maar de analyse is niet primair op hen gericht. Organisatietheorie is iets anders dan organisatiegedrag. **Organisatiegedrag** is de microbenadering die de individuen binnen organisaties beschouwt als de relevante eenheden voor analyses. Organizatiegedrag onderzoekt begrippen als ‘motivatie’, ‘leiderschapsstijl’ en ‘persoonlijkheid’, en houdt zich bezig met cognitieve en emotionele verschillen tussen mensen binnen organisaties. **Organisatietheorie** is een macrobenadering omdat de hele organisatie als eenheid geanalyseerd wordt. De theorie houdt zich bezig met de verzameling mensen die een afdeling of organisatie vormen, en met de verschillen in structuur en gedrag op het analyseniveau ‘organisatie’. We zouden kunnen zeggen dat organisatietheorie de sociologie van organisaties is en organisatiegedrag de psychologie.

Een nieuwe benadering is de zogenaamde ‘mesotheorie’. Organizatieonderzoek en managementopleidingen zijn doorgaans gespecialiseerd in óf organisatiegedrag óf organisatietheorie. De **mesotheorie** (*meso* betekent ‘tussenin’) is een benadering die de micro- en macroniveaus van analyse integreert. Individuen en groepen beïnvloeden de organisatie, die weer individuen en groepen beïnvloedt. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat diversiteit van het personeelsbestand innovaties bevordert. Willen managers innovatie verbeteren, dan moeten ze begrijpen hoe structuur en context (organisatietheorie) verband houden met interacties tussen werknemers met een heel verschillende achtergrond (organisatiegedrag), want zowel macro- als microvariabelen hebben invloed op innovatie.³⁷

Organisatietheorie is direct relevant voor het topmanagement en het middenkader en in mindere mate voor het lagere management. Topmanagers zijn verantwoordelijk voor de hele organisatie en moeten doelen opstellen, strategieën ontwikkelen, de externe omgeving interpreteren, en structuur en ontwerp van hun organisatie bepalen. Het middenkader heeft de leiding over grote afdelingen, zoals ‘Marketing’ of ‘R&D’, en neemt besluiten over de relaties van de afdeling met de rest van de organisatie. Het middenkader moet het ontwerp van hun afdeling afstemmen op de gebruikte technologie en zaken aanpakken als politiek en macht, conflicten tussen groepen, informatie- en controlesystemen, allemaal onderdelen van de organisatietheorie. De theorie is minder belangrijk voor het lagere management dat zich vooral bezighoudt met het toezicht op werknemers die machines bedienen, brieven typen en producten verkopen. Organizatietheorie kijkt naar het totaalbeeld van de organisatie en haar voornaamste afdelingen.

Opzet van het boek

De onderwerpen van de organisatietheorie zijn nauw met elkaar verweven. De hoofdstukken worden zo gepresenteerd dat de hoofdideeën in logische volgorde aan bod komen. Figuur 1.9 geeft een overzicht van de opzet. In deel 1 worden het basisidee van de organisatie als sociaal systeem en het karakter van de organisatietheorie uiteengezet. Deel 2 bouwt hierop voort en behandelt strategisch management, doelen en effectiviteit, en de grondbeginselen van de organisatiestructuur. Organisaties zijn open systemen met een doel. In dit gedeelte onderzoeken we hoe managers ervoor kunnen zorgen dat de organisatie zijn doel bereikt. Daarbij kijken we hoe je een geschikte structuur ontwerpt, bij-

voorbeeld een functionele, of een divisionele structuur, een matrixstructuur, of een horizontale structuur. In deel 3 kijken we naar de verschillende open-systeemelementen die van invloed zijn op de structuur en het ontwerp van de organisatie, zoals de externe omgeving, de relaties binnen een organisatienetwerk, en de productie- en dienstentechnologie. Dit deel bevat ook een hoofdstuk waarin we kijken naar het aanzienlijke belang dat nieuwe informatietechnologie heeft op de manier waarop organisaties worden ontworpen en geleid.

In de delen 4 en 5 kijken wij naar processen binnen de organisatie. In deel 4 wordt beschreven hoe het organisatieontwerp zich verhoudt tot factoren als omvang en controle en tot cultuur en ethische waarden binnen de organisatie. Deel 5 gaat over dynamische processen binnen en tussen grote afdelingen van de organisatie: het managen van conflicten tussen groepen, besluitvorming, macht en politiek, evenals leiderschap en cultuur. Daarnaast komen in een laatste hoofdstuk hedendaagse onderwerpen aan bod die met organisatieontwerp en managementprocessen te maken hebben.

Indeling van de hoofdstukken

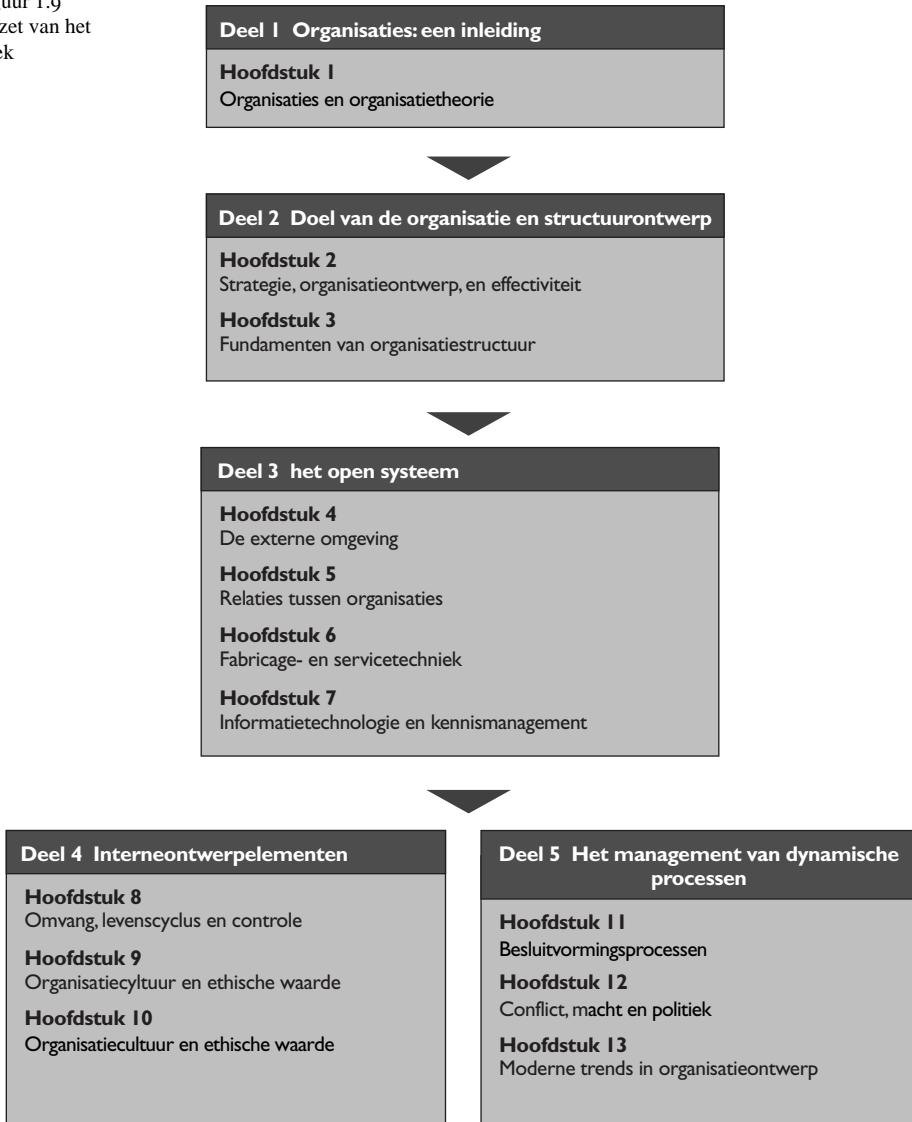
Elk hoofdstuk begint met een casestudy ter illustratie van het te bespreken onderwerp. Vervolgens worden de relevante theoretische begrippen geïntroduceerd en uitgelegd. Ook is in elk hoofdstuk een aantal 'In de praktijk'-voorbeelden opgenomen die de begrippen verduidelijken en laten zien hoe ze in bestaande organisaties zijn toegepast. De voorbeelden in 'Het initiatief' tonen aan hoe drastisch de veranderingen zijn in het managementdenken en in de managementpraktijk. De voornaamste theoretische begrippen passeren de revue nogmaals in de 'Samenvatting en interpretatie' aan het eind van ieder hoofdstuk. En in de paragraaf 'Tips' staan belangrijke punten waarop je moet letten bij het ontwerpen en leiden van organisaties.

Samenvatting en interpretatie

Een belangrijk idee uit dit hoofdstuk is dat organisaties systemen zijn. En wel open systemen die zich aan de omgeving moeten aanpassen om te overleven. Verschillende delen van de organisatie zijn ontworpen om de belangrijkste functies van de subsystemen productie, aanpassing, onderhoud, management en boundary spanning te kunnen verrichten. De organisatie bestaat uit de technische kern, het topmanagement, het middelmanagement, de technische staf, en de administratieve staf.

Een hoofdkenmerk van de huidige organisaties is verandering, dat de vroegere stabiliteit verdrongen heeft. Concrete uitdagingen voor managers zijn onder meer de wereldwijde concurrentie, de noodzaak tot vernieuwing van de organisatie, de zorg om producten en diensten snel te leveren tegen concurrerende prijzen, de aanpassing aan nieuwe carrièrepatronen, het omgaan met diversiteit, en handhaving van hoge ethische normen en sociale verantwoordelijkheid. Deze uitdagingen leiden tot veranderingen in organisatievormen en managementmethoden. De trend verlegt zich van sterk gestructureerde bureaucratistische benaderingen naar lossere, flexibeler managementsystemen, ge-

Figuur 1.9
Opzet van het
boek



baseerd op een natuurlijk, biologisch model. Veel managers bouwen organisaties om in de richting van een lerende organisatie, gekenmerkt door een horizontale structuur, geautoriseerde werknemers, gedeelde informatie, samenwerkingsstrategieën en een cultuur die zich richt op aanpassing.

De analyse van organisatietheorie is niet zozeer gericht op individuele mensen als wel op de organisatie. Relevante begrippen zijn de dimensies van structuur en context. Formalisatie, specialisatie, standaardisatie, gezagshiërarchie, complexiteit, centralisatie, professionalisme, personeelsratio's, omvang, gebruikte technologie, omgeving, doelen, strategie en cultuur leveren de etiketten aan om organisaties te meten en te analyseren. Per organisatie variëren

deze dimensies sterk. In latere hoofdstukken zullen wij het hebben over kaders om organisaties te analyseren met behulp van deze begrippen.

Een tweede belangrijk punt is dat organisatietheorie meerdere invalshoeken kent. In dit boek hanteren wij de visie van rationele contingentie. Andere even waardevolle benaderingen zijn het radicaal-marxisme en de transactiekostenbenadering.

Tot slot hebben de meeste begrippen betrekking op het topmanagement en het middenkader. In dit boek besteden we minder aandacht aan het operationele niveau van supervisie en motivatie van werknemers, aangezien dit type leerstof valt onder organisatiegedrag.

Tips

Houd als manager in een organisatie de volgende richtlijnen in gedachten:

1. Negeer de externe omgeving niet en bescherm de organisatie er niet tegen. Omdat de omgeving onvoorspelbaar is, zijn orde en rationaliteit in de organisatie nooit volledig te bereiken. Streef naar een evenwicht tussen orde en flexibiliteit.
2. Ontwerp de organisatie zo dat de vijf primaire onderdelen, de technische kern, het topmanagement, het middelmanagement, de technische staf, en de administratieve staf de subsysteemfuncties van productie, boundary spanning, onderhoud, aanpassing en management adequaat kunnen uitvoeren. Probeer een evenwicht te vinden tussen de vijf onderdelen zodat ze samen bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie.
3. Kijk naar de organisatie als een eenheid die duidelijk verschilt van de individuen die er werken. Beschrijf de organisatie naar omvang, formalisatie, decentralisatie, complexiteit, specialisatie, professionalisme, personeelsratio's, en dergelijke. Analyseer met behulp van deze kenmerken de organisatie en vergelijk haar met andere organisaties.
4. Wees voorzichtig als je iets wat in de ene situatie werkt, in een andere situatie toepast. Niet alle organisatiesystemen zijn hetzelfde. Bepaal met behulp van de organisatietheorie de juiste structuur, doelen, strategie en managementsystemen voor elke organisatie.
5. Als je een organisatie ontwerpt die moet leren en zich moet aanpassen in een turbulente omgeving, neem dan elementen op als horizontale structuur, gedeelde informatie, rolverdelingen gebaseerd op empowerment, samenwerkingsstrategie, en aanpassingsstructuur. In stabiele omgevingen kunnen organisaties ervoor zorgen dat ze efficiënt presteren met behulp van een verticale structuur, formele informatie- en controlesystemen, routinetaken, concurrentiestrategie, en een rigide cultuur.
6. Word een competente, invloedrijke manager door het kader toe te passen dat de organisatietheorie verschaft om je organisatie te begrijpen en te interpreteren.

Belangrijke begrippen

analyseniveau ◄ besturingsprincipes ◄ bureaucratische organisaties ◄ contextuele dimensies ◄ contingentie ◄ gesloten systeem ◄ Hawthorne-studies ◄ lerende organisatie ◄ mesotheorie ◄ open systeem ◄ organisatiegedrag ◄ organisaties ◄ organisatietheorie ◄ paradigma ◄ rol ◄ scientific management ◄ structurele dimensies ◄ subsystemen ◄ systeem ◄ taak

Discussievragen

1. Wat is de definitie van een *organisatie*? Leg in het kort elk onderdeel van de definitie uit.
2. Wat is het verschil tussen een open en een gesloten systeem? Kun je een voorbeeld van een gesloten systeem geven?
3. Leg uit hoe Mintzbergs vijf primaire onderdelen van de organisatie de subsysteemfuncties onderin afbeelding 1.2 uitvoeren. Stel dat een organisatie gedwongen is één systeem af te schaffen; zonder welk systeem zou ze dan het langst kunnen overleven? Leg uit waarom.
4. Waarom kunnen menselijke organisaties als complexer beschouwd worden dan gemachineerde organisaties? Welke gevolgen heeft de complexiteit voor managers?
5. Wat is het verschil tussen formalisatie, specialisatie en standaardisatie? Denk je dat een organisatie die hoog scoort op een van deze drie dimensies, ook op de andere twee hoog scoort? Leg uit waarom.
6. Wat betekent *contingentie*? Welke implicaties hebben contingentietheorieën voor managers?
7. Wat zijn de voornaamste verschillen tussen een organisatie die ontworpen is voor efficiënte prestaties en een organisatie die ontworpen is voor leren en veranderen. Welk soort organisatie zou het makkelijkst te managen zijn? Bespreek dit.
8. Waarom is gedeelde informatie zo veel belangrijker voor een lerende organisatie dan voor een organisatie die gericht is op zo goed mogelijke prestaties? Bespreek hoe een organisatorische benadering van informatie delen zich verhoudt tot andere elementen van organisatieontwerp, zoals structuur, taken, strategie, en cultuur.
9. Welke analyseniveaus worden doorgaans bestudeerd in organisatietheorie? Wat zijn de verschillen met de analyseniveaus die bestudeerd worden in een cursus psychologie? Sociologie? Politologie?
10. Vroege managementtheoretici meenden dat organisaties moesten streven naar logica en rationaliteit – voor alles een plaats en alles op zijn plaats. Noem de voor- en nadelen van deze benadering voor moderne organisaties.

Werkboek Hoofdstuk I: Dimensies van organisaties meten*

Analyseer twee organisaties op onderstaande dimensies. Geef per schaal aan op welk punt ze volgens jou vallen. Gebruik een 'X' voor de eerste organisatie en een '*' voor de tweede. Kies twee organisaties waarmee je bekend bent, bijvoorbeeld het bedrijf waar je werkt, de universiteit, een studentenorganisatie, je kerk of je familie.

	Formalisatie										
Veel regels op schrift	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weinig regels
	Specialisatie										
Aparte taken en rollen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Overlappende taken
	Gezagshierarchie										
Steile hiërarchie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Platte hiërarchie
	Technologie										
Product	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dienst
	Externe omgeving										
Stabiel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Instabiel
	Cultuur/Waarden en normen										
Duidelijk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ambigu
	Professionalisme										
Hoge opleiding	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weinig opleiding
	Doelen										
Goed omschreven	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Niet omschreven
	Omvang										
Klein	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Groot
	Organisatieparadigma										
Modern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Postmodern

Vragen

1. Wat zijn de voornaamste verschillen tussen de twee organisaties die je hebt beoordeeld?
2. Zou je voor een van de twee of beide liever een andere score op een van de schalen zien? Waarom?

Index

3M 329

A

Aanpakken van onzekerheid 428
Aanpassing 482
Absorptie 429
Afgedwongen krachten 174
Afgedwongen macht 418
Afhankelijkheid 425
Afhankelijkheid van middelen 139, 158
Agriculture Department's Animal and Plant Health
Inspection Service 357
Alberta Manufacturing 379
Alcoa 437
Algemene omgeving 122
Ambachtelijke technologieën 199
American Standard 85
Analyseerbaarheid 198
Analyseniveaus 34
Analytische strategie 56
Asea Brown Boveri 467

B

Balanced effectiveness approaches 65
Balanced Scorecard 285
Barnes & Noble 119
Bedrijfscultuur 455
Behoud 169
Beloningsmacht 418
Bemiddelende technologie 204
Benchmarking 174, 355
Beperkte rationaliteit 375
Besluitvorming in een organisatie 373
Besturingsprincipes 24
Bevredigende oplossing 387
Biogen 270
Blue Bell Creameries 91
Borg-Warner Chemicals 415
Bosjesmannen 449
Boston Edison Company 187
Boundary spanning 131
Buffers 131
Bureaucratie 287
Bureaucratische controle 287
Bureaucratische cultuur 304
Bureaucratische organisaties 23

C

Cadwalader, Wickersham, en Taft 338
CAO-onderhandelingen 439
Capital Protection Insurance Services 196
Carnegie-model 386
Casablanca 398
Cementos Mexicanos (Cemex) 33
Centralisatie 273
Centraliteit 428
Chaebol 460

Charismatisch gezag 278
Charles Schwab Corp. 171
Cisco Systems 31, 153
Clancontrole 283
Clancultuur 304
Coalitie 386
Collectiviteitsfase 268
Columbus Mills 284
Communicatie en coördinatie 202
Communities of practice 249
Competitie 413
Computer-aided craftsmanship 191
Computer-integrated manufacturing 188
Concurrerende-waardenbenadering 67
Confrontatie 438
Consortia 460
Contextuele dimensies 18
Contingentie 25
Contingentiebenaderingen van effectiviteit 60
Contingentiekader voor besluitvorming 399
Continu-procesproductie 185
Controle over beslissingspremissen 421
Controle over informatie 421
Coöptatie 142
Corporate storytelling 249
Corsair Communications 480
Creatieve afdelingen 341
Crystal Manufacturing 429
Cultuur 296
Cultuuromslag 364
Cultuursterkte 304
Cultuurveranderingen 335
Cultuurverschillen 415

D

Danone 43
Data 222
Data mining 222, 245
Data warehousing 222, 245
Decentralisatie 201
Decision support-systeem 223
Deere & Co 194
Delta Airlines 66
Dialog 246
Dienstverleningstechnologie 192
Differentiatie 52, 133, 414
Differentiatiestrategie 52
Dimensie 'simpel-complex' 127
Dimensie 'stabiel-instabiel' 128
Direct-contact 82
Directe overlap 142
Divisiestructuur 92
Divisionele groepering 88
Doelbenadering 60
Domein 120
Domeinen van politieke activiteit 431
Dow Chemical 466

DPR Construction 244
 DSS 223
 Dubbele kern 349
 Dwingende krachten 173

E

E-commerce 231, 252
 E-commerce metingen 281
 E.R. 203
 Ecosysteem van een organisatie 154
 Effectiviteit 59
 Efficiency 59
 EIS 222
 Elektronische bibliotheken 245
 Elektronische gegevensuitwisseling 229
 Elementen van empowerment 474
 Empire Equipment 164
 Encyclopaedia Britannica 388
 Enterprise resource-planning 224
 ERP 224
 Escalerende inzet 405
 Ethiek 319
 Ethiekcommissie 318
 Ethisch dilemma 311
 Excellente organisaties 454
 Executive information-systeem 222
 Expertisemacht 418
 Expliciete kennis 241
 Externe aanpassing 298
 Extranet 225

F

Fases in ontwikkeling 458
 Financiële middelen 427
 Focus 55
 Focusstrategie 55
 Formalisatie 201, 273
 Formalisatiefase 268
 Formeel gezag 419
 Formele positie 420
 French Rags 181
 Functieontwerp 209
 Functionele groepering 88
 Functionele matrix 99
 Functionele structuur 90
 Fusies 415

G

GE Plastics 415
 Geografische structuur 96
 Georganiseerde anarchie 394
 Gepoolde interdependentie 204
 Geprogrammeerde beslissing 373
 Geschakelde technologie 204
 Gesloten systeem 14
 Gewogen benaderingen van effectiviteit 65
 Gezag 419
 Gezagsrelaties 88
 Gezamenlijke optimalisering 211
 Gillette 392
 Goudzoekersstrategie 55

Groepering tot afdelingen 88
 Groepsdenken 482
 Grote-groepinterventie 356

H

Halifax Business Machines 436
 Hawthorne-studies 24
 Helden 299
 Herman Miller 317
 Hire Quality 352
 Holt Companies 320
 Horizontale groepering 88
 Horizontale macht 424
 Horizontale structuur 102
 Horizontale verbinding 82
 Horizontale-verbindingsmodel 345
 Host Universal 456
 Human-relationsmodel 68
 Hybride structuur 106

I

IBM 3
 Imitatie 402
 Imperial Oil Limited 282
 Impliciete kennis 241
 Incrementele verandering 332
 Indirecte overlap 142
 Informatie 220
 Informatie verzamelen 429
 Informatiesystemen 82
 Innovatie 336
 Inspiratie 402
 Institutioneel isomorfisme 173
 Institutionele omgeving 172
 Institutionele visie 172
 Integratie 134
 Integratiemanager 83
 Integratiemechanismen 437
 Integratieriten 298
 Intensieve technologie 206
 Interdependentie 182, 204
 Intergroepsconflict 412
 Intergroepstraining 439
 Intern-procesbenadering 64
 Intern-procesmodel 67
 Internationale divisie 463
 Internationale fase 458
 Interne integratie 298
 Internet 233
 Intranet 224
 Intuïtieve besluitvorming 380
 Isomorfisme 172

J

Jobrotatie 209
 Joint ventures 141

K

Keiretsu 460
 Kellogg 347
 Kennis 240

Klokkenluiden 319
 Knowledge mapping 245
 Kwaliteitskringen 354, 475

L

Lage-kostenleiderschap 54
 Leergeschiedenis 247
 Legenden 299
 Legitieme macht 418, 420
 Legitimiteit 172
 Leiderschap op basis van waarden 316
 Leren 403
 Lerende organisatie 27
 Levenscyclus 272
 Licentieovereenkomsten 141

M

M*A*S*H 203
 Macht 418
 Macht van individu 418
 Macht versus gezag 418
 Machtsbronnen 425
 Managementcontrolesystemen 278
 Managementethiek 311
 Managementinformatiesysteem 222
 Managementopvolging 431
 Managementvoorvechter 343
 Marktcontrole 280
 Massa-individualisering 189
 Matrixstructuur 96
 Mechanistisch 135
 Meervoudig nationaal 458
 Meervoudig nationale strategie 461
 Mesotheorie 35
 Microsoft 94
 Middelen 420
 Middelenoewijzing 431
 Miles en Snows strategietypologie 55
 Mimetisch krachten 173
 MIS 222
 Missie 46
 Missiecultuur 303
 Mobilisatie van betrokkenheid 479
 Model voor incrementele besluitvorming 389
 Monarch Marking Systems 473
 Mondiale bedrijven 459
 Mondiale fase 459
 Mondiale geografische divisiestructuur 465
 Mondiale matrixstructuur 467
 Mondiale productstructuur 463
 Mondiale werkteams 460
 Monorail 235
 Mudge, Rose, Guthrie, Alexander & Ferdon 488
 Multifocusgroepering 88
 Multinationale fase 459
 Mythen 299

N

Nationale fase 458
 NeoData 77
 Netscape 309

Netwerkcentraliteit 422
 Netwerken 223
 Netwerkgorganisatiestructuur 234
 New venture-fonds 342
 Niche 168
 Niet-geprogrammeerde beslissingen 373
 Niet-routinematige technologie 200
 Nieuwe producten en diensten 344
 Nike 231
 Normatieve krachten 175
 Northeast Utilities 187
 Novartis 248

O

Office of National Drug Control Policy 62
 Officiële doelen 46
 Ombudsman voor ethische kwesties 318
 Onderhandeling 438
 Ondernemersfase 267
 Ontbinding 488
 Onverenigbare operationele doelen 413
 Onvervangbaarheid 428
 Onzekerheid 127
 Op aanpassing gerichte ondernemerscultuur 302
 Open systeem 14
 Open-systeemmodel 67
 Operationele doelen 44, 46
 Operationele research 383
 Opvolging 482-483
 Organisaties 13
 Organisatiecultuur 296
 Organisatiedoel 43
 Organisatiegedrag 35
 Organisatieomgeving 120
 Organisatieontwikkeling 353, 355
 Organisatiepolitiek 431
 Organisatiestructuur 78
 Organisatievorm 168
 Organisch 135
 Output op maat 195
 Overgangsriten 298
 Overlap van directoraten 142
 Overschakelen op een andere structuur 340
 Oxford Health Plans 261

P

Pacific Medical Center 411
 Paradigma 26
 Paramount Pictures 382
 Personeel-managementteams 438
 Personeelsratio's 274
 Pitney Bowes 305
 Planning van de middelen 224
 Politiek 430
 Politieke model 417, 431
 Politieke tactieken 434
 Populatie 166
 Populatie-ecologie 158
 Porters concurrentiestrategieën 52
 Prestaties 483
 Preventie 429

Probleemconsensus 399
 Probleemidentificatie 373
 Probleemoplossing 373
 Problemistische zoektocht 387
 Productdivisies 463
 Productmatrix 113
 Productvoorvechter 343
 Progressive Corporation 333
 Projectmatrix 99

R

Radicale verandering 349
 Rationeel organisatiemodel 417
 Rationeel-doelmodel 67
 Rationeel-wettelijk gezag 278
 Rationele benadering 375
 Reactiestrategie 56
 Redenen voor empowerment 472
 Redenen waarom organisaties groeien 262
 Re-engineering 353
 Referentiemacht 418
 Relaties tussen organisaties 154
 Riten en ceremonies 298
 Rol 29
 Roulatie 440
 Routinematige technologie 199
 Rowe Furniture Company 136

S

SABRE-groep 385
 Samenwerkingsnetwerk 158, 160
 SAS Institute 295
 Schaarste middelen 416
 Scientific management 23
 Sectoren 121-122
 Selectie 169
 Sequentiële interdependentie 204
 Serieproductie 184
 Snel veranderende omgevingen 403
 Sociaal-technische systemen 210
 Sociale verantwoordelijkheid 311
 SOL Cleaning Service 51
 Span of control 202
 Sportteams 208
 Stakeholderbenadering 65
 Starbucks 53
 Strategie 44
 Strategie van mondialisering 461
 Strategische allianties 459
 Strategische contingenties 424
 Strijd om het bestaan 170
 Structurele dimensies 18
 Structurele kader 78
 Structuur 67
 Structuurverandering 431
 Stukproductie 184
 Subculturen 305
 Symbool 300
 Symptomen van een gebrekkige structuur 111
 Systeem 15
 Systeem-middelenbenadering 60, 63

T

Taak 29
 Taakgroepen 83
 Taakinterdependentie 415
 Taakomgeving 122
 Taakverbreding 210
 Taakvereenvoudiging 210
 Taakverrijking 210
 Taal 300
 Tactieken 434
 Tactieken om de machtsbasis te vergroten 432
 Tactieken om macht te gebruiken 434
 Tactieken om medewerking te versterken 437
 Teambuilding 357
 Teams 85
 Technisch voorvechter 343
 Technische complexiteit 183
 Technische kennis 400
 Technische technologieën 200
 Technologie 181
 Technologische veranderingen 335
 TNT UK 280
 Toepassingen van empowerment 475
 Tommy Hilfiger 132
 Toshiba 143
 Total Quality Management 353
 Toyota 162
 TPS 222
 Traditioneel gezag 278
 Transactieverwerkende systemen 222
 Transnationaal model 468
 Transnationale teams 460
 Trend naar empowerment 472
 Trilogy Software 307
 Turner Industries 226
 Tweezijdige benadering 340

U

Uitwerkingsfase 269
 Universiteit van Illinois 427
 US West 374

V

Vaardigheden van werknemers 202
 Variatie 169
 Venture-teams 342
 Verandering 328, 340
 Verandering in organisaties 336
 Verandering van strategie en structuur 349
 Veranderingsproces 336
 Verbinding 80
 Verbindingsmanager 82
 Verdedigingsstrategie 55
 Verhalen 299
 Vernieuwingsriten 298
 Versnippering 482
 Versterkingsriten 298
 Verticale informatiesystemen 81
 Verticale verbindingen 80
 Verval 485

Virtuele organisatie 460
Visie 478
Volkswagen 165
Voorvechters van ideeën 343
Vuilnisbakmodel 407

W

W.L. Gore & Associates 21
Wal-Mart 126
Wederzijdse interdependentie 205
Wetsregel 310

Weyerhaeuser 219
White Rose Nursery and Crafts 371
Worldwide Steel 100

X

Xerox 104, 423

Z

Zelfgeleide werkteams 475
Zondebokritueel 484



Dit standaardwerk over organisatietheorie is wereldwijd het meest gebruikte studieboek. Deze Nederlandse vertaling is gebaseerd op de oorspronkelijke zevende editie.

Veel studenten die een normale cursus organisatietheorie volgen, hebben geen uitgebreide werkervaring, zeker niet op de middelste en hogere niveaus, waar organisatietheorie het meest wordt toegepast. Om studenten te betrekken bij de moderne organisatiewereld zijn aan deze druk belangrijke onderwerpen toegevoegd, onder andere een nieuw hoofdstuk over kennismanagement en de invloed van de informatietechnologie op organisaties. Verder is er nieuw materiaal over de horizontale organisatiestructuur, e-commerce, de balanced-scorecard, ERP, intranetten en extranetten, strategieën om op wereldschaal te concurreren, de

cultuursterkte en de subculturen van een organisatie, massa-individualisering voor wat betreft fabricage en dienstverlenende bedrijven, en de transformatie van organisaties die ontworpen waren voor efficiency naar bedrijven die ontworpen zijn voor leren en voor verandering.

Net als vorige edities kenmerkt deze uitgave zich door een veelheid aan casestudy's, illustraties en tips om cases te analyseren en organisaties te leiden. Bestaande en nieuwe voorbeelden laten zien hoe behandelde concepten kunnen worden toegepast. Deze totale hoeveelheid onderwerpen geeft het boek aanzienlijk meer inhoud en maakt het veel toegankelijker. Hiermee biedt Richard Daft een plezierig leesbaar overzicht van de meest recente manieren van denken over en kijken naar organisaties.

Richard L. Daft is een van de meest vooraanstaande onderzoekers op het gebied van leiderschap, transformationele communicatie en verandermanagement. Hij is sinds 1994 verbonden aan de Vanderbilt University in Nashville, Tennessee.

ISBN 978 90 395 1982 0

NUR 163



www.academicsservice.nl