

Handboek Organisatie en Management

Een praktijkgerichte benadering



Noordhoff

Jos Marcus & Nick van Dam

10^e druk

Handboek Organisatie en Management

Een praktijkgerichte
benadering

Opgedragen aan:
Anjette, Jasper, Hugo
en Yannick

Handboek Organisatie en Management

Een praktijkgerichte
benadering

Jos Marcus | Nick van Dam

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen
Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 23

© 2023 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-07819-5
ISBN 978-90-01-07818-8
NUR 801

Verantwoording bij de tiende herziene druk

Dit boek geeft een brede inleiding op onderwerpen in het vakgebied Organisatie en Management. Daarmee is het boek geschikt voor veel opleidingen in het hoger onderwijs, zowel op bachelor- als op masterniveau. Ook voor mensen die al werkzaam zijn in organisaties biedt het boek een bruikbaar handvat. Naast de traditionele onderwerpen wordt veelvuldig stilgestaan bij de actuele ontwikkelingen en de internationale context van het vakgebied van Organisatie en Management. De onderwerpen worden niet alleen theoretisch behandeld. De theorie wordt geïllustreerd aan de hand van veel praktijkvoorbeelden. De lezer wordt hierdoor in staat gesteld om te zien hoe de theorie in de praktijk en hoe de praktijk in de theorie wordt toegepast.

We vieren de tiende druk!

Ruim 30 jaar geleden (in juni 1991) is de eerste editie van dit boek uitgekomen onder de titel *Een praktijkgericht benadering van Organisatie & Management*. In 2023 vieren we de uitgave van de tiende editie van dit boek.

Je bent wellicht benieuwd naar de grote veranderingen (niet in een specifieke volgorde):

- Technologische ontwikkelingen
- Aandacht voor milieu en duurzaamheid
- De manier waarop we (samen)werken
- Globalisering
- Democratisering van leiderschap
- Snelheid van veranderingen en de grote mate van onzekerheid in externe omgevingen
- Diversiteit en inclusiviteit
- Strategisch management
- Het belang van leren en ontwikkelen
- De professionalisering van het vak Human Resources Management
- Het verdwijnen en ontstaan van banen

Wij zijn heel enthousiast dat we heel veel studenten kennis hebben kunnen laten maken met de inzichten uit ons boek. Wij danken alle docenten en vakgenoten waarmee we de afgelopen 30 jaar met veel plezier hebben samengewerkt om het boek te blijven vernieuwen. We hopen dat de studenten met veel interesse dit belangrijke vakgebied zullen bestuderen en de inzichten zullen toepassen in hun werk.

Wat is nieuw in deze herziene druk?

Het vakgebied Organisatie en Management is de afgelopen jaren sterk ontwikkeld, mede gevoed door veel trends, die versterkt zijn door de wereldwijde COVID-19-pandemie. Ontwikkelingen op technologisch, politiek, sociaal en maatschappelijk gebied hebben hun weerslag gehad op het denken over en ontwikkelen van organisaties. De actualiteitswaarde, de praktijkgerichtheid en het innovatieve

karakter zijn altijd een sterk punt geweest van dit studieboek. Bij de tiende druk hebben we ten aanzien van deze punten veel aangepast en vernieuwd.

De structuur van het boek is hetzelfde gebleven.

Naast de theoretische actualisering zijn bijna alle praktijkkaders vervangen door nieuwe, zodat er weer een hoge mate van actualiteitswaarde en praktijkgerichtheid aanwezig is. In de tiende druk zijn alle praktijkkaders gekoppeld aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (UN Sustainable Development Goals: SDG's). Aan het begin van elk praktijkkader is het logo van het desbetreffende doel opgenomen, zie hieronder een overzicht.



Voor de samengestelde interviews in deze tiende druk hebben we voor de volgende bestuurders van bekende internationale ondernemingen gekozen:

- in deel A: Martijn Hagens, CEO Vattenfall Nederland;
- in deel B: Ryan Gellert, CEO Patagonia;
- in deel C: Jan-Joost Bosman, CEO Koninklijke Auping.

Wat zijn nieuwe onderwerpen in de tiende druk? De meest belangrijke zijn:

Deel A:

- Veel nieuwe denkers onder wie veel vrouwen.
- Aandacht voor diversiteit, inclusiviteit en Generatie-Z.
- Klimaatakkoorden, energietransitie, stikstofproblematiek, duurzaamheid.
- ESG, de drie factoren in het meten van de duurzaamheid van een belegging.
- De toekomst van de EU door de ogen van de burgers.
- Vrouwen en de Nederlandse arbeidsmarkt.
- Integratie en uitbreiding van maatschappelijk verantwoord ondernemen (dat was in de vorige editie onderdeel van hoofdstuk 5).
- Aandacht voor metaverse, digitale onderneming en versnelling van digitale transformaties door de COVID-19-pandemie.
- Nieuwe vormen van economische integratie.

Deel B:

- Nieuw leiderschap: humaan leiderschap, adaptief leiderschap, relatiegericht leiderschap, dialogisch leiderschap.

- De 'reset' van de toekomst van werk.
- Hybride werken, inclusiviteit en diversiteit.
- Tribes, Teamintelligentie en Psychologische Veiligheid.

Deel C:

- Integratie van corporate governance in hoofdstuk 'Besturing' (dat was in de vorige editie onderdeel van hoofdstuk 5).
- Integratie van Ethiek in hoofdstuk 'Cultuur' (dat was in de vorige editie onderdeel van hoofdstuk 5).
- Productiesystemen, Theory of Constraints en Strokenplanning.
- Supply Chain Management.
- Risicomanagement van dynamische risico's.
- Tips voor het creëren van een experimentele bedrijfscultuur.
- Soorten weerstand tegen verandering.

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

Website

In de tiende druk zijn veel nieuwe theoretische inzichten verwerkt. Ook alle praktijkkaders zijn vernieuwd. Op basis hiervan zijn ook de onderdelen op de website geactualiseerd. Casussen zijn aangepast en ook de toetsenbank met toetsvragen is aangevuld. De PowerPointpresentaties zijn aan de nieuwe theoretische inzichten aangepast.

Dankwoord

Bij het ontwikkelen van deze tiende druk is uiteraard rekening gehouden met opmerkingen van gebruikers. Speciaal willen we de volgende personen bedanken: Judith Grimbergen voor het bewerken van de vele praktijkkaderteksten en bijdrage aan theoretische onderwerpen; Narda Vermeulen voor het schrijven van de stukken hybride werken en inclusiviteit en diversiteit, Hugo Marcus voor zijn stuk over supply chain management en prof. dr. Rens van Loon voor zijn paragraaf over dialogisch leiderschap. Verder bedanken we Annelie Uittenbogaard en Martin van der Sluis voor hun inzet bij het ontwikkelen van materiaal op de website. Van uitgeverij Noordhoff willen we onze uitgever Monique Scholten bedanken voor het continue meedenken met ons en Ada Bolhuis voor het editen van dit mooie studieboek.

Februari 2023,

Jos Marcus, Wormer
Nick van Dam, Madrid

Over de auteurs

Jos Marcus

Jos Marcus studeerde Economische Wetenschappen aan de Vrije Leergangen - Vrije Universiteit (Bachelor) en bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit (Master). Hij was gedurende zijn loopbaan werkzaam bij de Hogeschool Inholland te Diemen / Amsterdam en de Vrije Universiteit van Amsterdam. Naast het lesgeven in Marketing, Management en allerlei andere bedrijfseconomische vakken, is hij altijd bezig geweest met het (mede) ontwikkelen van voltijd- en deeltijdopleidingen. Als lid van het managementteam van de Amsterdamse Academie is hij betrokken geweest bij het opzetten van de hbo- en wo-opleiding Bank en Financiën, een samenwerking tussen de Vrije Universiteit en Hogeschool Inholland. In een landelijke samenwerking tussen verschillende hogescholen is hij bezig geweest met de ontwikkeling van een deeltijdse opleiding onder de naam Economie Compact. Op basis van dit concept heeft hij voor Hogeschool Inholland ook een deeltijdse- en duale opleiding voor de financiële sector ontwikkeld: Financial Servicemanagement. Een deel van zijn werk van de afgelopen jaren bestond uit het opzetten en ontwikkelen van een nieuwe voltijdse opleiding onder de naam 'Business Studies'. Ook was hij de laatste jaren van zijn



loopbaan tot november 2020 voorzitter van de centrale curriculumcommissie van de Finance opleidingen van Hogeschool Inholland. Daarnaast is hij partner in 'Accompany, Innovative Learning Solutions'. Deze onderneming heeft zich gespecialiseerd in het ontwikkelen van educatieve leermiddelen. Sinds 1 februari 2014 is hij financieel directeur van de stichting 'E-learning for Kids'.

Nick van Dam

Nick van Dam wordt gedreven door één passie: het ontwikkelen van mensen. Hij is adviseur, schrijver, spreker, docent en onderzoeker op het gebied van (corporate) leren & ontwikkelen, en leiderschapsontwikkeling. Hij is verbonden als hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit (Amsterdam/Breukelen), de University of Pennsylvania (Philadelphia) en IE Business School (Madrid). Hij is parttime verbonden aan McKinsey & Company als extern adviseur en docent van leiderschapsprogramma's. Hij is voormalig partner Global Chief Learning Officer bij McKinsey en was partner, adviseur en Global Chief Learning Officer en HR leider bij Deloitte.

Hij heeft artikelen geschreven en is aangehaald door onder meer: *The Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*, *Forbus Fortune*, *Business Week*, *Information Week*, *Indian Times*, *TD Magazine* en *CLO Magazine*. Verder is hij auteur en co-auteur van meer dan 27 boeken en talrijke artikelen. Hij publiceerde *Ga doen wat je écht belangrijk vindt! Positieve psychologie in de Praktijk* (2017), *Authentiek Zelfvertrouwen* (2020) en het *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (2022).

In 2012 kreeg hij de 'Lifetime Learning Leadership Award' van de MASIE Center, een denktank gericht op bedrijfsonderwijs, en in 2013 de 'Europese Leonardo Corporate Learning Award' voor zijn inspanningen op het gebied van corporate leren en leiderschapsontwikkeling.

Hij is oprichter en bestuursvoorzitter van de stichting 'E-Learning for Kids' (www.e-learningforkids.org) die ruim 27 miljoen kinderen heeft geholpen met gratis digitaal onderwijs.



Nick studeerde Economische Wetenschappen aan de lerarenopleiding van de Vrije Universiteit, Organisatiesociologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde op Human Capital Development aan Nyenrode Business Universiteit. Hij volgde verschillende executive development programma's aan onder meer Harvard Business School, Wharton en IMD. Naar verwachting zal hij in 2023 een executive master degree verwerven in 'psychodynamische psychologie en klinisch leiderschap' aan INSEAD.

Nick woonde, werkte en studeerde van 1995 tot eind 2006 in de Verenigde Staten en woont sinds 2019 in Madrid.

Samen met dr. Jacqueline Brassey heeft hij assessments ontwikkeld die je kunt gebruiken om de beste versie van jezelf te worden: www.reachingyourpotential.org.

Verkorte inhoud

	Inleiding	18
1	De evolutie van Organisatie & Management	21
	DEEL A OMGEVING EN ORGANISATIE	61
2	Omgevingsinvloeden	67
3	Strategisch management	119
4	Digitale transformatie	205
5	Internationalisering	233
	DEEL B MENSEN EN ORGANISATIE	263
6	De toekomst van werk	269
7	Human Resource Management	291
8	Individueen en groepen	337
9	Leiderschap en management	399
	DEEL C STRUCTUUR EN ORGANISATIE	505
10	Besturing	511
11	Structurering	581
12	Cultuur	651
13	Organisatieverandering en -ontwikkeling	705
	Literatuur en bronnen	742
	Personenregister	753
	Zakenregister	755
	Bronvermelding	765

Inhoud

	Verantwoording bij de tiende herziene druk	5
	Over de auteurs	8
	Inleiding	18
1	De evolutie van Organisatie & Management	21
1.1	Inleiding	22
1.2	Ontstaan van het vakgebied	23
1.3	Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen	24
1.4	Denkrichtingen en persoonlijkheden	25
1.5	Periode voor de industriële revolutie (400 v.Chr.–1900 n.Chr.)	27
1.6	Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900)	28
1.7	Henri Fayol en de General Management-theorie (± 1900)	31
1.8	Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920)	32
1.9	Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945)	33
1.10	Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950)	34
1.11	Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950)	36
1.12	Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965)	37
1.13	Moderne organisatietheorieën	38
	Samenvatting	58
	DEEL A OMGEVING EN ORGANISATIE	61
	Duurzame focus zorgt voor merkbare verbinding	
	CEO Martijn Hagens over Vattenfall	62
2	Omgevingsinvloeden	67
2.1	Organisaties	68
2.2	Partijen	69
2.3	Omgevingsfactoren	72
2.3.1	Milieufactoren	72
2.3.2	Technologische factoren	77
2.3.3	Demografische factoren	82
2.3.4	Economische factoren	84
2.3.5	Politieke factoren	88
2.3.6	Maatschappelijke factoren	93
2.4	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	94
2.4.1	Sociale ondernemingen	97
2.4.2	Duurzame ontwikkeling	99
2.4.3	MVO-beleid	104
2.4.4	Uitgangspunten en visies op MVO	106
2.4.5	Benaderingswijzen van MVO	108
2.4.6	Nederlandse MVO-organisaties	111
2.4.7	Internationaal MVO	112
	Samenvatting	116

3	Strategisch management	119
3.1	Inleiding	120
3.2	De toekomstbestendige organisatie	120
3.3	Klassieke benadering van strategisch management	125
3.3.1	Situatieanalyse	125
3.3.2	Strategievorming	144
3.3.3	Planning en implementatie	159
3.4	Kritische kanttekeningen bij de klassieke benadering van strategisch management	161
3.5	Strategisch management in de 21 ^e eeuw	164
3.5.1	Strategiemodel van Hamel en Prahalad	164
3.5.2	Strategievorming in tijden van disruptie en innovatie	169
3.5.3	Start-ups en het 'lean' strategieproces	174
3.6	Strategisch management en business intelligence	175
3.7	Samenwerkingsverbanden	179
3.7.1	Vormen en intensiteit van samenwerking	179
3.7.2	Motieven en succesfactoren van samenwerkingsverbanden	186
3.8	Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten en niet-concurrenten	189
3.8.1	Samenwerkingsverbanden tussen concurrenten	190
3.8.2	Samenwerkingsverbanden tussen niet-concurrenten	190
3.9	Fusies en overnames	192
3.9.1	Motieven voor fusie of overname	193
3.9.2	Autoriteit Consument & Markt	195
3.9.3	Problemen bij fusies en overnames	198
3.9.4	Fase na de fusie	199
	Samenvatting	201
4	Digitale transformatie	205
4.1	Inleiding	206
4.2	Fasen van digitale transformatie	207
4.3	Belangrijke technologieën voor een digitale transformatie	209
4.3.1	Het mobiele internet	209
4.3.2	Cloudtechnologie/Cloudcomputing	210
4.3.3	Internet of Things	212
4.3.4	Artificiële intelligentie/artificial intelligence (AI)	213
4.3.5	Geavanceerde robotica of robotisering	213
4.3.6	3D-printing	215
4.3.7	Virtual en augmented reality	216
4.3.8	Big data	216
4.4	De impact van digitale transformatie	218
4.4.1	De financiële sector	218
4.4.2	De detailhandel	219
4.4.3	De gezondheidszorg	220
4.4.4	De auto-industrie	220
4.4.5	De landbouw- en voedselindustrie	221
4.4.6	De maakindustrie	222
4.4.7	Transport en logistiek	222
4.5	Voorwaarden voor een succesvolle digitale transformatie	224
4.6	Versnelling digitale transformatie en nieuwe ontwikkelingen	225
	Samenvatting	231

5	Internationalisering	233
5.1	Inleiding	234
5.2	Vijf vormen van economische integratie	237
5.3	Internationale organisaties	243
5.4	Internationaal management	249
5.4.1	Stagetheorie van internationalisering (Uppsala-model)	249
5.4.2	Born globals	251
5.4.3	Basisvormen van internationaal organiseren	252
5.4.4	Outsourcing	254
	Samenvatting	260

DEEL B MENSEN EN ORGANISATIE 263

Wat is erger: een beetje omzet verliezen of je overtuigingen verloochenen?
CEO Ryan Gellert over Patagonia 264

6	De toekomst van werk	269
6.1	Inleiding	270
6.2	Disruptie op komst	270
6.2.1	De vierde industriële revolutie	270
6.2.2	Nieuwe technologieën	272
6.2.3	De levensduur van organisaties	273
6.3	De toekomst van banen	274
6.4	Nieuwe competenties	278
6.5	Nieuwe banen	282
6.6	Leven-lang-leren	284
6.7	Leren of stagneren in de 21 ^e eeuw	287
	Samenvatting	288

7	Human Resource Management	291
7.1	Inleiding	292
7.2	Instroom	296
7.3	Loopbaanontwikkeling	299
7.4	Leren & Ontwikkelen	303
7.4.1	Een L&O-functie voor de 21 ^e eeuw	306
7.4.2	Kwaliteit van leerprogramma's	306
7.5	Beoordeling	308
7.6	Beloning	310
7.6.1	Functiewaardering	310
7.6.2	Vaststelling van de beloning	312
7.7	Uitstroom	315
7.8	Talentmanagement	318
7.9	Agile Human Resource Management	320
7.10	Manier van werken 2.0	324
7.10.1	Het nieuwe werken	324
7.10.2	Hybride werken	327
7.11	Diversiteit en inclusie	329
	Samenvatting	334

8	Individueen en groepen	337
8.1	Inleiding	338
8.2	Motivatie	338

8.2.1	Theorie van Alderfer	340
8.2.2	Theorie van McClelland	340
8.2.3	Verwachtingstheorie van Vroom	341
8.3	Persoonlijkheid	343
8.3.1	Het enneagram	343
8.3.2	De Myers-Briggs Type Indicator	349
8.4	Attitude	350
8.5	Motiveren van mensen	352
8.5.1	Motiveren door financiële prikkels	352
8.5.2	Motiveren door taakontwerp	353
8.5.3	Motiveren door het stellen van hoge doelstellingen	354
8.6	Emotionele intelligentie	355
8.7	Overbelasting, stress(preventie) en burn-out	357
8.7.1	Overbelasting	357
8.7.2	Stress	358
8.7.3	Stresspreventie	360
8.7.4	Burn-out	361
8.8	Intuïtie en creativiteit	364
8.8.1	Intuïtie	364
8.8.2	Creativiteit	364
8.9	Groepen en teams	368
8.9.1	Formele en informele groepen	369
8.9.2	Horizontale, verticale en gemengde groepen	370
8.9.3	Virtuele teams	370
8.9.4	Zelfsturende teams	371
8.10	Kenmerken van groepen	373
8.10.1	Fasen in groepsontwikkeling	373
8.10.2	Groepscohesie	374
8.10.3	Groepsnormen	375
8.11	Teammanagement en kenmerken van succesvolle teams	375
8.11.1	Belbin teamrollen	376
8.11.2	Persoonlijkheidsstijlen van een team	378
8.11.3	High performance teams	379
8.11.4	RealDrives	381
8.11.5	Groepen zien als Tribes	383
8.11.6	Teamintelligentie	385
8.11.7	Psychologische veiligheid	386
8.12	Organisatorische conflicten	392
	Samenvatting	396
9	Leiderschap en management	399
9.1	Inleiding	400
9.2	Management	401
9.2.1	Werkzaamheden van de manager	401
9.2.2	Rollen van de manager	403
9.2.3	Topmanagers	407
9.2.4	Middenmanagement	407
9.2.5	Managers bij de overheid	409
9.3	Besluitvorming	412
9.3.1	Besluitvorming in organisaties	413
9.3.2	Rationeel besluitvormingsproces	417
9.3.3	Niet-rationele besluitvormingsprocessen	421
9.3.4	Aspecten van besluitvorming	423

9.3.5	Design Thinking	434
9.3.6	Hulpmiddelen en technieken bij besluitvorming	435
9.4	De informatierollen van de manager	442
9.5	Leiderschap in context	447
9.5.1	Manager en macht	447
9.5.2	Leiderschap	452
9.6	Leiderschapsstijlen	454
9.6.1	Leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker	455
9.6.2.	X-Y-theorie	457
9.6.3	Leiderschapsdiagram	459
9.6.4	Driedimensionaal leiderschapsmodel	461
9.6.5	Situatieel leiderschap	462
9.6.6	Situatie-afhankelijk leiderschap	466
9.6.7	Transformationeel leiderschap	470
9.6.8	Zelfleiderschap	472
9.6.9	Agile leiderschap	476
9.6.10	Nieuw relatiegericht leiderschap	477
9.6.11	Adaptief leiderschap	478
9.6.12	Dialogisch leiderschap	479
9.7	De manager als persoon	482
9.7.1	Carrière	483
9.7.2	Vrijtijdsbesteding	485
9.7.3	Ondernemerschap	487
9.8	Positief leiderschap in de 21 ^e eeuw	488
9.8.1	Optimisme en positiviteit	492
9.8.2	Emotionele en sociale intelligentie	494
9.8.3	Vertrouwen ontwikkelen	495
9.8.4	Mindfulness	495
9.8.5	Betrokkenheid en flow	497
9.8.6	Leren van je sterke punten	498
9.8.7	Appreciative Inquiry toepassen	499
	Samenvatting	501

DEEL C STRUCTUUR EN ORGANISATIE 505

Aandacht voor duurzaamheid zit in de genen

Algemeen directeur Jan-Joost Bosman over Koninklijke Auping 506

10 Besturing 511

10.1 Inleiding 512

10.2 Bedrijfsprocessen 512

10.2.1 Transformatieproces 512

10.2.2 Typen bedrijfsprocessen 514

10.2.3 Beheersing van bedrijfsprocessen 519

10.2.4 Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde 523

10.2.5 Bedrijfsprocessen en kwaliteit 526

10.3 Lean Six Sigma 532

10.3.1 Six Sigma 532

10.3.2 Lean management 537

10.3.3 Combinatie tussen Lean management en Six Sigma:
Lean Six Sigma 539

10.3.4 Supply chain management 541

10.4	Bestuursniveaus en specifieke taken	545
10.4.1	Hiërarchische lagen	545
10.4.2	Raad van commissarissen	549
10.5	Inleiding corporate governance	552
10.5.1	Ontwikkeling Corporate Governance Code in Nederland	555
10.5.2	Corporate governance in het buitenland	557
10.6	Methoden bij het besturen van organisaties	558
10.6.1	Individuele methoden	558
10.6.2	Organisatiegerichte methoden	562
10.6.3	Procesgerichte methoden	570
	Samenvatting	577
11	Structureren	581
11.1	Inleiding	582
11.2	Arbeidsverdeling en coördinatie	583
11.2.1	Arbeidsverdeling in verticale richting	583
11.2.2	Arbeidsverdeling in horizontale richting	586
11.2.3	Bevoegdheid, verantwoordelijkheid en delegeren	590
11.2.4	Omspanningsvermogen	592
11.2.5	Organisatieschema	594
11.3	Organisatiestelsels	595
11.3.1	Mechanistisch en organistisch organisatiemodel	595
11.3.2	Lijnorganisatie	597
11.3.3	Lijn-staforganisatie	598
11.3.4	Lijn- en functionele staforganisatie	599
11.3.5	Lijn-staf-commissieorganisatie	601
11.3.6	Matrixorganisatie	601
11.3.7	Zuivere projectorganisatie	604
11.3.8	Interne projectorganisatie	605
11.4	Divisieorganisatie	606
11.5	Mintzberg en organisatiestructuren	611
11.5.1	Organisatie-eigenschappen	611
11.5.2	Organisatievormen	616
11.6	Ontwikkelingen in het structureren van organisaties	622
11.6.1	Wendbaar organiseren	623
11.6.2	Horizontale organisaties	632
11.6.3	Holacratie	637
11.6.4	Overige organisatiestructuurtrends	640
11.7	Communicatie- en overlegstructuur	645
	Samenvatting	648
12	Cultuur	651
12.1	Inleiding	652
12.2	Typologieën van organisatiecultuur	659
12.2.1	Benadering met groepsprocessen en organisatiecultuur	659
12.2.2	Typologie van Harrison en Handy	660
12.2.3	Typologie van Sanders en Neuijen	663
12.2.4	Typologie volgens beroeps cultuur	663
12.2.5	Het drie-lagenmodel van Schein	664
12.2.6	Typologie van Kets de Vries en Miller	666
12.2.7	Typologie van Quinn en Rohrbaugh	668
12.3	Cultuurverandering	669
12.4	Internationale cultuurmodellen	672

12.4.1	Het cultuurmodel van Hofstede	672
12.4.2	Het cultuurmodel GLOBE	677
12.4.3	Het cultuurmodel van Trompenaars	679
12.5	Zakendoen in verschillende culturen	682
12.5.1	Nederland	682
12.5.2	Duitsland	683
12.5.3	India	684
12.5.4	Frankrijk	685
12.5.5	Groot-Brittannië	686
12.5.6	De Verenigde Staten	687
12.5.7	China	688
12.5.8	Brazilië	689
12.5.9	Japan	690
12.6	Ethiek	692
12.6.1	Wat is bedrijfsethiek?	692
12.6.2	Bronnen van ethisch handelen	694
12.6.3	Verantwoordelijkheid en integriteit	694
12.6.4	Benaderingen van ethiek	696
12.6.5	Bedrijfscode	698
	Samenvatting	702
13	Organisatieverandering en -ontwikkeling	705
13.1	Inleiding	706
13.2	Negen wereldwijde trends die van invloed zijn op organisaties	706
13.3	Effectiviteit en succesvolle organisaties	710
13.4	Organisatieontwikkeling	712
13.5	Groeimodellen voor organisaties	713
13.5.1	Groeimodel van Scott	713
13.5.2	Groeimodel van Greiner	714
13.6	Het leiden van veranderingen	716
13.6.1	Veranderingsmodel van Lewin	717
13.6.2	Veranderingsstrategieën van Ezerman	718
13.6.3	Empowermentmodel van Belasco	719
13.6.4	Veranderingsmodel van Kotter	721
13.6.5	Veranderingsmodel van Reitsma en Van Empel	724
13.6.6	Kleurenmodel van De Caluwé	725
13.6.7	McKinsey invloedmodel voor gedragsverandering in organisaties	727
13.6.8	Weerstand tegen verandering, wat kun je eraan doen?	730
13.7	Organisatieverandering versus organisatieontwikkeling	731
13.8	Reorganisaties	732
13.9	Organisatieadvieswerk	735
13.9.1	Modellen voor organisatieadvieswerk	735
13.9.2	Typering van adviesrelaties	737
13.10	Organisatieonderzoek	738
	Samenvatting	740
	Literatuur en bronnen	742
	Bronvermelding figuren en tabellen	750
	Personenregister	753
	Zakenregister	755
	Bronvermelding	765

Inleiding

Iedereen heeft ermee te maken

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

Organisaties, bedrijven en ondernemingen

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

Een organisatie kent de volgende omschrijving:

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

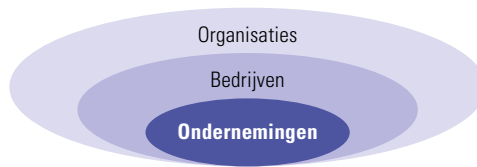
In deze definitie komen drie kenmerken van een organisatie naar voren:

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

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

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

Figuur
Het verband tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen



Management

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

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

Onder management verstaan we het volgende:

Management is het bestuur van een organisatie.

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

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



De evolutie van Organisatie & Management

Het verloop van de ontwikkeling van handel, het ontstaan van (multinationale) ondernemingen en het daarbij organiseren binnen organisaties voltrekt zich niet lineair. Theorieën wisselen elkaar in de tijd af, worden bekritiseerd, ontkracht en/of verbeterd. Met welke opvattingen pareerde Taylor het belangrijkste principe 'Eenheid van commando'; een structureringsprincipe dat in het leger nog steeds het heersende principe is? Waarom zijn bepaalde managementtechnieken in sommige situaties zeer succesvol, terwijl ze in andere situaties volkomen falen? De denkrichtingen en persoonlijkheden die in dit hoofdstuk behandeld zullen worden, hebben allemaal invloed gehad op de ontwikkeling van het vakgebied Organisatie & Management. Hierdoor zullen onderwerpen die later in het boek behandeld worden, beter geplaatst en begrepen kunnen worden.

1

- 1.1 Inleiding 22
- 1.2 Ontstaan van het vakgebied 23
- 1.3 Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen 24
- 1.4 Denkrichtingen en persoonlijkheden 25
- 1.5 Periode voor de industriële revolutie (400 v.Chr.–1900 n.Chr.) 27
- 1.6 Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900) 28
- 1.7 Henri Fayol en de General Management-theorie (± 1900) 31
- 1.8 Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920) 32
- 1.9 Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945) 33
- 1.10 Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950) 34
- 1.11 Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950) 36
- 1.12 Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965) 37
- 1.13 Moderne organisatietheorieën 38
- Samenvatting 58

1.1 Inleiding

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

Organisatiekunde

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

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

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

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

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

Interdisciplinariteit

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

Multidisciplinaire aanpak

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

Besturing

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

Doeltreffendheid
Effectiviteit

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

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

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

1.2 Ontstaan van het vakgebied

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

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

Henri Fayol (1841–1925) was een van de eerste die gesteld heeft dat management een vak is dat geleerd kan en moet worden, in plaats van een door talent of erfenis verkregen positie.

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

Bedrijfsorganisatie
Organisatiekunde

In de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw is de organisatiekunde zoals we die nu kennen in Nederland ontstaan. Andere wetenschappen werden erin betrokken, zoals de bedrijfseconomie, logistiek, de gedragswetenschappen en de juridische wetenschap. In die tijd werd ook het begrip interdisciplinariteit geïntroduceerd. De achterliggende reden voor introductie was het complexer en groter worden van organisaties, met name van ondernemingen, door de sterke ontwikkeling van de techniek en de algemene economische ontwikkelingen. De besturing van dergelijke organisaties vereiste meer dan het kundig zijn in een van de vakgebieden, of het beschikken over leidinggevende capaciteiten. Er ontstond behoefte aan mensen die het totaal van de bijdragen van de verschillende vakgebieden konden overzien, integreren en hieruit conclusies konden trekken. Mensen dus die beschikten over een totaalvisie.

In eerste instantie ontstond die behoefte binnen het bedrijfsleven. Vandaar dat de benaming van het nieuwe vakgebied bedrijfskunde werd. Later zagen ook andere

organisaties de voordelen van de benadering in en pasten veel van de nieuwe inzichten toe.

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

1.3 Ontwikkeling van handel en ontstaan van multinationale ondernemingen

De fundering van (internationale) ondernemingen is altijd een combinatie geweest van handel tussen verschillende stammen in verschillende (grensoverschrijdende) geografische regio's. De eerste, vroege voorbeelden van internationale handel gaan terug naar de tijd van de zogenoemde handelsroutes. De zijderoute is een van de oudste handelsroutes, opgericht in 200 v.Chr. Deze route verbond Europa met het Midden-Oosten en Azië en daardoor de grote Romeinse en Chinese beschavingen met elkaar. De zijderoute zorgde ervoor dat voornamelijk zijde, bont, keramiek, ijzer en brons vanuit Azië naar het Westen werden getransporteerd in ruil voor onder meer goud, andere edelmetalen, ivoor, wol en glas, die hun weg naar het Oosten vonden. Dit werd voornamelijk gedaan door tussenpersonen, bemiddelaars die een deel van de route met een karavaan aflegden. De zijderoute is in verval geraakt na ongeveer 1400 n.Chr. Andere belangrijke handelsroutes waren de Romeinse handelsroutes (50 v.Chr. tot 500 n.Chr.), de Afrikaanse handelsroutes (1000 n.Chr. tot 1500 n.Chr.), de Indische Oceaan handelsroutes (vanaf 800 n.Chr.), de Spaanse handelsroutes (15^e en 16^e eeuw) en de Portugese handelsroutes (16^e eeuw).

Zijderoute

Internationale handels-
ondernemingen

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

Op 17 maart 1798 werd de VOC ontbonden.

Andere belangrijke handelsbedrijven waren:

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

Sinds het ontstaan van internationale handelsbedrijven tot het begin van de 20^e eeuw is het aantal bedrijven met afdelingen in minimaal twee landen, ook wel multinationale ondernemingen genoemd, enorm toegenomen: van ongeveer 3.000 multinationale bedrijven aan het begin van de 20^e eeuw tot ruim 100.000 in 2022. Hiervoor kunnen een aantal verschillende redenen worden gegeven. Historisch gezien hadden nationale overheden de meeste macht en invloed, maar ze hebben dit voor een deel opgegeven. Verder hebben technologische ontwikkelingen een zeer belangrijke rol gespeeld in onder meer het verkorten van afstanden (transport) en het optimaliseren van communicatie tussen mensen op verschillende locaties (telefoon, satelliet, internet). Tevens heeft technologie ervoor gezorgd dat er veel meer en betere knowhow beschikbaar is over verschillende markten en afnemersgroepen. Ten slotte is gebleken dat ondernemingen snel kunnen inspelen op mondiale ontwikkelingen door het beschikbaar maken van financiële middelen voor investeringen, het openen van kantoren en fabrieken in verschillende landen, het aantrekken van werknemers enzovoort. Van een multinationale onderneming kan gesproken worden als de onderneming internationaal werkt. Veel van deze ondernemingen hebben minder dan 250 werknemers in dienst maar vallen binnen deze definitie. Ongeveer 445 van de 500 grootste bedrijven ter wereld zijn gevestigd in Noord-Amerika, Europa en Japan.

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

1.4 Denkrichtingen en persoonlijkheden

In tabel 1.1 worden de belangrijkste personen uit de geschiedenis van de organisatiekunde op een tijdlijn gezet. Deze personen vertegenwoordigen vaak een bepaalde stroming of denkrichting binnen de organisatiekunde. In de volgende paragrafen zullen de denkrichtingen en persoonlijkheden de revue passeren, die (veel) invloed gehad hebben op de ontwikkeling van het organisatiekundig denken.

Organisatiekundig denken

Tabel 1.1

Belangrijke personen en denkrichtingen in de geschiedenis van de organisatiekunde

Personen	Denkrichtingen / sleutelbegrippen
Niccolò Machiavelli (1469–1527)	Macht en opportunisme
Adam Smith (1723–1790)	Arbeidsverdeling en productiviteit
Frederick Taylor (1856–1915)	Scientific Management: organisatie van de productie en efficiency
Henri Fayol (1841–1925)	General Management-theorie
Max Weber (1864–1920)	Bureaucratie en ideaaltype organisatie
Elton Mayo (1880–1949)	Human Relations-beweging: informele organisatie en subjectiviteit
Rensis Likert (1903–1981)	Revisionisme: synthese tussen Scientific Management en Human Relations: afstemming tussen mens en organisatie
Kenneth Boulding (1910–1993)	Systeembenadering: de organisatie als een systeem en de wisselwerking tussen organisatie en omgeving

Personen	Denkrichtingen / sleutelbegrippen
Paul Lawrence (1922–2011) en Jay Lorsch (1932)	Contingentiebenadering: toepassing managementtechniek afhankelijk van situatie
Moderne organisatietheorieën	
Peter Drucker (1909–2005)	Kennis als essentiële productiefactor
Philip Crosby (1926–2001)	Kwaliteitszorg in organisaties
Henry Mintzberg (1939)	Configuratietheorie en zeven configuraties
C.K. Prahalad (1941–2010)	Concurrentie, innovatie, globalisering
Tom Peters (1942)	Managementprincipes voor goede bedrijfsvoering
Manfred Kets de Vries (1942)	Klinisch leiderschap
Martin Seligman (1942)	Positief leiderschap
Michael Porter (1947)	Concurrentievoordeel
Michael Hammer (1948–2008)	Herstructureren van bedrijfsprocessen
Clayton Christensen (1952–2020)	Disruptie
Gary Hamel (1954)	Toekomst van management
Lynda Gratton (1955)	Toekomst van werk
Jim Collins (1958)	Bedrijfscultuur en leiderschap
Amy Edmondson (1959)	Psychologische veiligheid
Rita Gunter McGrath (1959)	Strategie, innovatie en ondernemerschap
Linda Hill (1961)	Leiderschap en innovatie
Brené Brown (1965)	Kwetsbaarheid
Susan David (1970)	Emotionele flexibiliteit
Modupe Nyikoale Akinola (1974)	Stress, diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit
Adam Grant (1981)	Motivatie en zingeving

Vanwaar deze duik in het verleden? De reden is dat de bijdragen van deze personen nog steeds deel uitmaken van het huidige theoretische kader van het vakgebied. Hoewel in een andere tijd ontstaan en dus gedeeltelijk gedateerd, bevatten zij waardevolle elementen die een tijdloos karakter hebben. Maar ook heel recente theoretische opvattingen en persoonlijkheden zullen worden besproken. Het zal de lezer opvallen dat veel nieuwe theorieën hun wortels hebben in het verleden. In de kern gaat het steeds om de vraag hoe men door gezamenlijke inspanning doelen kan bereiken. Hierbij spelen de wijze van taakverdeling en coördinatie, de gekozen leiderschapsstijlen alsmede de wijze van communicatie een belangrijke rol.

De bijdragen die door de genoemde personen zijn geleverd, hebben betrekking op verschillende aspecten van organisaties. Vanzelfsprekend worden hierbij ook verschillende uitgangspunten gehanteerd. We zien verder dat de ene bijdrage vaak is ontstaan als reactie op een voorafgaande. Deze wordt dan bekritiseerd en soms gedeeltelijk ontkracht en er wordt een andere verklaring of benadering tegenover

gesteld, zonder dat de eerdere bijdrage geheel wordt gefalsifieerd. Op deze wijze heeft het theoretische kader van de organisatiekunde zijn gevarieerde, rijkgeschakeerde, maar ook enigszins onsamenhangende karakter gekregen.

1.5 Periode voor de industriële revolutie (400 v.Chr.–1900 n.Chr.)

Zoals in de vorige paragraaf reeds werd aangegeven, is het denken over leidinggeven, management en de inrichting van de organisatie in feite zo oud als de mensheid. Geordende verhandelingen op dit gebied zijn voor de twintigste eeuw echter zeldzaam. Toch troffen we deze aan bij de oude Grieken zoals Socrates en Plato.



Niccolò Machiavelli

De Italiaan Niccolò Machiavelli (1469–1527) geeft in zijn boek *Il Principe* (De vorst, 2019) tal van richtlijnen die vorsten, maar ook andere leiders, van nut kunnen zijn. Ze zijn vooral gericht op het behoud van macht en de uitbreiding ervan. Ze zijn sterk opportunistisch van aard, gebaseerd op puur eigenbelang en het gewetenloos gebruikmaken van de mogelijkheden die de situatie biedt. Het boek is de neerslag van zijn ervaringen als regeringsadviseur en diplomaat in Florence (De Wilde, 2008).

Mercantilisme

Efficiency

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

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



Adam Smith

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

Aan het einde van de negentiende eeuw waren in de Verenigde Staten de bedrijven enorm in omvang toegenomen doordat de afzetmarkt voortdurend groeide. De bestaande beheersings- en besturingsmethoden waren hierop echter niet berekend. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen superieuren en ondergeschikten was onduidelijk, productienormen en beloningen waren subjectief vastgesteld, willekeur was troef. Van planning was nauwelijks sprake. De bedrijfsleiders trachtten de arbeiders slechts tot een zo hoog mogelijke productie op te zwepen. De arbeiders verzetten zich door systematisch en georganiseerd tijd te rekken. In deze situatie ontstond een behoefte aan een meer gestructureerde en systematische aanpak. Wie dit inzag en er iets aan wilde doen was de ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915), die met zijn publicaties en lezingen de grondlegger werd van wat later het Scientific Management wordt genoemd.

O&M IN DE PRAKTIJK | De 'Great Man Theory' schijnt nog steeds aanhangers te hebben



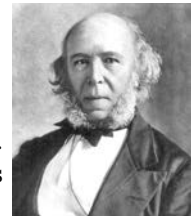
De centrale gedachte van deze theorie, die in 1840 door de Schot Thomas Carlyle (1795–1881) is bedacht, is dat onze geschiedenis niets anders zou zijn dan 'the biography of great men'. Grote leiders worden volgens deze theorie geboren met een aantal specifieke persoonskenmerken die hen tot ideale leiders maken, ongeacht de tijd en de omstandigheden waarin ze leven. Bovendien mag het oordeel van de absolute leider niet in twijfel worden getrokken. De speciale eigenschappen waarmee leiders in het algemeen, en grote leiders in het bijzonder, geboren worden en anderen niet, zijn onder anderen: charme, intelligentie, intuïtie, oordeel, moed, agressiviteit, overtuigingskracht, enzovoort. Deze kunnen volgens Thomas Carlyle niet aangeleerd worden, iemand heeft ze of niet.

De roep om aanbedding van een 'Grote Leider' is niet alleen gevaarlijk, maar ook onjuist volgens

filosoof Herbert Spencer (1820–1903). Hij noemde de Great Man Theory kinderachtig, primitief en zeker niet wetenschappelijk. Hij ging ervan uit dat leiders producten waren van hun omgeving en bepleitte dat grote persoonlijkheden gemaakt worden door de maatschappij. Leiderschap kan dus niet los worden gezien van de context.

Bij de 'Great Man Theory' is er vaak sprake van een 'toxic triangle': een giftige combinatie van destructief leiderschap, een instabiele context met slecht functionerende instituties én vatbare volgers. Hoe groot een leider ook denkt te zijn, zonder volgers gaat het uiteindelijk niet.

Het Financieele Dagblad, maart 2022



Herbert Spencer

1.6 Frederick Taylor en het Scientific Management (± 1900)



Frederick Winslow Taylor

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

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

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

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

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

Achtbazenstelsel

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

Efficiency

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

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

O&M IN DE PRAKTIJK

Henry Ford, een koppig en briljant ondernemer met wereldvreemde trekken



Met de lopende band veranderde hij de industrie, maar hij gedroeg zich als een verlicht despoot:

Henry Ford was een rare snuiter.

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

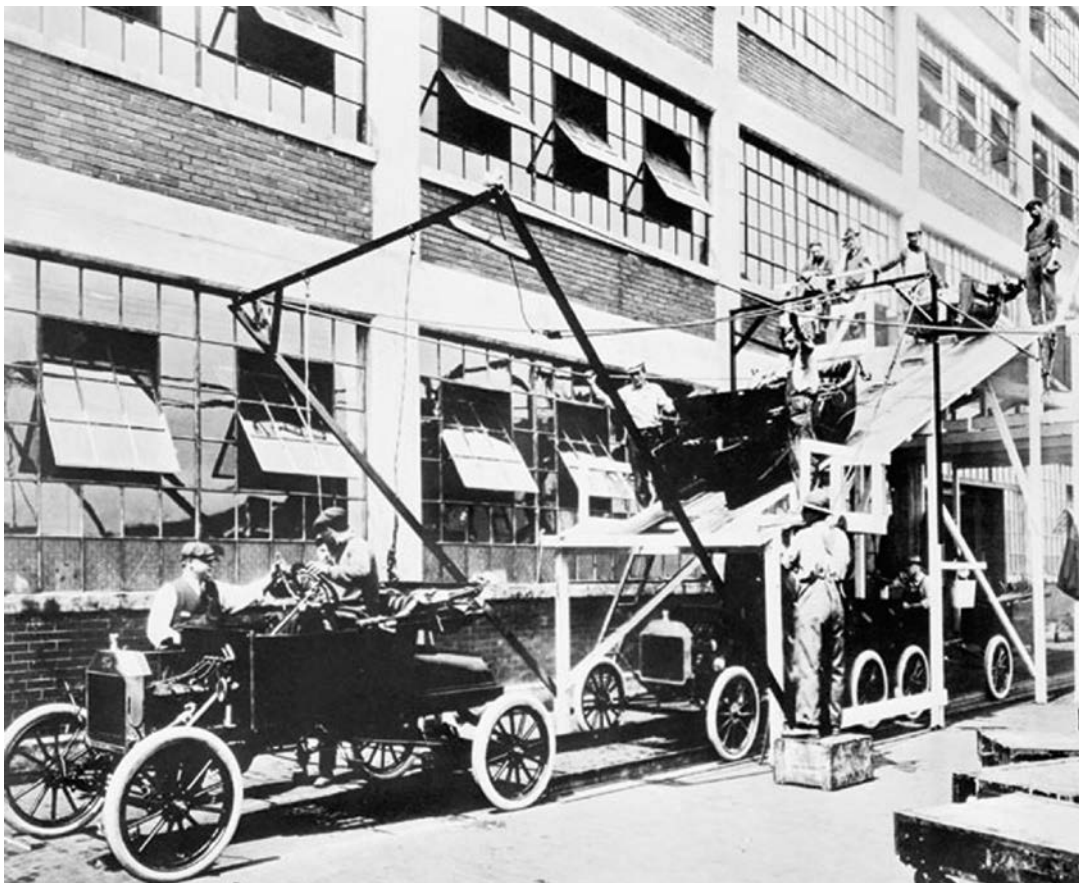
Ford is meer dan eens genoemd als de Steve Jobs van de 20e eeuw. Hij had weinig op met de wereld waarin hij leefde en had de neiging zich te onttrekken aan de samenleving, die hij met zijn mechanisering zelf sneller en onpersoonlijker had gemaakt. Naast zijn ondernemerschap nam hij de leiding over menig maatschappelijk project, van de bouw van een ziekenhuis tot de ontwikkeling van een aantal agrarisch georiënteerde dorpen langs de

Tennessee River. Behalve dat hij zowel introvert als geëngageerd was, had Ford ook veel weg van een twintigste-eeuwse, zelfingenomen CEO met een obsessieve gedrevenheid. Zijn visie op maatschappelijke ontwikkelingen was uiterst warrig.

De biografie over Ford van Vincent Curcio, laat zien dat succesvolle zakenmannen die niet krachtig door hun omgeving worden gecorrigeerd, opvattingen ontwikkelen die het daglicht niet verdragen. Ford werd in de hoogtijdagen van zijn succes Amerika's meest uitgesproken maar ook invloedrijkste antisemit. Hij publiceerde *The International Jew*, een bestseller die wereldwijd vertaald werd en die door Hitler en andere nazi's als een belangrijke inspiratiebron werd beschouwd. Sterker nog, Henry Ford was zelfs de eerste ontvanger van het Groot Adelaarskruis, de hoogste nazionderscheiding voor buitenlanders. Ford zelf nam later afstand van zijn antisemitisme en heeft zich hiervoor meerdere malen verontschuldigd.

Bij antisemitisme bleef het niet; Ford ontwikkelde zich van een paternalistische CEO tot verlicht despoot; hij werd steeds narcistischer en botter. Als een Steve Jobs ontsloeg hij ingenieurs die een rol hadden gespeeld bij de opbouw en de groei van zijn automobiefabriek. Zijn wantrouwen jegens zijn medewerkers werd zo sterk dat hij zelfs bedrijfsdetectives gebruikte om ze te bespioneren. In de jaren dertig gingen zijn fabrieken steeds meer op arbeiderskampen lijken. De lopende banden werden in een hogere versnelling gezet en op de werkvloer mocht niet meer worden gepraat. Menig fabrieksarbeider ging lijden aan de zogenaamde 'Forditus', een werkend bestaan dat werd gekenmerkt door apathie, onderdanigheid en uitputting. Biograaf Curcio concludeert dat sterke CEO's te allen tijde gebaat zijn bij een sterke raad van bestuur of raad van toezicht. De geschiedenis leert echter dat zelfingenomen CEO's zich zelden door hun directe omgeving laten corrigeren.

Het Financieele Dagblad, maart 2014



Ford assemblagelijn in 1913

1.7 Henri Fayol en de General Management-theorie (± 1900)



Henry Fayol

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

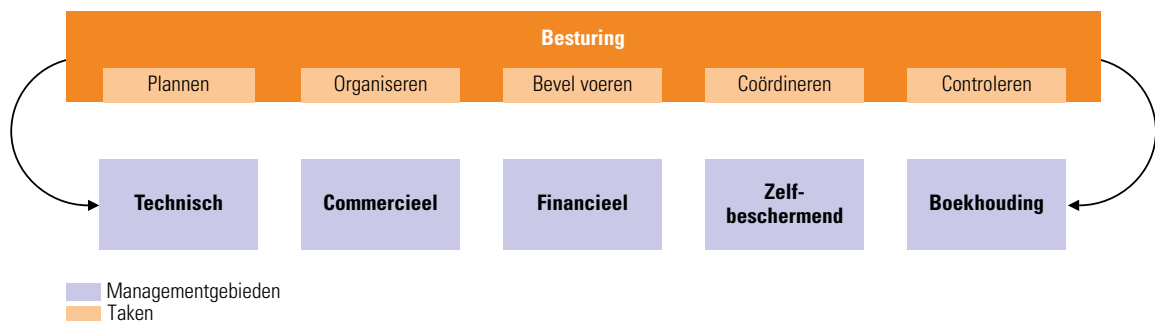
Fayol onderscheidde zes onafhankelijke managementgebieden:

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

De besturing zorgt voor de onderlinge samenhang op de overige gebieden (zie figuur 1.1). Deze besturing is uiteraard het belangrijkste onderdeel van de functie van managers en bestaat uit vijf taken:

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

Figuur 1.1 Relatie tussen managementgebieden in de 'general management-theorie'



Eenheid van commando

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

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

1.8 Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920)



Max Weber

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

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

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

Ideale bureaucratie

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

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

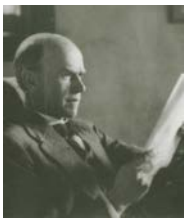
We moeten Webers analyse dus los zien van de negatief geladen betekenis die het woord bureaucratie voor ons heeft gekregen. We denken dan al gauw aan traagheid, een papiermolen, klakkeloze opvolging van regels enzovoort.

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

persoons, doelmatige uitvoering van bestuurstaken – als negatieve, niet-doeltreffende kenmerken als starheid, gebrek aan initiatief en creativiteit. Hij zag de bureaucratie als een perfect middel om gestelde bestuurlijke doelen te bereiken alsmede een organisatievorm die zo perfect in elkaar zit dat het zichzelf in stand houden een doel op zich wordt. De nadruk op technische perfectionering leidt er echter toe dat de structuur belangrijker wordt dan de organisatiedoelen, wat consequenties zou kunnen hebben voor de continuïteit van de organisatie. Met name binnen veel grotere organisaties treffen we nog steeds kenmerken aan overeenkomstig het bureaucratische model van Weber.

1.9 Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945)

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

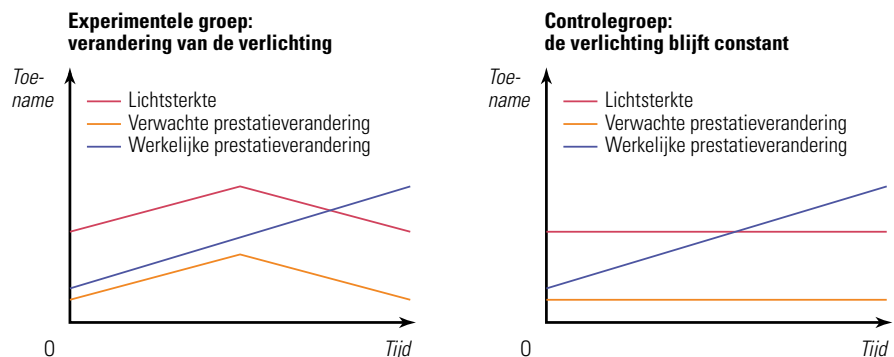


Elton Mayo

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

Van 1927 tot 1947 werden een serie experimenten uitgevoerd waarbij hij het verband onderzocht tussen verbetering van werkomstandigheden (bijvoorbeeld verkorting van de werkdag, lengte van en aantal rustpauzes, verstrekken van soep of koffie in de ochtendpauze, enzovoort) en de productiviteit. Elke verandering gaf een stijging van de productie en de personen voelden zich minder vermoeid (zie figuur 1.2).

Figuur 1.2
De invloed van lichtsterkte op werkprestaties



Bron: De Wilde, 1999

In het lichtsterkte-experiment bleek de achterliggende oorzaak te zijn: de aandacht die de personen kregen bij het experiment. Mayo bewees hiermee zijn theorie, dat naast objectieve factoren ook subjectieve bepalend zijn voor het resultaat, zoals aandacht, zekerheid, het bij een groep horen en waardering.

Objectieve factoren
Subjectieve factoren

Deze zijn zelfs veel belangrijker. Deel uitmaken van een groep was volgens hem de belangrijkste.

Deze gedachten werkte hij uit in het boek *The Human Problems of an Industrial Civilisation* (1933), dat grote invloed heeft gehad.

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

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

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

1.10 Rensis Likert (e.a.) en het revisionisme (± 1950)

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

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

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

Zo was Rensis Likert (1903–1981) de eerste die een poging deed tot overbrugging van de twee stromingen. Hij richtte zich met name op de organisatiestructuur en communicatie, en ontwikkelde de zogenoemde 'linking pin'-structuur, waarbij de organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hogere groep (linking pin). Hij dient de groep te leiden maar ook te zorgen voor communicatie met de hogere groep (zie ook paragraaf 11.7).

Een andere theorie is ontwikkeld door Frederick Herzberg. Zijn theorie was geënt op de behoeftehiërarchie van de psycholoog Abraham Maslow. Deze

Revisionisme



Rensis Likert

Linking pin

Behoeftehiërarchie



Frederick Herzberg

onderscheidde vijf niveaus van behoeften, naar de bevrediging waarvan elk mens volgens hem streeft. Dit alles ter verklaring van het menselijk gedrag. Zodra een lager niveau is bevredigd is het streven gericht naar een hoger niveau.

In opklimmende volgorde zijn dit:

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



Abraham Maslow

Maslow gaf deze behoeften weer in de vorm van een piramide (figuur 1.3). Hoewel de theorie nooit afdoende is bewezen, spreekt hij erg aan en heeft hij veel invloed gehad. Herzberg paste deze theorie toe op het gedrag van mensen in organisaties.

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

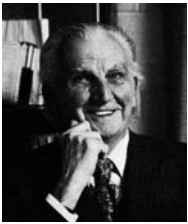
Figuur 1.3
De behoeftehiërarchie van Maslow



Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906–1964) ontwikkelde in 1960 in zijn boek *The human side of enterprise* een benadering waarin hij twee visies op de mens in de organisatie tegenover elkaar stelde, die hij theorie X en Y noemde. Met theorie X gaf hij aan hoe de meeste organisaties in die tijd functioneerden. Deze doet sterk denken aan het Scientific Management. Met theorie Y gaf hij zijn eigen visie op hoe mensen in een organisatie zouden moeten samenwerken. We willen erop wijzen dat de X-Y-theorie iets zegt over mensbeelden en niet over organisatiebeelden. In paragraaf 9.6.2 zal uitgebreid worden ingegaan op de X-Y-theorie.

1.11 Kenneth Boulding en de systeembenadering (± 1950)



Kenneth Boulding

Synergie

Na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelden enkele revisionisten, onder wie Kenneth Boulding (1910–1993), een theorie waarbij organisaties worden gezien als een systeem, dat wil zeggen een geheel van samenhangende delen. Alle activiteiten in organisaties hangen volgens deze theorie nauw met elkaar samen. Een ander belangrijk element uit de systeembenadering is dat organisaties in wisselwerking staan met de buitenwereld (de omgeving).

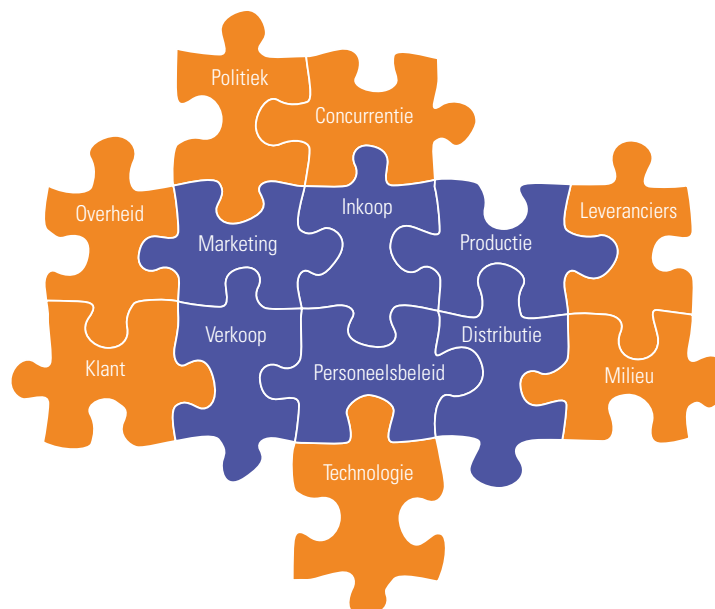
Zoals uit figuur 1.4 blijkt, bestaat een systeem (een organisatie) uit een aantal met elkaar verbonden subsystemen (afdelingen). Indien het totale resultaat van alle subsystemen groter is dan de optelsom van hun individuele resultaten wordt er gesproken van synergie.

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

De systeembenadering stelt dat het management organisatieproblemen integraal dient aan te pakken. Dat wil zeggen dat men niet alleen moet kijken naar de belangen van een enkel organisatieonderdeel maar ook naar de invloed van genomen beslissingen op de totale organisatie. Dit klinkt heel vanzelfsprekend, maar vaak tracht het management problemen van eigen afdelingen optimaal op te lossen zonder beseft te hebben van de consequenties voor andere afdelingen.

Het verminderen van voorraden levert besparingen in magazijnruimte op maar zou tot langere levertijden kunnen leiden waardoor een onderneming klanten kan verliezen. Uit dit voorbeeld blijkt wat het belang is van de systeembenadering voor het denken in organisaties.

Figuur 1.4
De organisatie en omgeving als één systeem



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



Paul Lawrence

Contingentie



Jay Lorsch

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

Uit dit onderzoek bleek dat er geen verband was tussen de mate waarin een onderneming was georganiseerd volgens de regels van het Scientific Management en het economisch succes. Dit was een opzienbarende conclusie omdat men er tot die tijd van uit was gegaan dat er een 'one best way of management' zou zijn.

Ook de Amerikanen Paul Lawrence (1922-2011) en Jay Lorsch (1932) kwamen na aanvullend onderzoek in 1967 tot de conclusie dat verschillende omstandigheden zullen leiden tot een andere inrichting van organisaties, taakstellingen en werkwijzen, willen ze optimaal presteren. Het begrip 'contingentie' dat door hen werd geïntroduceerd betekent 'bepaaldheid door situatie'.

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

O&M IN DE PRAKTIJK

Wat kunnen we leren van de grondleggers van Managementwetenschap?



Iedereen die management heeft gestudeerd, heeft waarschijnlijk geleerd dat de grondlegger van het vakgebied de door efficiëntie geobsedeerde Frederick Winslow Taylor (1856-1915) is. Het idee dat aan Taylor werd toegeschreven – dat economische efficiëntie het fundamentele principe van het vak management is – overheerste in de 20^e eeuw en sluit zelfs aan bij het huidige denken in de 21^e eeuw. Grote denkers, als Gulick, Drucker en Hamel benadrukken Taylor's ideeën, dat het doel van de onderneming is om inefficiëntie op te lossen. De huidige conversaties over maatschappelijk verantwoord ondernemen bijvoorbeeld, wijken niet af van de principes van het oude wetenschappelijk management, sterker nog; ze keren naar hen terug. Ondernemen zou een hoger

maatschappelijk doel moeten dienen. Tijdgenoot van Taylor, Louis Brandeis (1856-1941), verdedigde de opvatting dat ondernemen een hoger maatschappelijk doel moet dienen. Dit klinkt opvallend eigentijds. Zijn ideeën werden populair en vonden een groot publiek bij bedrijven die duurzame werkmethoden toepasten en bepleitten. In 1910 formuleerde Brandeis een nieuwe benadering die hij *wetenschappelijk management* noemde; een term die ten onrechte aan Taylor werd toegeschreven. De meeste van zijn thema's zijn vandaag de dag nog steeds belangrijk, waaronder bijvoorbeeld taakspecialisatie, standaardisatie van processen, productieplanning.

MITSloan, winter 2022

Eén van de belangrijkste elementen van de contingentietheorie is de relatie van een organisatie met haar omgeving. Organisaties zullen zich moeten richten op hun omgeving. De contingentiebenadering daagt het management voortdurend uit de complexiteit van omgevingsrelaties te onderkennen en per situatie te zoeken naar de best passende keuzes in strategie, organisatiestructuur enzovoort. In de afgelopen decennia zijn er veel contingentiestudies gedaan waarbij de uitgangspunten van deze stroming werden bevestigd.

1.13 Moderne organisatietheorieën

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn er verschillende auteurs/consultants die na uitgebreide organisatiestudies onmiskenbare bijdragen hebben geleverd aan de ontwikkeling van organisatietheorieën en van groot belang zijn voor het functioneren van veel organisaties. Veel theorieën zijn nog niet ondergebracht in een absolute denkrichting of school. De hierna genoemde auteurs worden behandeld in volgorde van hun geboortedatum.

Peter Drucker (1909–2005) en algemeen management

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

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

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

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

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



Peter Drucker

Productiviteits-
ontwikkeling

type werk. 'Behalve een economische uitdaging tot hogere productiviteit, schuilt er een sociale uitdaging in de waardigheid van de lager opgeleide dienstverlener', aldus Drucker.

Organisatiestructuur

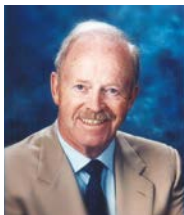
In zijn laatste boek *Management: Uitdagingen in de 21^e eeuw* (2000) schrijft Peter Drucker op een verfrissende wijze over de toekomst van management. Volgens Drucker is niet één organisatievorm de juiste. Het management moet zoeken naar de organisatiestructuur die het beste past bij het uit te voeren werk; de organisatievorm is vooral een middel om mensen productief te laten zijn. Drucker voorzagt ook een aantal andere ontwikkelingen. Managers zullen in steeds mindere mate dezelfde werkervaring hebben als hun ondergeschikten, er zal een andere balans ontstaan tussen fulltimebanen en parttimebanen; het gemiddelde bedrijf heeft op dit moment een bestaansrecht van niet meer dan dertig jaar en deze tijd zal alleen maar korter worden. Drucker onderzocht de fundamentele vraagstukken van de volgende eeuw, de veranderingen in de wereldeconomie en de praktijk van het managen. Wat zijn de nieuwe realiteiten en hoe kunnen bedrijven hun strategieën aanpassen aan deze nieuwe uitdagingen?

Totale kwaliteitsmanagementtheorie

Philip Crosby (1926–2001) en kwaliteitszorg

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

Zero defects-concept



Phil Crosby

Hij rekent af met de achterhaalde opvatting dat kwaliteitscontrole alleen nodig is in fabricageafdelingen en niet in de directiekamer. Crosby meent dat organisaties hun kosten met zo'n 20 procent kunnen reduceren mits zij kwaliteitszorg als nummer één binnen de onderneming plaatsen.

Henry Mintzberg (1939) en organisatiestructurering en strategische planning

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



Henry Mintzberg

Tot de meest toonaangevende boeken die hij geschreven heeft behoren: *The Strategy Process* (2003), *Structure in Fives* (2009), *The Structuring of Organizations* (1998), *Mintzberg on Management* (2011) en *The Rise and Fall of Strategic Planning* (2013). Hij heeft twee keer de McKinsey Award gewonnen voor 'het beste *Harvard Business Review*-artikel'.

Eén van zijn belangrijkste basiswerken *The Structuring of Organizations* (1979) is te zien als een poging tot synthese van de belangrijkste organisatiekundige theorieën

betreffende de wijze waarop organisaties gestructureerd zouden moeten worden. Volgens Mintzberg kan het succes van organisaties niet worden verklaard uit het feit dat er gekozen is voor 'de beste' organisatiestructuur. Er kan volgens hem nooit in algemene zin worden gesproken van de beste structuur voor organisaties. Er bestaan namelijk verschillende wegen naar succes.

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

Configuratie

Basisvormen van configuraties

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

- 1 de ondernemersorganisatie;
- 2 de machineorganisatie;
- 3 de professionele organisatie;
- 4 de divisieorganisatie;
- 5 de innovatieve organisatie;
- 6 de zendingsorganisatie;
- 7 de politieke organisatie.

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

Ofschoon de configuraties beschrijvingen zijn van ideaaltypen die in werkelijkheid zelden of nooit voorkomen, is bestudering hiervan zeker wel zinvol, volgens Mintzberg. Hierdoor ontwikkelt men namelijk een visie die het mogelijk maakt andere organisaties sneller te begrijpen. Ook het doorgronden van sterke en zwakke kanten van de organisatie waarin men werkt, is vanzelfsprekend waardevol. In hoofdstuk 11 zal uitgebreid aandacht worden besteed aan Mintzbergs theorieën over organisatiestructurering.

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

In zijn laatste boek *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership... Welcome Engaging Management* (2019) stelt Mintzberg dat managers uit hun ivoren toren moeten komen en op de werkvloer moeten kijken wat er allemaal gaande is. In hoofdstuk 9 wordt uitgebreid ingegaan op het verschil tussen managers en leiders en worden verschillende leiderschapstijlen besproken.

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

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



Coimbatore
Krishnarao Prahalad

In Ann Arbor, Michigan ontmoette hij de jonge, internationale business student Gary Hamel. Hun samenwerking resulteerde in het boek *Competing for the Future*

Organisatie-structurering

(1994). Dit boek beschrijft op welke wijze management zich in een overgangsfase bevindt. Management beweegt zich, volgens Prahalad en Hamel, van het oude control-and-demandmodel naar een model waar managers moeten zoeken naar nieuwe mogelijkheden in de markt.

Globalisering

'Hands-on'-benadering

In een van zijn recentere boeken *The Future of Competition* (2004), geschreven met Venkat Ramaswamy, legt hij uit dat bedrijven te weinig gebruikgemaakt hebben van de mogelijkheden van globalisering. De regels van het spel en de spelers zijn veranderd. De 'klant' is sterker en proactief en heeft meer zeggingskracht. Dankzij internet is de klant beter geïnformeerd en creatiever. De klant wil een grotere inmenging en zeggenschap in de besluitvorming van bepaalde transacties. Prahalad voorzag een grotere 'hands-on'-benadering ten aanzien van zakendoen; dit vereist een grotere samenwerking met de klant/consument.

Waardebewuste consumenten

Prahalad heeft wereldwijd bekendheid gekregen door zijn boek *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004), waarin hij aan het begin van het boek een eenvoudig maar toch revolutionair voorstel doet: als we stoppen met te denken aan de armen (the bottom of the pyramid of afgekort BOP) als slachtoffers of als een last, en beginnen hen als veerkrachtige en creatieve ondernemers en waardebewuste consumenten te zien, zal een gehele nieuwe wereld van kansen zich openen. De nieuwe markten zijn niet de kleine groep rijken of de grote groep consumenten met een modaal inkomen, maar de miljarden armen die voor het eerst aan de wereldeconomie gaan deelnemen. Volgens Prahalad bestaat de bodem van de economische piramide uit vier miljard mensen die van minder dan \$ 2 per dag leven.

Deze groep kan de motor van de volgende ronde van globale handel en welvaart zijn, en een bron van innovatie. Het bedienen van de klanten aan de onderkant van de piramide vereist dat grote bedrijven gezamenlijk met maatschappelijke organisaties en lokale regeringen werken. Vervolgens zal dit miljoenen nieuwe ondernemers creëren op een basisniveau. Hij spreekt hier van een 'co-creatie' tussen economische ontwikkeling en sociale transformatie als oplossing van het armoedeprobleem. De negen grootste landen die Prahalad voor ogen heeft zijn: China, India, Brazilië, Mexico, Rusland, Indonesië, Turkije, Zuid-Afrika en Thailand.

Innovatie

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

Tom Peters (1942) en managementprincipes voor bedrijfsvoering

Tom Peters is managementconsultant en grondlegger van de Tom Peters Group in Californië. Hij deed toegepast wetenschappelijk onderzoek met als doel managementprincipes voor bedrijfsvoering te ontwerpen. In 1982 publiceerde hij de resultaten van een studie naar 43 Amerikaanse ondernemingen waarvan de winstgevendheid al twintig jaar een constant karakter had. Van dit boek met als titel *In Search of Excellence* (2015), dat hij schreef samen met Robert Waterman, werden ruim vier miljoen exemplaren verkocht.



Tom Peters

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

1 Sterke actiegerichtheid.

Ofschoon veel van de onderzochte ondernemingen een analytische wijze van besluitvorming kennen, heeft dit toch geen verlamdende werking. De wijze van werken wordt gekenmerkt door: Do it, fix it, try it.

2 Het onderhouden van een innige relatie met de klant.

Als onderneming kun je veel leren van je klant en de meeste innovatieve ondernemingen krijgen de beste ideeën over de te ontwikkelen nieuwe producten van hun klanten.

3 Het creëren van ondernemerschap en zelfstandigheid.

Een van de belangrijkste problemen van grote organisaties is dat het hen ontbreekt aan datgene waarmee ze groot zijn geworden namelijk: innovatie. De kunst is om groot te zijn en tegelijkertijd als klein te kunnen acteren.

Daarom dient een ondernemersklimaat geschapen te worden waarin werknemers met grote creativiteit werken aan vernieuwing. In een dergelijke cultuur zal ruimte moeten zijn voor het lanceren van 'onorthodoxe' ideeën en mag het maken van fouten niet worden afgestraft.

4 De werknemers zijn de belangrijkste bron voor productiviteit.

De excellente ondernemingen zien hun werknemers als bron voor kwaliteit en productiviteit. Een van de belangrijkste uitgangspunten hierbij is: respect voor het individu. Het gaat erom energie en talent uit mensen te halen.

5 Gedreven door waarden en overtuigingen.

Het is van groot belang dat een onderneming aangeeft waar zij voor staat, waar de onderneming goed in is en waarop iedere werknemer trots is. Alle excellente ondernemingen beschikten over duidelijke waarden en namen het scheppen van waarden ook serieus.

6 Schoenmaker blijf bij je leest.

Succesvolle ondernemingen storten zich niet in zaken waarvan ze geen verstand hebben.

7 Eenvoudige structuur met ondersteunende afdelingen van een beperkte omvang.

Alle ondernemingen hadden een eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur, dat wil zeggen: geen matrixstructuur (zie hoofdstuk 9). En ook ondersteunende (staf)afdelingen zijn in omvang beperkt.

8 Het bestuur is zowel centralistisch als decentralistisch.

Veel excellente ondernemingen worden zowel centralistisch als decentralistisch bestuurd. Zo worden deze ondernemingen aan de ene kant vanuit de top bijna rigide bestuurd, terwijl aan de andere kant afdelingen een grote mate van zelfstandigheid kennen gecombineerd met ondernemerschap en innovatiedrift.

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

Zo werd IBM genoodzaakt om vanaf het eind van de jaren tachtig van de vorige eeuw haar personeelsbestand nagenoeg te halveren. Van groot belang is dat ondernemingen voortdurend anticiperen op een sterk veranderende omgeving. In zijn in 1987 verschenen boek *Thriving on Chaos* zegt Tom Peters dat de chaos de norm is geworden. Managers zullen dagelijks worden geconfronteerd met grote veranderingen die onder meer worden ingegeven door ontwikkeling van automatisering en telecommunicatie. Ondernemingen zullen flexibiliteit moeten

Innovatie

Ondernemersklimaat

opbrengen om de chaos te gebruiken voor het te lijf gaan van nieuwe uitdagingen in de markt. In zijn boek geeft hij hiervoor 45 aanbevelingen voor het management. Sinds 1987 heeft Tom Peters een aantal boeken geschreven waaronder: *Liberation Management* (1992), *The Pursuit of Wow* (1994), *The Circle of Innovation* (1997), *The Brand You 50* (1999), *Re-imagine* (2003) en *The Excellence Dividend: Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last* (2018).

Manfred Kets de Vries (1942) en klinisch leiderschap



Manfred Kets de Vries

Manfred Kets de Vries is een Nederlands psychoanalyticus, managementwetenschapper en econoom die als hoogleraar humanresourcemanagement en leiderschapsontwikkeling verbonden is aan INSEAD in Fontainebleau. INSEAD is een internationaal instituut voor managementopleiding en businessschool. Door zijn intensief onderzoek en kennis van leiderschapsstijlen adviseert hij regelmatig grote internationale ondernemingen. Kets de Vries geeft een andere kijk op de veel bestudeerde onderwerpen: leiderschap en de dynamiek van individuele en organisatorische verandering. Dit doet hij door zijn kennis en ervaring op het gebied van economie, management en psychoanalyse te gebruiken om de raakvlakken tussen internationaal management, psychoanalyse, psychotherapie, en dynamische psychiatrie te onderzoeken. Zijn specifieke interessegebieden zijn onder andere: leiderschap, carrière dynamiek, executive stress, teambuilding en de dynamiek van corporate transformatie en verandering. Hij is auteur en co-auteur van negenenveertig boeken en heeft meer dan 400 artikelen of hoofdstukken in boeken gepubliceerd, waaronder *Wat leiders drijft* (2006) en *Seks & Geld, Geluk en Dood* (2008).

Socio-psychoanalyse

Aan het Franse managementinstituut INSEAD geeft hij aan topmanagers al ruim 35 jaar les omtrent klinisch leiderschap. Zijn cursussen bestaan uit intensieve groepsessies op basis van socio-psychoanalyse. Als psychoanalyticus confronteert hij zijn studenten met hun tekortkomingen, valkuilen en uitdagingen. Vaak zijn zijn studenten top-CEO's en ministers. Het recept voor effectief leiderschap is volgens Kets de Vries een combinatie van: hope, humility, humanity en humor. Goede leiders zijn in staat om mensen hoop te geven op verbetering, en wenden daartoe nederigheid, menselijkheid en humor aan. Ze laten zich minder leiden door hebberigheid. Voor leiderschap is ook integriteit nodig: een organisatie die geen vertrouwen heeft in haar leiders houdt het op de langere termijn niet vol. Hij pleit voor organisaties en, in groter verband, op een samenleving die sterk gebaseerd is op onderling vertrouwen.

Integriteit

Klinisch paradigma

Kets de Vries stelt zich tot missie om topmanagers menselijker en daarmee organisaties leefbaarder te maken. Zijn naam is onlosmakelijk verbonden met wat hij noemt het klinisch paradigma. Daarin combineert hij twee benaderingswijzen van leiderschap: de psychodynamische en de systemische. De eerste kijkt naar hoe mensen denken, voelen en handelen; de tweede naar de context waarin dat gebeurt, zoals het gezin, de cultuur of de werkomgeving. Vaker wel dan niet blijkt dat gedrag een irrationele component heeft en voortkomt uit onbewuste drijfveren. Die verraden zich door emoties die mensen ervaren en waar zij meer of minder openlijk uitdrukking aan geven. Hierdoor zijn er allerlei relaties tussen persoonlijkheid, leiderschapsstijl, organisatiecultuur en patronen van besluitvorming. Volgens Kets de Vries is de leider van de toekomst iemand die onderzoekt, inspireert en de juiste vragen stelt. Bovendien moet hij ervoor zorgen dat er sprake is van een daadwerkelijk door waarden gedreven organisatie waarin het gaat om autonomie, waardering voor eigen initiatief, creativiteit, ondernemerschap en samenwerken.



Martin Seligman

Martin Seligman (1942) en de positieve psychologie

Martin Seligman is een Amerikaanse psycholoog. Hij studeerde af in de filosofie aan de Universiteit van Princeton en promoveerde in 1967 in de psychologie aan de Universiteit van Pennsylvania. Sinds 2000 is hij voorzitter van het Positive Psychology Network. Sinds het begin van de 21^e eeuw houdt hij zich vooral bezig met de positieve psychologie. Deze stroming komt voort uit de humanistische psychologie. Samen met Mihaly Csikszentmihalyi zette Seligman deze stroming voort wat resulteerde in de positieve psychologie; hier wordt vooral gekeken naar wat mensen gelukkig maakt.

Voorheen werd in de VS in de psychologie de nadruk gelegd op het aanpakken van problemen en op de negatieve aspecten van het bestaan. De positieve psychologie is de stroming die uitgaat van de sterke kanten van de mens en de veronderstelling dat geluk niet het gevolg is van alleen de juiste genen of toeval, maar te vinden is door het identificeren en gebruikmaken van de sterke kanten en kwaliteiten die iemand al bezit. Er wordt meer nadruk gelegd op mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden. Het herkennen en stimuleren van competenties en deugden zet meer zoden aan de dijk dan het corrigeren van zwakheden: kracht in plaats van klacht. De mens als geheel en het ontwikkelen van zijn krachten staat centraal. Hiermee worden positieve, functionele en gezondheidsbevorderende krachten (kernkwaliteiten) bedoeld. Kernkwaliteiten zijn positieve psychische mechanismen die in een mens een gevoel van vervulling oproepen die niet alleen op de persoon zelf maar ook op diens omgeving een positieve uitwerking hebben.

Seligman werd vooral bekend door zijn boeken *Authentic Happiness* (2004) en *Flourish* (2011).

Michael Porter (1947) en strategie



Michael Porter

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

Zijn tweede boek *Competitive Advantage* (1985) draait met name om het 'hoe' van strategie. Porter stelt hierbij dat ondernemingen op zoek moeten naar hun concurrentievoordeel. Een concurrentievoordeel kan volgens hem voortvloeien uit het gegeven dat de onderneming tegen lagere kosten dan de concurrentie kan aanbieden of door een stuk toegevoegde waarde te creëren, zodat de afnemer meer wil betalen voor het product of de dienst.

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

Strategie

Concurrentievoordeel

Duurzaam concurrentievoordeel



Michael Hammer

Michael Hammer (1948–2008) en herstructureren van bedrijfsprocessen

Michael Hammer was een van de toonaangevende managementgoeroes van deze tijd. Hij was professor in de computerwetenschappen aan het MIT in de Verenigde Staten en directeur van zijn eigen consultancy company. Samen met James Champy schreef hij het zeer succesvolle boek *Re-engineering the Corporation, a Manifest for Business Revolution* (1993). In dit boek zet hij uiteen dat de laatste vijftig jaar onze bedrijven waren gebaseerd op drie principes, namelijk:

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

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

Procesgericht

Hammer en Champy pleiten dan ook voor een revolutie binnen ondernemingen. De kern hiervan is dat ondernemingen procesgericht zullen moeten werken. Een proces kan worden opgevat als een opeenvolging van activiteiten die waarde creëren voor de afnemer. Als een organisatie bijvoorbeeld een order krijgt van een klant, dan zijn met deze order vele tientallen afdelingen bezig. De klant heeft geen boodschap aan alle interne administratief-organisatorische processen, maar is alleen geïnteresseerd in het resultaat. Daarom zal het proces de toegang tot de organisatie moeten worden. In een procesgerichte organisatie komt een belangrijk stuk administratief en bestuurlijk toezicht te vervallen. Eenvoudige taken zullen verdwijnen. Het onderscheid tussen uitvoerders en managers komt eveneens te vervallen. In de nieuwe organisatie werken professionals en coaches. De coaches zullen zich voornamelijk bezig moeten houden met het inspireren en motiveren van professionals alsmede met het ontwerpen van een werkomgeving. Volgens de auteurs zal deze nieuwe organisatiebenadering leiden tot grote kostenbesparingen van 40 procent tot zelfs 80 procent. Voordat dit gerealiseerd is, zal de topleiding van ondernemingen doordrongen moeten zijn van de noodzaak tot deze verandering (zie verder hoofdstuk 13).



Clayton Christensen

Clayton Christensen (1952–2020) en disruptie

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

De meeste technologieën verbeteren de prestaties van bestaande producten aan de hand van de criteria die bestaande klanten daarvoor al hanteren. Deze technologieën noemt Christensen aanhoudende (sustaining) technologieën. Daar staan de zogenoemde ontwrichtende technologieën tegenover. Deze

Ontwrichtende technologieën

ontwrichtende technologieën creëren een geheel nieuwe waardepropositie. Ze verbeteren de prestaties van producten aan de hand van nieuwe prestatiecriteria. Producten die voortkomen uit de ontwrichtende technologieën zijn vaak kleiner, goedkoper, eenvoudiger en gemakkelijker in het gebruik dan de bestaande varianten. Op het moment van hun introductie kunnen ze qua prestaties echter (nog) niet op tegen de gevestigde traditionele producten en daarom is er nog geen grote markt voor te vinden.

Christensen onderzocht diepgaand hoe ontwrichtende technologieën zich hebben ontwikkeld in bijvoorbeeld de computerdisk-industrie, een razendsnel evoluerende industrie.

Ontwrichtende innovatie

Ontwrichtende innovatie kent de volgende vier principes:

- 1 In goed geleide bedrijven bepalen klanten, niet managers, feitelijk de patronen van resource-allocatie. De essentie is dat middelmanagers in bedrijven niet geneigd zijn om te investeren in technologieën die door belangrijke klanten niet direct gewaardeerd worden, omdat ze met deze investeringen financieel niet snel zullen kunnen scoren.
- 2 Kleine markten voldoen niet aan de groei-behoefte van grote bedrijven. Er zijn verschillende redenen waarom het goed is dat bedrijven groeien. Helaas is het zo dat hoe groter een bedrijf is, hoe moeilijker het is om de groei te continueren. Een klein bedrijf (omzet 40 miljoen euro) met een groei-doelstelling van 20 procent, moet 8 miljoen euro omzet extra zien te creëren. Een groot bedrijf met 4 miljard euro omzet dat 20 procent wil groeien, moet 800 miljoen euro extra omzet zien te creëren. Emerging markets zijn doorgaans niet groot genoeg om de groei-behoefte van grote bedrijven te bevredigen; ze zijn echter wel groot genoeg voor kleine bedrijven.
- 3 Markten die niet bestaan, kunnen niet worden geanalyseerd. De uiteindelijke toepassingen van ontwrichtende technologieën zijn niet op voorhand kenbaar. Mislukking is een intrinsieke stap naar succes.
- 4 Technologie-aanbod is niet altijd gelijk aan de marktvraag. De snelheid van technologische vooruitgang is vaak hoger dan de snelheid waarmee de klantbehoefte zich ontwikkelt. Door de performanceverbetering van de ontwrichtende technologieën (bijvoorbeeld de 3,5-inch disks, aanvankelijk alleen gebruikt in de kleine laptopmarkt) worden de innovaties geschikt voor een grotere markt (de pc-markt).

Emerging markets

In 2010 sprak Christensen, in een inmiddels beroemd geworden toespraak, de afgestudeerden van dat jaar aan de Harvard Business School toe. Puttend uit zijn omvangrijke onderzoek bood hij hen een reeks van richtlijnen aan om een in alle facetten succesvol, gelukkig en betekenisvol leven te kunnen leiden. De toespraak ging viraal via social media en gaf aanleiding tot een van de meest gelezen artikelen ooit in het gezaghebbende *Harvard Business Review*. Dit resulteerde later in het boek *How Will You Measure Your Life* (vertaald in het Nederlands als *De succesfactor, 2013*). In dit boek vraagt Christensen zich af of de inzichten van de managementtheorieën ook gebruikt kunnen worden voor het managen van privésituaties. Die vraag werd nadrukkelijker toen hij zelf een levensbedreigende ziekte kreeg. Het antwoord is: je moet niet zoeken naar snelle oplossingen, maar je moet nadenken over hoe je problemen moet oplossen. Het zelf bedenken van een oplossing blijkt een goed werkende intrinsieke beloning te zijn (je gelukkig voelen). Zijn laatste boek, *The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations out of Poverty*, is gepubliceerd in 2019.

Gary Hamel (1954) en de toekomst van management

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

Kerncompetenties



Gary Hamel

Sinds 1983 werkt Hamel aan de London Business School, tegenwoordig als gastprofessor van de afdeling Strategic and International Management. Hij was de bedenker, samen met Prahalad, van het concept kerncompetenties. Vooral bekend werd zijn boek *Leading the Revolution* (2002) waarin Hamel beschrijft dat innovatie en niet efficiëntie het leidende principe in de bedrijfsvoering zou moeten zijn. Nieuwe organisatieconcepten zijn noodzakelijk om als bedrijf in het dotcom-tijdperk succesvol te zijn. Net als kwaliteit zou innovatie eigenlijk ieders verantwoordelijkheid moeten zijn. Sleutelwoorden voor succes zijn volgens Hamel: snelheid, jezelf opnieuw organiseren, nieuwe markten en distributiekanaal aanboren.

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

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

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

Sleutelprincipes in het nieuwe management zijn:

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

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

Hamel is een groot pleiter voor managementinnovatie: maak van verandering een automatisme. Zijn laatste boek, *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*, is gepubliceerd in 2020.



Lynda Gratton

Lynda Gratton (1955) en de toekomst van werk

Psycholoog en organisatiedeskundige Lynda Gratton is hoogleraar aan de London Business School en de oprichter van de Hot Spot Movement, een wereldwijde gemeenschap met een passie voor het bevorderen van inspiratie en innovatie op het werk. Zij is een van de meest invloedrijke vrouwen op HR-gebied.

In haar bekendste boek *The Shift, The Future of Work is Already Here* (2014), een internationaal toonaangevend werk, beschrijft ze het belang van organisaties om het beste uit hun medewerkers te halen door ze als hun belangrijkste kapitaal te behandelen. De onderzoeksvraag die ze zichzelf stelde was: welke veranderingen staan organisaties de komende decennia te wachten? Ze zette een internationaal onderzoeksteam op, dat onder meer ruim 200 topbestuurders ondervroeg in ruim 45 bedrijven als onder andere Nokia, Reuters, Manpower en Shell.

Haar conclusie: niets zal meer hetzelfde zijn. Demografische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, globalisering en de behoefte aan duurzame energie stuwen een revolutie voort. Robots en automatisering nemen veel werk over en in 2025 bijvoorbeeld zijn ruim 5 miljard mensen online met elkaar verbonden. Door stijgende energieprijzen wordt er steeds meer vanuit huis gewerkt en wordt er minder zakelijk gereisd wat weer gevolgen heeft voor de onderlinge communicatie. Dit vraagt om een nieuwe relatie tussen leiders en hun werknemers. Vooral de jongere generatie wil niet op een ouderwetse hiërarchische manier geleid worden. Het zal moeilijk worden hen te behouden omdat ze steeds vaker voor zichzelf beginnen.

De werknemer is in haar ideale democratische onderneming een burger met plichten maar vooral een autonoom individu dat veel vrijheid krijgt binnen het bedrijf. De werknemer en het bedrijf investeren zowel in zichzelf als de ander, waardoor de onderneming een plaats wordt waar het menselijk kapitaal ten volle wordt benut.

De democratische onderneming wordt volgens Gratton gekenmerkt door de volgende eigenschappen:

- De relatie tussen bedrijf en werknemer is een relatie tussen volwassenen, geen relatie tussen ouder en kind.
- Individuen worden gezien als burgers die in hun eigen ontwikkeling investeren.
- Individuen kunnen hun diverse kwaliteiten tonen en hun talenten ontwikkelen.
- Individuen participeren in het bepalen van de condities van hun werkzaamheden.
- De vrijheid van sommigen gaat niet ten koste van anderen.
- Individuen hebben verantwoordelijkheden en verplichtingen ten opzichte van zichzelf en de organisatie.

Bovendien heeft de pandemie en de gevolgen hiervan voor ondernemingen tot een van de grootste wereldwijde verschuivingen sinds een eeuw geleid. De manier waarop we werken is noodgedwongen radicaal veranderd. In haar nieuwste boek *Redesigning Work* (2022) bespreekt Gratton de gevolgen van hybride werken en andere transformaties en uitdagingen veroorzaakt door de wereldwijde pandemie voor hedendaagse organisaties.

Jim Collins (1958) en bedrijfscultuur en leiderschap

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



Jim Collins

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

In zijn boek *Good to Great* (2001) volgde hij, met een team onderzoekers, honderden Fortune 500-bedrijven. Maar bovenal was hij geïnteresseerd in die elf bedrijven die van een goede onderneming veranderden in een geweldige en explosief groeiende onderneming en dit ook jarenlang wisten vol te houden. Collins heeft zijn inzichten in een aantal principes geformuleerd. Wat onderscheidt deze succesvolle bedrijven van hun concurrenten en wat kunnen anderen daarvan leren?

Volgens Collins zijn de volgende factoren verantwoordelijk voor uitmuntende bedrijven:

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



Amy Edmondson

Amy Edmondson (1959) en psychologische vrijheid

Amy C. Edmondson, Professor in Leadership en Management aan Harvard Business School, zet het begrip psychologische veiligheid binnen organisaties en teams op de kaart. Zij richt zich vooral op de studie van menselijke interacties die leiden tot meer succesvolle ondernemingen. Edmondson is auteur van zeven boeken en meer dan zestig wetenschappelijke artikelen. Bovendien is ze een veelgevraagd keynote speaker.

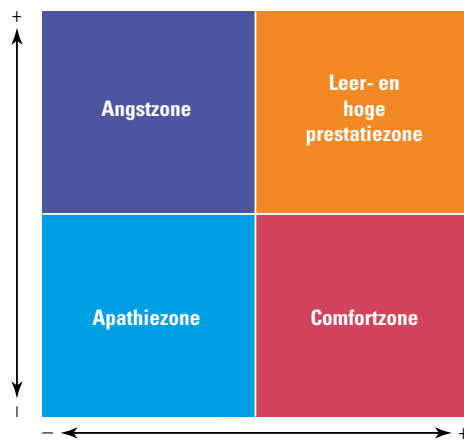
In haar laatste boek *The Fearless Organization* (2019) toont Edmondson aan, na jarenlang diepgaand onderzoek en wetenschappelijke onderbouwing, dat organisaties tot werkelijke vooruitgang komen als medewerkers zich volledig vrij voelen om hun ideeën en plannen te kunnen bespreken. Maar ook zeker hun bedenkingen kunnen en durven uiten. Psychologische vrijheid: het gevoel om vrijelijk met elkaar van gedachten te kunnen wisselen in een omgeving waarin je je veilig voelt om interpersoonlijke risico's te nemen, is volgens Edmondson hét fundament voor succesvolle teams en organisaties.

Als jonge onderzoeker raakte Edmondson betrokken bij een onderzoek naar medische missers in ziekenhuizen. De resultaten waren opvallend en het omgekeerde van wat ze had verwacht: effectieve teams maakten meer fouten dan slecht functionerende teams. Wat bleek was dat goed functionerende teams niet zozeer meer fouten maakten, maar dat zij eerder geneigd waren om fouten te rapporteren en met elkaar te bespreken. In een psychologisch veilige omgeving is er meer ruimte om vragen te stellen, ideeën te opperen, meningen te uiten en kritiek te geven. In psychologisch onveilige omgevingen houden werknemers eerder hun mond, bang om 'verkeerde' vragen te stellen, om opdringerig gevonden te worden, of als negatief bestempeld te worden bij kritische vragen. Het resultaat is dat er veelal gezwegen wordt, waardoor er belangrijke informatie en inbreng verloren gaat.

Edmondson beschrijft in haar boek een aanpak in drie stappen om een veilig psychologisch klimaat te bevorderen:

- **Framen:** probeer het werk anders te 'framen'. Praat niet over uitvoering, maar over leren. Benadruk wat er dagelijks gezamenlijk te leren valt. Zorg dat er ruimte is om fouten te maken en te experimenteren. Geef onzekerheid een plaats: onzekerheid en twijfels zijn normaal. Stel betekenisvolle en door iedereen gedragen doelen voor.
- **Stimuleer discussie:** maak ruimte voor openhartige en intensieve discussie. Stel spelregels op om die discussie in goede banen te leiden. Stimuleer nieuwsgierigheid. Stel voortdurend vragen: hoe zouden we dingen anders kunnen doen, slimmer, beter?
- **Neem iedereen serieus:** wees inclusief en laat niet direct je standpunt horen. Betrek iedereen in het team, probeer andersdenkenden de ruimte te geven om een ander geluid te laten horen.

Figuur 1.5
Psychologische
veiligheidsmatrix van
Edmondson



Psychologische veiligheid op de werkvloer wordt steeds belangrijker en staat tegenwoordig hoog op de agenda. Edmondson concludeert dat vooralsnog het er in de meeste organisaties maar matig mee is gesteld. Uit een Gallup-enquête blijkt

dat slechts drie op de 10 werknemers het volkomen eens zijn met de stelling dat hun mening op het werk telt. Toch is Edmondson optimistisch. Zij ziet een bereidheid van hedendaagse managers die hun organisatie willen ombuigen naar een lerende organisatie en zich terdege bewust zijn van het belang daarvan.



Rita Gunther McGrath

Rita Gunther McGrath (1959) en strategie, innovatie en ondernemerschap

McGrath's focus ligt op het ontwikkelen van innovatie- en groeistrategieën in tijden van onzekerheid. Ze stelt dat het traditionele vertrouwen van bedrijven op concurrentievoordeel niet langer relevant is in de grenzeloze markten van vandaag. McGrath's onderzoek naar ontwrichtende buigpunten in haar boek *Seeing Around Corners. How to spot inflection points in business before they happen* (2019) – de 'plotselinge verschuivingen die een markt ontwrichten' – laat zien hoe slimme leiders kunnen leren hierop te anticiperen.

McGrath, professor aan de Columbia Business School te New York, begon haar carrière bij de overheid, bij de stad New York, waar ze geïnteresseerd raakte in grootschalige organisatorische veranderingen. Na haar terugkeer in het academische leven was ze samen met auteur Ian C. MacMillan in het Wharton's Sol C. Snider Entrepreneurial Research Center, waarin ze ondernemerschap, innovatie en groei in snel veranderende, onzekere markten onderzocht. Er is bijna geen tijd meer om de concurrentie voor te blijven. In deze tijd doet de concurrentie je onmiddellijk na. Het duurt maar even of anderen doen het net zo goed als jij en het competitieve voordeel wat je had ben je alweer kwijt. Volgens McGrath betekent het dat je snel moet kunnen veranderen. Je moet oude dingen kunnen loslaten en nieuwe dingen kunnen oppakken. Daar zijn bedrijven vaak niet zo goed in. Ze richten zich juist op het efficiënt inrichten van de processen waarmee ze hun bestaande dienst of product leveren. Die processen zitten strak in elkaar. De mensen zitten vast in patronen om ervoor te zorgen dat alles gericht is op een optimale verhouding tussen opbrengsten en kosten. Als je dan tot de ontdekking komt dat de opbrengsten gaan achterblijven bij de kosten en als je de kosten niet langer omlaag kunt brengen dan ben je te laat, zegt McGrath.

McGrath ontdekte zes algemene fouten die organisaties maken als het om innoveren gaat.

1 Bedrijven innoveren niet continu maar alleen als het noodzakelijk wordt.

McGrath benadrukt het belang van innovatie als normaal onderdeel van de bedrijfsvoering. Er moet budget voor zijn en op topniveau moet er aandacht voor zijn. Knipperlicht innovatie is nog erger dan geen innovatie. Het kost namelijk wel geld maar levert niets op.

2 Vind niet steeds het wiel uit!

Organisaties doen alsof zij als eerste zo'n innovatieproces gaan inrichten, terwijl het bij de burens al jaren draait. Kijk wat anderen doen en neem dat over. Je kunt dan snel met je innovatieprocessen beginnen in plaats van dat je steeds maar vergadert over hoe je innovatie het beste kunt aanpakken.

3 Creëer een onafhankelijk budget voor innovatie.

Als vanuit de bestaande operationele processen bepaald wordt hoeveel en wat er naar innovatie gaat, dan is de innovatie veel te afhankelijk. De financiële ruimte voor innovatie moet vastgesteld worden aan de top van de organisatie.

4 Innovaties passen in de regel niet in bestaande structuren.

Meestal betekent een innovatie dat je bedrijfsprocessen opnieuw moeten worden ingericht. De natuurlijke neiging in een organisatie is echter de

innovatie zo aanpassen dat het in het bestaande proces kan worden uitgevoerd. Dat betekent echter dat er van innovatie geen sprake meer is. Processen en structuren worden alleen maar complexer.

5 Onderwerp innovatie niet aan de kritieke prestatie-indicatoren (KPI) zoals de andere processen in het bedrijf.

Die werkwijze leidt ertoe dat geen enkele innovatie de eindstreep haalt. Innovaties zijn per definitie onzeker, ze kunnen lukken maar ook mislukken.

6 Beoordeel innovaties niet op het al dan niet realiseren van de aanvankelijke innovatieplannen.

Volgens McGrath is er nog nooit een succesvolle innovatie geweest die volgens plan verliep. Het ging altijd anders. Daar moet je ruimte voor geven. Doe je dat niet dan zul je nooit succesvol zijn als het om innoveren gaat.

Het is bij McGrath net als bij Clayton Christensen: ook zij pleit voor ruimte, het onverwachte kunnen zien, durven experimenteren, en kansen geven.

Linda Hill (1961) en leiderschap en innovatie

De etnograaf Linda A. Hill is professor bedrijfskunde aan de Harvard Business School en voorzitter van het Leadership Initiative. Zij wordt beschouwd als een van de topexperts op het gebied van leiderschap en innovatie en werd in 2021 door Thinkers50 genoemd als een van de tien beste managementdenkers ter wereld. Hill's onderzoek richt zich op leiderschapsontwikkeling, het bouwen van wendbare, innovatieve organisaties, en het implementeren van wereldwijde strategieën. Haar TED talk over collectieve creativiteit is meer dan 2,6 miljoen keer bekeken.

Leiderschaps-
ontwikkeling



Linda Hill

Bekendheid kreeg Hill als co-auteur van het boek *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation* (2014). De centrale vraag in dit boek is: Hoe kunnen leiders een organisatie opbouwen die in staat is om in de loop van de tijd voortdurend te innoveren? Het antwoord hierop is: door een gemeenschap te creëren die zowel bereid als in staat is om te innoveren. Om daartoe bereid te zijn, moet de gemeenschap een gevoel van doel, waarden en regels van betrokkenheid delen. Bedrijven moeten ideeën genereren door middel van discussie en debat; snel experimenteren, reflecteren en bijstellen, en beslissingen nemen die uiteenlopende en zelfs tegengestelde ideeën combineren.

Hill is ook co-auteur van het boek *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a great leader* (2011). Om een effectieve en goede manager te zijn, moeten er vele obstakels worden genomen. Formele autoriteit alleen zal falen om mensen te beïnvloeden en resultaten te behalen. De manager zit over het algemeen gevangen in een web van tegenstrijdige verwachtingen van ondergeschikten, de leidinggevende, collega's en klanten. Door middel van drie stappen beschrijft Linda Hill hoe een betere leider te worden:

- 1 **Manage jezelf.** Leer dat management niet gaat over dingen zelf voor elkaar krijgen. Het gaat erom dit te bereiken via anderen.
- 2 **Manage een netwerk.** Begrijp hoe macht en invloed in een organisatie werken. Bouw een netwerk op van relaties om door de complexe politieke omgeving van uw bedrijf te navigeren.
- 3 **Manage een team.** Vorm een goed presterend 'wij' uit alle individuen die aan u rapporteren.

Ook is het belangrijk om de relatie met je baas te managen, al was het maar om machteloosheid te voorkomen, die een even slechte kracht kan zijn als macht.

Daarnaast is Linda Hill auteur van talrijke artikelen in de *Harvard Business Review*, waaronder 'Where Will We Find Tomorrow's Leaders?', 'Winning the Race for Talent in Emerging Markets' en 'Are You a High Potential?' en is initiatiefnemer van de ontwikkeling van diverse innovatieve leerprogramma's voor managers.



Brené Brown

Brené Brown (1965) en kwetsbaarheid

Dr. Brené Brown noemt zichzelf het liefst verhalenverteller en onderzoeker omdat verhalen volgens haar niets meer zijn dan een verzameling data met een ziel. Brown is hoogleraar maatschappelijk werk aan de Universiteit van Houston, waar ze jarenlang onderzoek doet naar kwetsbaarheid, moed, authenticiteit en schaamte. Grote bekendheid verwierf ze door haar TEDTalk uit 2010, over de kracht van kwetsbaarheid die ruim 40 miljoen keer is bekeken. Haar boeken, onder andere: *De moed van imperfectie* (2013), *De kracht van kwetsbaarheid* (2012) en *Sterker dan ooit* (2017) bereikten alle drie de eerste plek van de *New York Times*-bestsellerlijst. In 2019 verscheen haar documentaire 'The Call to Courage' op Netflix.

De belangrijkste lessen en conclusies van Brown:

- **Kwetsbaarheid is niet slecht.**
Meestal verdoven we kwetsbaarheid en worden gevoelens onderdrukt om sterker te worden. Maar juist kwetsbaarheid vergt moed en kracht en maakt ons sterker. Hierdoor kom je direct in contact met je authentieke zelf.
- **Krop je emoties niet op en word zelfbewust.**
Emoties opkroppen veroorzaakt vooral pijn en stress. Veroordeel je emoties en gedachten niet maar leer ze te begrijpen.
- **Kijk je angsten recht in de ogen en ga vooruit.**
Angst is een grote beperkende kracht. Om verlangens en dromen te ontdekken moet je uit je comfortzone stappen.
- **Streef niet naar perfectie en doe gewoon je best.**
Perfectie is vaak een onhaalbaar doel. Hoe hard je ook je best doet, het zal nooit goed genoeg zijn. Perfectie heeft niets te maken met groei, vooruitgang of persoonlijke doelen. Het gaat eerder om angst, onzekerheid en afwijzing.
- **Durf jezelf te zijn.**
Ga je angsten en onzekerheid tegemoet met zelfvertrouwen in je authentieke zelf.
- **Ga om met je schaamte en creëer veerkracht.**
Volgens Brown is schaamte de angst voor een disconnectie met anderen en komt het voort uit ontoereikendheid (geen controle). Vraag om hulp van anderen, je bent niet de enige namelijk. Die connectie helpt om van negatieve gevoelens af te komen.
- **Luister selectief naar feedback.**
Accepteer dat je in je leven kritiek gaat krijgen, maar neem niet alles van iedereen aan. Neem de feedback serieus van de mensen die jij ook serieus neemt.
- **Toon moed, ook als je de uitkomst niet weet.**
Kwetsbaarheid gaat hand in hand met moed. Kwetsbaarheid is het gevoel van onzekerheid als wanneer we een risico lopen of wanneer we emotioneel blootgesteld worden. Als je niet bereid bent om te falen, is het mogelijk om te innoveren.

Volgens Brown ontstaat creativiteit, innovatie en verandering door middel van het tonen van je kwetsbaarheid. Er is moed nodig om creativiteit te laten zien, omdat het uit het hart komt en afgewezen kan worden door anderen. Brené Brown

bestudeert menselijke verbindingen, ons vermogen tot inleving, erbij horen en liefde. Haar onderzoek richt zich vooral op authentiek leiderschap en oprechtheid in organisaties, op scholen en in families.



Susan David

Susan David (1970) en emotionele flexibiliteit

'We leven in een tirannie van positiviteit', zegt de Amerikaanse psycholoog Susan David: 'De maatschappij eist dat zieken optimistisch blijven, dat vrouwen geen verontwaardiging tonen, en dat mannen niet huilen', zegt ze. Uit onderzoek bij ruim 70.000 mensen kwam naar voren dat 1/3 van hen zichzelf veroordeelt voor het voelen van negatieve emoties (onder andere verdriet, boosheid, rouw) ofwel deze emoties bij zichzelf negeert. Dit doen we echter niet alleen bij onszelf, maar ook bij mensen die we liefhebben, waaronder onze kinderen. Vaak denken we snel in oplossingen, maar vergeten we stil te staan bij de emoties en de waarde ervan. Psycholoog, onderzoeker en docent aan Harvard University te Boston Susan David, geboren en opgegroeid in Zuid-Afrika, heeft het begrip emotionele flexibiliteit (Emotional Agility, 2016) op de kaart gezet. Mede vanuit haar persoonlijke ervaringen en overtuigend onderzoek laat David zien dat als we onze negatieve emoties begrijpen en omarmen, we een betekenisvolle verandering kunnen creëren om zo de beste versie van jezelf te worden. Zo stelt ze zichzelf de vraag: Wat is het verschil tussen mensen die zich niet uit het veld laten slaan en mensen die de weg kwijtraan in uitdagende tijden? Het antwoord is emotional agility: emotionele flexibiliteit. Door middel van een vierstappenplan leert Susan David je omgaan met onverwachte wendingen in het leven. Hierdoor wordt emotionele flexibiliteit verkregen. Op basis van twintig jaar onderzoek constateert Susan David dat het niet uitmaakt hoe intelligent, veerkrachtig of creatief je bent; als je je niet bewust bent van hoe je je voelt in situaties en gesprekken, dan mis je de kans om inzichten te krijgen en kom je vast te zitten in gedachten, emoties en gewoonten die je ervan weerhouden je volledige potentieel te bereiken. Emotioneel flexibele mensen ervaren evenveel stress en tegenslag als anderen, alleen weten zij ermee om te gaan en hun reacties op dezelfde lijn te krijgen als hun waarden.

Vierstappenplan in het kort:

1 **Showing Up.**

Opdagen/jezelf confronteren. In plaats van moeilijke gedachten en emoties te negeren of te veel de nadruk te leggen op 'positief denken', ga je je gedachten, emoties en gedrag bereidwillig tegemoet, met nieuwsgierigheid en vriendelijkheid.

2 **Stepping Out.**

Naar buiten treden. Het observeren en losmaken van negatieve gedachten en emoties. Observeer ze voor wat ze zijn. In wezen, jezelf leren zien als het schaakbord, gevuld met mogelijkheden, in plaats van als een stuk op het bord, beperkt tot bepaalde voorbeschikte zetten.

3 **Walking your Why.**

Je kernwaarden definiëren. Je kernwaarden vormen het kompas dat je in de juiste richting laat bewegen. In plaats van abstracte ideeën, zijn deze waarden de ware weg naar wilskracht, veerkracht en effectiviteit.

4 **Moving On.**

Vooruit bewegen. Kleine doelbewuste aanpassingen in je mindset toepassen qua motivatie en gewoontes, kunnen een krachtig verschil maken in je leven. Het idee is om het evenwicht te vinden tussen uitdaging en bekwaamheid om zo trouw te blijven aan je waarden.

Emotionele wendbaarheid is een proces dat ons in staat stelt door de wendingen van het leven te navigeren met zelfacceptatie, een heldere blik en een open geest.

Het proces gaat niet over het negeren van moeilijke emoties en gedachten. Het gaat erom die emoties en gedachten losjes vast te houden, ze moedig en met mededogen onder ogen te zien, en er dan overheen te stappen om verandering in je leven te ontketenen.

Modupe Nyikoale Akinola (1974) over stress, diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit



Modupe Nyikoale Akinola

De Amerikaanse psycholoog Modupe Akinola is universitair hoofddocent Management aan de Columbia Business School. Modupe heeft een bachelor en master in Psychologie en een PhD in Organizational Behavior van Harvard University. Zij heeft ook een MBA van de Harvard Business School. Akinola wordt beschouwd als een van de topdenkers van nu.

Haar onderzoek gaat over de invloed van werkomgevingen op stress en prestaties: op hoe mensen, psychologisch en fysiek, reageren op stress. We kunnen onszelf coachen om een gezondere stress-mindset te vinden, zoals Modupe Akinola het noemt. Zij en haar team hebben ontdekt dat sommige vormen van stress ons een goed gevoel kunnen geven, ons denken kunnen aanscherpen en ons energie kunnen geven, maar alleen als we onze zorgen op een bepaalde manier benaderen. Dus hoe kun je productief stressen? Door stil te staan bij de vraag of een moeilijke situatie echt bedreigend is of slechts een uitdaging vormt. Ons lichaam zal dan deze situatie inschatten door ofwel in te storten ofwel een versnelling hoger te schakelen. Dit onderscheid, zoals Akinola en haar collega-onderzoekers onderzochten wordt als volgt uiteengezet:

‘Een situatie wordt als bedreigend beschouwd wanneer het individu de eisen en gevaren van de omgeving groter acht dan zijn middelen of vermogen om ermee om te gaan. Het is duidelijk dat alles wat je leven in onmiddellijk gevaar brengt, zonder dat er iemand is om je te helpen, als bedreigend kan worden beschouwd. Maar in de meeste gevallen overtuigt alleen al het feit dat je tegen jezelf zegt dat je de middelen hebt om moeilijke omstandigheden het hoofd te kunnen bieden. Het is een soort placebo-effect.’ Modupe adviseert dan ook om in plaats van te ontkennen dat stress bestaat, je het moet erkennen. Dit is een van de eerste stappen om te begrijpen dat stress versterkend kan werken.

Ook kunnen negatieve emoties in het algemeen creatieve voordelen hebben. Uit onderzoek bleek dat kandidaten beter presteerden, creatief gezien, als zij emoties van stress en verdriet doormaakten. De weemoedige stemming verhoogde de concentratie, verhoogde het oog voor detail en ook werd er meer informatie onthouden. Modupe Akinola onderzoekt hoe organisatorische omgevingen stress kunnen opwekken en hoe deze stress individuele en organisatorische prestaties kan beïnvloeden. Ze gebruikt meerdere methodologieën, waaronder fysiologische reacties (met name hormonale en cardiovasculaire reacties), gedragsobservatie en impliciete en reactietijdmetingen, om te onderzoeken hoe cognitieve uitkomsten worden beïnvloed door stress.

Daarnaast onderzoekt zij de strategieën die organisaties hanteren om de diversiteit van hun talentpool te vergroten, evenals de vooroordelen die van invloed zijn op de werving en het behoud van vrouwen en gekleurde mensen in organisaties. Akinola heeft talrijke politieafdelingen in de VS geadviseerd bij hun hervormingsinspanningen omtrent dit onderwerp. Haar afstudeeronderzoek, tijdens haar bachelor, betrof reeds het kijken naar raciale bias in de beslissing om wapens af te vuren bij bedreiging.

Op de Columbia Business School houdt Akinola zich sinds 2009 bezig met het onderzoeken hoe diversiteit, gelijkheid en inclusie te onderwijzen en te

institutionaliseren zijn. Akinola heeft de invloed van stereotypering in de academische wereld bestudeerd. Ze werkte samen met een aantal professoren aan een onderzoek naar hoe professoren reageren op e-mails van aankomende studenten van verschillende etniciteiten en geslachten. Ze ontdekten dat faculteiten significant meer reageerden op Kaukasische mannen dan op andere categorieën. Het onderzoek legde de snelle oordelen bloot die binnen de academische wereld worden gemaakt en hoe deze stereotypen de diversiteit van studenten en personeel beïnvloeden. Zij stelde dat deze resultaten erop wezen dat een systematische verandering van de academische cultuur nodig is om meer diversiteit te krijgen. Ook ontdekte Akinola dat vrouwen op de universiteit niet alleen minder geneigd zijn te delegeren dan mannen, maar zich daar ook vaker schuldig over voelen. Als gevolg daarvan hebben ze minder tijd om zich bezig te houden met carrièregericht onderzoek. In 2020 was Akinola betrokken bij de reactie van Columbia University op de COVID-19-pandemie en Black Lives Matter-beweging.

Adam Grant (1981) over motivatie en zingeving

‘De belangrijkste originals (originele denkers) zijn degenen die het vaakst falen, want zij zijn degenen die het meeste proberen’, aldus Grant. ‘Je hebt een hoop slechte ideeën nodig om een paar goede te vinden.’

Adam Grant is psycholoog, hoogleraar aan de Wharton School van de Universiteit van Pennsylvania en auteur van, onder andere, de bestsellers *Het kan ook anders* (2018) en *Geven en Nemen* (2022, beide boeken zijn in 45 talen vertaald). Hij is een vooraanstaand deskundige op het terrein van motivatie en zingeving en het leiden van een vrijgevinger en creatiever leven.

Als organisatiepsycholoog is hij een vooraanstaand expert over hoe motivatie en betekenis te vinden, veronderstellingen kunnen heroverwegen en genereuzer en creatiever kunnen leven. Hij is erkend als een van 's werelds 10 meest invloedrijke managementdenkers en Fortune's 40 onder de 40 jaar. Zijn TED-talks over wegwijzen, originele denkers, en gevers en nemers zijn meer dan 30 miljoen keer bekeken. Zijn consulting klanten omvatten onder andere Google, de NBA, Bridgewater en de Gates Foundation. Hij schrijft over werk en psychologie voor de New York Times, zat in de Defense Innovation Board van het Pentagon, werd geëerd als Young Global Leader door het World Economic Forum en was te zien in de Netflix dramaserie 'Billions'. Bovendien heeft hij meer dan 6 miljoen volgers op social media en publiceert nieuwe inzichten in zijn gratis maandelijks nieuwsbrief GRANTED. Hij stelde de Next Big Idea Club samen, waarbij elk kwartaal twee nieuwe boeken voor abonnees worden uitgezocht en 100 procent van de winst wordt gedoneerd om kinderen in achtergestelde gemeenschappen van boeken te voorzien. Hij en zijn vrouw Allison hebben een prentenboek voor kinderen gepubliceerd over vrijgevingheid: *The Gift Inside the Box* (2019). Adam is ook medeoprichter van Givitas, een platform voor kennissamenwerking dat het makkelijk maakt om hulp te geven en te ontvangen in 5 minuten per dag.

Grant wordt gezien als een van 's werelds meest geciteerde, productiefste en invloedrijkste onderzoekers in het bedrijfsleven op dit moment. Zijn baanbrekend onderzoek heeft prestaties in werk verbeterd, burn-out verminderd en veiligheidsgedrag gemotiveerd bij artsen, verpleegkundigen en badmeesters. Hij is een voormalig goochelaar en Junior Olympisch springplankduiker.



Adam Grant

Een belangrijke vraag die Grant zichzelf stelde was: hoe verzinnen creatieve mensen geweldige ideeën? Hij bestudeerde jarenlang 'originelen': denkers met vernieuwende ideeën die ze ook daadwerkelijk realiseerden. De uitkomsten zijn verrassend:

1 Uitstellen is goed.

Grant gaf een groep mensen een opdracht en de helft van die groep leidde hij af door ze eerst het spel Minesweeper te laten spelen. De groep die eerst bezig was om de bommen aan te tikken op hun computerscherm bleek 16 procent meer creatief dan de mensen die direct begonnen met werken.

2 Waar ben je bang voor?

Iedereen is namelijk bang om een slecht idee op tafel te leggen, maar creatieve of succesvolle mensen zijn nog bang voor het feit dat ze een succesvol idee niet op tafel hebben gelegd en vervolgens moeten zeggen: 'Dat had ik ook bedacht'.

3 De Browser.

Gebruikers van Google Chrome en Mozilla Firefox zijn 'betere' medewerkers dan Internet Explorer en Safari-gebruikers. Het verschil tussen de eerste en de tweede groep is dat gebruikers van Chrome en Firefox bij het installeren van hun computer hebben gekeken of dit écht het beste product is dat ze kunnen gebruiken of dat er een betere variant te verkrijgen is.

Grant verdeelt mensen in drie categorieën: nemers, matchers en gevers. In tegenstelling tot nemers die proberen om zo veel mogelijk te krijgen van anderen, zoeken matchers naar een zeker evenwicht. Maar opmerkelijk genoeg zijn het de gevers, die anderen helpen zonder iets terug te verwachten, die het meest bereiken. Gevers focussen zich puur op wat ze in het hier en nu voor een ander kunnen doen. Het succes van vrijgevigheid is heel simpel: jouw gulheid maakt dat jou meer wordt gegund. Je bouwt er goodwill en vertrouwen mee op, wat uitmondt in een goede reputatie en in relaties die op termijn je succes vergroten. Hij heeft een aantal gouden tips samengesteld om behulpzaam te zijn zonder dat je werk eronder lijdt:

- 1 Verleen 5-minutengunsten (korte feedback) tijdens je werk.
- 2 Bepaal zelf wanneer je klaarstaat, je hoeft niet altijd direct 'gever' te zijn.
- 3 Herken nemers en blijf uit hun buurt.
- 4 Word een 'matcher' als je onvermijdelijk samenwerkt met een echte 'nemer'.
- 5 Vraag vaker om hulp, het stimuleert om vaker vrijgevig te zijn.

Adam Grant is een van de boeiendste grote denkers van nu en richt zich vooral op de vraag hoe je de wereld een beetje beter kunt maken vanuit een pioniersperspectief: bijvoorbeeld door ervoor te kiezen om tegen de stroom in te zwemmen, je niet aan te passen aan de heersende opvattingen en je af te zetten tegen verouderde tradities. Mensen die openlijk origineel durven te zijn, hebben last van dezelfde angsten en twijfels als ieder ander, maar ze onderscheiden zich door niet op te geven als zaken tegenzitten. Dan gaan ze namelijk alsnog tot actie over. Bovendien zijn 'gevers' beter af: door een gevende houding krijgt werk ook extra betekenis en levert het meer levensvervulling en zelfrespect op.

Samenvatting

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

Denkers	Sleutelbegrippen denkrichting
Niccolò Machiavelli (1469–1527)	Macht en opportunisme
Adam Smith (1723–1790)	Arbeidsverdeling en productiviteit
Scientific Management (ong. 1900)	Organisatie van de productie en efficiency
Henri Fayol (1841–1925)	Algemene managementtheorie
Max Weber (1864–1920)	Bureaucratie en ideaaltype organisatie
Human Relations (ong. 1945)	Informele organisatie en subjectiviteit
Revisionisme (ong. 1950)	Synthese tussen Scientific Management en Human Relations: afstemming tussen mens en organisatie
Systeembenadering (ong. 1950)	De organisatie als een systeem en de wisselwerking tussen organisatie en omgeving
Contingentiebenadering (ong. 1965)	Toepassing managementtechniek afhankelijk van situatie
Peter Drucker (1909–2005)	Kennis als essentiële productiefactor
Philip Crosby (1926–2001)	Kwaliteitszorg in organisaties
Henry Mintzberg (1939)	Configuratietheorie en zeven configuraties
Coimbatore Krishnarao Prahalad (1941–2010)	Concurrentie, innovatie, globalisering
Tom Peters (1942)	Managementprincipes voor goede bedrijfsvoering
Manfred Kets de Vries (1942)	Klinisch leiderschap
Martin Seligman (1942)	Positief leiderschap
Michael Porter (1947)	Concurrentievoordeel
Michael Hammer (1948–2008)	Herstructureren van bedrijfsprocessen

Denkers	Sleutelbegrippen denkrichting
Clayton Christensen (1952–2020)	Disruptie
Gary Hamel (1954)	Toekomst van management
Lynda Gratton (1955)	Toekomst van werk
Jim Collins (1958)	Bedrijfscultuur en leiderschap
Amy Edmondson (1959)	Psychologische veiligheid
Rita Gunter McGrath (1959)	Strategie, innovatie en ondernemerschap
Linda Hill (1961)	Leiderschap en innovatie
Brené Brown (1965)	Kwetsbaarheid
Susan David (1970)	Emotionele flexibiliteit
Modupe Nyikoale Akinola (1974)	Stress, diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit
Adam Grant (1981)	Motivatie en zingeving