

De bestaansvoorwaarden

Inleiding in de organisatiekunde

Jan Lubberding, Erik Kaptein, Rob van Stratum

Zesde druk



 Noordhoff Uitgevers

De bestaans- voorwaarden

Inleiding in de organisatiekunde

Jan Lubberding

Erik Kaptein

Rob van Stratum

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, 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, e-mail: info@noordhoff.nl

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

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85153-8

ISBN 978-90-01-82303-0

NUR 800

Woord vooraf bij de zesde druk

De bestaansvoorwaarden heeft zijn waarde in de praktijk ruimschoots bewezen. Het is uitgegroeid tot een waardevol studie- en leerboek. Het model van de bestaansvoorwaarden, kortweg het BLIM-model genoemd, biedt een handvat om organisatieproblemen inzichtelijk te maken. De studenten bewijzen dat keer op keer in onderzoeksopdrachten.

Het model van de bestaansvoorwaarden blijkt ook in het bedrijfsleven gewaardeerd te worden. We merken aan de reacties van gebruikers dat ze het BLIM-model een gemakkelijk hanteerbaar model vinden voor het doorgronden van hun eigen praktijksituaties. Het verschaft een manager een referentiekader voor het dagelijks handelen. Zoals een manager het uitdrukte: 'Managen is een boeiend, maar moeilijk vak waarbij eenzijdigheid als gevolg van de waan van de dag snel op de loer ligt. Ik doorzie met behulp van het model snel in welk vlak van het model ik acteer. En omdat mijn collega's het model ook kennen, zien we meteen wat we benadrukken en wat we dreigen te verwaarlozen.'

Wij waarderen zeer dat organisaties uit diverse branches in de profit- en not-for-profitsector het boek hebben opgenomen in hun managementdevelopmentprogramma.

De kern van dit boek is en blijft het model van de bestaansvoorwaarden als allesbepalende factor voor het verwerven van inzicht in organisatieproblemen en om te begrijpen hoe nieuwe ontwikkelingen en hypes in het vakgebied moeten worden geduid. Met behulp van het BLIM-model doorzie je vrij snel waar in die nieuwe ontwikkelingen en hypes het accent wordt gelegd en of er sprake is van echte vernieuwing of oude wijn in nieuwe zakken.

We hebben het boek geactualiseerd. Nieuwe inzichten zijn daar waar mogelijk meegenomen of we verwijzen ernaar. Nieuw zijn bijvoorbeeld de paragrafen over Lean Six Sigma en 'het nieuwe werken'. Bovendien hebben we de cases en voorbeelden, verdeeld over de diverse hbo-domeinen, gemoderniseerd. Aan het einde van ieder hoofdstuk zijn vragen en opdrachten opgenomen. De open vragen beogen het inzicht in de leerstof te vergoten en toe te passen op je eigen organisatie (daar waar je deel van uitmaakt als student, stagiair of (parttime) werknemer). Zij zijn niet bedoeld om de totale leerstof te omvatten.

Op de website www.debestaansvoorwaarden.noordhoff.nl vind je volop mogelijkheden je de leerstof eigen te maken door middel van bijvoorbeeld multiplechoicevragen en cases. Het is ook een plek waar je studietips en verdiepingsartikelen kunt vinden. In de tekst van dit boek wordt met behulp van het icoontje hiernaast aangegeven dat je op de website aanvullend materiaal kunt vinden.



We hopen dat met deze wijzigingen de toepassingsmogelijkheden van het BLIM-model nog inzichtelijker (voor de student) en praktisch bruikbaar

(voor de manager) zijn geworden. Deze druk eindigt niet voor niets met het BLIM-model als diagnose-instrument. De student leert het BLIM-model als quickscan te gebruiken voor praktijkonderzoek, de manager om met behulp van het BLIM-model de organisatie doeltreffend te diagnosticeren. Beiden zullen daardoor nog beter dan voorheen in staat zijn een organisatieonderzoek integraal uit te voeren.

De auteurs wensen je veel plezier bij het doorgronden van de organisatie met behulp van het BLIM-model.

Het auteursteam is gewijzigd. Ben Lievers heeft inmiddels zijn werkzame leven afgesloten en om die reden besloten niet meer mee te werken aan deze zesde druk. De bewezen combinatie van onderwijs- en praktijkervaring in het auteursteam is met de toetreding van Rob van Stratum en Erik Kaptein meer dan gewaarborgd.

Gebleken is dat het model van *De bestaansvoorwaarden* bestaansrecht heeft. Dat gegeven stimuleert ons het model levend te houden, onder meer door middel van deze zesde druk. Wij hopen dat jij als gebruiker – of dat nu in de hoedanigheid is van student, docent of manager – ons blijft voorzien van kritische opmerkingen. Het is gezond dat de bestaande organisatiekundige kennis en de toepassing ervan constant blootstaat aan kritiek. Hierdoor blijft de alerte toepasser van deze kennis zich voortdurend bewust van de beperkingen ervan en blijft hij zoeken naar aanpassing van die kennis aan veranderende omstandigheden.

De auteurs, voorjaar 2013

Inhoud

Effectief studeren 8

1 Organisatiekunde: inhoud en benadering 11

- 1.1 Wat verstaan we onder organisatiekunde? 12
- 1.2 De vier bestaansvoorwaarden 18
- 1.3 Het BLIM-model 25
- 1.4 De organisatiebril 32
 - Samenvatting 39
 - Begrippenlijst 40
 - Vragen/opdrachten 44

2 Het bestaansrecht 47

- 2.1 Organisatie en omgeving 48
- 2.2 Organisatiedoelen en behoeften 56
- 2.3 Ondernemen 69
- 2.4 Het levenscyclusproces 80
- 2.5 Twee benaderingen van het bestaansrecht 87
 - Samenvatting 90
 - Begrippenlijst 92
 - Vragen/opdrachten 95

3 De inrichting 97

- 3.1 Functies en relaties tussen functies 98
- 3.2 Deductieve organisatiestructuren 104
- 3.3 Inductieve organisatiestructuren 115
- 3.4 Shared Service Centers 118
- 3.5 De procesbenadering 122
- 3.6 De organisatiecultuur 127
- 3.7 De organisatie modellen van Mintzberg 140
- 3.8 Twee benaderingen van de inrichting 151
 - Samenvatting 153
 - Begrippenlijst 155
 - Vragen/opdrachten 158

4 De leefbaarheid [161](#)

- 4.1 Leefbaarheid en werkomstandigheden [162](#)
- 4.2 Motivatietheorieën [167](#)
- 4.3 De verbindingen met de andere voorwaarden [180](#)
- 4.4 Oplossingen voor het leefbaarheidsprobleem [190](#)
- 4.5 Twee benaderingen van leefbaarheid [207](#)
 - [Samenvatting](#) [211](#)
 - [Begrippenlijst](#) [212](#)
 - [Vragen/opdrachten](#) [215](#)

5 Het management [219](#)

- 5.1 Management en manager [220](#)
- 5.2 Management: macht en verantwoordelijkheid [224](#)
- 5.3 Strategisch handelen [236](#)
- 5.4 Besturen [259](#)
- 5.5 Leidinggeven [262](#)
- 5.6 Het management: twee benaderingen [283](#)
 - [Samenvatting](#) [285](#)
 - [Begrippenlijst](#) [287](#)
 - [Vragen/opdrachten](#) [289](#)

6 Het BLIM-d-model en organisatietechnieken [291](#)

- 6.1 Het BLIM-diagnosemodel [292](#)
- 6.2 Toepassing van het BLIM-d-model [300](#)
 - [Samenvatting](#) [312](#)
 - [Begrippenlijst](#) [313](#)
 - [Vragen/opdrachten](#) [314](#)

[Literatuurlijst](#) [315](#)

[Illustratieverantwoording](#) [318](#)

[Over de auteurs](#) [319](#)

[Register](#) [320](#)

Effectief studeren

120 © Noordhoff Uitgevers bv

gemaakt. De zwakke en sterke punten zijn daarbij onderwerp van heilige discussies. Wanneer een manager sociaal voorkomt is, heeft hij met zijn mensen een band opgebouwd die voor beide partijen voordelig is. Taken die manager op zijn gebied is een ruwbekleding ontzaden die geen van beiden te gewaar wordt. Zijn mensen zullen de leider dan ook steunen en onderwerpen op zijn zaakten. Maar wanneer de ruwbekleding voor de onderzochten in organisaties is veranderd, zullen ze samenwerking gebreken van de zaakten van de manager om hem ten val te brengen.

Een eigenschap waar minder vaak over gesproken wordt, is de gebondenheid van de manager. Een directeur is gebond. Meestal is het beter te zeggen dat een leider niet te lange tijd afwezig kan zijn, inderling het gebouwd dat wanneer de kat van huis is, de muizen op tafel dansen.

121 © Noordhoff Uitgevers bv

HET MANAGEMENT

Praktijkvoorbeelden maken de praktijk van het vak organisatiekunde zichtbaar.

Volgens Coetz zijn ze stressbestendig. Een Amerikaanse studie uit 1981 onder 387 mannelijke topmanagers, was uit dat laatste procent relatief veel bestend in tegen stress, en gezond is. Ze zijn meer dan gemiddeld gezond, veel liever. Er zijn ook onderzoekers die stressbestendig topmanagers hebben. Ze zijn gezond, hebben ze goede relaties, de prestatie te maken. Topmanagers hebben geen bias. Ze hebben controle over hun werk. Veel mensen in een jaar in dat soort factoren, conflict over de stress controle over hun werk. Het maken van een "Luchting programma" kan een manier zijn om stressbestendig te worden door minder stressvolle factoren bepaald, zegt de studie. De stress wordt door minder stressvolle factoren bepaald, zegt de studie. De stress wordt door minder stressvolle factoren bepaald, zegt de studie.

De rol van de leider
Een glorie-topmanagers wordt altijd aan 'n werke, met het hem niet los. Hij is een 'verhulder'. Als hij in de tuin ontvuld wordt, danet hij aan de buze doelbuisen. Hij zal hi zijn hartje zelden dromen van zijn moede tun. Een topmanagers werket veel goed. Maar hij kijgt geen tijd en het te te geven.

WAAR BLIJFT DE TIJD VAN DE DIRECTEUR?
Mintzberg deed in 1973 onderzoek naar het gedrag en de tijdbesteding van (top)managers. Een aantal jaren later deed Lyah (1979), een bekende Nederlandse organisatieadviseur, een vergelijkbaar onderzoek naar de tijdbesteding van bekende Nederlandse topmanagers. Maar blijft de tijd van de directeur? Het belangrijkste antwoord is dat de directeur geregend wordt door zijn agenda. Ze hebben niet een tijd van hun tijd na te denken of alles op een rijtje te zetten. Dit is onderzoek naar, evenals uit veel andere observaties, dat topmanagers de originele tijdbesteding hebben: wegkijken, naden, ontmoetingen, zittingen houden of bijeen, klanten bezoeken, informatie verzamelen of uitwisselen, beslissingen nemen, onderhandelen, overleggen enzovoort. Topmanagers zijn altijd met mensen bezig. Ze gaan naar mensen toe of komen er vandaan. Alrij zijn de contacten met mensen de grote tijdverslinders. Dit onderzoek is vele malen bevestigd, al is het wel zo dat in de loop van de tijd de concrete activiteiten binnen de tijdbesteding zijn veranderd. Managers zijn zich veel meer gaan bezighouden met het handhaven en versterken van de organisatiestructuur dan in de jaren veertig. Het onderzoek staat beschreven in bijlage uit een literatuurstudie van Balhart (2013).

Stappen en werkwijze van de organisatie

De samenvatting kun je gebruiken bij het bestuderen van het hoofdstuk. De lijst met kernbegrippen per hoofdstuk geeft de belangrijkste begrippen en definities weer.

© Noordhoff Uitgevers bv

39

Samenvatting

- Organisatiekunde: verzameling kennis over goedernde groepen mensen die met behulp van daartoe gevormde middelen samenwerken om vastgestelde doelen te bereiken.
- Met organisatiekundige kennis kan men organisaties effectiever en efficiënter laten functioneren en een bijdrage leveren aan de realisering van persoonlijke doelen van organisatielidde.
- Organisatiekundigen putten hun kennis uit:
 - de praktijk
 - verschillende wetenschappelijke disciplines (zo als economie, techniek, sociologie en psychologie)
- De organisatiekunde moet een integrale benadering van de organisatieproblematiek hebben.
- Het RLM-model is voortbord van integrale benadering van organisaties. Het model gaat er van ver, onderling aan elkaar gerelateerde bestaansvoorwaarden:
 - bestaansrecht
 - bestaanswijze
 - bestaansdoel
 - management
- Management is voor het voortbestaan van een organisatie heel belangrijk. Functie van het management is om de bestaansvoorwaarden op elkaar af te stemmen ten einde de uiteindelijke organisatie doelen te bereiken.
- Hoe iemand naar organisaties kijkt, door welke 'organisatielens' is te bepalen datmen met behulp van de begrippen abstractiesniveau en invatshoek.
- Mensuren een een organisatielens voor kelijkheid te benaderen zijn in volgende van een laag naar hoog abstractie niveau (van gestalteheld en nauwkeurig naar meer abstractie) en vaag:
 - casusbeschrijving
 - model
 - theorie
 - inzicht
- Wij onderscheiden diverse invatshoeken:
 - horizontale en verticale invatshoek
 - disciplinaire invatshoek
 - thematische en/of problematische invatshoek
- Met behulp van de onderscheiden begrippen zijn nu beter toegank op het werk van menneftschapparen en dus ook van organisatiekundigen te beoelenden en te bekriften.

© Noordhoff Uitgevers bv

40

Begrippenlijst

Abstractiesniveau	Geeft aan welke relaties tussen onderdelen in het geheel relevant geene worden geacht om benoemd te worden. Geeft aan welke begrippen niet in de beschrijving van het systeem worden genoemd.
Bestaansrecht	Een organisatie heeft voldoende bestaansrecht als de doelstelling zodanig ingepast op de behoeftes dat, als gevolg hiervan, de organisatie met voldoende middelen kan beschikken om te bestaan.
Casusbeschrijving	Heronder verstaan we een nauwkeurig, gedetailleerde en objectieve beschrijving van een praktijkverschijnsel zoals dat tot ons komt.
Diagnostisch instrument	Een instrument waarmee wordt vastgesteld wat er aan de hand is in een organisatie. Ijgvoorbeeld een quiz aan.
Discipline	Onderdeel van de wetenschap dat over een eigen (depen) kenmerk beschikt.
FIL (van de bestaansvoorwaarden)	De Fil is een consistente invulling van de bestaansvoorwaarden op een bepaald moment als antwoord op de relatie tussen de organisatie en haar omgeving.
Flexibele organisatie	Een (rijke) organisatie die zich richt naar de omgeving. Hierbij staat de voorwaarde bestaansrecht centraal.
Humane organisatie	Een organisatie waarbij de nadruk ligt op de bestaansvoorwaarde bestaansrecht.
Ideologie	Systeem van ideeën en zingingen dat het gedrag van mensen richt. Voor ideologieën in hun ideologie worden alle heftig verwezen.
Inzichtig	Heronder verstaan we de ranspiking van alle materiele en intellectuele middelen waarmee een organisatie beschikt. We moeten deze omschrijving binnen in de ranspiking van het woord. Ze verstaan we er niet alleen de ranspiking van de middelen onder, maar ook de context met andere organisaties. De ranspiking wordt meestal bepaald door het domein en omgeving. Ze applicaten zich veel op de taakomgeving.

© Noordhoff Uitgevers bv 95

Vragen/opdrachten

Vragen

2.1 In het domein van de verkoop van levensmiddelen woedt regelmatig een prijsoorlog. Hoe beoordeelt je de omgevingsomstand voor supermarktketens als Jumbo, Albert Heijn en Dirk van den Broek?

2.2 a Wat is de product/markt/technologiecombinatie (pmt-combinatie) van het bedrijf waar je nu werkt of een opleiding volgt?
b Hoe uniek is deze pmt-combinatie ten opzichte van vergelijkbare concurrenten?

2.3 Wat zou met betrekking tot productinnovatie het verschil kunnen zijn tussen het denken vanuit het domein of het denken vanuit de taakomgeving?

2.4 Maak duidelijk wat het verschil is tussen een missie en een visie.

2.5 Wat maakt de omgeving voor de ene manager turbulent en voor een andere niet of minder turbulent?

2.6 Verklaar de zinsnede "Klanttevredenheid is klatergoud" in het kader van de doelstellingen van de organisatie.

2.7 a Omschrijf de Abilene-paradox in eigen woorden.
b Heb je hier zelf wel eens een voorbeeld van meegemaakt? Zo ja, licht dat toe en welke les heb je daaruit geleerd?

Opdrachten

2.8 a In welke fase van de levenscyclus bevindt de organisatie waar je deel van uitmaakt zich?
b Welke fetten ondersteunen je stellingname?

2.9 a Waarom kies je voor een bepaald type winkel boven andere mogelijke winkels om je boodschappen te doen?
b Wat maakt jouw winkel uniek ten opzichte van de andere?

2.10 Ga na bij twee of drie winkels waar je regelmatig komt, op welke aspecten de ondernemer ethisch onderneemt. Zo niet, kun je dan aangeven op welke punten hij dat wel zou kunnen overwegen?

Per hoofdstuk kun je vragen en opdrachten maken om te oefenen met de leerstof.

Home | Catalogus | Contact

De bestaansvoorwaarden - 6e druk 2013

Introdactie

Welkom op de website bij De bestaansvoorwaarden.

Voor studenten

- Online boek
- Toetsen
- Begrippentrainer
- Begrippentest
- Cases
- Docenten

Voor docenten

- Uitwerkingen
- College sheets
- Toets-op-maat

Toegang met je Campus Credit Card

Met de Campus Creditcard bij het boek krijg je toegang tot de Online Studietoets exclusief de toetsen. Maak een account aan (klik rechtsboven) en voer de toegangscode in.

Haal je tentamens met online toetsen

Met de toetsen op deze website bereid je je voor op je tentamen. Een toegangscode koop je in de Noordhoff Campus webshop.

Webshop

• Zoek in de webshop

Actueel

- Universiteit Oxford beschuldigd van discriminatie etnische minderheden
- Internet seelt internet pornography aan
- New Uniforms for Turkish Airlines Create Uppsur
- A Titan's How-To on Breaking the Glass Ceiling
- Sheryl Sandberg, Lean In! Author, Hopes to Spur Movement

Op de website www.debestaansvoorwaarden.noordhoff.nl vind je onder andere een begrippentrainer en begrippentest, cases en digitale toetsen per hoofdstuk met feedback en studieadvies.



1

Organisatiekunde: inhoud en benadering

- 1.1 Wat verstaan we onder organisatiekunde?**
- 1.2 De vier bestaansvoorwaarden**
- 1.3 Het BLIM-model**
- 1.4 De organisatiebril**

Dit boek gaat over organisatiekunde. Naar onze mening zijn er vier voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om te kunnen voortbestaan. Deze voorwaarden zijn het bestaansrecht, de inrichting, de leefbaarheid en het management. Hoe de voorwaarden op elkaar inwerken en elkaar beïnvloeden laten we zien in het zogenoemde BLIM-model. Niemand is in staat alle facetten van de werkelijkheid te zien. Er moeten dus keuzes worden gemaakt. Zowel voor de wetenschapper als de gebruiker van organisatiekundige kennis is het dus van groot belang te weten welk deel van de werkelijkheid in beschouwing wordt genomen. Als je begrijpt door welke bril een organisatiekundige naar de organisatorische werkelijkheid heeft gekeken, weet je ook welke aspecten hij of zij – bewust of onbewust – verwaarloost. Dit is de basis voor het kunnen leveren van gefundeerde kritiek.

1.1 Wat verstaan we onder organisatiekunde?

CASE 1.1

Tijdelijke organisatie

Kakelend verdrong zich een verzameling mensen rondom een plek aan de rand van een kanaal. Enkelen dribbelden opgewonden heen en weer en wezen elkaar op iets wat in het water dreef. Wat het was, kon men niet goed zien. De een zei dit, de ander dat. Niemand wist het precies. Het was een rumoer van jewelste.

Toen zag men opeens dat er een kind in het water lag. De nood was hoog. Wie moest het kind redden? En hoe moest dit dan gebeuren? Niemand wist het.

Plotseling kwam de reddingsactie op gang. Iemand nam de leiding en riep: 'Haal de brandweer, neem een roeiboot, zwem naar het kind.'

De mensen schrokken op. Een man haalde snel zijn telefoon tevoorschijn. Twee anderen sprongen in een nabijgelegen roeibootje. Een andere trok alvast zijn jasje uit om, in geval van uiterste nood, zwemmend het kind te redden.

De rest van de groep stond de actievelingen met raad en daad bij. Zij volgden de redding gespannen. Even heerste er een grote eenheid in de groep. Allen hoopten vurig dat de redding zou slagen.

Een zucht van verlichting ging op toen de roeiers het kind nog net op tijd uit het water hesen.

De spanning verdween. Men ging uit elkaar en ieder vervolgde zijn weg.

We zien in case 1.1 dat een verzameling mensen op zich niet in staat is het kind te redden. Iedereen zegt maar wat. Pas als er iemand de leiding neemt, komt de reddingsactie op gang. De desbetreffende persoon initieert een aantal activiteiten (telefoneren, roeien en gereedmaken om te zwemmen). Er blijken voldoende mensen gemotiveerd genoeg te zijn om aan de redding mee te doen. Toekijkers en uitvoerders vormen samen (tijdelijk) een hechte groep die het kind wil redden. Het doel wordt behaald. Daarna valt de groep uiteen. De organisatie is er niet meer.

Resumerend kunnen we stellen dat een organisatie wordt herkend aan de combinatie van vijf verschijnselen:

- 1 Er is een doel dat in de omgeving van de organisatie ligt. In dit geval, letterlijk, in het kanaal.
- 2 Er is een leider die het initiatief neemt om dit doel te bereiken.
- 3 Er is sprake van verdeling van activiteiten.
- 4 Er zijn voldoende gemotiveerde mensen die deze activiteiten willen uitvoeren.
- 5 In de omgeving bestaat een behoefte waaraan de organisatie kan voldoen (het kind dat gered moet worden).

1.1.1 Organisatie

In het spraakgebruik komen we het woord organisatie in verschillende betekenissen tegen. Zo kan men spreken van een lampenfabriek als organisatie. Of men hoort zeggen: bij de overheid kent men een starre organisatie(structuur). Of na afloop van een sporttoernooitje: de organisatie was in goede handen. Binnen de context van dit boek zullen we het begrip *organisatie* echter duidelijk moeten afbakenen. We doen dit aan de hand van de volgende definitie.

Onder een *organisatie* verstaan we een geordende groep mensen die met behulp van bepaalde middelen samenwerken om, binnen een bepaalde omgeving, een vastgesteld doel te bereiken.

Organisatie

De elementen waaruit deze definitie bestaat, zullen we toelichten. Een geordende groep (*ordering*) wordt onder andere gekenmerkt door het volgende:

Ordering

- 1 Orderning berust op een verdeling van arbeid, macht, kennis en verantwoordelijkheden, die weloverwogen is aangebracht om bepaalde doeleinden te bereiken.
- 2 De ordening heeft een in 'labiel' evenwicht verkerend samenwerkingsverband en is opgebouwd uit groepen die conflicterende belangen hebben.
- 3 Mensen accepteren die ordening op grond van een kosten-batenanalyse (bijvoorbeeld: op eigen gelegenheid kun je niet zoveel inkomen verwerven).
- 4 Er is een dominante groep aanwezig die leidinggeeft aan de organisatie en deze naar het doel dirigeert.

Onder *bepaalde middelen* verstaan we al datgene wat de organisatie nodig heeft om haar doel te bereiken (bijvoorbeeld: gebouwen, machines, kennis en vaardigheden).

Middelen

Onder de *omgeving* van een organisatie verstaan we – voorlopig – dat deel van de wereld waarin de organisatie haar doelstelling kan verwezenlijken.

Omgeving

Onder een *vastgesteld doel* verstaan we de producten of diensten die een organisatie aan maatschappelijke groeperingen levert om te kunnen (voort) bestaan.

Doel

1.1.2 Organisatiekunde

Is aldus het begrip organisatie gedefinieerd, dan kunnen we ons vervolgens afvragen wat nu precies onder organisatiekunde, ofwel 'kunde' van organisaties, wordt verstaan.

Bij een kunde spreken we van een verzameling kennis die direct kan worden toegepast op het object waarover men kennis verzamelt. We nemen de geneeskunde als voorbeeld. Een arts zal alle toepasbare kennis gebruiken om een patiënt te genezen. Hij zal deze kennis, ongeacht de bron van herkomst, tot de geneeskunde rekenen. Het succes dat de toepassing van de kennis oplevert, is voor de betrokken arts het enige beoordelingscriterium. *Organisatiekunde* kunnen we nu als volgt definiëren:

Kunde

Organisatiekunde is de verzameling kennis omtrent geordende groepen mensen die met behulp van daartoe geschikte middelen samenwerken om binnen bepaalde omgevingen vastgestelde doelstellingen te bereiken.

Organisatiekunde

Door het toepassen van deze kennis moeten organisaties:

- 1 beter kunnen bereiken wat ze wilden bereiken. Als je het doel bereikt dat je wilde bereiken doe je kennelijk de juiste dingen. Dat noemen we effectief;
- 2 met de inzet van zo weinig mogelijk middelen of anders gezegd zo efficiënt mogelijk het doel bereiken;
- 3 er rekening mee houden dat de medewerkers hun persoonlijke doelen kunnen waarmaken op grond waarvan zij zich willen blijven inzetten voor de organisatie.

De genoemde aspecten wijzen niet vanzelfsprekend in dezelfde richting. De inzet van zo min mogelijk middelen kan voor sommige medewerkers

betekenen dat zij hun persoonlijke doelen niet kunnen waarmaken. Misschien vertrekken zij dan wel, waardoor het voor het bedrijf heel moeilijk kan worden hun doelen te halen. Om die reden willen we ook dat de organisatiekundige kennis ertoe bijdraagt dat:

- 4 de eerste drie genoemde aspecten zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd.

1.1.3 Het eigene van de organisatiekunde

Het eigene van de organisatiekunde is dat deze 'kunde' zich bezighoudt met een veelheid van aspecten die zijn verbonden met probleemgebieden binnen organisaties. Aan elk organisatieprobleem zitten vele facetten. Bij de inrichting van een helpdesk bijvoorbeeld wordt men geconfronteerd met de volgende aspecten:

- *economisch aspect*: kosten-batenanalyse;
- *psychologisch aspect*: functies structureren die mensen motiveren;
- *sociologisch aspect*: medewerkers zodanig in groepen opstellen dat gewenste groepsprocessen worden bevorderd;
- *ergonomisch aspect*: apparatuur, meubilair, verlichting en klimaat aanpassen aan de mensen.

De kennis die nodig is om dit organisatieprobleem op te lossen, zal voortkomen uit verschillende disciplines (economie, psychologie, sociologie en ergonomie). In die zin is organisatiekunde een multidisciplinaire wetenschap. Maar tegelijkertijd probeert men binnen de organisatiekunde het probleem *integratief* op te lossen. Dat wil zeggen dat de afzonderlijke of disciplinaire aspectoplossingen samensmelten tot een consistente probleemoplossing. Organizatiekunde is dan een interdisciplinaire wetenschap. Wat dit betekent zien we in de volgende case.

**Inter-
disciplinaire
wetenschap**

CASE 1.2

Ziekteverzuim

Binnen een productiebedrijf liep het ziekteverzuim op tot een onaanvaardbare vijftien procent. Hierdoor was het noodzakelijk om veel extra personeel in te huren via uitzendbureaus. De directie was van mening dat het personeel zich aanstelde en voerde een maatregel in waarbij personeelsleden die zich in een jaar niet ziek hadden gemeld, in aanmerking kwamen voor een bonusuitkering. De nieuwe regeling leidde tot veel kritiek van de ondernemingsraad. Immers, 'ziek is ziek', zo vond men. Na een jaar werd de regeling geëvalueerd door een externe deskundige. Duidelijk werd

dat de maatregel geen effect had gehad. Nader onderzoek maakte duidelijk dat de ziekmeldingen werden veroorzaakt door veel lawaai en tocht in de fabriekshal. Ook de stijl van leidinggeven werd als zeer ouderwets ervaren. Zeer tegen haar zin en onder druk van de ondernemingsraad werd er geïnvesteerd in betere werkomstandigheden en werd het operationeel management bijgeschoold op het gebied van leidinggevende vaardigheden. Binnen een paar maanden waren de eerste effecten al zichtbaar in de verzuimcijfers.

Case 1.2 maakt duidelijk dat een disciplinaire (economische) benadering van het organisatieprobleem niet tot een oplossing ervan leidt.

Organisatiekundig bezien heeft dit praktijkprobleem vele aspecten (bijvoorbeeld arbeidsproductiviteit, arbeidsomstandigheden, wijze van leidinggeven). De organisatiekunde zal de aspecten die zwaar wegen in de unieke probleemsituatie afzonderen van de andere aspecten en daarvoor een integratieve oplossing aanbieden, dat wil zeggen een oplossing die bijdraagt aan de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie, de persoonlijke doelstellingen van de organisatieleden en de harmonische afstemming hiervan. De deskundige bekritiseerde ook de wijze waarop leidinggegeven werd. Hij vond dat de chefs een cursus leidinggeven moesten volgen om het bedrijf op een modernere wijze te leiden. Hij adviseerde de directeur verder meer tijd te besteden aan het oplossen van de noden van zijn personeel. Pas nadat de directeur met behulp van, naar zijn mening, economisch onverantwoorde maatregelen de problemen had opgelost, daalde het ziekteverzuim.

1.1.4 Kennisbronnen van de organisatiekunde

Een van de belangrijkste bronnen waaruit organisatiekunde kennis put, is de *praktijk*. Het zoeken naar oplossingen voor organisatieproblemen leidt tot kennis waarmee die problemen kunnen worden aangepakt. Het zoeken naar oplossingen gebeurt in de praktijk dikwijls onsystematisch met behulp van de zogenoemde *trial-and-errormethode*. Men probeert iets. Lukt dit niet, dan probeert men iets anders.

Praktijk

Trial-and-errormethode

Ook de wetenschap heeft in de loop van de tijd grip gekregen op de organisatiekunde. Wetenschappers gebruiken, meer dan praktijkmensen, gesystematiseerde en op logica gebaseerde methoden om kennis te vergaren.

De geschiedenis van de organisatiekunde laat zien dat gedurende bepaalde perioden sommige aspecten bijzondere aandacht hebben gekregen. Je zou kunnen spreken van een zekere *modegevoeligheid*. Werd verondersteld dat een bepaald aspect essentieel was voor het overleven van een organisatie, dan werd dat aspect overbelicht bestudeerd.

Modegevoeligheid

Terugkijkend op de geschiedenis van de organisatiekunde zijn de volgende vier fasen te onderscheiden:

- 1 de klassieke organisatie;
- 2 de humane organisatie;
- 3 de flexibele organisatie;
- 4 de integratieve benadering.

Klassieke organisatie

Organisaties zijn zo oud als de mensheid. Het bestuur van de bevolking, het leger, de kerk, de gildes, de havezaten of burchten zijn daarvan voorbeelden. Maar de geschiedenis van de organisatiekunde begint bij de *industriële revolutie*. Toen werd voor het eerst in de geschiedenis op grote schaal in fabrieken massaproductie mogelijk. Aan alles wat werd geproduceerd bestond een grote behoefte. Het bestaansrecht van de organisatie was verzekerd. De ambachtelijke productie werd vervangen door fabrieksmatige productie en men kreeg te maken met grootschalige toepassing van gemechaniseerde productietechnieken. De centrale vraag was hoe men de arbeid met behulp van machines zo efficiënt mogelijk kon laten verlopen. Daarbij kregen de medewerkers, toen nog arbeiders geheten, een zo nauwkeurig mogelijk omschreven en *begrensde* taak. In de meest markante vorm

kwam dit tot uitdrukking in het lopendebandsysteem. Om de medewerkers gemotiveerd te houden werden *tariefstelsels* gehanteerd.

Men ging uit van een rationeel-economisch georiënteerd mensbeeld. Deze fase staat ook wel bekend als de fase van het *scientific management* omdat de wetenschap voor het eerst organisaties ging bestuderen. De Amerikaan Taylor wordt wel beschouwd als de grondlegger van de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Andere pioniers op dit gebied waren de Fransman Fayol op het terrein van het management en leidinggeven en de Duitser Weber, die als de grondlegger van de bureaucratische organisatie wordt gezien.

In Nederland waren het in de eerste helft van de twintigste eeuw onder anderen de professoren Van de Schroeff en Limperg die zich indringend bezighielden met de wijze waarop een organisatie structureel moest worden ingericht en hoe een organisatie geleid diende te worden.

Humane organisatie

Later, in Nederland omstreeks 1960, werd voor veel ondernemingen het gebrek aan arbeidskrachten voelbaar. Werknemers kozen voor werkgevers die functies aanboden die beter beantwoordden aan hun wensen. Ze kozen werk waarin ook aandacht bestond voor het werkklimaat waarin ze moesten functioneren of werk waarin ze de aanwezige kennis beter kwijt konden. In deze fase van de *humane organisatie*, waaraan de namen verbonden zijn van onder meer McGregor en Likert, zijn de sleutelwoorden voor de organisatiekundigen: *werkherstructurering*, *democratisering* en *leiderschap*. Allemaal instrumenten die de werkgevers, waar ook ter wereld, gingen gebruiken om de medewerkers aan de organisatie te binden.

Humane
organisatie

Flexibele organisatie

Eind jaren zeventig van de vorige eeuw, in de fase van de *flexibele organisatie*, wordt de afzetmarkt een steeds minder vanzelfsprekend gegeven. De massaconsument verdwijnt. Er ontstaat een duidelijke individualiserings-trend, die mede mogelijk gemaakt wordt door de grote toegankelijkheid van de media. De producenten moeten daarmee veel gericht op zoek naar de individuele consument met zijn eigen specifieke behoeften. Het bedrijf moet maken wat de klant kan gebruiken. De macht van de productietechnici wordt overgenomen door de marketingdeskundigen, die weten wat de consument wil.

Deze fase wordt gekenmerkt door:

- omgevingsgericht denken;
- marktgerichtheid;
- tijdelijkheid van de organisatie;
- kleine, snel op de markt inspelende organisatie-eenheden;
- verwaarlozing van de leefbaarheid en de inrichting.

Flexibele
organisatie

Integratieve benadering

Het benadrukken van een van de voorwaarden betekent per definitie dat aan de overige voorwaarden weinig aandacht wordt besteed. Tegenwoordig worden organisatieproblemen steeds meer *integratief* benaderd. Daarbij wordt niet meer één aspect benadrukt ten koste van de andere aspecten, maar worden de verschillende relevante aspecten versmolten tot een consistente oplossing.

Integratieve
benadering

Systeem-
theorie

Dit denken is sterk beïnvloed door de toepassing van de systeemtheorie op verschillende terreinen van de wetenschap, zoals de organisatiekunde.

Zoals de naam aangeeft beschouwt de systeemtheorie een organisatie als een systeem dat bestaat uit verschillende onderdelen of subsystemen. Een organisatie is dus een verzameling van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen of subsystemen die samen één geheel vormen. Wij gaan ervan uit dat de organisatie als systeem in contact staat met de omgeving en dat er sprake is van wederzijdse beïnvloeding. In die zin kan een organisatie beschouwd worden als een *open systeem*.

De centrale gedachte in de systeemtheorie is dat alles met elkaar verbonden is en invloed op elkaar uitoefent. Het gedrag van een kind is bijvoorbeeld niet los te zien van het systeem (van relaties) waarin het verkeert. Afwijkend gedrag is niet te veranderen door alleen het kind te trainen om zich anders te gaan gedragen; ook de omgeving van het kind moet dat nieuwe gedrag mogelijk maken. Hetzelfde geldt voor mensen die op cursus zijn geweest en terugkomen in het bedrijf. Ze zeggen dan dat ze het geleerde niet in de praktijk kunnen brengen omdat de collega's zeggen: 'Ja, ja, dat is mooi in theorie, maar zo doen wij dat hier niet.' Wil je het individuele gedrag veranderen, dan zul je om effectief te zijn het systeem moeten veranderen. Terugkomend op het voorbeeld van het individuele leren betekent dat, dat men ervoor moet zorgen dat het geleerde in de praktijk kan worden gebracht, bijvoorbeeld door de organisatie bij de opleiding te betrekken of alle medewerkers (van een deel) van de organisatie op te leiden. Op die manier kun je de gedragspatronen die zich in het systeem hebben genesteld, blootleggen en effectief veranderen.

Een andere gedachte in de systeemtheorie is dat het effect van samenwerking groter is dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken, dus dat het samenwerken meer oplevert dan de som der delen. Een fenomeen dat ook wel bekendstaat als het synergie-effect.

Enkele relevante begrippen van de systeemtheorie voor organisaties zijn:

- 1 'black box'-benadering;
- 2 complexiteit van organisatieproblemen;
- 3 zelfregulering.

Ad 1 'Black box'-benadering

In een organisatie wordt door de managers veel gemopperd over de kwaliteit van het werk van hun medewerkers. Ze zoeken naar de oorzaken en denken de oplossing te vinden in een betere onderlinge afstemming. Maar de resultaten verbeteren niet. In een 'black box'-benadering vragen we ons af wat er in het systeem gaat en wat eruit komt. Informatici weten dat wanneer je in een informatiesysteem slechte gegevens invoert, je er geen goede informatie uit kunt laten komen. Zij noemen dat *garbage in, garbage out*. In de 'black box'-benadering zou dus de kwaliteit van het product benaderd worden vanuit de input van het systeem. Als er regelmatig slechte grondstoffen worden aangevoerd, dan kunnen zelfs de beste vaklui daar niet de gewenste hoogwaardige producten van maken. Hiermee verbonden begrippen zijn de terugkoppeling van informatie en de regelkring (zoals de thermostaat thuis werkt).

Ad 2 Complexiteit van organisatieproblemen

Veel – organisatorische – problemen zijn niet eendimensionaal. Als jouw werkinzet voor een tentamen een onvoldoende oplevert, is een vaak gehoorde reactie dat je ook maar beter had moeten inspanssen, en als

Open systeem

Centrale
gedachte

Gedrags-
patronen

Synergie-effect

die inspanning weer een onvoldoende resultaat oplevert dan zou je er nog een schepje bovenop moeten doen. Totdat de werkdruk zo hoog wordt, dat je er ziek van wordt.

In een organisatie wilde de directie bezuinigen omdat de ziektekosten te hoog waren. Een van de maatregelen was personeel te ontslaan. Toen de kosten nog te hoog waren, werd er nog meer personeel ontslagen, enzovoort. Totdat er een situatie ontstond dat extra personeel moest worden ingehuurd om het werk gedaan te krijgen. In dit aan de werkelijkheid ontleende voorbeeld was het bedrag aan personeelskosten aanzienlijk gedaald, maar het bedrag aan inleners enorm verhoogd. Loonkosten en inleenkosten waren samen in totaal zelfs meer dan voorheen de loonkosten waren. Op de loonkosten van het vaste personeel was wel bezuinigd, maar de totale loonkosten waren hoger dan voorheen!

In beide voorbeelden wordt een eendimensionale oplossing gekozen, namelijk *meer van hetzelfde*. Niet zelden, zoals blijkt, met ongewenste gevolgen. De meeste organisatorische problemen spelen in een complexe werkelijkheid van onderling elkaar beïnvloedende grootheden. Daarbij passen geen recepten van meer van hetzelfde, maar inzicht in de werkelijke oorzaken van het probleem, bekeken van verschillende kanten en waarbij gezocht wordt naar integrale oplossingen.

Ad 3 Zelfregulering

Als je een schommel met een flinke duw vanuit stilstand in beweging brengt, dan zal de schommel, nadat deze enige tijd heen en weer heeft geslingerd, vanzelf weer terugkeren naar de beginsituatie van rust. Waarom zou dit principe ook in organisaties geen opgeld kunnen doen? In organisaties zijn managers nogal eens geneigd bij een grote uitslag van de schommel in te grijpen en deze geforceerd tot stilstand te brengen. Maar als het ook vanzelf zou kunnen gaan, dan doe je er verstandig aan die ingreep achterwege te laten. Maar dit is geen vanzelfsprekende gedachte voor een manager.

Het BLIM-model dat hierna aan de orde komt, is een integratief model. Het is ontwikkeld als antwoord op de eenzijdige benadering van organisaties zoals die tot dan toe opgeld deden.

1.2 De vier bestaansvoorwaarden

Algemeen geldende kennis

In dit boek geven we een aanzet tot het beschrijven en ontwikkelen van voor organisaties *algemeen geldende kennis*. De kennis willen we *integratief* presenteren.

Veel kennis is ontwikkeld ten behoeve van industriële organisaties. Maar Nederland is veranderd in een diensteneconomie. Tachtig procent van de beroepsbevolking werkt in dienstverlenende bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn de financiële dienstverlening, de verzekeringsbranche, sport-, cultuur- en recreatiebedrijven, de vervoerssector, onderwijs, horeca, openbaar bestuur en zieken- en verzorgingshuizen.

De belangstelling van de organisatiekunde kan dus niet meer eenzijdig gericht zijn op industriële organisaties. De in die organisaties geldende principes kunnen niet zonder meer toegepast worden in andere sectoren. Een fabriek is geen verpleegtehuis en een hotel is geen zorginstelling.

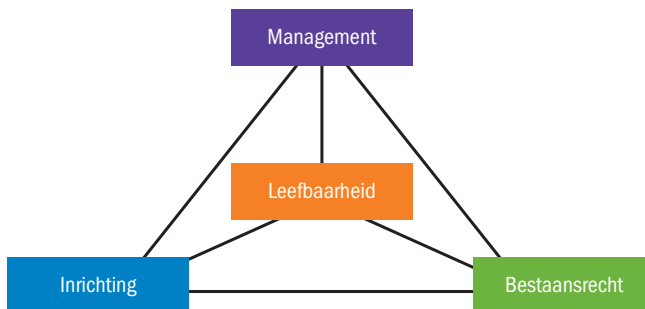
Wij menen wel dat in eerste instantie organisatiekundige kennis moet worden ontwikkeld die algemeen geldend is. Daarna kan worden aangegeven welke kennis geldt voor bepaalde typen organisaties.

Naar onze mening kan een organisatie voortbestaan als ze voldoet aan de vier *bestaansvoorwaarden*:

- 1 het bestaansrecht;
- 2 de inrichting;
- 3 de leefbaarheid;
- 4 het management.

In figuur 1.1 geven we deze vier voorwaarden weer in onderlinge samenhang.

FIGUUR 1.1 De vier bestaansvoorwaarden



In de hiernavolgende subparagrafen gaan we dieper op deze vier bestaansvoorwaarden in. We bespreken de voorwaarden eerst afzonderlijk en daarna behandelen we hoe de voorwaarden met elkaar samenhangen.

1.2.1 Het bestaansrecht

Wanneer we de vraag stellen waarom organisaties bestaan, kunnen we die vraag scherper formuleren door ons af te vragen wat het bestaansrecht van een organisatie is.

Wat is bestaansrecht?

De eigenaar van een onderneming zal op de vraag wat bestaansrecht is kunnen antwoorden dat het zijn eigen recht is. Anderen zouden kunnen stellen dat het blote bestaan van de organisatie het bestaansrecht is. Met het bestaan alleen zijn al zo veel belangen verbonden, dat velen het continueren van deze belangen al voldoende bestaansrecht vinden. Denk maar aan de belangen van de aandeelhouders, het belang van de werkgelegenheid of het omgevingsbelang.

Bij verder doordenken voldoen de antwoorden hiervoor niet. Immers, een organisatie moet ook in de gelegenheid zijn in haar eigen belangen en behoeften te voorzien. Hiertoe heeft de organisatie *middelen* nodig. Deze middelen kan ze zich alleen verschaffen via een *inkomen*. Het inkomen moet de organisatie verwerven buiten de organisatie, dus in haar *omgeving*. Dit betekent dat er buiten de organisatie mensen aanwezig moeten zijn die, om welke reden dan ook, voldoende middelen in de vorm van geld

of goederen aan de organisatie willen afstaan opdat de organisatie kan bestaan. We geven een paar voorbeelden.

De benodigde middelen kunnen bijvoorbeeld schenkingen zijn: een museum dat een erfenis ontvangt van een rijke weduwe, heeft gedurende een bepaalde tijd bestaansrecht. De middelen kunnen ook bestaan uit de contributies van leden van een vereniging: zolang kerkgenootschappen leden hebben die bijdragen blijven geven, hebben die genootschappen bestaansrecht. Zolang een gemeentelijke muziekschool van de gemeente voldoende subsidie krijgt, heeft zij bestaansrecht. Een industrieel bedrijf heeft bestaansrecht als er voldoende klanten zijn die de gevraagde prijzen voor zijn producten willen betalen.

Kern bestaansrecht

Kern bestaansrecht

De kern van het *bestaansrecht* ligt in de wil van een buiten de organisatie levende groep mensen om middelen aan de organisatie ter beschikking te stellen. Het is deze wil die als *eerste voorwaarde* voor het voortleven van een organisatie wordt voorondersteld. Wanneer niemand middelen van bestaan wil geven aan de organisatie, is deze geen lang leven beschoren. Dit betekent dat een verliesgevend bedrijf dat overheidssteun ontvangt, evengoed bestaansrecht heeft als de winstmakende concurrent, tenminste zolang de overheid de subsidie verstrekt.

Dus, hoe een organisatie de middelen verkrijgt, is in eerste instantie niet belangrijk, zolang er externe groeperingen zijn die de middelen willen afstaan ten behoeve van het bestaan van de organisatie.

Uniciteit

We zullen in hoofdstuk 2 behandelen dat een organisatie iets unieks moet hebben om bestaansrecht te kunnen hebben. Dat bijzondere onderscheidt de organisatie van andere organisaties. Ze kan hierdoor beter inspelen op de behoeften van de klant, beter dan andere organisaties dat kunnen. We moeten niet al te moeilijk denken over wat dat zou kunnen zijn. Soms is het iets heel eenvoudigs. Wanneer je een boodschap nodig hebt, loop je snel naar de buurtwinkel. Het unieke is dan dat die winkel in de buurt ligt. De buurtwinkel heeft bestaansrecht wanneer er voldoende klanten zijn die zo handelen als jij en wanneer er niet al te veel winkels in die buurt gevestigd zijn. Het unieke is dan dat de organisatie het product bij de hand heeft wanneer de klant het nodig heeft.

We moeten hier denken aan de volgende anekdote. Een meisje beklagde zich tegenover haar vriendin dat haar vriend, die overzee was, zo weinig van zich liet horen. Van anderen moest zij dan vernemen dat hij steeds maar in discotheken uithing en met meisjes flirtte. 'Wat hebben die meisjes toch dat wij niet hebben', vroeg ze aan haar oudere vriendin. 'Niets honey', zei de oudere vriendin. 'Maar zij hebben het daar. That's the difference.' We komen in deze anekdote de behoefte, het aanbod en het unieke tegen.

Waarom bestaan organisaties?

Terug naar onze oorspronkelijke vraagstelling: waarom bestaan organisaties? We constateren dat ze in de praktijk bestaan. We vragen ons in eerste instantie niet af of ze volgens ons het recht hebben te bestaan. Een misdadige organisatie bestaat en ontvangt middelen van groeperingen uit de maatschappij. In hoeverre deze organisatie mag bestaan, hoewel ze volgens onze definitie bestaansrecht heeft, is een ethische vraag waar je verschillend over kan denken.

NRC HANDELSBLAD, 15 SEPTEMBER 2012

Ethiek is geen luxe, maar broodnodig

Door Jeroen Wester

George Möller werkt al zijn hele leven in de financiële wereld. Hij was erbij op Zwarte Maandag, de beurskrach van 19 oktober 1987, en alle crises erna. Crashes zijn van alle tijden, maar wat Möller beangstigt: ze worden telkens groter. Want schandalen zijn net als crises een onlosmakelijk onderdeel van de financiële wereld.

Al die tijd bleef er wat knagen bij de Groninger, iets kriebelen. Terwijl hij zag hoe zijn dochter zich ethisch moest scholen om arts te kunnen worden, verbaasde de econoom zich in toenemende mate over de manier waarop in zijn wereld maar wat aangerommeld werd op ethisch vlak.



‘Egoïsme tast het belang van de ander juist aan, het leidt tot onfaire uitkomsten.’ Möller noemt legio voorbeelden. Het verdienmodel van Dirk Scheringa was frauduleus, want hij verdiende onevenredig veel met producten waar de klant niets aan had. Möller noemt het een nieuwe uitdaging voor ons vermogen om ethisch te oordelen. Kern van zijn boek *Waardenloos* is dat economen weer een oordeel moeten

geven over goed en slecht gedrag. ‘Je moet als econoom een moreel kader hebben en van daaruit bepaald gedrag afwijzen. Je mag zulke oordelen niet uitbesteden aan een ethicus. Ethiek is geen luxe, het is een hygiënefactor. Als je dat niet voor elkaar hebt, kom je dat een keer tegen. Of je raakt je baan kwijt, of je vrouw loopt weg, of je bedrijf valt om.’

Behoeft Doelstelling

Organisatiekundig staat voorop dat externe groeperingen in het algemeen alleen middelen verstrekken als de organisatie in ruil voor die middelen de door hen gevraagde producten of diensten levert. De vraag van de externe groepering noemen we de *behoefte* van die groep. De producten of diensten die worden geleverd, bepalen de *doelstelling* van de organisatie. Een organisatie heeft dus bestaansrecht als de doelstelling van de organisatie is afgestemd op de behoefte, met als gevolg dat de organisatie voldoende opbrengsten ontvangt om te blijven bestaan.

1.2.2 De inrichting

Wanneer een organisatie bepaalde goederen of diensten wil leveren, heeft ze daarvoor middelen nodig. Het zijn de middelen waarover de organisatie beschikt en de wijze waarop deze middelen zijn gerangschikt die aan de organisatie een bestaansmogelijkheid geven.

Een organisatie beschikt over twee soorten middelen:

- 1 materiële middelen;
- 2 intellectuele middelen.

Materiële middelen

Ad 1 Materiële middelen

Tot de *materiële middelen* worden onder andere gerekend de grond waarop men zich vestigt, de gebouwen en de machines.

Elke organisatie heeft haar eigen middelen. Een ziekenhuis beschikt over andere middelen dan bijvoorbeeld een garagebedrijf. Maar ook tussen op het oog gelijke organisaties bestaan kenmerkende verschillen. Het ene ziekenhuis is gespecialiseerd in brandwonden (bijvoorbeeld het brandwondencentrum in Beverwijk) en het andere richt zich op hartoperaties (bijvoorbeeld de hartkliniek in Nieuwegein), wat zichtbaar is in de aangeschafte apparatuur.

Intellectuele middelen

Ad 2 Intellectuele middelen

Niet alleen de materiële middelen waarover een organisatie kan beschikken, zijn belangrijk. Ook de *intellectuele middelen* spelen een grote rol. Binnen organisaties werken mensen en die zijn tot leren in staat. Ze beschikken over specialistische vaardigheden en kennis, die door de organisatie worden gebruikt om de goederen en diensten te produceren waarvan de organisatie kan bestaan. Zo zal een brandwondencentrum andere specialisten aantrekken dan een hartkliniek.

Niet de middelen waarover de organisatie beschikt, maken haar tot wat ze is. Bepalend daarvoor is de wijze waarop de materiële en intellectuele

middelen onderling en ten opzichte van elkaar zijn *gerangschikt*. Geen enkele patiënt is gebaat bij een slechte arts die over dure en geavanceerde apparatuur beschikt.

We hebben in paragraaf 1.1 al gesteld dat een organisatie wordt gekenmerkt door de verdeling van arbeid, macht, kennis en verantwoordelijkheden. Het gaat hierbij om een weloverwogen verdeling, die is aangebracht om de vastgestelde doelstellingen te bereiken. Een organisatie die niet doelmatig is ingericht, zet haar voortbestaan op het spel. Overleven zal die organisatie die een voldoende rendement haalt uit de inzet van mensen en machines.

Rangschikking

Doelmatigheid

1.2.3 De leefbaarheid

Leefbaarheid wordt bepaald door de verhouding tussen de lasten die de organisatie voor de deelnemers veroorzaakt en de baten die de deelname aan de organisatie hen oplevert.

De baten, het nut of de zinvolheid houden verband met de wijze waarop de organisatie is ingericht en de mate waarin de deelnemers zich met de doelstellingen van de organisatie kunnen vereenzelvigen. Zinvolheid houdt verband met de bedoelingen die de leden met de organisatie hebben. Dit begrip geeft aan in hoeverre de leden van de organisatie deze organisatie ook ten eigen bate kunnen gebruiken. Het hangt samen met de drijfveren (motieven) van de leden om hun middelen (arbeid, kennis, kapitaal) ter beschikking te stellen van de organisatie.

Dikwijls wordt vergeten dat de leefbaarheid van een organisatie alle werknemers betreft.

Leefbaarheidsindicatoren

Indicatoren voor de leefbaarheid van een organisatie zijn onder meer het ziekteverzuim, het verlooppercentage en de inspanning die een organisatie moet verrichten om nieuwe leden aan te trekken. Verder is, naast de hoogte van de beloning, ook de wijze waarop de functie is ingericht van belang. Mensen willen graag werk doen dat past bij de capaciteiten die zij hebben. Werk dat daarmee niet in overeenstemming is, wordt als demotiverend ervaren. Vooral eentonige, geestdodende en kortdurende arbeid vinden velen onleefbaar. Ook de wijze waarop leiding wordt gegeven, blijkt nog steeds een factor die de motivatie beïnvloedt. Vooral een autoritaire wijze van leidinggeven wordt als onleefbaar ervaren. Als medewerkers hun leidinggevers mede kunnen beoordelen, blijkt dat motiverend te werken. Belangrijk vinden velen ook dat er mogelijkheden worden geboden om zich te ontwikkelen, dat er loopbaanperspectief is en dat men zich kan ontplooiën door scholing en training. Verder spelen ook de mate waarin met privéomstandigheden rekening wordt gehouden en de mate waarin de arbeidsvoorwaarden flexibel zijn een rol bij de leefbaarheid van een organisatie.

Leefbaarheidsindicatoren

CASE 1.3

Is het de Xbox in de kantine?

Of is het de financieel directeur annex personeelschef die alle tweehonderd medewerkers van Macaw herkent als hij ze op straat tegenkomt? De leaseauto misschien, waar maar liefst 91 procent van de medewerkers in rijdt? Het enorme scholingsbudget van

maar liefst 10 procent van de bruto loonsom? Of heeft het er iets mee te maken dat bijna iedereen bij Macaw jonger is dan vijftig? Jonge jongens onder elkaar (slechts 15 procent van de Macaw-medewerkers is vrouw).

Het is een combinatie van dat alles waardoor Macaw – specialist in Microsoft-webtechnologie – de winnaar is geworden van het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek 2011 (net als vorig jaar overigens). De medewerkers zijn niet alleen extreem tevreden over de sfeer, hun grote mate van vrijheid en de inhoud van hun werk. Macaw doet het ook op het gebied van arbeidsvoorwaarden bijzonder goed. Dat laatste geldt lang niet voor alle IT-detacheerders.

De nummer twee van het Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek 2011 is pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM geworden. Dat bedrijf kent – na Achmea – de allerbeste arbeidsvoorwaarden van alle deelnemende bedrijven. Wat werktevredenheid betreft,

doet PGGM het zeker niet slecht, maar moet toch zeventien andere bedrijven en organisaties voor zich dulden.

Precies andersom is het bij de nummer drie van dit jaar: managementdevelopmentspecialist ORMIT. Qua werktevredenheid is ORMIT – dat vorig jaar werd afgesplitst van Ordina – de absolute topper in Nederland. Dat heeft veel te maken met de meest onwaarschijnlijke uitjes die enkele medewerkers organiseren (klimmen in de Himalaya, hardlopen in New York), maar ook met het aannamebeleid van het bedrijf. Een sociale, extraverte persoonlijkheid is een van de zaken waar ze bij ORMIT mensen op selecteren.

Bron: *Intermediair*, 22 november 2011

Wanneer onvoldoende rekening wordt gehouden met de leefbaarheid, komt het voortbestaan van de organisatie in gevaar. Het verantwoordelijke management zal dan steeds minder in staat zijn het intellect aan te trekken dat nodig is om de organisatie goed te laten functioneren.

Arbeidsvoorwaarden

Elke organisatie die wil blijven bestaan, moet arbeidsvoorwaarden schep­pen die door de werknemers worden gekwalificeerd als ‘voldoende leefbaar’. Wat ‘voldoende leefbaar’ is, wordt bepaald door de situatie op de arbeidsmarkt.

In tijden van een overvloedig aanbod van arbeid zullen de organisaties de eisen aanscherpen. Is er daarentegen sprake van een overspannen arbeidsmarkt, dan zullen de werknemers de eisen stellen. Willen alle organisatieleden hooggemotiveerde medewerkers worden, dan zal de organisatie meer moeten doen dan het door de markt gevraagde minimum. Waarom en hoe dit moet gebeuren, wordt bij het onderdeel *leefbaarheid* in hoofdstuk 4 verder behandeld.

1.2.4 Het management

Management is een *voorwaarde* voor een organisatie om, zeker op langere termijn, te blijven *bestaan*. Hoewel het management, als een bijzondere categorie personen, tot de inrichting van een organisatie gerekend kan worden, nemen we het als een aparte voorwaarde op, gezien de bijzondere rol die het in een organisatie heeft.

Als we de organisatie zien als een instrument dat wordt gebruikt voor het behalen van bepaalde gewenste resultaten, dan is de wijze waarop wordt omgegaan met dat instrument maatgevend voor de hoogte van de resultaten. We gaan ervan uit dat de wijze waarop een organisatie wordt gebruikt, in eerste instantie wordt bepaald door de machtsdragers die we doorgaans aanduiden met de benaming management.

Situatie op de arbeidsmarkt

Machtsdragers Management

1.3 Het BLIM-model

Een *vignet*, aldus Van Dale, is een boekversiering, oorspronkelijk van wingerdblaadjes. Wij willen ook werken met een vignet, niet van wingerdblaadjes, maar in de vorm van een tetraëder. Deze piramide met vier (= tetra) hoeken is een schematische weergave van ons model van de organisatiekunde.

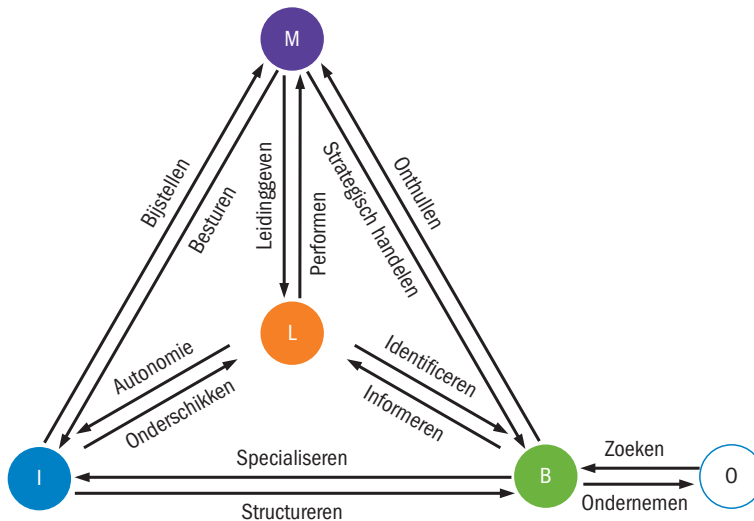
Het model bestaat uit vier elementen, de vier bestaansvoorwaarden, en de relaties daartussen. We noemen dit model het *BLIM-model*. Wij menen dat alle typen organisaties met behulp van dit model kunnen worden beschreven. Zie figuur 1.2.

De consistente samenhang tussen de bestaansvoorwaarden in relatie tot de omgeving op een bepaald moment noemen we de 'fit'.

Vignet

BLIM-model

FIGUUR 1.2 Het BLIM-model



1.3.1 Verbindingen

In figuur 1.2 zijn door middel van pijlen *verbindingen* aangegeven tussen de voorwaarden. De voorwaarden beïnvloeden elkaar. Een verbinding bestaat uit twee activiteiten. We geven de activiteiten kernachtig aan met behulp van één werkwoord. Daarmee doen we onrecht aan de werkelijkheid, omdat er tussen twee voorwaarden meer activiteiten zijn dan in één werkwoord is aan te geven. Achter het werkwoord dat de verbindingen typeert, schuilen de meest fundamentele krachten die op het functioneren van een organisatie van invloed zijn.

Verbindingen

De verbindingen komen bij elk hoofdstuk vanuit de daar centraal staande basisvoorwaarde nader aan de orde. We geven daarvan alvast een voorproefje door de volgende verbindingen tussen de bestaansvoorwaarden kort te behandelen:

- 1 van bestaansrecht naar inrichting;
- 2 van inrichting naar bestaansrecht;

- 3 van inrichting naar leefbaarheid;
- 4 van leefbaarheid naar inrichting;
- 5 van leefbaarheid naar bestaansrecht;
- 6 van bestaansrecht naar leefbaarheid;
- 7 verbindingen tussen het management en de overige voorwaarden;
- 8 omgeving.

1 Van bestaansrecht naar inrichting

Het bestaansrecht (B) bepaalt hoe de organisatie moet worden ingericht (I). De via externe groeperingen verkregen middelen moeten door de organisatie zodanig worden ingezet en geordend dat het bestaansrecht wordt verzekerd. De onderneming zal haar middelen moeten afstemmen op datgene waaraan ze haar bestaansrecht ontleent. Het ziekenhuis dat zijn bestaansrecht ontleent aan hartchirurgie, zal andere intellectuele middelen en apparatuur nodig hebben dan een algemeen ziekenhuis. En een vleeswarenfabriek zal anders ingericht moeten zijn dan een ambachtelijke slagerij. We gebruiken hiervoor het kernwoord *specialiseren*. Elke organisatie heeft daardoor haar eigen specifieke verzameling van materiële en intellectuele middelen.

Specialiseren

2 Van inrichting naar bestaansrecht

De middelen zullen op de een of andere manier gerangschikt moeten worden. We beperken ons hier tot de intellectuele middelen. De kennis en vaardigheden worden verdeeld in verschillende van elkaar te onderscheiden functies, bijvoorbeeld inkoop, productie, verkoop en administratie. De middelen waarover een organisatie beschikt, zullen moeten worden gerangschikt naar bepaalde technische, economische en sociale normen. Het opdelen van het werk in segmenten, waarin steeds minder andersoortige werkzaamheden worden samengebracht, noemen we *structureren*. Kenmerkend voor het structureringsproces is dat elk segment iets eigens krijgt. Structureringsprocessen hebben tot gevolg dat er grote culturele verschillen ontstaan tussen de verschillende segmenten. Kijk maar eens naar het verschil in werkwijze, aanwezige personen, omgang met elkaar en dergelijke tussen een productieafdeling en een verkoopafdeling. Die onderlinge verschillen verklaren waarom aanpassen en veranderen zo moeilijk is.

Structureren

3 Van inrichting naar leefbaarheid

Een gevolg van het structureringsproces is dat de werknemers een plaats in de organisatie krijgen die normaliter hun vrijheid van handelen inperkt. Ze krijgen een functie toegewezen waarbij wordt aangegeven wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. We noemen dit *onderschikken*.

Onderschikken

4 Van leefbaarheid naar inrichting

Mensen hebben zo hun eigen ideeën over hoe ze willen werken en wat ze willen doen. Men streeft gewoonlijk naar een zo groot mogelijke mate van vrijheid. Men tracht een zo groot mogelijke autonomie te bereiken. We noemen dit *streven naar vrijheid of autonomie*.

Streven naar autonomie

5 Van leefbaarheid naar bestaansrecht

Medewerkers kunnen door het volgen van de al of niet succesvolle afzet van de unieke producten of diensten op de markt meeleven met het wel en wee van de organisatie. Medewerkers kunnen zich ermee verbonden voelen of er zich mee *identificeren*. Dat betekent dat zij moeten weten wat zij maken en voor wie zij het maken. Dat zij geïnformeerd moeten zijn, gekend

Identificeren

moeten worden in de beslissingen, zodat die niet zonder hen en over hun hoofden heen worden genomen. Als het tegendeel zich voordoet, kan er geen gevoel van identificatie ontstaan. Vooral in grotere organisaties is het nogal eens zo dat de werknemers niet weten waar ze aan toe zijn. Dan voelen zij zich onzeker en kunnen zij zich niet verbonden voelen met de organisatie. Dan wordt er over hen en zonder hen beslist. Soms wordt het gehele bedrijf verkocht, inclusief de werknemers, zonder dat ze daar weet van hebben. Dan zijn gevoelens van machteloosheid en zinloosheid niet verwonderlijk. We noemen dat *vervreemdingsverschijnselen*. De manier om vervreemding tegen te gaan, is de werknemers te *informer*en over de gang van zaken en hen erbij te betrekken.

Identificatie en vervreemding zijn twee zijden van dezelfde medaille. De ene kant blinkt. De trotse bezitter toont haar graag aan ieder die haar zien wil. In de achterkant is niemand geïnteresseerd. We kiezen hier de fraaie zijde van één en hetzelfde verschijnsel, namelijk *identificatie* als kernwoord. We beseffen dat in veel organisaties vele werknemers alleen maar de achterkant van de medaille zien en dat op hen het woord vervreemding van toepassing is. We gaan hier in hoofdstuk 4 nog uitgebreid op in.

6 Van bestaansrecht naar leefbaarheid

Uit het voorgaande volgt dat de oplossing voor het probleem van vervreemding is te vinden in het communiceren met de medewerkers over die zaken die in het kader van het bestaansrecht voor hen van belang zijn. Hen te informeren over bijvoorbeeld de gevolgde strategie en het beleid. Communiceren en vooral *informer*en zijn hier de trefwoorden die bijdragen aan de mate van identificatie. Dat vereist veel communicatieve vaardigheden. Het is niet voor niets dat het communicatiemanagement momenteel een grote belangstelling geniet.

7 Verbindingen tussen het management en de overige voorwaarden

Ook vanuit het management zijn er verbindingen te leggen met de bestaansvoorwaarden. De verbindingen die vanuit het management naar de andere voorwaarden getrokken kunnen worden, geven de belangrijkste *managementactiviteiten* weer. Deze activiteiten, waarop we in hoofdstuk 5 uitgebreid ingaan, zijn:

- 1 *Strategisch handelen* (van management naar bestaansrecht). Dit is de managementactiviteit waarbij het management tot taak heeft het bestaansrecht van de organisatie te bewaken en te versterken.
- 2 *Besturen* (van management naar inrichting). Hierbij gaat het om het inzetten van controlemiddelen om een zo efficiënt mogelijke organisatie te realiseren. We kunnen hierbij denken aan hulpmiddelen, zoals budgetten, het stellen van normen en regelgeving.
- 3 *Leidinggeven* (van management naar leefbaarheid). Het gaat hier om de wijze waarop de manager zijn leiderschap in relatie tot zijn medewerkers uitoefent.

De verbindingen vanuit de bestaansvoorwaarden naar het management zijn samen te vatten met het woord *signaler*en. Het management ontvangt signalen vanuit de bestaansvoorwaarden. Dat moeten we niet letterlijk opvatten. Als we spreken over een bestaansrechtssignaal dan bedoelen we dat het management gegevens krijgt dat haar organisatiedoel niet wordt gehaald, omdat er bijvoorbeeld sprake is van een teruglopende afzet. De afdeling Verkoop meldt dat zij heeft ontdekt dat het product veel concurrentie

Vreemdings-
verschijnselen

Informer

Management-
activiteiten

Signaler

ondervindt van soortgelijke producten en dat het in verhouding te duur is, of dat concurrenten hun producten hebben vernieuwd of dat de smaak van de consumenten aan het veranderen is. Kortom, dit soort signalen maakt het management duidelijk dat er met het bestaansrecht iets aan de hand is. We gebruiken daarvoor het woord *onthullen*.

Onthullen

Het management zal wel op de signalen moeten reageren door het bestaansrecht van de organisatie te bewaken en te versterken. Te midden van de veelheid en verscheidenheid van signalen weten wat de juiste koers is die men moet volgen om het bestaansrecht te waarborgen, is geen eenvoudige opgave. Dit vraagt van het management *strategisch handelen*. Hoe het management vorm kan geven aan het strategisch handelen beschrijven we in hoofdstuk 5.

Strategisch handelen

Vanuit de inrichting (de medewerkers die daar hun plaats toegewezen hebben gekregen) komen de wensen voor bijvoorbeeld nieuwe, betere machines, betere arbeidsomstandigheden en het verzet tegen veranderingen. De inrichting voldoet niet – meer – aan de eisen van efficiëntie. Deze signalen duiden we aan met het kernwoord *bijstellen*. De medewerkers zeggen dan tegen het management dat de structuur waarin ze zijn geplaatst niet of ten dele werkbaar is. Zij kunnen de taken niet uitvoeren zoals dat eigenlijk zou moeten. Het management zal daarop actie moeten ondernemen door de controle-middelen anders in te zetten. Bijvoorbeeld door budgetten te wijzigen, de structuur aan te passen, of nieuwe of andere regels uit te vaardigen. Daardoor kunnen de medewerkers hun werkzaamheden doelmatiger verrichten. Het werkwoord voor deze managementacties is *besturen*.

Bijstellen

Besturen

CASE 1.4

Hoezo, mijn mensen?

In haar boek met de titel *Hoezo, mijn mensen* stelt Katinka Velthuis (2012) de vraag: Hoe kunnen medewerkers zich wapenen tegen de lijstjesmentaliteit van modern management? Waar is de menselijke maat gebleven in de hedendaagse cultuur van leidinggeven? Modern people management is vooral 'technisch' management dat zich bezighoudt met fte's, 'output', organisatie-modellen ('harkjes')

en urenstaatjes. De resultaatafspraken en het vooraf vastgestelde pakket aan gewenste persoonlijkheids- en gedragsprofielen ('competenties'); iedere medewerker kent ze wel. Veel managers hebben het bovendien zo druk met het managen als zodanig, dat ze vergeten waar ze ook al weer leiding aan geven. Juist: aan mensen! Maar waar zijn die mensen gebleven in het verhaal?

Vanuit de leefbaarheidsvoorwaarde gedacht, hebben de medewerkers wensen en verlangens. Ze willen bepaalde baten hebben tegenover de inzet die ze voor de organisatie leveren, zoals een goed salaris, goede en veilige werkomstandigheden, en op een menselijke manier leiding ontvangen. Als gevolg daarvan tonen ze het management een bepaald gedrag (performance). Het gedrag kan een positieve of negatieve uitwerking hebben op de prestaties die van de medewerkers worden verwacht. Wat de medewerkers in hun gedrag tot uitdrukking brengen, noemen we *performen*.

Performen

Wil het management zich blijvend verzekeren van de inzet en prestaties van de medewerkers, dan zal het de medewerkers moeten motiveren. We typeren deze managementactiviteit naar de leefbaarheid van de werknemers als motiveren door middel van *leidinggeven*.

Leidinggeven

In termen van het model van de bestaansvoorwaarden zouden wij in case 1.4 nooit spreken over leidinggeven, people management of modern leidinggeven. Feitelijk is er sprake van besturingsactiviteiten waarbij de leefbaarheidsvoorwaarde sterk wordt verwaarloosd.

8 Omgeving

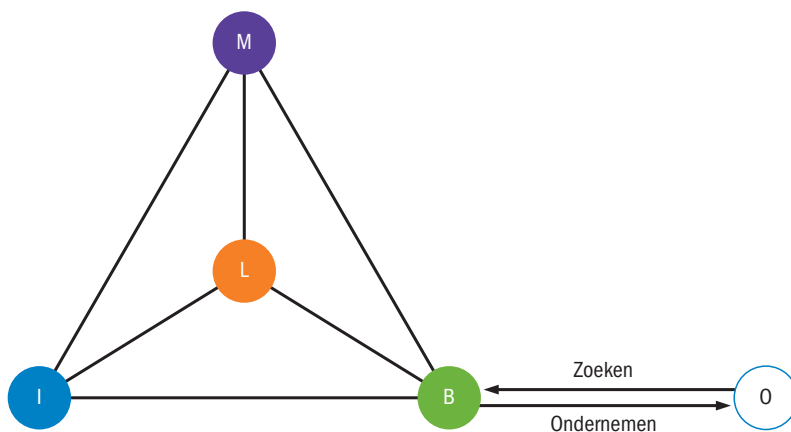
Via het bestaansrecht staat de organisatie in verbinding met de omgeving (symbool O). Een organisatie kan immers geen bestaansrecht hebben als ze niet voldoende middelen aan de omgeving weet te onttrekken. In de omgeving bevinden zich afnemers die wat hun behoeften betreft op zoek zijn naar producten of diensten die daaraan kunnen voldoen. In de omgeving zijn dus als het ware zoekende afnemers, die voor hun vragen een antwoord proberen te vinden bij een organisatie. Het zoekgedrag van de consument, bijvoorbeeld welke motieven deze heeft om iets aan te schaffen, is het voorwerp van studie van de *marketing*. Deze activiteit stellen we in dit boek niet aan de orde. Wie daarover meer wil weten, verwijzen we naar de specifieke marketingliteratuur.

Wij kijken met name naar de omgeving vanuit het standpunt van de organisatie. Onze vraagstelling is: wat moet de leiding ondernemen om een voldoende grote markt aan te boren? *Ondernemen* is het veroveren van de markt. Dat wil zeggen *unieke antwoorden* bedenken waarin voldoende afnemers zijn geïnteresseerd. Dat gaat gepaard met het nemen van risico's. Niemand weet immers precies van tevoren of de nieuwe producten of diensten zullen aanslaan bij de afnemers, zelfs al is marktonderzoek verricht. Het ondernemen bespreken we in hoofdstuk 2.

Strikt genomen kunnen we de behoefte die in de omgeving aanwezig moet zijn als een aparte, vijfde voorwaarde zien. Een voorwaarde die natuurlijk ook weer in verband gebracht kan worden met alle overige onderscheiden voorwaarden. Om het model niet al te ingewikkeld te maken, doen we dat niet. We nemen alleen de relaties tussen het bestaansrecht en de omgeving in beschouwing. Van de twee verbindingen stellen we in dit boek alleen de verbinding B-O, het ondernemen aan de orde (zie hoofdstuk 2).

Voegen we de relatie bestaansrecht en omgeving aan het model toe, dan krijgen we de figuur zoals afgebeeld in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 De tetraëder en de omgevingsvoorwaarde



Neem nogmaals notitie van de beperkingen die we ons ten aanzien van de omgevingsvoorwaarde hebben opgelegd.

Resumerend geven we de werkwoorden van alle besproken verbindingen nog een keer weer:

- B-M Onthullen
- I-B Structureren
- B-I Specialiseren
- L-M Performen
- B-L Informeren
- L-B Identificeren
- B-O Ondernemen
- L-I Streven naar autonomie
- O-B Zoeken
- M-B Strategisch handelen
- I-M Bijstellen
- M-L Leidinggeven
- I-L Onderschikken
- M-I Besturen.

1.3.2 Fit van bestaansvoorwaarden

We noemen een consistente samenhang tussen de bestaansvoorwaarden in relatie tot de omgeving op een bepaald moment de 'fit'. Een organisatie die erin slaagt een consistente 'fit' te realiseren in relatie tot haar omgeving, noemen we een gezonde organisatie, zoals Pak bv in case 1.5.

Fit

CASE 1.5

Nieuwe fit van Pak bv

De fit van Pak bv, een producent van verpakkingsmaterialen, bestond tot voor kort uit het produceren en leveren van verpakkingsmateriaal aan een groot aantal bekende klanten. Men was verzekerd van een redelijk stabiel afzetvolume. De arbeidsverdeling was ver doorgevoerd. Iedereen had duidelijk omschreven taken. De 'technische' kennis was geconcentreerd bij de weinige specialisten. De medewerkers wisten in alle opzichten waar zij aan toe waren. Er werd voor hen gedacht door hun leidinggevenden en de specialisten, de loonschalen gaven aan dat de medewerkers elk jaar een periodiek konden verwachten, zij werden gezien als een kostenpost en zij hadden nauwelijks inspraak. Deze oude fit kan worden gekarakteriseerd met de woorden: een min of meer zeker bestaansrecht, een intern gerichte organisatie en medewerkers die worden geacht orders op te volgen en niet mee te denken. In de markt van Pak bv deden zich allerlei ontwikkelingen voor. Er ontstond overca-

paciteit in de branche en tegelijkertijd een concentratietendens bij de afnemers. Bovendien werden de afnemers kritischer op de kwaliteit, de levertijden en de kosten. Het bestaansrecht van Pak bv wordt minder vanzelfsprekend, het min of meer gegarandeerde afzetvolume zal moeten worden bevochten in een hevige concurrerende markt. De organisatie zal zich flexibel moeten kunnen aanpassen aan de markteisen. De medewerkers zullen de problemen samen moeten oplossen. Er wordt van hen meer gevraagd dan alleen hun eigen stukje werk te doen, namelijk juist mee te denken over de problemen die zich voordoen. De nieuwe fit wordt getypeerd door een onzekerder bestaansrecht, een organisatie die op de markteisen is afgestemd en medewerkers die niet worden gezien als een kostenpost maar als meedenkers. Uiteraard komt er meer kijken bij het ontwerpen van een nieuwe fit dan de karakterisering van de fit in een aantal kernwoorden.

Helaas is het realiseren van een consistente samenhangende 'fit' in relatie tot de omgeving niet altijd succesvol, zoals we helaas maar al te vaak in de media kunnen lezen.

● www.pcmweb.nl

Nintendo in de rode cijfers

Gameconsolemaker Nintendo sloot afgelopen boekjaar af met een verlies van 43 miljard yen. Dat is omgerekend ruim 400 miljoen euro. In januari maakte Nintendo al bekend nooit eerder verlies te hebben geleden, maar dit wel te verwachten.

Nintendo schatte het verlies in januari nog op ruim 600 miljoen euro. Het blijkt uiteindelijk dus 'mee te vallen'. Het verlies is te wijten aan de slechte verkopen van spelcomputers. Ook heeft Nintendo last van de toenemende concurrentie van mobiele games op Apple- en Android-apparaten. De recente prijsverlaging van de 3DS in augustus heeft ook geen positief effect gehad. Nintendo haalde na de slechte verkopen van de 3DS, 70 euro van de vraagprijs af. In totaal werden er tot april 17 miljoen exemplaren van de 3DS verkocht.



Nintendo rekt op betere tijden. De spelcomputergigant zal aan het einde van dit jaar de opvolger van de Wii, de Wii U uitbrengen. Ook werkt het bedrijf aan de game New Super Mario Bros 2. Uiteindelijk hoopt Nintendo volgend boekjaar een winst van 186 miljoen te maken.

27 augustus 2012

In de loop van dit boek laten we bij elke bestaansvoorwaarde zien op welke verschillende wijzen de voorwaarden voor een fit consistent kunnen worden ingevuld. Daarbij zullen we telkens twee fundamenteel van elkaar verschillende invullingen tegenover elkaar stellen, met die kanttekening dat tussen deze twee uitersten nog vele consistente varianten denkbaar zijn.

Diagnostisch instrument

Quick scan

Wanneer je alle vier de voorwaarden hebt bestudeerd, laten we in hoofdstuk 6 zien dat je het BLIM-model goed kunt gebruiken als *diagnostisch instrument*. Door een organisatie (of een deel ervan) te beschrijven en te analyseren in termen van de bestaansvoorwaarden en daarbij goed te letten op de samenhang van de voorwaarden in relatie tot de omgeving, kun je vrij snel een aardig beeld krijgen van de eventuele problemen in een organisatie in relatie tot haar omgeving. We bieden dat diagnostisch instrument aan in de vorm van een in de praktijk zeer goed toepasbare *quick scan*. Met diezelfde scan kun je ook aangeven welke fit in relatie tot de omgeving gewenst is. Dat stelt je in staat een verschillenanalyse te maken en voorstellen te ontwikkelen om de gewenste situatie te realiseren.

1.4 De organisatiebril

Organisatiebril

De wijze waarop we naar problemen in organisaties kijken, noemen we de *organisatiebril*. Ieder mens draagt een door opleiding en ervaring bepaalde eigen 'bril'. Dat wil zeggen dat bepaalde aspecten van de werkelijkheid de ene mens meer opvallen dan de andere.

Wanneer je naar organisatiekundige verschijnselen kijkt, moet je je voortdurend van die bril bewust zijn. Immers, door de wijze van kijken is je bril als het ware beslagen. Ook als je een artikel leest of wanneer je een discussie hebt met anderen moet je je hiervan steeds bewust zijn.

In deze paragraaf laten we zien hoe je in de menswetenschappen de werkelijkheid kunt benaderen. Je kunt dat op twee manieren doen. De eerste manier is de werkelijkheid gedetailleerd of juist heel globaal te beschrijven, dat wil zeggen van een hoog abstractieniveau tot en met een precieze beschrijving ervan. In de tweede plaats kun je een probleem benaderen langs bepaalde invalshoeken.

Met behulp van de in deze paragraaf geïntroduceerde begrippen zul je in staat zijn het werk van anderen beter te bekritisieren, bijvoorbeeld door te laten zien welke invalshoek centraal wordt gesteld en welke invalshoeken niet in beschouwing worden genomen.

1.4.1 Het abstractieniveau

Bij het weergeven van organisatiekundige verschijnselen komen we methoden tegen die verschijnselen beschrijven vanuit een *hoger* of *lager abstractieniveau*. Onder hoger verstaan we dan 'een ver doorgevoerde abstractie'; onder lager verstaan we 'dichter bij de werkelijkheid'. Zie figuur 1.4, gevolgd door case 1.6.

FIGUUR 1.4 Organisatieonderzoeksmethoden en abstractieniveaus

Onderzoeksmethoden	Abstractieniveau
Case	Laag
Model	↓
Theorie	
Ideologie	

CASE 1.6

Perspectief vanuit de ruimte

Als een astronaut vanaf de maan de aarde bekijkt, ziet hij de ronde contouren van onze planeet. Deze hoofdvorm kan hij eventueel vergelijken met de vormen van andere planeten. Op deze wijze kan hij verschillen en overeenkomsten waarnemen. Als hij, vanuit het ruimtevaartuig, de aarde nadert, onderscheidt hij in toenemende mate details, zoals rivieren, oceanen en landen. Hier staat tegenover dat de waarneming van andere hemellichamen voortdurend moeilijker wordt naarmate de astronaut de aarde dichter nadert. Zou hij met zijn ruimtevaartuig in de oceaan terecht komen, dan kan hij zelfs vissen zien zwemmen, maar hij is dan

niet meer in staat hemellichamen waar te nemen.

Toen de astronaut nog op de maan stond, keek hij naar de aarde vanuit een hoog abstractieniveau. Hij zag de grote lijnen en was in staat zeer algemene conclusies te trekken. Hij kon bijvoorbeeld iets aangeven over de positie van de aarde binnen ons zonnestelsel.

Vanaf het moment dat hij ronddeboorde in de oceaan kon hij gedetailleerd beschrijven wat er rondom hem gebeurde, zoals het aantal, de vorm en kleur van de vissen. We noemen deze gedetailleerde, concrete en zo nauwkeurig mogelijke wijze van beschrijving een beschrijving van een laag abstractieniveau.



Een *casebeschrijving* is een weergave van een verschijnsel op een laag abstractieniveau. We vermelden dan de werkelijkheid zoals de astronaut de vissen beschreef die om zijn capsule zwommen.

Een casebeschrijving van een verschijnsel uit de werkelijkheid staat het dichtst bij die werkelijkheid. Ze beschrijft, mits nauwkeurig verricht, in details de werkelijkheid. Maar de beschrijving geldt slechts dat ene verschijnsel. Mocht blijken dat de beschrijving ook van toepassing is op andere verschijnselen, dan is er eerder sprake van toeval dan van vanzelfsprekendheid. We kunnen uit een casebeschrijving dus weinig algemene conclusies trekken; daarvoor zijn vele casebeschrijvingen nodig. Aangezien de organisatiekunde zeer praktijkgericht is, wordt veel gebruikgemaakt van cases. De beperking van het werken met een case moeten we echter nooit uit het oog verliezen.

**Case-
beschrijving**

Casebeschrijvingen kunnen zowel kort en globaal als uitgebreid en nauwkeurig zijn. Een voorbeeld is de parlementaire enquête financieel stelsel uit 2011, waarin onderzoek werd gedaan naar de crisismaatregelen die de Nederlandse overheid tussen september 2008 en januari 2009 nam om de acute problemen in het Nederlandse financiële stelsel te bestrijden. Casebeschrijvingen leveren echter nauwelijks algemeen toepasbaar materiaal op. Wanneer we echter vele cases bestuderen, cases waarin dezelfde verschijnselen zijn beschreven, zijn we dikwijls wel in staat algemeen geldende conclusies te trekken. We abstraheren dan verschijnselen die we in alle cases tegenkomen.

Een voorbeeld. Sommige casestudies beschrijven situaties bij bedrijven die in hun voortbestaan bedreigd worden. Dikwijls blijkt dat er dan sprake is van conflicten tussen twee groepen: een behoudende groep en een groep die wil innoveren. De eerste groep wil de doelstelling van de organisatie handhaven en een nieuw bestaansrecht zoeken. De tweede groep wil door middel van een gewijzigde doelstelling nieuw bestaansrecht verwerven.

Model

Model

Wanneer we casebeschrijvingen abstraheren, spreken we van een *model*. In het voorgaande voorbeeld is er sprake van een conflictmodel dat van toepassing is op de crisisfase van een onderneming. Het model geeft aan dat er conflicten zullen uitbreken tussen behoudende en innoverende groepen als organisaties in bepaalde situaties, in het bijzonder bestaansrechtproblemen, *geraken*. In hoeverre dit ook inderdaad gebeurt, is onderwerp van nadere studie.

Een model is eigenlijk niets anders dan een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Met een model geven we relaties aan tussen een aantal aspecten van een bepaald werkelijkheidsgebied. Zo kan een chef een model over leidinggeven hebben ontwikkeld. In zijn model is bijvoorbeeld aangegeven dat de stijl van leidinggeven afhankelijk is van de mate waarin een medewerker zijn functie beheerst. Uitgaande van dat model zal de chef dan eerst proberen vast te stellen hoe goed de medewerker zijn functie uitoefent, en afhankelijk van die uitkomst zijn leidinggevend gedrag bepalen. Het door ons gebruikte vignet (tetraëder, figuur 1.3) is een voorbeeld van een modelmatige benadering van een organisatie. Het geeft in feite weer welke componenten en welke relaties we bij de beschrijving van een verschijnsel menen te moeten benadrukken.

Studenten worden in de loop van de studie met vele modellen vertrouwd gemaakt. We noemen slechts enkele:

- rekenkundige modellen;
- budgetteringsmodellen;
- conflict- en overlegmodellen;
- marketingmodellen;
- bedrijfseconomische modellen.

Gevaren modelgebruik

Aan het gebruik van *modellen* kleven *gevaren*. Het gevaar schuilt niet in het grote aantal modellen dat men krijgt voorgeschoteld, maar in de verleiding een model te gaan beschouwen als de absolute werkelijkheid. We geven een voorbeeld.

CASE 1.7

Modelgebruik

Stel dat socioloog A modellen ontwikkelt vanuit de overtuiging dat onze samenleving bestaat op basis van volledige overeenstemming van normen en waarden tussen alle leden van de maatschappij. Stel vervolgens dat socioloog B modellen ontwikkelt vanuit de overtuiging dat onze samenlevingsstructuur het resultaat is van een strijd om de macht. Stel ten slotte dat beiden hun studenten slechts vertrouwd maken met het

eigen model en dat brengen als de absolute waarheid.

Vermoedelijk kunnen beide groepen studenten daarmee niet uit de voeten in de maatschappij waarin zij moeten leven. De studenten van socioloog A zullen niets begrijpen van een arbeidsconflict. De studenten van socioloog B hebben moeite met het aanvaarden van tevreden werknemers.

Alle modellen, inclusief het onze, worden door een *bepaalde bril*, misschien wel een bril met *beslagen glazen*, beschreven.

Wegens het abstraheren, inherent aan het ontwikkelen van modellen, kan de echte werkelijkheid alleen worden benaderd onder de voorwaarden waaronder het model is ontwikkeld. Bij het ontwikkelen van een model moeten we ons voortdurend afvragen of de vooronderstellingen (onze bril) nog wel kloppen.

Theorie

Als uit veel studies blijkt dat een bewering bijna altijd waar is, dan wordt het model een *theorie* genoemd. Een theorie ligt dus dicht tegen een model aan. Onder een theorie verstaan we een systeem van denkbeelden of hypothesen ter verklaring van waargenomen feiten of verschijnselen.

Als we spreken over een theorie, doelen we op het feit dat veel onderzoekers, hun verschillende brillen ten spijt, tot gelijke conclusies komen. Een theorie heeft in het algemeen een hoger abstractieniveau en een breder toepassingsgebied dan een model. Dat neemt niet weg dat de grenzen tussen een *case*, een *model* en een *theorie* dikwijls moeilijk zijn aan te geven. Een hypothese is een voorbeeld van zo'n overgangsgebied. Een *hypothese* is een 'bijna-theorie'.

Theorie

Hypothese

Ideologie

Een ideologie rekenen we tot het hoogste abstractieniveau op het gebied van de organisatiekunde. Onder een ideologie wordt het volgende verstaan:

Een *ideologie* is een systeem van ideeën en zingevingen dat het gedrag van mensen richt.

Ideologie

Een ideologie heeft een algemeen karakter en is doorgaans van persoonlijke, maatschappelijke of politieke aard. Een ideologie bestaat dikwijls uit meningen gericht op de rechtvaardiging van het eigen belang. Hoewel ideologieën voor de beschrijving van de werkelijkheid slechts een zeer geringe waarde hebben, zijn ze bijna altijd richtlijn voor de wijze waarop mensen de werkelijkheid zien (denk aan de bril met de beslagen glazen!).

Laten we twee bekende ideologieën noemen:

- 1 De bestaande orde moet gehandhaafd blijven.
- 2 De bestaande orde moet omvergegooid worden.

Voor beide stellingen kunnen argumenten worden aangevoerd die geldend zijn voor het handelen van mensen. Neem de gebeurtenissen in de Arabische wereld (de 'Arabische Lente') of in de landen van het voormalige Oostblok maar als voorbeeld.

Ideologieën wijken in zoverre van theorieën af dat men ze al bewezen acht voordat toetsing in de praktijk heeft plaatsgevonden. Men kan stellen dat de echte aanhangers van een ideologie, redenerend vanuit het gevoel, van mening zijn dat wanneer hun ideologie de werkelijkheid niet verklaart, niet de ideologie maar de werkelijkheid fout is.

Om deze reden is het belangrijk dat de wetenschap in de maatschappij een onafhankelijke positie inneemt. Alleen de wetenschappelijk theoretische benadering van de werkelijkheid kan een dam opwerpen tegen ideologische meningsgolven.

De verschillende abstractieniveaus vatten we als volgt samen:

- *Cases*. Dit zijn organisatiekundig gezien nog steeds de meest gebruikte methoden om organisatorische problemen zo nauwkeurig mogelijk te begrenzen en te beschrijven.
- *Modellen*. Dit zijn eigenlijk abstracties van cases en vormen binnen het hoger onderwijs de meest gebruikte beschrijving van de werkelijkheid.
- *Theorieën*. Deze hebben door veelvuldige toepassingen bewezen dat ze onder bepaalde omstandigheden de werkelijkheid benaderen.
- *Ideologieën*. Dit zijn belangrijke maatschappelijke drijfveren, maar zij benaderen de werkelijkheid zeer eenzijdig.

1.4.2 Invalshoeken

In de vorige subparagraaf hebben we door middel van de *abstractieniveaus* aangegeven hoe scherp we de werkelijkheid kunnen of willen zien. Intensieve bestudering van delen van de werkelijkheid met behulp van case-studies levert de scherpste en meest waarheidsgetrouwe weergave op. Naarmate de studie intensiever, veelzijdiger en gedetailleerder is, wordt de werkelijkheid meer waarheidsgetrouw weergegeven. De waarheid kan uiteindelijk heel dicht worden benaderd wanneer verschillende onderzoekers zich over hetzelfde verschijnsel buigen.

We hebben tevens gezien dat deze methode slechts een klein deel van de werkelijkheid beschrijft. Van de andere kant hebben we vastgesteld dat we grote delen van de werkelijkheid kunnen beschrijven met behulp van ideologieën, die echter een vaag en globaal resultaat opleveren.

Horizontale en verticale invalshoek

Om de ingewikkelde wereld nog meer vatbaar te maken voor onderzoek en beschrijving, is er buiten het abstractieniveau ook nog de *invalshoek* waaronder we de werkelijkheid kunnen benaderen. Beschouwen we het abstractieniveau als de *verticale* afstand tot de werkelijkheid, dan kunnen we de invalshoek, bij wijze van spreken, zien als een methode om op *horizontaal* niveau te kijken naar de werkelijkheid.

Het is lang niet altijd nodig de volle werkelijkheid te beschrijven. Dikwijls kan worden volstaan met het belichten van enkele aspecten om de belangrijkste oplossingen voor een probleem aan te geven.

Laten we als voorbeeld een organisatie nemen die onverwachts wordt geconfronteerd met een tekort aan geld, zodat de lonen niet kunnen worden uitbetaald. Het algemene probleem is: de organisatie beschikt niet over voldoende vlottende middelen. We kunnen naar aanleiding hiervan een aantal vragen stellen:

- Hoe komen we snel aan geld om de lonen op tijd te kunnen betalen?
- Wat is de achterliggende oorzaak van het probleem?
- Welk financieringsmodel gebruiken we?
- Bestaat er een model dat ons eerder informeert over onze financiële toestand?
- Hoe kunnen we dit probleem in de toekomst voorkomen?

Het is duidelijk dat het beantwoorden van de eerste vraag het meest urgent is. De overige vragen kunnen op een later tijdstip worden beantwoord. We vragen ons nu eerst af hoe we zo snel en zo goedkoop mogelijk aan geld komen om de lonen te betalen (horizontale invalshoek). Het financierings- en/of het informatiemodel (verticale invalshoek) zullen pas onze interesse krijgen als het meest urgente probleem is opgelost.

Een organisatie wordt met veel cases in allerlei varianten geconfronteerd. Om de ingewikkelde problemen het hoofd te kunnen bieden, moet men telkens weer die problemen abstraheren en de relevante invalshoeken kiezen waaronder men die problemen wil oplossen. Alleen zo kunnen we de werkelijkheid beheersen. In stukjes en beetjes. Het abstractieniveau tezamen met de invalshoek maken het mogelijk de ingewikkelde werkelijkheid te bestuderen. Door na te gaan welke keuzes men bij de bestudering maakt, kunnen we vaststellen welk deel van de werkelijkheid wordt benadrukt en ook welk deel niet.

Disciplinaire invalshoek

We kunnen verschillende typen invalshoeken onderscheiden. De belangrijkste en meest gebruikte is nog steeds de *disciplinaire invalshoek*. Disciplines kenmerken zich juist door het beperkte aantal aspecten (het *kenobject*). We noemen enkele belangrijke disciplines en de bijbehorende kenobjecten (zie tabel 1.1).

Disciplinaire invalshoek

TABEL 1.1 Discipline en kenobject

Discipline	Kenobject
Economie	Schaarse middelen
Sociologie	Gedrag van en tussen groepen
Psychologie	Gedrag van individuen
Recht	Rechtsregels, normen

Thematische of problematische invalshoek

Een ander type invalshoek wordt gevormd door de *thematische en/of problematische invalshoek*. Voorbeelden hiervan zijn:

- de commerciële kant van de organisatie;
- het efficiëntieprobleem;
- de technische inrichting van een afdeling;

Thematische en/of pro- blematische invalshoek

- het managementgebeuren;
- de sociale verschijnselen;
- het probleem van de ongemotiveerde medewerkers;
- het probleem van de flexibele beloning;
- de marktsituatie;
- het probleem de kwaliteit te optimaliseren.

Zowel de thematische als de problematische invalshoeken kunnen we met behulp van disciplinaire benaderingen verder toespitsen. Als een manager bijvoorbeeld voor de vraag staat welke robotiseringsmethode moet worden gekozen na afweging van kosten en baten, dan zal hij kiezen voor een invalshoek die kan worden omschreven als 'het economisch aspect van de technische inrichting van de afdeling'.

1.4.3 De betekenis van kritiek

We kunnen de werkelijke waarheid dus nooit in volle omvang benaderen. We moeten nu eenmaal abstraheren. Hoe verder we abstraheren, des te vager we de werkelijkheid weergeven. Immers, we nemen dan aan dat hetgeen we niet in beschouwing nemen, geen storende invloed uitoefent op de resultaten van ons onderzoek of op de toe te passen methoden. De conclusie luidt dan ook dat het gehele organisatiekundig onderzoek, maar ook alle modellen (evenals ons model), theorieën of ideologieën die het resultaat zijn van ons onderzoek of van onze beschouwingen, blootstaan aan kritiek. Wat wordt er gezegd (van gedetailleerd tot abstract) en vanuit welke invalshoek?

Kritiek

Kritiek wil zeggen dat een ander een oordeel heeft over ons werk en dat van commentaar voorziet. Kritiek kan positief of negatief zijn. De ander beoordeelt ons werk op goede of slechte hoedanigheden, op de juistheid ervan of op de toepasbaarheid van bepaalde beweringen.

De criticus kritiseert uiteraard vanuit de eigen visie op de werkelijkheid, en aangezien eenieder zich voorziet van een eigen bril wordt er binnen de organisatiekunde in ruime mate kritiek uitgeoefend op elkaars benaderingen, een gang van zaken die geldt voor alle menswetenschappen. Probeer altijd na te gaan welke bril iemand op heeft bij het doen van de beweringen. Een praktisch hulpmiddel dat je daarbij kan helpen is het stellen van twee vragen:

Welke bril

- 1 Wie zegt dat en waarom?
- 2 Op welke gegevens baseren mensen hun bewering?

Het is gezond dat de bestaande organisatiekundige kennis en de toepassing ervan constant blootstaan aan kritiek. Hierdoor blijft de alerte toepasser van deze kennis zich voortdurend bewust van de beperkingen en blijft hij zoeken naar aanpassing van de kennis aan veranderende omstandigheden.

Samenvatting

- ▶ *Organisatiekunde*: verzameling kennis over geordende groepen mensen die met behulp van daartoe geschikte middelen samenwerken om vastgestelde doelen te bereiken.
- ▶ Met organisatiekundige kennis kan men organisaties effectiever en efficiënter laten functioneren en een bijdrage leveren aan de realisering van persoonlijke doelen van organisatieleden.
- ▶ Organisatiekundigen putten hun kennis uit:
 - de praktijk
 - verschillende wetenschappelijke disciplines (o.m. economie, techniek, sociologie en psychologie)
- ▶ De organisatiekunde moet een *integratieve* benadering van de organisatieproblematiek hebben.
- ▶ Het *BLIM-model* is voorbeeld van integratieve benadering van organisaties. Het model gaat uit van vier onderling aan elkaar gerelateerde *bestaansvoorwaarden*:
 - bestaansrecht
 - inrichting
 - leefbaarheid
 - management
- ▶ *Management* is voor het voortbestaan van een organisatie heel belangrijk. Functie van het machtscentrum is om de basisvoorwaarden op elkaar af te stemmen teneinde de uiteindelijke organisatiedoelen te bereiken.
- ▶ Hoe iemand naar organisaties kijkt, door welke 'organisatiebril', is te verduidelijken met behulp van de begrippen *abstractieniveau* en *invalshoeken*.
- ▶ Manieren om een organisatorische werkelijkheid te benaderen zijn in volgorde van een laag naar een hoog abstractieniveau (van gedetailleerd en nauwkeurig naar meer afstandelijk en vaag):
 - casebeschrijving
 - model
 - theorie
 - ideologie
- ▶ We onderscheiden diverse *invalshoeken*:
 - horizontale en verticale invalshoek
 - disciplinaire invalshoek
 - thematische en/of problematische invalshoek
- ▶ Met behulp van de onderscheiden begrippen zijn we beter toegerust om het werk van menswetenschappers en dus ook van organisatiekundigen te beoordelen en te bekritisieren.

Begrippenlijst

1

Abstractieniveau	Geeft aan welke relaties tussen onderdelen in het geheel relevant genoeg worden geacht om benoemd te worden. Geeft aan welke begrippen men niet in beschouwing wil nemen.
Bestaansrecht	Een organisatie heeft voldoende bestaansrecht als de doelstelling zodanig inspeelt op de behoefte dat, als gevolg hiervan, de organisatie over voldoende middelen kan beschikken om te bestaan.
Casebeschrijving	Hieronder verstaan we een nauwkeurige, gedetailleerde en objectieve beschrijving van een praktijkverschijnsel zoals dat tot ons komt.
Diagnostisch instrument	Een instrument waarmee wordt vastgesteld wat er aan de hand is in een organisatie, bijvoorbeeld een quick scan.
Discipline	Onderdeel van de wetenschap dat over een eigen (beperkt) kenobject beschikt.
Fit (van de bestaansvoorwaarden)	De fit is een consistente invulling van de bestaansvoorwaarden op een bepaald moment als antwoord op de relatie tussen de organisatie en haar omgeving.
Flexibele organisatie	Een (tijdelijke) organisatie die zich richt naar de omgeving. Hierbij staat de voorwaarde bestaansrecht centraal.
Humane organisatie	Een organisatie waarbij de nadruk ligt op de bestaansvoorwaarde leefbaarheid.
Ideologie	Systeem van ideeën en zingevingen dat het gedrag van mensen richt. Voor ideologen is hun ideologie boven alle twijfel verheven.
Inrichting	Hieronder verstaan we de rangschikking van alle materiële en intellectuele middelen waarover een organisatie beschikt. We moeten deze omschrijving bezien in de ruimste zin van het woord. Zo verstaan we er niet alleen de rangschikking van de middelen onder, maar ook de contacten met andere organisaties. De inrichting wordt meestal bepaald door het domein en omgekeerd. Ze specialiseert zich veelal op de taakomgeving.

Integratieve benadering van een organisatie	Bij een integratieve benadering van een organisatie wordt een evenwichtige afstemming van de bestaansvoorwaarden nagestreefd.
Invalshoek	Hieronder verstaan we de benaderingswijze van een organisatie nadat het abstractieniveau is bepaald. Stellen we het abstractieniveau als de verticale afstand tot de werkelijkheid, dan ligt de invalshoek in het horizontale vlak. De meeste invalshoeken zijn van disciplinaire of thematische aard.
Kenobject	De unieke kennisverzameling die een bepaald vak onderscheidt van alle andere vakken.
Klassieke organisatie	Een organisatie die wordt bestuurd en is ingericht volgens de filosofie van de wetenschappelijke bedrijfsvoering, noemen we een klassieke organisatie. Synoniemen zijn: de militaire organisatie, de mechanistische organisatie, de bureaucratische organisatie en de gesloten organisatie. Bij deze organisatievorm ligt het accent op de bestaansvoorwaarde inrichting.
Kritiek	Dit is een neutraal begrip. Dus niet, zoals in de volksmond, ongunstig geladen. Kritiek wil zeggen dat een ander door zijn of haar bril kan beoordelen in hoeverre en onder welke omstandigheden het gedane onderzoek of de gedane beweringen juist zijn. De onderzoeker kan vervolgens tegenkritiek leveren.
Kunde	Toegepaste wetenschap.
Leefbaarheid	Leefbaarheid wordt bepaald door de verhouding tussen de lasten die de organisatie bij de deelnemers veroorzaakt en de baten die de deelname aan de organisatie hun oplevert.
Macht	De mogelijkheid om het gedrag van anderen naar eigen inzicht te beïnvloeden.
Management	Een groepering mensen die onder andere de doelstelling van een organisatie bepaalt. Doorgaans beschikt deze groep over de grootste macht binnen een organisatie. Ze is veelal de dominante groep.
Mensbeeld	Een model van menselijk gedrag dat de 'kern' van het gedrag weergeeft. Een economisch mensbeeld betekent dus dat de aanhangers daarvan ervan uitgaan dat het gedrag van mensen wordt gekenmerkt door economische motieven.
Model	Een afbeelding van de werkelijkheid. Een model geeft de werkelijkheid slechts gedeeltelijk weer.
Motivatie	Het totaal van drijfveren, motieven en beweegredenen dat op een bepaald moment werkzaam is.

Omgeving	Hieronder verstaan we – voorlopig – dat deel van de wereld waarin de organisatie haar bestaansrecht vindt. Zie verder hoofdstuk 2.
Ordering	Ordering berust op een verdeling van arbeid, macht, kennis en verantwoordelijkheden, die weloverwogen is aangebracht om bepaalde doelstellingen te bereiken. De ordering bestaat uit een in 'labiel' evenwicht verkerend samenwerkingsverband, dat is opgebouwd uit groepen die conflicterende belangen hebben. Mensen accepteren die ordering op grond van een kostenbatenanalyse. (Bijvoorbeeld: op eigen gelegenheid kun je niet zoveel inkomen verwerven.) De ordering wordt tevens gekenmerkt door de aanwezigheid van een dominante groep die leidinggeeft aan de organisatie en deze naar het doel dirigeert.
Organisatie	Hieronder verstaan we geordende groepen mensen die met behulp van daartoe geschikte middelen samenwerken om binnen een bepaalde omgeving vastgestelde doeleinden te bereiken.
Organisatiebril	De wijze waarop mensen met hun kennis, vorming en ervaring kijken naar organisatieverschijnselen.
Organisatiedoel	Onder een organisatiedoel verstaan we de producten of diensten die een organisatie aan maatschappelijke groeperingen levert om te kunnen (voort)bestaan. Een doel wordt aangegeven door zowel het product (de dienst) als de markt te benoemen.
Organisatiekunde	Dit is de verzameling kennis omtrent geordende groepen mensen die met behulp van daartoe geschikte middelen samenwerken om binnen bepaalde omgevingen vastgestelde doelstellingen te bereiken.
Organisatiemiddelen	Onder de organisatiemiddelen verstaan we al hetgeen de organisatie nodig heeft om het doel van de organisatie te bereiken. (Bijvoorbeeld: gebouwen, machines, kennis en vaardigheden.)
Scientific management of wetenschappelijke bedrijfsvoering	In Amerika omstreeks 1900 ontstaan organisatie-model, waarbij men voor het eerst organisatievraagstukken zo niet wetenschappelijk dan toch op zijn minst systematisch ging aanpakken.
Systeemtheorie	De systeemtheorie ziet een organisatie als een systeem dat bestaat uit verschillende onderdelen of subsystemen. Een organisatie is dus een verzameling van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen of subsystemen die samen één geheel vormen. De organisatie als systeem staat in wisselwerking met de omgeving. In die zin beschouwd is de organisatie een open systeem.

Theorie	Een systeem van denkbeelden of hypothesen ter verklaring van waargenomen feiten of verschijnselen.
Trial-and-errormethode	Dit is een methode waarbij men al probeerend een oplossing poogt te vinden. Lukt het één niet, dan probeert men wat anders totdat de oplossing er is.
Wetenschap	Voor ons doel is het voldoende als we weten dat het hier gaat om een verzameling kennis van een object of thema.
Wetenschap (integratief)	Een interdisciplinaire wetenschap is integratief wanneer men in staat is de uit de diverse vakonderdelen bestaande kennis samen te brengen in een onderling samenhangende – consistente – benadering.

Vragen/opdrachten

1

Vragen

- 1.1** Als je een oplossing hebt gevonden voor een organisatieprobleem, met behulp van welke criteria kun je dan toetsen of er sprake is van een organisatiekundige oplossing?
- 1.2** Zie je een verband tussen wat je tot dusverre hebt bestudeerd over de bestaansvoorwaarden en de fasen van het organisatiekundig denken?
- 1.3** Elke horecaorganisatie (café, restaurant, sociëteit en dergelijke) moet in het bezit zijn van een horecaverunning. Is een drinkkeet ook een horecaorganisatie? Motiveer je antwoord.
- 1.4** Wat is de waarde van de systeemtheorie voor de organisatiekunde?
- 1.5** Wat is de kern van het BLIM-model?
- 1.6** Hoe beoordeel je het volgende citaat in het licht van het BLIM-model: Modern people management houdt zich vooral bezig met fte's, 'output', organisatie modellen ('harkjes') en urenstaatjes.
- 1.7** Welke twee vragen zijn een praktisch hulpmiddel om beweringen te beoordelen op hun waarde?

Opdrachten

- 1.8** Zoek een krantenartikel en geef aan vanuit welke invalshoeken je dat artikel kunt lezen. Neem eventueel het artikel 'Nintendo in de rode cijfers' in dit hoofdstuk en geef aan vanuit welke invalshoeken of abstractieniveaus je dit artikel kunt bekijken.
- 1.9** In de theorie heb je kunnen lezen: 'Niet de middelen waarover de organisatie beschikt, maken haar tot wat ze is. Bepalend daarvoor is de wijze waarop de materiële en intellectuele middelen onderling en ten opzichte van elkaar zijn gerangschikt.' Geef voorbeelden uit de praktijk die dit citaat illustreren.
- 1.10** Beschrijf in kernwoorden de 'fit' van de bestaansvoorwaarden van je school of stagebedrijf of van de organisatie waar je een bijbaantje hebt.