

INLEIDING ORGANISATIE KUNDE

LOEK TEN BERGE, MARCO OTEMAN EN GUIDO WINCKELS

Voorwoord bij de zevende, herziene druk

Toen wij in de zomer van 2004 kwamen met de eerste druk, konden wij niet vermoeden dat dit boek dermate succesvol zou zijn dat we in 2021 aan de zevende druk toe zouden zijn. Het boek heeft zijn weg gevonden naar tientallen opleidingen op een aantal hogescholen en universiteiten in Nederland en België.

De leidende structuur, het 7S-model van McKinsey/Peters & Waterman, hebben wij niet verlaten. Maar verder lijkt de huidige editie niet veel meer op de oorspronkelijke uitgave. In zeventien jaar is er veel veranderd in de wereld en – dus – ook in de organisatiekunde. De meest in het oog springende veranderingen zijn de enorme toename van de invloed van digitalisering in het ondernemen, de daarmee gepaard gaande toename van complexiteit én de sterk veranderde rol van leiderschap en werknemers in organisaties. Onder invloed van deze snelle ontwikkelingen is de visie op ondernemen en organiseren ingrijpend veranderd en zijn talloze nieuwe theorieën en modellen ontstaan.

Deze ontwikkeling staat niet stil, en lijkt zelfs steeds sneller door te gaan.

Wij willen en kunnen niet compleet zijn. Wat vandaag actueel is, is morgen historie. In deze editie proberen wij een algemeen beeld te schetsen van de huidige stand van zaken, waarbij wij – nog steeds – het 7S-model gebruiken om te zorgen voor een overzichtelijke structuur.

In deze herziene druk hebben wij ruime aandacht besteed aan nieuwe ontwikkelingen op het gebied van organisatiekunde, zoals *corporate governance*, riskmanagement en arbeidsrecht. Maar ook maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van klimaat en milieu komen aan bod. En niet in de laatste plaats hebben wij extra aandacht besteed aan veranderingen in de informatie- en communicatietechnologie (zie met name *digital analytics* met big data). Voor een deel zijn de ontwikkelingen opgenomen in de onderscheiden hoofdstukken, en voor een deel in het speciale hoofdstuk 9. De meeste aanpassingen (meestal uitbreidingen) staan in de hoofdstukken 2, 4, 5 en 9.

Dank gaat uit naar de diverse collega's door wie wij ons bij deze herziening hebben laten inspireren.

Loek ten Berge, Marco Oteman en Guido Winckels
zomer 2021

Didactische opzet en leeswijzer

Ieder hoofdstuk begint met een korte beschrijving van de leerdoelen. Vervolgens wordt een begincase gepresenteerd die men kan gebruiken als nulmeting. De casevragen kunnen met behulp van algemeen inzicht en gezond verstand al gedeeltelijk worden beantwoord. Aan het eind van het hoofdstuk komt een nieuwe case aan de orde en worden extra, diepgaandere vragen gesteld. Op deze wijze worden creativiteit en controle samengebracht en wordt men direct beloond voor de inspanningen.

In elk hoofdstuk staan in oranje tekstblokken en kaders met voorbeelden en gedetailleerde aanvullingen. Ieder hoofdstuk – met uitzondering van het eerste, inleidende hoofdstuk en het negende en laatste hoofdstuk – wordt afgesloten met een paragraaf ‘Samenloop’, waarin de samenhang met de stof in de andere hoofdstukken aan de orde komt.

Gebruikte pictogrammen

-  Hier wordt een voorbeeld uit de praktijk gegeven van dat wat in de tekst besproken wordt.
-  Hier wordt een begrip of concept dat in de tekst besproken wordt extra toegelicht.
-  Hier wordt verwezen naar het [online studiemateriaal](#) bij dit boek (zie ook verderop).

Het 7S-model

In dit boek wordt, na het inleidende hoofdstuk, een integrale rondgang gemaakt door de organisatiekunde aan de hand van zeven S'en: *strategy, structure, systems, staff, skills, style* en *shared values*. Deze begrippen zijn geleend van het internationaal vermaarde consultancybureau McKinsey, maar dat betekent niet dat wij de achterliggende theorie van dit model in dit boek uitwerken of becommentariëren. Het model biedt ons een goede kapstok om het brede terrein van de organisatiekunde aan op te hangen. Wij geven in paragraaf 1.6, aan het eind van hoofdstuk 1, een korte vooruitblik op de S'en, die achtereenvolgens in de hoofdstukken 2 tot en met 8 behandeld zullen worden.

Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/organisatiekunde7 vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- een *toolbox* (werkboek) met extra instrumenten, theorie, oefeningen, commentaar en casuïstiek;
- een extra doorlopende case met vragen;
- interactieve zelftoetsen;
- samenvattingen van ieder hoofdstuk;
- een begrippenlijst en begrippentrainer;
- links naar relevante filmpjes bij de hoofdstukken.

Daarnaast kunnen docenten het volgende materiaal aanvragen:

- powerpointpresentaties en essenties bij ieder hoofdstuk;
- meerkeuzevragen en open vragen met antwoorden;
- (richt)antwoorden bij de opdrachten uit het boek, bij de doorlopende case en bij de zelftoetsen.

Hoofdstuk 1. Inleiding: organisatiekunde in historisch perspectief

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk heb je een algemeen beeld van:

- wat een organisatie is;
- hoe het denken over organiseren zich in grote lijnen heeft ontwikkeld;
- wat het belang is van organiseren in de hedendaagse economie en samenleving;
- wat de betekenis is van managementprocessen.

Dit eerste hoofdstuk ontsluit het kennisgebied van de organisatiekunde en dient als voorbereiding op de overige hoofdstukken.

Begincase De Eerste Utrechtsche Bierbrouwerij

De Eerste Utrechtsche Bierbrouwerij (UB) is een in de stad Utrecht gevestigde middelgrote bierbrouwerij die al meer dan honderd jaar bestaat. De UB is nog een echt familiebedrijf, in 1904 opgericht door Hendrik Vaatstra, de overgrootvader van de huidige directeur-grootaandeelhouder, Hans Vaatstra. Hendrik had het brouwersvak geleerd bij Vecht Bier en was als eigen baas begonnen met ‘anderhalve man en een paardenkop’. Met paard-en-wagen leverde hij het gerstenat af bij zijn klanten. Naarmate het klantenbestand groeide – niet in het minst dankzij de *personal touch* van Hendrik – werd het productieproces steeds meer gestandaardiseerd, een ontwikkeling die in de jaren twintig uitmondde in een lopendebandsysteem.

Toen Cor, de oudste zoon van Hendrik, het bedrijf in de jaren dertig overnam, beleefde de UB in meer dan één opzicht een spannende tijd. De crisisjaren en de daaropvolgende Tweede Wereldoorlog leidden bijna tot het faillissement van de onderneming. Na de oorlog was het Jan, de enige zoon van Cor, die het roer overnam. Ook hij kreeg de leiding in een energerende tijd: de jaren zestig werden gekenmerkt door ingrijpende sociale omwentelingen die ook invloed hadden op het bestuur van ondernemingen, maar waren eveneens een periode waarin de welvaart zeer sterk toenam. Onder invloed van de uit de Verenigde Staten overgewaaide marketinggedachte ‘De klant is koning’ werden de markten steeds meer op een andere manier bewerkt dan in de jaren ervoor, toen de afzet in de meeste branches nog als het ware gegarandeerd was en er dus sprake was van een verkopersmarkt.

Toen Jans tweede zoon Hans – de oudste zoon, Frits, had kenbaar gemaakt dat hij andere ambities had – op het directeurspluche plaatsnam, werd ook hij geconfronteerd met een hectische tijd. Eind jaren tachtig werd, geïnitieerd door de Europese Commissie, getracht het streven naar volledige Europese economische integratie nieuwe impulsen te geven onder de vlag ‘Europa 1992’. Dit leidde in het bedrijfsleven tot een groot aantal overnames, fusies en joint ventures, zowel binnen Nederland als over de nationale grenzen heen. Ook de UB heeft zich op dit vlak, met de overname van twee kleine brouwerijen in Zuid-Nederland en enkele deelnames in Duitsland, niet onbetuigd gelaten. Begin 2012 zijn besprekingen gestart met De Hertogen – een ongeveer even grote Belgische brouwerij, gevestigd in Antwerpen – om te bezien of op een of andere manier samen kan worden opgetrokken binnen het verenigde Europa, daarbij zo veel mogelijk gebruikmakend van synergievoordelen.

De UB hoort met haar tweehonderd werknemers tot de categorie middelgrote bierbrouwerijen binnen Europa. Zij voert een assortiment gewone bieren onder de merknaam Hopbier en daarnaast (onder andere door de overname van de twee Zuid-Nederlandse brouwerijen) enkele speciaalbieren onder de welsprekende namen Eikenveld, Hertog Guillaume en Van Winselen-light. De UB verkoopt haar bier zowel aan supermarkten als aan de horeca. Hoewel de brouwerij een familiebedrijf is, voert zij een modern personeelsbeleid. Dat wordt onder meer gekenmerkt door het bevorderen van een eenduidige cultuur (onder het motto 'Alle neuzen dezelfde kant op'), een hedendaags loopbaanbeleid en een beloningsbeleid (salariëring en secundaire arbeidsvoorwaarden) dat de vergelijking met andere branches zeer goed kan doorstaan.

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. Ligt het voor de hand dat de UB een bv is of een nv? Leg uit.
2. Waarom zouden de UB en de Belgische brouwerij zoeken naar mogelijkheden tot samenwerking in de vergrote Europese markt? Geef minstens twee motieven.
3. Waaraan kan men denken bij een modern personeelsbeleid? Geef enkele voorbeelden.
4. Welke associaties heb je bij een familiebedrijf?
5. Welke Vaatstra (Hendrik, Cor, Jan of Hans) zal het eerst geconfronteerd zijn met de Wet op de ondernemingsraden (WOR)? Motiveer je antwoord.

1.1. Wat is een organisatie?

Ons maatschappelijk leven is ondenkbaar zonder organisaties. We werken in een fabriek of op een kantoor en worden verpleegd in het ziekenhuis, onze kinderen gaan naar school en hebben misschien een baantje in de supermarkt of bij een callcenter. In onze vrije tijd zijn we bijvoorbeeld actief in een sportvereniging of werken we als vrijwilliger voor het Wereld Natuur Fonds. Organisaties zijn belangrijk, in de eerste plaats omdat wij als individuen in beginsel nu eenmaal niet kunnen bereiken wat wel realiseerbaar is in grotere verbanden.

 Heb je ooit afgevraagd waarom ganzen in een V-formatie vliegen (zie figuur 1.1)? Elke vogel die met zijn vleugels wappert, zorgt voor een opwaartse kracht voor de vogel die volgt. Een gans die buiten de formatie vliegt, voelt plotseling de verandering: een moeizamere voortgang. Hij zal zich daarom snel weer voegen in de formatie. Als de voorste gans vermoeid raakt, roteert hij terug in de formatie en een andere gans vliegt dan voorop. Net als ganzen kunnen mensen die een bepaalde richting en gemeenschapszin delen sneller en gemakkelijker komen waar ze willen zijn dan zij die het alleen proberen te doen.



Figuur 1.1 Samenwerking

Organisaties kunnen sterk van elkaar verschillen, maar hebben desondanks drie dingen met elkaar gemeen: ze beschikken over doelstellingen, mensen en middelen. De mensen werken samen om de doelstellingen te bereiken en maken daarbij vrijwel altijd gebruik van middelen. Die middelen kunnen gebouwen, machines, grondstoffen, pc's, enzovoort zijn. We definiëren organisaties dan ook wel als **doelgerichte samenwerkingsverbanden**. Sommige auteurs voegen daar het continuïteitsstreven aan toe en spreken van een doelgericht samenwerkingsverband dat blijvend is. In beginsel vinden wij deze definitie correct, maar er zijn ook organisaties die er nu juist naar streven om niet voort te bestaan: de stichting die probeert het roken tegen te gaan, kan zichzelf opheffen als iedereen gestopt is met roken.

 Auteurs als Robbins en Coulter (2012) stellen dat organisaties bestaan uit doelstellingen, mensen en een structuur. In wezen komt die definitie overeen met de definitie die zojuist is genoemd; met de term 'samenwerkingsverband' refereren wij aan de structuur. De toevoeging 'middelen' lijkt ons voor de hand te liggen, omdat er in de praktijk weinig of geen samenwerkingsverbanden bestaan waar geen middelen worden gebruikt om die doelstellingen te verwezenlijken.

Onder het overkoepelende begrip ‘organisatie’ vallen **bedrijven** (met daarbinnen ondernemingen en non-profitorganisaties) en **overige organisaties** (zie tabel 1.1). Bedrijven zijn erop gericht producten en/of diensten op een markt te verkopen. Wanneer dat gebeurt met het doel winst te maken, spreken we van ondernemingen. Naast deze profitorganisaties zijn er ook bedrijven die tot de categorie non-profitorganisaties behoren. Deze hebben niet het vooropgezette doel om winst te maken (hoewel zij dat wel mogen). Zij zijn er in eerste instantie op gericht te voorzien in een behoefte in de markt en streven ernaar hun diensten aan te bieden tegen zo laag mogelijke kosten. Non-profitorganisaties staan meestal ten dienste van het algemeen nut, zoals een niet-geprivatiseerd opleidingsinstituut dat in het plaatselijke wijkcentrum cursussen organiseert. Tot de categorie overige organisaties behoren de organisaties die geen producten en/of diensten op een markt aanbieden. De amateurtoneelvereniging bijvoorbeeld richt zich primair op haar leden en niet op afnemers (wat niet wegneemt dat zij winst kan maken door entree te vragen als zij een voorstelling geeft). In tabel 1.1 zijn organisaties onderverdeeld aan de hand van de doelen die zij nastreven.

Tabel 1.1. Indeling organisaties

Bedrijven	Overige organisaties
Voor hun voortbestaan zijn ze afhankelijk van klanten. Onderscheiden worden profitbedrijven, die winst nastreven (ook ondernemingen genoemd), en non-profitbedrijven, die dat niet doen.	Deze organisaties zijn niet afhankelijk van klanten om te kunnen bestaan. Zij richten zich primair op hun leden.
Voorbeelden profitbedrijven (ondernemingen): <ul style="list-style-type: none"> • Philips; • Douwe Egberts; • een particuliere school. 	Voorbeelden non-profitbedrijven: <ul style="list-style-type: none"> • een ziekenhuis; • een (niet-particuliere) school; • een ministerie. Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none"> • de amateursportvereniging; • de kerk.

Organisaties kunnen ook volgens andere criteria worden ingedeeld, zoals juridische criteria. We komen dan op het terrein van de **rechtsvormen**, die kunnen worden verdeeld in twee grote groepen: de organisaties zonder rechtspersoonlijkheid (de eenmanszaak, de maatschap, de vennootschap onder firma en de commanditaire vennootschap) en de organisaties met rechtspersoonlijkheid (de besloten vennootschap, de naamloze vennootschap, de vereniging, de coöperatie, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting).

 Een rechtspersoon (dus een organisatie *met* rechtspersoonlijkheid) is een organisatie die zelfstandig aan het rechtsverkeer deelneemt en als zodanig eigen rechten en plichten heeft. Een afnemer koopt bijvoorbeeld grondstoffen van bedrijf X. X is dan juridisch gezien de tegenpartij, en niet de medewerker van X met wie de transactie wordt afgehandeld. De organisatie heeft dus mensen van vlees en bloed

nodig die voor haar optreden. Bij een naamloze vennootschap (nv) en een besloten vennootschap (bv) zijn dat in ieder geval de directie en, in wat grotere organisaties, ook een aantal functionarissen op lager niveau met een beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid. Een eenmanszaak is geen rechtspersoon, want de positie van de organisatie en die van de eigenaar zijn hier volledig met elkaar verweven. Dat heeft tot gevolg dat er geen sprake is van beperkte aansprakelijkheid. Een schuldeiser van de eenmanszaak kan zich verhalen op zowel het zaakvermogen als het privévermogen van de eigenaar. Bij bv's en nv's is de aansprakelijkheid beperkt. De eigenaren (de aandeelhouders) zijn slechts in beperkte mate aansprakelijk en kunnen niet meer verliezen dan de waarde van de door hen ingebrachte aandelen. Privé kunnen zij dus niet worden aangesproken als de onderneming in zwaar weer komt of zelfs failliet gaat.

Let op: voor de volledigheid maken wij nog melding van het bestaan van de Europese naamloze vennootschap en de in juli 2020 aangekondigde maatschappelijke bv (zie kader 1.1).

Kader 1.1 De Europese naamloze vennootschap en de maatschappelijke bv

De Europese naamloze vennootschap (SE) is een rechtsvorm voor vennootschappen met internationale activiteiten. Ze bestaat in alle landen van de Europese Unie en kan alleen door rechtspersonen in de lidstaten worden opgericht. Als SE kunnen bedrijven bijvoorbeeld gemakkelijker fuseren, een holdingmaatschappij of een gemeenschappelijke dochteronderneming oprichten. Voor meer informatie verwijzen wij naar de juridische literatuur en naar de site van de KVK (ondernemersplein.kvk.nl/de-europese-naamloze-vennootschap-se/).

Meer informatie over de plannen van de regering om te komen tot een maatschappelijke bv en daarmee de sociale ondernemingen beter op de kaart te krijgen is te vinden in de Kamerbrief op de volgende site: www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/07/10/kamerbrief-over-kabinetsinzet-sociaal-ondernemen.

De indeling naar juridische criteria kan om verschillende redenen zinvol zijn. Een nv is een beursgenoteerde vennootschap. Dat wil zeggen dat haar aandelen op de beurs worden verhandeld. Zij heeft daarmee in beginsel toegang tot een grotere groep beleggers dan bijvoorbeeld de bv, waarvan de aandelen meestal in handen zijn van een beperkte groep aandeelhouders die hun aandelen slechts onder bepaalde voorwaarden kunnen verkopen. De nv heeft dus in beginsel meer mogelijkheden om vermogen aan te trekken, en dat kan wenselijk zijn als er grote investeringen moeten worden gedaan. In dit kader kan niet onvermeld blijven dat er steeds meer **samenwerkingsverbanden** ontstaan tussen organisaties, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Samenwerking kan plaatsvinden op allerlei terreinen (bijvoorbeeld bevordering van innovatie door kennisuitwisseling en het door de ene partij in licentie produceren en exploiteren van het octrooi van de andere partij) en om verschillende redenen (bijvoorbeeld de concurrentiepositie verbeteren en barrières wegnemen bij het betreden van buitenlandse markten).

Kader 1.2 Enkele voorbeelden van samenwerkingsconstructies

Een oude vorm van samenwerking is de **fusie**. Daarbij worden twee of meer organisaties samengevoegd in een nieuw verband. De oude organisaties houden op te bestaan. Enkele bekende voorbeelden uit de financiële sector zijn de AMRO Bank en de ABN Bank, die samen de ABN AMRO Bank werden, en de Postbank, die met de Nederlandse Middenstandsbank en de verzekерingsmaatschappij Nationale-Nederlanden opging in de Internationale Nederlanden Groep, beter bekend als ING.

Bij een **overname** neemt de ene organisatie de andere over. Een voorbeeld is de supermarkt Jumbo, die medio 2012 branchegeenoot C1000 overnam. De overgenomen organisatie is geen zelfstandige unit meer, maar om marketingredenen kan het wenselijk of zinvol zijn haar onder de oude naam op de markt te laten opereren. Dit was het geval bij het biermerk Brand, dat werd overgenomen door Heineken. De naam Brand was bekend en had in de loop van de jaren gezorgd voor een trouwe klantenschare.

De **joint venture** is een vorm van samenwerking waarbij de samenwerkende organisaties (bijvoorbeeld twee nv's of twee bv's) een deel van hun vermogen inbrengen in een nieuw bedrijf, dat voor gezamenlijke rekening en risico een project tot ontwikkeling brengt. De samenwerkende organisaties blijven bestaan. Een voorbeeld is ABN AMRO-verzekeringen, dat is opgericht door de ABN AMRO Bank en verzekeringsmaatschappij Delta Lloyd.

Een **strategische samenwerking** is een samenwerkingsverband tussen twee of meer organisaties die met behoud van zelfstandigheid en identiteit samenwerken op een deelgebied dat van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de afzonderlijke organisaties. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts, die in 2001 uitmondde in de marktintroductie van het Senseo-apparaat (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 Senseo: strategische samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts

In dit kader kunnen bijvoorbeeld ook **outsourcing**, de **samenwerkingsvormen in het distributiekanaal** en de **samenwerking tussen een octrooihouder en een licentienemer** genoemd worden.

Een organisatie kan besluiten tot outsourcing als zij zich volledig wil richten op haar kerntaken (bijvoorbeeld uitbesteding van de catering of de beveiliging).

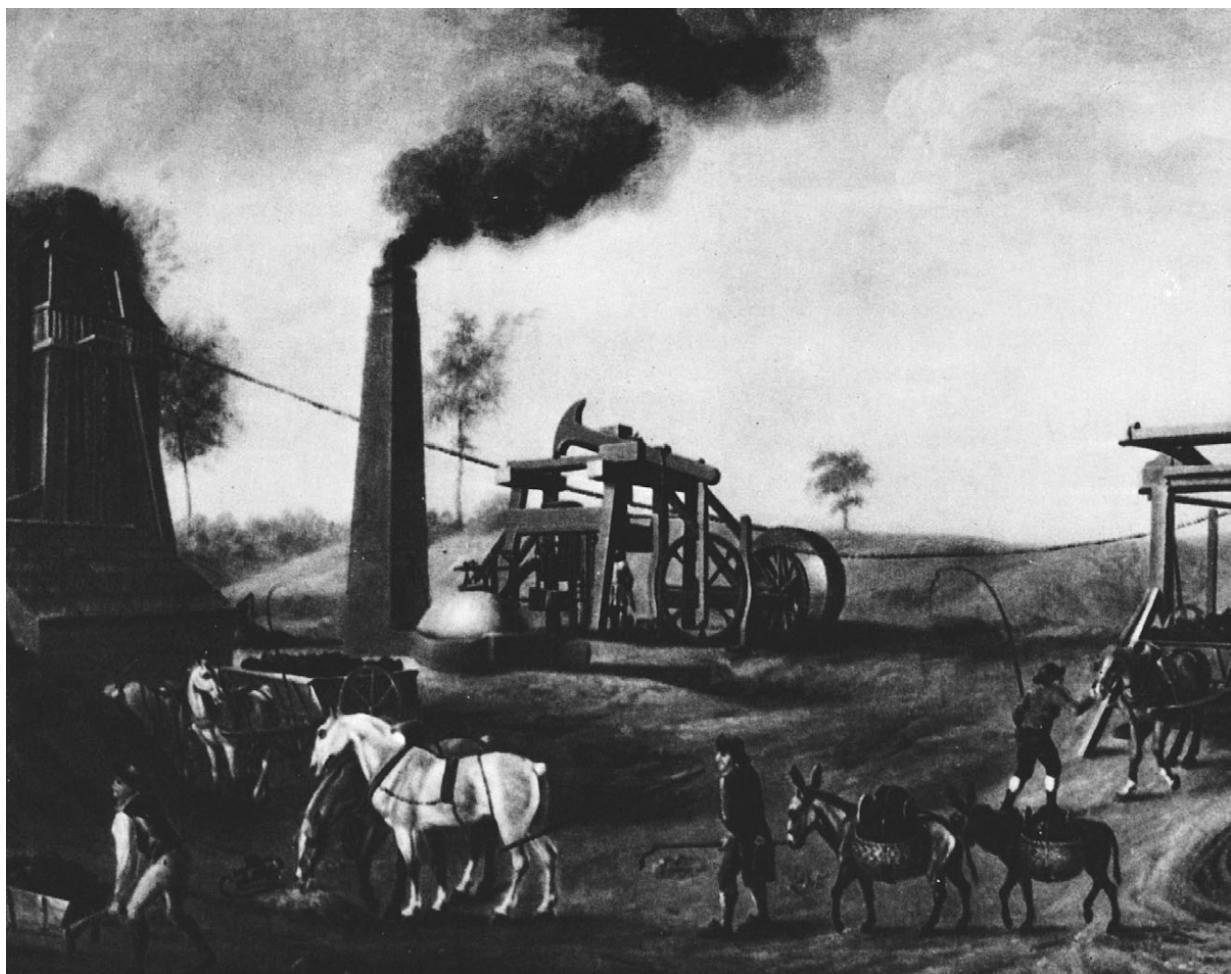
De belangrijkste samenwerkingsvormen in het distributiekanaal zijn de inkoopcombinatie (IC), het vrijwillig filiaalbedrijf en de franchise. Bij de IC zetten juridisch zelfstandige detaillisten een eigen inkoopcentrale op die orders verzamelt en deze in één keer plaatst bij fabrikanten, waardoor lagere prijzen kunnen worden bedongen. Vaak voeren zij eenzelfde merk (zoals DA-drogisten), waarmee zij als eenheid naar buiten treden, bijvoorbeeld door gezamenlijk reclame te maken. Het vrijwillig filiaalbedrijf is vergelijkbaar met de IC, maar hier werken de juridisch zelfstandige detaillisten samen met een of meer groothandels. Zij doen in beginsel hetzelfde als de inkoopcentrales van de inkoopcombinaties. Ook deze detaillisten gaan een horizontale samenwerking aan (één merk en gezamenlijke promotie). Bij de franchise maakt de eigenaar (franchisegever) van een marketingformule (bijvoorbeeld McDonald's) afspraken met juridisch zelfstandige detaillisten (franchisenemers) over de exploitatie van zijn formule. De franchisenemers betalen in de regel een *entry fee* en een percentage van de omzet aan de eigenaar. Met een licentie krijgt de licentienemer toestemming van de octrooihouder om de uitvinding zelf te maken, te verkopen of toe te passen. Als tegenprestatie betaalt de licentienemer meestal een vergoeding aan de octrooihouder.

Het oprichten en organiseren van organisaties gebeurt niet zomaar; het voldoet aan een algemene menselijke behoefte aan voorspelbaarheid en ordening. Organisaties onderscheiden zich van elkaar en scheppen daarmee een bepaalde orde in onze wereld, waardoor het maatschappelijke verkeer in zekere mate voorspelbaar, beheersbaar en beïnvloedbaar wordt.

Binnen het algemene maatschappelijke verkeer speelt het **economisch verkeer** een belangrijke rol, omdat veel transacties in geld worden uitgedrukt. Om de positie van organisaties in het economisch verkeer en hun onderlinge beïnvloeding en afhankelijkheden in beeld te brengen, besteden we in een aparte paragraaf (paragraaf 1.3) globaal aandacht aan het economisch kringloopmodel. Eerst zullen wij echter een beknopt overzicht geven van de ontwikkelingen in de organisatiekunde van de afgelopen eeuw. Met kennis van het verleden kun je toekomstige ontwikkelingen beter plaatsen. Neem bijvoorbeeld de ideeën van Taylor (paragraaf 1.2.1). Het verbeteren van efficiency en daarmee het leveren van een bijdrage aan kostenbeheersing is nog steeds relevant.

1.2. Globale ontwikkelingen in de organisatietheorie

De eerste aanzet tot organisaties zoals wij die nu kennen, werd gegeven tijdens de **Eerste Industriële Revolutie**, de versnelde ontwikkeling op technisch en economisch gebied in de periode tussen 1760 en 1830 in Noordwest-Europa die onder meer leidde tot de concentratie van de productie in fabrieken (zie figuur 1.3). Vóór die revolutie waren ambachtslieden, thuiswerkers en landbouwers de voornaamste vertegenwoordigers van de nijverheidssector, en waren de kerk en het leger enkele van de weinige grote organisaties. Met het ontstaan van steeds grotere organisaties ontstond ook langzamerhand de behoefte aan kennis om deze goed te kunnen besturen. Pas tegen het einde van de negentiende eeuw kwam er een stroom aan publicaties over organisatiekunde op gang.



Figuur 1.3 De stoommachine, een uitvinding van James Watt: hiermee begon de Eerste Industriële Revolutie

In de ontwikkeling van de organisatietheorie zijn vanaf het einde van de negentiende eeuw ruwweg drie perioden te onderscheiden: de periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935, de periode van circa 1935 tot circa 1955, en de periode van circa 1955 tot heden. De stromingen die in deze perioden opkwamen, overlappen elkaar en manifesteerden zich in de ene regio bovendien wat eerder dan in de andere. Binnen deze stromingen zijn verschillende substromingen te onderscheiden, maar het voert in dit boek te ver om daar dieper op in te gaan.

 Voor het einde van de negentiende eeuw werd er ook wel nagedacht over organisatiekunde. Met name kan gewezen worden op de invloedrijke denker Adam Smith (1723-1790), die in zijn beroemde werk *The Wealth of Nations* de arbeid en de arbeidsverdeling noemde als de sterk bepalende factoren voor het streven naar welvaart.

1.2.1. De periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935

Organisaties werden in het begin van de twintigste eeuw als het ware als gesloten eenheden beschouwd, met vaste regels en doelstellingen. Het **scientific management** is een van de theorieën van de klassieke school van de organisatietheorie en berustte op een kwantitatieve benadering. **Frederick Taylor** (1856-1915) was de belangrijkste exponent van deze stroming. Hij zette in zijn boek *Shop Management* de grondbeginselen uiteen van de wetenschappelijke bedrijfsorganisatie, toegespitst op de productieafdeling. Het ging daarbij om wetenschappelijke analyses van de werkzaamheden (tijdmetingen en bewegingsstudies van de handelingen in het productieproces) en verregaande taakverdeling en training van de arbeiders, waarbij iedere handeling nauwkeurig was voorgeschreven (zie kader 1.3).

Kader 1.3 Het Bethlehem-experiment

Een voorbeeld dat het scientific management illustreert, is een experiment in de Bethlehem Steel Company met betrekking tot het laden van ijzer. Taylor kwam na een eerste onderzoek (in 1898) tot de conclusie dat bijna vier keer zo veel kon worden verstuwd als tot dan toe gebruikelijk was. Om de uitkomsten van zijn onderzoek te staven, voerde hij allerlei experimenten uit, waarin hij onder meer varieerde met werktijden, rusttijden en de hoeveelheid gewicht per keer. De door hem geselecteerde 'maatman' (de zogenoemde 'Pennsylvania Dutchman', een oersterke, ijverige man) moest precies doen wat hem gezegd werd, zodat de *fair day's work* kon worden vastgesteld. Als tegenprestatie werd een hoger loon toegezegd. De door de maatman behaalde hogere output bleek ook door veel andere arbeiders te kunnen worden behaald.

Bron: Keuning, 2003

Het streven naar **efficiency** stond voorop. In deze periode werd ook de **lopende band** geïntroduceerd (zie figuur 1.4). Henry Ford was in zijn autofabriek een van de eersten die het procedé toepasten waarbij met een groot aantal elkaar opvolgende bewerkingen aan de lopende band het eindproduct geproduceerd werd. De arbeider werd daarmee als het ware een verlengstuk van de machine. Taylor ging ervan uit dat

iedere medewerker een rationeel wezen was dat door middel van geldprikkels tot hogere productiviteit zou kunnen worden gebracht. De invoering van de **prestatiebeloning** hoort dan ook thuis in deze periode. Hoe harder een arbeider werkte, des te hoger werd zijn salaris. Dat kon gemakkelijk, want door grote economische schaarste was de afzet gegarandeerd. In de Eerste Industriële Revolutie speelde bovendien de gedachte van **laisser-faire** (een minimale overheidsbemoeienis) een belangrijke rol in het maatschappelijke leven. Het was een periode waarin het **kapitalisme** bloeide en de bescherming van vakbonden en socialeverzekeringswetgeving nog niet bestond.



Figuur 1.4 Lopende band

Belangrijke tijdgenoten van Taylor zijn **Henri Fayol** en **Max Weber**. Fayol (1841-1925) was ingenieur en gebruikte zijn ervaringen als directeur van een mijnbouwmaatschappij in zijn **general management theory**. Daarin geeft hij onder meer de benodigde vaardigheden om een organisatie als geheel te leiden: *prévoir* (vooruitzien = plannen), *organiser* (organiseren), *commander* (opdrachten geven), *coordonner* (afstemmen, coördineren) en *contrôler* (controleren). Weber (1864-1920) is vooral bekend om zijn ideeën over de rationele organisatie, een samenwerkingsverband waarin de functievervulling onafhankelijk zou (moeten) zijn van de personen die de functies op een gegeven moment vervullen. Er zou een bureaucratisch samenwerkingsverband moeten bestaan met duidelijk door systemen

en procedures afgebakende werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Werknemers zouden niet moeten worden geselecteerd op basis van vriendjespolitiek, maar op basis van objectieve criteria (kennis en vaardigheden). Het werk zou moeten worden uitgevoerd in een kader van het (door Fayol zo genoemde) **eenheid-van-bevelprincipe**. Volgens dat uitgangspunt, ontleend aan het militarisme (zie kader 1.4), heeft iedere werknemer één baas. Kortom, de rationele organisatie van Weber is een samenwerkingsverband waarin werknemers gemakkelijk controleerbaar en vervangbaar zijn: het begrip 'bureaucratie' had in de tijd van Weber een positievere klank dan tegenwoordig. Bureaucratie werd beschouwd als zeer functioneel en gericht op efficiencyverbetering.

Kader 1.4 Militarisme

De organisatiekunde heeft veel inspiratie ontleend aan de ontwikkelingen binnen het militaire apparaat, onder meer in de tijd van Frederik Wilhelm I van Pruisen (1688-1740). Hij had van een 'zootje ongeregeld' (misdadigers, armoedzaaiers, buitenlandse huurlingen en onwillige dienstplichtigen) een sterk en goed georganiseerd leger gemaakt. Zijn zoon Frederik de Grote (Frederik II, 1712-1786) zette de hervormingen door die zijn vader was begonnen. Veel ideeën werden ontleend aan de manier waarop de Romeinse legioenen en de Europese legers van de zestiende eeuw waren georganiseerd. Daarnaast werden tal van vernieuwingen van eigen vinding doorgevoerd, vaak ingegeven door de mechanische uitvindingen van die tijd. Frederik was vooral geboeid door de werking van mechanisch speelgoed, zoals mechanische poppetjes. In zijn streven naar het vormen van een betrouwbaar en efficiënt leger voerde hij veel hervormingen in die er eigenlijk op neerkwamen dat zijn soldaten werden gedegradeerd tot automaten. De hervormingen bestonden onder meer uit het invoeren van rangen en uniformen, de uitbreiding en standaardisatie van regels, een toenemende specialisatie van taken, het gebruik van een standaarduitrusting, de creatie van een commandotaal en het systematisch instampen daarvan bij de manschappen.

1.2.2. De periode van circa 1935 tot circa 1955

In het begin van de jaren dertig werd de aanzet gegeven tot de zogenoemde **humanrelationsbenadering**, een reactie op de starre denkbeelden van het scientific management. Door de **Hawthorne-experimenten** (zie kader 1.5) begon het besef door te dringen dat arbeidsprestaties niet alleen tot stand komen op basis van rationele overwegingen, maar dat sociale aspecten evenzeer een belangrijke rol spelen. De arbeider werd niet meer uitsluitend gezien als een verlengstuk van de machine. Door oog te hebben voor de intermenselijke verhoudingen (*human relations*) in de organisatie kon meer succes worden behaald.

Kader 1.5 De Hawthorne-experimenten

Het onderzoek door Mayo en Roethlisberger bij de Amerikaanse Western Electric Company in haar vestiging in de plaats Hawthorne sloot in eerste instantie aan bij de denkbeelden van het scientific management. Het doel was namelijk te achterhalen of er een oorzakelijk verband bestond tussen de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit en kwantiteit van het licht op de productieafdeling. Er werd gewerkt met twee groepen: een experimentgroep en een controlegroep. In de experimentgroep werden de hoeveelheid licht en de lichtsterkte vergroot, terwijl ze in de controlegroep constant werden gehouden.

Zoals verwacht steeg de productie in de experimentgroep, maar vreemd genoeg bleek dat ook het geval in de controlegroep. Het raadsel was compleet toen vervolgens bleek dat de productie op dat hogere niveau bleef – voor beide groepen – nadat de lichtsterkte en de lichthoeveelheid waren teruggebracht naar het oorspronkelijke, lagere niveau. Om te kijken of er sprake was van toeval werd nog een aantal van dergelijke onderzoeken uitgevoerd – bijvoorbeeld langere rustpauzes –, ook met andere groepen. En telkens bleek hetzelfde: na terugkeer naar de oude situatie bleef de productie op het nieuwe, hogere niveau. Blijkbaar hield de toegenomen arbeidsproductiviteit verband met de toegenomen aandacht die de deelnemers aan het experiment kregen. Zowel de arbeiders in de experimentgroep als die in de controlegroep voelden zich bijzonder ten opzichte van de andere arbeiders van het bedrijf en werden daardoor extra loyaal en gemotiveerd. Maar of dat de echte en enige oorzaak was van de verhoogde productiviteit moest nader onderzocht worden. Daarom werden, onder leiding van de Australische psycholoog Elton Mayo, enkele sociologen bij de onderzoeken betrokken. Zij voerden gedurende geruime tijd een aantal observaties uit en kwamen tot de conclusie dat met name de invloed van de groep groot was. Die invloed kwam op verschillende manieren tot uiting. Zo bleek dat de arbeiders elkaar geregeld steunden (onder meer door werk met elkaar te ruilen en daarmee de eentonigheid te verminderen) of van elkaar eisten dat zij niet te hard zouden werken. Wie te hard werkte, werd sociaal en/of fysiek gestraft. Ongetwijfeld speelde hierbij de angst dat te hard werken op termijn tot werkloosheid zou kunnen leiden een rol. Door dit soort eisen te stellen, beschermde de arbeiders zich tegen hun managers. Ontslagbescherming bestond nog niet en van steun van vakbonden was ook nog nauwelijks sprake. De werknemers waren in feite vogelvrij en konden zich alleen door eendracht beschermen tegen de willekeur van de werkgevers.

Ook in deze periode konden organisaties nog overwegend beschouwd worden als **gesloten systemen**, enerzijds omdat de omgevingsinvloeden op ondernemingen nog gering waren, anderzijds omdat de schaarste in het algemeen nog erg groot was. Dat laatste gold natuurlijk in het bijzonder voor de periode tijdens en kort na de Tweede Wereldoorlog.

In de jaren vijftig ontstond kritiek op de humanrelationsbenadering. In de naoorlogse periode zijn tal van onderzoeken uitgevoerd die tot doel hadden te bezien of er een relatie bestond tussen de arbeidsproductiviteit en de tevredenheid over het contact met de mensen met wie nauw werd samengewerkt. En gesteld dat die relatie er was, zou dan de tevredenheid leiden tot betere prestaties of zou – andersom – tevredenheid een gevolg zijn van de goede prestaties? De critici, onder wie Bennis en Perrow, vonden dat de humanrelationsbenadering te eenzijdig gericht was op het individu en te weinig rekening hield met de technische aspecten van de organisatie. Treffend is hier de vergelijking die Bennis maakt: scientific management denkt vanuit het thema ‘organisatie zonder mensen’, en human relations denkt vanuit het thema ‘mensen zonder organisatie’. De eenzijdigheid van human relations werd onderstreept door de constatering dat de eenvoudige en monotone taken van het scientific management nog steeds voorkwamen en dat – zoals Alblas, Thuis en Kokke (2003) het treffend uitdrukken – het scheppen van goede relaties slechts een doekje voor het bloeden was.

Het **revisionisme** (= herziening) probeerde het scientific management en de human relations te integreren. In termen van Bennis is revisionisme een denkrichting met als motto ‘mensen en organisatie’. Voorbeelden van integratie zijn de in hoofdstuk 3 behandelde vormen van werkstructurering – taakroulatie (*job rotation*), taakverruiming (*job enlargement*) en taakverrijking (*job enrichment*) – en de in hoofdstuk 7 besproken manieren van leidinggeven. Exponenten van het revisionisme zijn, naast Bennis, onder meer Likert, Maslow, Herzberg en McGregor. Op deze auteurs en hun gedachtegoed komen wij in hoofdstuk 7 nog terug.

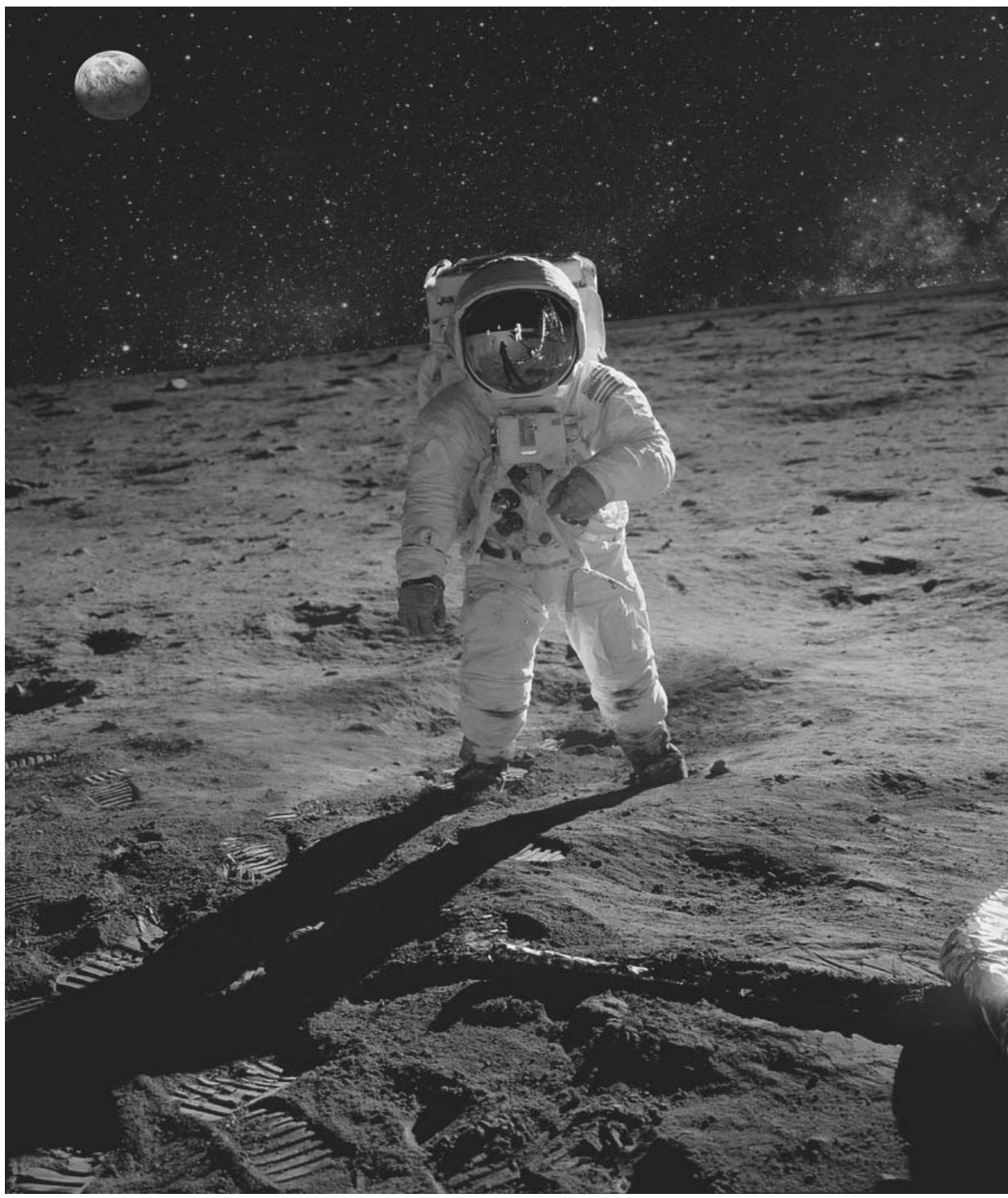
1.2.3. De periode van circa 1955 tot heden

Nadat de door de Tweede Wereldoorlog ontwrichte economie zo goed als hersteld was, brak eind jaren vijftig een periode aan van grote economische bloei. Maar in deze periode voltrokken zich tevens **grote maatschappelijke veranderingen**. Die veranderingen waren reacties op zowel binnenlandse als buitenlandse gebeurtenissen en ontwikkelingen. Nederlanders raakten steeds meer betrokken bij wat er in de wereld om hen heen gebeurde. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- De grote protestdemonstraties tegen oorlogen, zoals die in Vietnam eind jaren zestig.
- De verkilde relatie tussen Oost en West (de zogenoemde **Koude Oorlog**, met als belangrijkste exponenten de Verenigde Staten en de toenmalige Sovjet-Unie), die leidde tot diverse confrontaties die de wereldvrede in gevaar brachten, zoals de Cubacrisis (met als hoofdrolspelers de Amerikaanse president Kennedy en de Russische partijleider Chroetsjov; zie figuur 1.5) en de invallen van het Sovjetleger in 1956 in Hongarije en in 1968 in Tsjechoslowakije.
- De studentenopstanden in 1968 in Parijs die naar Nederland oversloegen en ook hier een belangrijke aanzet gaven tot aantasting van de gevestigde orde.
- De opkomst van de milieubeweging, waarvan de **Club van Rome** (met haar rapport *De grenzen aan de groei* uit 1972) een van de belangrijkste voorlopers was.
- Opzienbarende technologische ontwikkelingen. Een van de spectaculairste resultaten daarvan was het op de maan zetten van de mens in juli 1969 (zie figuur 1.6). De raketwetenschap leidde tot een enorme **spin-off** voor het bedrijfsleven: er kwam een stroom van nieuwe producten en gebruikstoepassingen op gang, van voedsel in poedervorm tot navigatiesystemen in de auto.



Figuur 1.5 John F. Kennedy (rechts) en Nikita Chroetsjov

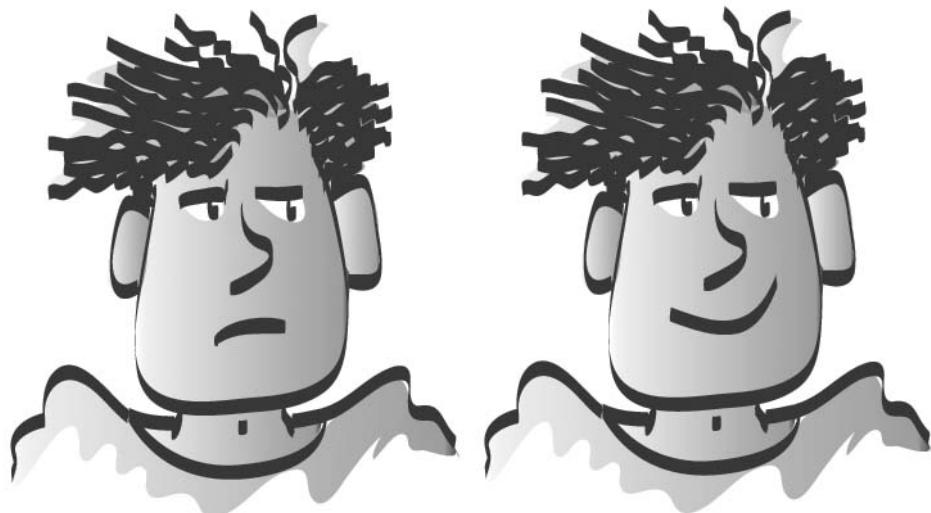


Figuur 1.6 Grote technologische vooruitgang

In deze periode groeit het besef dat organisaties moeten worden beschouwd als **open systemen**, systemen die invloed uitoefenen op hun omgeving en (vaak nog sterker)

door die omgeving beïnvloed worden. Hiermee werd de aanzet gegeven tot de ontwikkeling van de **systeemtheorie**. De toenemende interdependentie in de wereld en het besef dat tal van problemen alleen kunnen worden opgelost door samenwerking hebben – vooral in de periode na de Tweede Wereldoorlog – geleid tot een groot aantal internationale samenwerkingsverbanden en andere vormen van samenwerking. In dat verband kan onder meer de oprichting van de Europese Gemeenschap in 1958 vermeld worden (zie kader 1.6). Dit begin van een uitgebreide Europese samenwerking heeft grote gevolgen (kansen en bedreigingen) gehad voor het bedrijfsleven, dat steeds meer gedwongen werd over de nationale grenzen heen te kijken. Het besturen van ondernemingen werd daarmee een stuk gecompliceerder. Een van de sluitstukken van de steeds verder gaande Europese integratie is de op 1 januari 2002 ingevoerde gemeenschappelijke munt, de euro.

Het is logisch dat in deze periode steeds duidelijker het besef doordringt dat organisatiekunde als vakgebied een sterk **interdisciplinair** karakter heeft. Oplossingen voor praktische bedrijfskundige problemen kunnen niet meer worden gezocht in eenzijdige monodisciplines zoals de economie en de psychologie. Daarmee komen we bij het tweede uitgangspunt van de systeemtheorie: problemen moeten vanuit verschillende invalshoeken integraal worden aangepakt, omdat daarmee synergievoordelen ($1 + 1 = 3$) worden bereikt. Het gaat hier om de aan de gestaltpsychologie ontleende stelling ‘Het geheel is meer dan de som der delen’ (zie figuur 1.7). De systeemtheorie betreft dus de samenhang tussen delen (processen) en de beheersing daarvan in een groter verband.



Figuur 1.7 Door in de rechtersketsing alleén de mond omhoog te tekenen, verandert het hele gezicht: ‘Het geheel is meer dan de som der delen’

Kader 1.6 Naar een verenigd Europa

De eerste stap op weg naar één Europa werd in 1952 gezet met de oprichting van de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS). De kolen- en de staalindustrie werden daarmee onttrokken aan de nationale bevoegdheden en onder beheer gebracht van een onafhankelijk, boven de nationale staten staand orgaan. Een belangrijke overweging was het behoud van de vrede, zoals blijkt uit de verklaring van de toenmalige Franse minister van Buitenlandse Zaken:

'Voor de vereniging van de landen van Europa is een eerste eis dat de eeuwenoude tegenstelling tussen Frankrijk en Duitsland uit de weg wordt geruimd. (...) Door de basisproductie (van kolen en staal) in gemeenschap te brengen en een Hoge Autoriteit in te stellen, wier beslissingen bindend zullen zijn voor Frankrijk, Duitsland en de andere landen die zich zullen aansluiten, betekent dit voorstel het leggen van de eerste grondslag voor een Europese federatie, die onmisbaar is voor het behoud van de vrede.'

Nadat de plannen om vervolgens te komen tot een Europese Defensie Gemeenschap (EDG) en een Europese Politieke Gemeenschap (EPG) schipbreuk hadden geleden, werd besloten eerst een economische integratie na te streven. Het verdrag tot instelling van de Europese Economische Gemeenschap (EEG) werd op 25 maart 1957 getekend door de regeringen van Frankrijk, Duitsland, Italië, Nederland, België en Luxemburg en trad op 1 januari 1958 in werking. Tegelijk met het EEG-verdrag kwam ook het verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap voor Atoomenergie tot stand (EGA). Daarmee werd, op aandrang van Frankrijk, één markt voor nucleaire grondstoffen, producten en productiemiddelen in het leven geroepen. Tot 1995 traden ook Denemarken, Groot-Brittannië, Ierland, Griekenland, Spanje, Portugal, Zweden, Finland en Oostenrijk toe tot de Europese Gemeenschap, die tegenwoordig Europese Unie (EU) heet. In de laatste decennia van de twintigste eeuw is een groot aantal wijzigingen aangebracht in de Europese verdragen, met name in het EEG-verdrag. Veel van deze wijzigingen hadden tot doel de interne (gemeenschappelijke) markt – waarin sprake is van vrij verkeer van goederen, personen, diensten en kapitaal – steeds dichterbij te brengen. Een zeer belangrijke wijziging kwam tot stand met het Verdrag van Maastricht (1992). Daarin werd een tijdpad opgenomen om ook te komen tot een monetaire unie – met de invoering op 1 januari 2002 van de euro en de start van de Europese Centrale Bank enkele jaren daarvoor (1 juni 1998) is daartoe een belangrijke stap gezet – en werden afspraken gemaakt om te komen tot samenwerking op de terreinen van buitenlands beleid, veiligheidsbeleid, binnenlandse zaken en justitie. Op 1 mei 2004 kreeg de Europese Unie van vijftien landen er in één klap tien nieuwe leden bij: Tsjechië, Estland, Cyprus, Letland, Litouwen, Hongarije, Malta, Polen, Slovenië en Slowakije. Bulgarije en Roemenië zijn op 1 januari 2007 lid geworden van de EU. Kroatië is op 1 juli 2013 toegetreden, en met Macedonië en Turkije voert de Unie onderhandelingen over toetreding. Albanië, Bosnië-Herzegovina, Kosovo, Montenegro en Servië behoren tot de landen die wellicht in de toekomst in aanmerking komen voor EU-lidmaatschap.

Bron: naar Pisuisse & Teubner, 1999

Sinds 2020 is er naar aanleiding van de **Brexit** (de uittreding van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie) veel discussie over een al dan niet door te voeren wijziging in de structuur van de EU. Sommige lidstaten willen meer samenwerking, maar wel met behoud van nationale autonomie; andere lidstaten willen toe naar een meer federale coöperatieve structuur (de 'Verenigde Staten van Europa').



Figuur 1.8 Plenaire vergaderruimte van de Europese Raad

In de onderhavige periode verandert de besluitvorming van een objectieve rationaliteit in een subjectievere rationaliteit, zoals Keuning (2001) het verwoordt. Men realiseert zich steeds sterker dat beslisser niet alle alternatieven kunnen kennen en dat gevoelsmatig handelen onvermijdelijk ook een rol speelt in besluitvorming. Er wordt meer afstand genomen van de gedachte dat er in de organisatie slechts één beslisser is. Verscheidene vormen van betrokkenheid (werkoverleg), **medezeggenschap** en **delegatie** komen op en zorgen dat de betrokkenheid en de invloed op lagere niveaus toenemen.

In het kader van de medezeggenschap moet in ieder geval de **Wet op de ondernemingsraden** (WOR) van 1950 worden genoemd, die in de tweede helft van de vorige eeuw diverse malen is aangepast en steeds meer bevoegdheden heeft gecreëerd voor de werknemers. Terwijl in het verleden nog wel geringschattend werd gesproken over de or, kan deze nu worden beschouwd als een volwaardig orgaan van de organisatie, dat – naast adviesrecht en informatierecht – tegenwoordig op bepaalde terreinen ook instemmingsrecht heeft.

In Nederland is het medezeggenschapsrecht sterk ontwikkeld. Behalve Duitsland, is er geen land in West-Europa waar werknemers beschikken over zoveel wettelijke

inspraakrechten. Een Nederlandse werkgever zal zich dan ook terdege op de hoogte moeten stellen van de bepalingen in de Wet op de ondernemingsraden en van andere wetten die regels over medezeggenschap bevatten. Doet hij dit niet, dan kan hem dit duur komen te staan. Daarbij komt dat het medezeggenschapsrecht een Europese dimensie kent. Sinds de intrede van de **Europese Ondernemingsraad** (EOR) in 1996 is het mogelijk om als werknemer invloed uit te oefenen op de besluitvorming in een concern buiten Nederland. De Europese Ondernemingsraad houdt zich bezig met het raadplegen en uitwisselen van informatie over grensoverschrijdende onderwerpen.

Bij het ontstaan van verschillende vormen van overleg en participatie past ook het gedachtegoed van de **contingentiebenadering** eind jaren tachtig. In de Nederlandse vakliteratuur wordt hiervoor nog weleens als synoniem de term 'situationeel leiderschap' (zie paragraaf 7.3.2) gebruikt. Ten onrechte, omdat contingentie breder is en ook betrekking heeft op de manier waarop de organisatie gestructureerd wordt. Aanhangers van deze stroming stellen dat er niet één beste manier van leidinggeven en structureren is. Wat de beste manier is, wordt bepaald door de situatie waarin de organisatie zich bevindt: door de aard van het werk, de aard en het niveau van de medewerkers en de mate waarin de omgeving (technologie, politiek, concurrentie, enzovoort) invloed heeft op het reilen en zeilen van de organisatie. Er is sprake van een *contingency factor* (een omstandigheid) die bepalend is voor de organisatievorm en de aansturing van de organisatie. Anders gezegd: er zijn vele 'beste' manieren van leidinggeven en structureren. Zo zal een onderwijsinstituut vragen om een andere manier van structureren en leidinggeven dan een onderneming in de haven van Rotterdam.

Belangrijke namen zijn in dit kader die van Joan Woodward, die door middel van een onderzoek in een groot aantal bedrijven een aanzet heeft gegeven tot het ontstaan van de contingentiebenadering, en de Amerikanen Lawrence en Lorsch, die voortbouwden op de bevindingen van Woodward en het woord *contingency* introduceerden.

In de afgelopen decennia hebben verscheidene bedrijfskundigen bijdragen geleverd aan de verdere ontwikkeling van het vak organisatiekunde. In meer of mindere mate hebben zij organisaties daarmee beter helpen functioneren. Wij beperken ons hierna tot een paar belangrijke theorieën en de bijbehorende namen.

Volgens de internationaal vermaarde denker en schrijver over management en organisatievraagstukken **Peter Drucker** is de westerse wereld na de Eerste Industriële Revolutie, waarin productiviteitsstijging door een efficiëntere inzet van fysieke productiefactoren centraal stond, eind twintigste eeuw aangeland in een periode waarin kennis de essentiële productiefactor is geworden. Er heeft als het ware een **kennisrevolutie** plaatsgevonden (zie kader 1.7). Doordat de

productiviteitsrevoluties in de landbouw en industrie langzamerhand voltooid zijn, is een verhoging van de productiviteit in de kennis- en dienstensector een absolute voorwaarde geworden voor verdere economische groei.

Kader 1.7 Kennisrevolutie

Er komt tegenwoordig een vloedgolf van concurrentie op ons af, met name uit China en andere Aziatische landen. Tegen de loonkosten daar kunnen de Europese en Amerikaanse economieën niet op. Moeten zij nog meer nadruk leggen op hightech of is dat een zinloze route, omdat door internet en de toenemende internationalisering van het bedrijfsleven een voorsprong toch niet kan worden vastgehouden?

De Canadese hoogleraar organisatiekunde **Henry Mintzberg** heeft een aantal **basisconfiguraties** ontwikkeld, ideaaltypen van de manier van leidinggeven en structureren. Uitgangspunt is de gedachte dat de beste manier van leidinggeven en structureren niet bestaat. Of een bepaalde structuur geschikt is hangt af van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. In de literatuur wordt in dit verband gesproken over de contingentietheorie (situationele factoren), zoals wij hiervoor al even aanstipten. Iedere organisatie zou dus een op maat gemaakte structuur en manier van leidinggeven moeten hanteren. Mintzbergs basisconfiguraties zouden daaraan richting kunnen geven. Ze werden van toepassing geacht op groepen organisaties die in een vergelijkbare situatie opereren. Ofschoon die ideaaltypen in de praktijk niet of nauwelijks voorkomen, is bestudering ervan wel zinvol, aldus Mintzberg, omdat daardoor werkelijk bestaande organisaties gemakkelijker kunnen worden begrepen en eventueel geherstructureerd. Elke configuratie heeft eigen kenmerken, gegroepeerd rond twee punten: de manier van coördineren en de plaats waar de macht ligt. We bespreken deze basisconfiguraties in paragraaf 3.6.

Harvard-professor **Michael Porter** heeft in zijn boeken en artikelen diverse impulsen gegeven aan het strategisch denken in ondernemingen. Hij introduceerde onder meer het zogenoemde **vijfkrachtenmodel**, een nuttig hulpmiddel bij het analyseren van de markt en de concurrentie. In dat model onderscheidt hij naast de directe concurrenten ook de potentiële toetreders, de aanbieders van substituutartikelen, de handel (detaillisten en grossiers) en de leveranciers, tegen de achtergrond van **toetredings- en uittredingsbelemmeringen**.

 Toetredingsbarrières kunnen concurrenten tegenhouden op een markt actief te worden, bijvoorbeeld het ontbreken van voldoende vermogen of technologische kennis. Uittredingsbarrières kunnen het moeilijk maken om een markt die bewerkt wordt te verlaten. Bijvoorbeeld omdat een gedane grote investering nog lang niet is afgeschreven en verkoop zou leiden tot een groot verlies vanwege de zeer specialistische toepassing in de eigen organisatie. Een ander voorbeeld is de overweging om in een markt actief te blijven omdat uittreding de concurrentie te veel in de kaart zou spelen.

Een andere vermaarde organisatiedeskundige is **Michael Hammer**. Hij stelt dat de traditionele manier van structurering en verdeling van werkzaamheden zal verdwijnen. Als gevolg van de steeds snellere en complexere veranderingen in de omgeving van organisaties zal de nadruk steeds meer komen te liggen op het vermogen om snel op die veranderingen in te haken. De nieuwe tijd vraagt om meer **zelfsturing** van werknemers, waardoor het onderscheid tussen leiding en uitvoerenden in toenemende mate vervaagt. Leidinggevenden zullen in Hammers ogen steeds meer de rol van coach gaan vervullen, en in de ondernemingen zal meer procesgericht gewerkt gaan worden. Een organisatie die zo te werk gaat, is gericht op het resultaat (dat is immers het enige waarin de klant is geïnteresseerd). De betrokken medewerkers en/of afdelingen zijn dan veel meer gelijktijdig dan volgtijdelijk (na elkaar) bezig met een bepaalde order.

Trends in de ontwikkeling van organisaties

We maken even een uitstapje naar trends in de ontwikkeling van organisaties in de naoorlogse periode, zoals verkort weergegeven in tabel 1.2, die wij hierna toelichten. We spraken al over de Eerste Industriële Revolutie, die leidde tot massaproductiebedrijven in het begin van de twintigste eeuw. Deze bedrijven hadden eerst weinig last van concurrentie en kritische consumenten. Er was sprake van een aanbiedersmarkt. Daarin ligt de macht – anders dan in een kopersmarkt – bij de aanbieders. De vraag was groter dan het aanbod – schaarste dus – en datgene wat op de markt werd gebracht, werd toch wel verkocht. De prijs was aanvankelijk de enige beperking: producten werden niet gekocht als ze te duur waren. De beste manier om de winst te verhogen, was vergroting van de efficiency, waardoor de kosten omlaag konden en dus ook de verkoopprijs. De producten werden hiermee bereikbaar voor een grotere groep klanten. Invoering van de lopende band en maximering van arbeidsdeling zijn voorbeelden van maatregelen die tot doel hadden de efficiency te vergroten (**efficiënte firma**; zie tabel 1.2). Dit proces was al ingezet in de vooroorlogse periode (zie paragraaf 1.2.1) en werd in de jaren zestig versterkt doorgezet. Toenemend kwaliteitsbewustzijn in de naoorlogse jaren leidde ertoe dat de sturing in de jaren zestig mede kwam te liggen op het streven naar meer kwaliteit (**kwaliteitsfirma**). Zie in dit verband onder meer kader 1.8.

Kader 1.8 Het consumentisme

In de jaren vijftig brachten de grote automerken elk jaar een nieuw model op de markt. Het was de tijd van de enorme, benzine slurpende slagschepen met hun overdaad aan chroom en vinnen. In deze tijd, waarin fabrikanten vooral naar elkaar keken en voortdurend probeerden elkaar de loef af te steken, werd minder gelet op zaken als veiligheid en duurzaamheid. Ford introduceerde in 1958 de Edsel, een nieuw model waarvan al spoedig bleek dat het een behoorlijk aantal tekortkomingen had. Dat gebeurde bij andere fabrikanten ook. De Amerikaanse journalist Ralph Nader publiceerde hierover een boek onder de sprekende titel *Unsafe at any speed* en werd daarmee de grondlegger van het consumentisme.

Consumentisme is een beweging in de samenleving die gericht is op de belangenbehartiging van de consument in de ruimste betekenis van het woord. Informatievere reclame, informatieve etikettering, betere verpakking, betere kwaliteit en betere prijsaanduiding zijn bijvoorbeeld te danken aan de activiteiten van deze beweging. Tegenwoordig is consumentisme volledig geïnstitutionaliseerd, met organisaties als de Consumentenbond en Vereniging Eigen Huis.

Tabel 1.2. Trends in de ontwikkeling van organisaties (Bolwijn & Kumpe, 1994)

Jaren	Markteisen	Performancecriteria	Mechanisme	Ideaaltype bedrijf
zestig	prijs	efficiency	specialisatie en hiërarchisering	efficiënte firma
zeventig	prijs en kwaliteit	efficiency en kwaliteit	communicatie en samenwerking	kwaliteitsfirma
tachtig	prijs, kwaliteit en flexibiliteit	efficiency, kwaliteit en flexibiliteit	integratie en decentralisering	flexibele firma
negentig	prijs, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie	efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie	participatie en democratisering	innovatieve firma
nul (2000)	idem plus variabiliteit	snelheid (o.a. <i>time to market</i>)	interactiviteit	netwerkfirma

De volgende stap in de ontwikkeling van organisaties is die naar de **flexibele firma**. De consument heeft in toenemende mate behoefte aan flexibiliteit. De behoefte aan flexibilisering in het productieproces neemt toe omdat er steeds wisselende eisen aan producten worden gesteld. Daarnaast eisen consumenten steeds meer vernieuwing van producten. De producent die het nieuwste kan bieden, kan het succesvolst op de markt opereren (**innovatieve firma**).

Kortom, we zien achtereenvolgens de nadruk liggen op efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Op deze wijze gesteld, lijkt het alsof een nieuwe stap steeds in de plaats komt van die ervoor. Dat is niet zo. En, zoals al geconstateerd, was het in de kwaliteitsfirma wel degelijk ook belangrijk dat er op efficiency werd gestuurd. In de flexibele en de innovatieve firma is dat nog belangrijker. Het inrichten van een organisatie die flexibel kan inspelen op de snel veranderende en toenemende eisen van de consument vereist grote investeringen. Het geld daarvoor moet bijvoorbeeld worden verdiend door efficiencyverbetering. Met andere woorden, in een fase waarin aandacht voor innovatie erg groot is, moet de aandacht voor efficiency ook groot zijn.

Een **netwerkfirma** of **netwerkorganisatie** is een organisatie die voor bepaalde taken of activiteiten in haar primaire of ondersteunende processen afhankelijk is van partners in haar netwerk. Het uitgangspunt is altijd dat een netwerkorganisatie zich

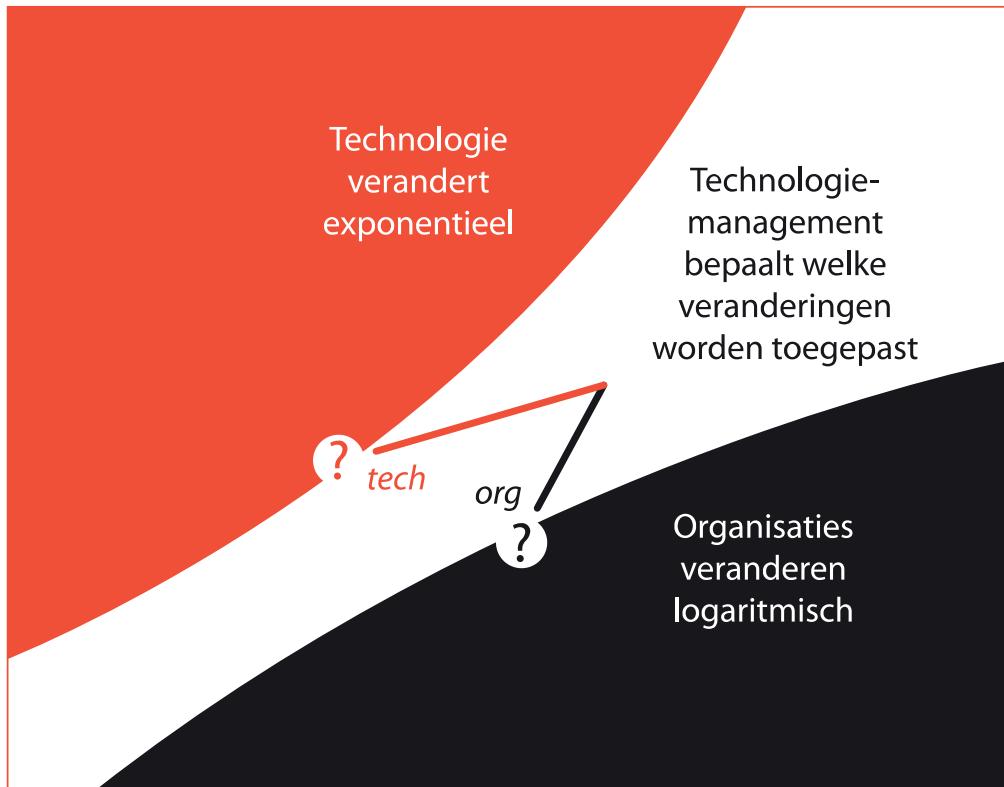
binnen haar netwerk toelegt op haar kernactiviteiten. Door zich daarop te focussen kan de organisatie, zo is de idee, doen waar ze het best in is (efficiency) en alert en flexibel op ontwikkelingen in de markt reageren. Bij wijzigingen in de koers moeten alle processen – primaire maar ook de ondersteunende – op de nieuwe situatie aangepast worden. Vanwege de onderlinge relaties en afhankelijkheden is het voor een organisatie lastiger om zich aan te passen naarmate er meer processen bij betrokken zijn.

Hoewel al in 1989 geschreven werd over de netwerkorganisatie krijgt deze vorm van organiseren aan het begin van de eenentwintigste eeuw meer aandacht door de wens naar meer flexibiliteit in de wijze van organiseren (Hixon, 1989).

Een nieuwe ontwikkeling in het laatste decennium is het ontstaan van **disruptieve businessmodellen**. Die hebben met elkaar gemeen dat ze ontwrichtend werken in de markt waar ze betrekking op hebben. Een bekend voorbeeld is de invoering van de iPhone. Deze telefoon had, in tegenstelling tot alle andere telefoons op dat moment, geen toetsen om een nummer in te toetsen. Bestaande aanbieders als Nokia en RIM (de maker van de BlackBerry) zagen dit als een tekortkoming van de iPhone en onderkenden niet de mogelijkheden die het grote scherm bood.

Hetzelfde gebeurde in de auto-industrie. Hoewel de auto-industrie traditioneel bleef vasthouden aan verbrandingsmotoren zette Tesla met haar elektrische auto's de markt voor auto's volledig op zijn kop. Tijdschrift *Forbes* constateerde op 1 juli 2020 dat Tesla, precies zeventien jaar na haar oprichting op 1 juli 2003, uitgegroeid was tot het meest waardevolle automerk op dat moment (Klebnikov, 2020).

De grondlegger van de disruptietheorie, Clayton Christensen, stelt dat de innovaties vaak eenvoudigere producten zijn die zich in eerste instantie richten op doelgroepen die de traditionele bedrijven niet of nauwelijks bedienen. Het is daarmee volgens critici een moderne vertaling van het door de econoom Schumpeter geïntroduceerde concept 'creatieve destructie'. In dat kader wordt ook gewezen op de **wet van Martec**, ook wel Martecs wet van disruptie, die stelt dat technologie harder groeit dan organisaties kunnen veranderen (zie figuur 1.9). Deze kunnen daardoor nooit de veel snellere technologische groei bijhouden. In dit kader past de opkomst van start-ups en *scale-ups*, die sneller dan gevestigde bedrijven deze technologische vernieuwingen kunnen aanbieden. Ze ontstaan met name in markten die gekenmerkt worden door snelle technologische ontwikkelingen, zoals social media, *artificial intelligence* (AI), *digital analytics*, robotica (zie paragraaf 9.7) en *blockchain*.



Figuur 1.9 Martecs wet van disruptie

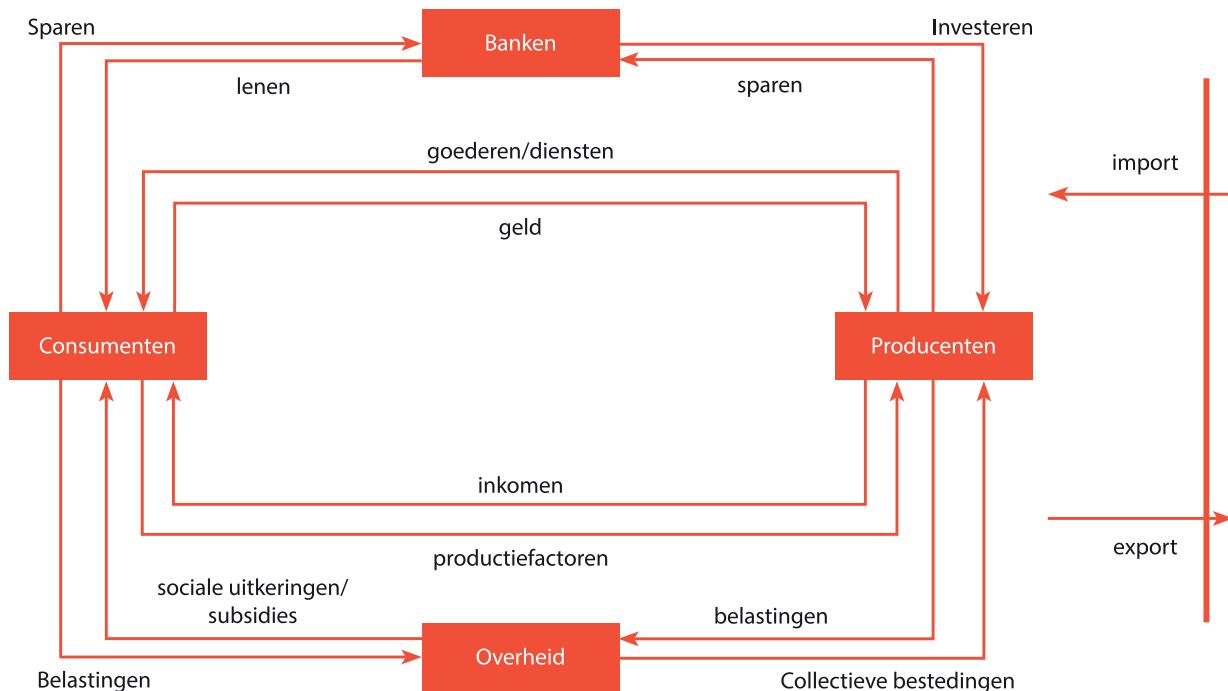
Er geen duidelijk punt aan te wijzen waarop er disruptie zal optreden. Het is namelijk niet zozeer een punt, maar een kans die steeds groter wordt. Hoe groter de kloof tussen de mogelijkheden van de technologie en de geleverde producten, hoe groter de kans dat een bedrijf een disruptief product of oplossing op de markt brengt. Dit is te zien in het voorgenoemde Teslavoorbeeld.

Let op: ter afronding van deze paragraaf willen we nog een keer opmerken dat uit het voorgaande niet de conclusie mag worden getrokken dat in de tweede helft van de vorige eeuw de mechanistische denkbeelden van het scientific management volledig zijn verdwenen. De lopende band is nog in veel fabrieken te vinden, en in sommige fastfoodrestaurants worden de activiteiten van personeelsleden nauwgezet voorgeschreven, onder andere daar waar het gaat om de interactie met klanten

(plastic glimlach). // Zie in dit verband ook – in de [toolbox](#) – het artikel ‘De “McDonaldisering” van het bestaan’ van Bram Peper en Marco de Witte, een bespreking van een boek van George Ritzer.

1.3. Het economisch kringloopmodel

De economische kringloop – de wisselwerking tussen de verschillende organisaties – is de motor van onze maatschappij. Organisatiekunde, opgevat als het systematisch en gestructureerd nadenken over organiseren en organisaties, is dan ook een belangrijke wetenschap. In deze paragraaf geven wij met behulp van het **economisch kringloopmodel** aan binnen welke economische omgeving organisaties opereren. Mensen (kennis en ervaring) en middelen (informatie, machines, grondstoffen, energie) zijn de inputfactoren. Die worden omgezet (getransformeerd) in producten en diensten (de outputfactoren) voor de afnemers. Toegespitst op de eerder gegeven voorbeelden worden meubels en auto's gefabriceerd, leerlingen opgeleid en zieken verpleegd en worden door de tennis- en voetbalclub competitie en gezelligheid geleverd. Het economisch kringloopmodel geeft weliswaar een vereenvoudiging van de werkelijkheid weer, maar biedt wel duidelijkheid. Het model kan uiteraard naar behoefte worden uitgebreid (zie figuur 1.10). Merk op dat binnen het economisch kringloopmodel sprake is van organisaties en stromen. De stromen worden gegenereerd door de organisaties en beide beïnvloeden elkaar.



Figuur 1.10 Het economisch kringloopmodel ([klik hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

 In de economische kringloop worden de aan de bedrijven ter beschikking gestelde productiefactoren (onder andere arbeid) omgezet in producten of diensten die verkocht worden aan de afnemers.

Beperken wij ons tot de eindafnemers, de consumenten, dan zien we dat zij de producten en diensten betalen met de vergoeding (loon) die ze van bedrijven ontvangen voor hun arbeid. Het restant – datgene wat niet aan producten en diensten besteed wordt – kan gespaard worden. Ook bedrijven die geld overhouden (winst) sparen. De banken lenen deze gespaarde gelden vervolgens tegen een hoger rentepercentage uit aan consumenten en bedrijven die een tekort aan geld hebben, maar wel uitgaven willen doen (bijvoorbeeld in de vorm van een hypotheek of investeringen). Het inkomen voor de bank zit in het verschil tussen de betaalde rente (voor aangetrokken spaargelden) en de ontvangen rente (als vergoeding voor de uitgeleende gelden). Rente is de prijs van het geld en is onder meer afhankelijk van de vraag naar en het aanbod van geld.

De overheid doet bestedingen met de aangetrokken belasting- en premiegelden. Ruwweg bestaan deze bestedingen uit uitkeringen aan werklozen en arbeidsongeschikten en collectieve uitgaven voor bijvoorbeeld wegen, dijken en de instandhouding van het overheidsapparaat zelf. De relatie met het buitenland komt tot uitdrukking in de import- en exportposities. Een land dat alleen importeert, zal snel in de problemen komen. Het zal ook geld moeten verdienen door te exporteren. De exportpositie wordt echter niet alleen bepaald door de kwaliteit van de geleverde producten of diensten, maar ook door het prijsniveau ervan. Een land als Nederland, dat weinig grondstoffen heeft, zal permanent moeten streven naar een goede exportpositie. Loonmatiging is daarbij in beginsel een belangrijk uitgangspunt (zie kader 1.9). Zouden de lonen te hoog worden (bijvoorbeeld door druk van de vakbonden) en daardoor zorgen voor een opwaartse druk op de prijzen, dan zou de export drastisch kunnen dalen.

Kader 1.9 Loononderhandelingen

November 2003

Met 56 procent voor en 42 procent stemmen tegen hebben gisteren de FNV-leden het Najaarsakkoord tussen werkgevers, werknemers en kabinet definitief leven ingeblazen. (...) Hadden de leden het akkoord afgewezen, dan was de positie van Lodewijk de Waal, voorzitter van de FNV, zwaar onder druk komen te staan. In het akkoord worden de lonen in 2004 en het jaar daarop nagenoeg bevroren in ruil voor minder harde ingrepen in onder meer de WW en WAO. (...) De werkgevers zijn verheugd dat een Najaarsakkoord en dus het bevriezen van de lonen doorgang kunnen vinden. 'De FNV heeft gekozen voor werk boven loon,' zegt voorzitter Loek Hermans van MKB-Nederland, de koepel voor het midden- en kleinbedrijf. 'Dit is een onmisbare stap voor de economie.' Hij vindt het van lef getuigen dat De Waal het heeft aangedurfd om de leden door middel van een referendum over het akkoord te laten beslissen. 'Hij heeft zijn nek uitgestoken,' aldus Hermans. Dat beaamt ook Jacques Schraven, voorzitter van VNO-NCW, de grootste werkgeverskoepel.

Bron: *De Financiële Telegraaf*, 4 november 2003

Maart 2013

Tegenwoordig wordt binnen de Sociaal-Economische Raad (SER) in het kader van de crisis weer gesproken over loonmatiging. De discussies worden echter sterk beïnvloed door andere onderhandelingspunten (arbeidsparticipatie, de duur van de WW-uitkering, scholing, enzovoort).

Januari 2016

2016 belooft een spannend jaar te worden als het gaat om loonontwikkelingen. Vakbonden vinden dat de recessie voldoende is overwonnen om weer looneisen te stellen, en werknemers ervaren de lange jaren van geen of geringe loonsverhoging als voorbij. Daar staat tegenover dat de inflatie al enige jaren

bijzonder laag is en dat het economisch herstel onder invloed van lagere groei of zelfs krimp in opkomende economieën toch weer dreigt te stagneren.

In de loop van 2017

In 2017 lopen de lonen voor grote groepen werknemers toch weer iets terug ten opzichte van de stijgingen in 2016 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Aan het begin van het jaar 2017 is men ervan overtuigd dat de lonen voor iedereen met gemiddeld 2,5 procent zullen groeien, maar het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) becijferde achteraf dat in de laatste kwartalen van 2016 de lonen gedaald waren. Doordat een aantal cao's in 2017 afgesloten wordt met een loonstijging, wordt pas in 2018 de werkelijke stijging gerealiseerd. In 2017 is er veel discussie over de hoogte van de rekenrente van de pensioenen. Door de lage rentestand moeten pensioenfondsen een lage rekenrente hanteren. Hierdoor daalt hun dekkingsgraad, een indicator die aangeeft in hoeverre de pensioenverplichtingen van het betreffende fonds gedekt zijn door de actuele waarde van de beleggingen. Verschillende pensioenfondsen moeten daardoor de premies verhogen.

Oktober 2018

Het CBS meldt dat de cao-lonen voor het derde kwartaal op rij gestegen zijn; in het derde kwartaal 2,2 procent. Hiermee is de stijging van de lonen groter dan de stijging van de consumentenprijzen, die in het derde kwartaal twee procent is. In dezelfde tijd laait ook de discussie op over flexwerken en de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties). Deze in 2015 aangenomen wet heeft er in de praktijk toe geleid dat per 1 mei 2016 de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) vervangen is door een modelovereenkomst. Van meet af aan was er veel kritiek op de wet. Hierbij was het voornaamste bezwaar dat de overheid verzuimde om 'schijnzelfstandigheid' te definiëren. In de praktijk kende de wet een overgangsperiode tot 1 juli 2018. Maar begin 2018 werd bekendgemaakt dat handhaving van de wet opgeschort werd tot 1 januari 2020.

Juni 2019

De sociale partners (overheid, werkgevers en werknemers) sluiten in juni 2019 een akkoord over de pensioenen. Initieel wordt de pensioenleeftijd bevoren om op termijn, vanaf 2025, mee te groeien met de levensverwachting. Voor ieder gestegen jaar van de levensverwachting zal acht maanden langer gewerkt worden door de werknemer.

Vanaf maart 2020

De coronacrisis zet alles op zijn kop. Met de teruglopende economische bedrijvigheid loopt de werkloosheid op en is de aandacht voor loononderhandelingen zeer marginaal.

Vrijwel iedere organisatie telt managers en gewone medewerkers. Het **management** heeft, zeer algemeen geformuleerd, tot taak de inputfactoren (mensen en middelen) te sturen om de effectiviteit van de organisatie te vergroten (zie kader 1.10).

Kader 1.10 Management en leidinggeven

Het begrip 'management' dient te worden onderscheiden van het begrip 'leiding'. De taak van het management omvat plannen, organiseren, beheersen en leidinggeven. Het leidinggeven duidt op het begeleiden en motiveren van ondergeschikten, zodat zij de taken uitvoeren die nodig zijn om de organisatiiedoelen te bereiken.

Bron: Keuning, 2007

Door de eerdergenoemde inputfactoren in te zetten en met elkaar te combineren, kunnen met de zo verkregen output (producten/diensten) de doelstellingen zo goed mogelijk worden bereikt. Anders gezegd: door de juiste producten tegen de juiste prijs op de juiste plaats aan te bieden en door optimaal te communiceren met de afnemer, zullen de doelstellingen (waaronder winst maken) zo goed mogelijk gerealiseerd worden. (Dat betekent dus als marketeer te werk gaan, met als uitgangspunt de behoeften en wensen van de klant.) Dat vereist overigens wel dat ook de inputfactoren een passende beloning krijgen. In dat kader gebruikt Keuning (2001) de term **organisatie-evenwicht**.

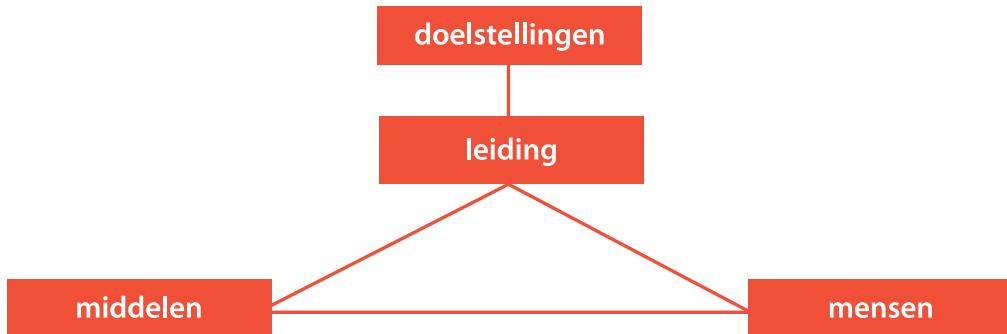
'Er is sprake van organisatie-evenwicht als een organisatie erin slaagt haar externe en interne **belanghebbenden (stakeholders)**; zie tabel 1.3) zodanig te belonen dat zij in ruil voor hun bijdragen gemotiveerd blijven deelnemen aan die organisatie. Afgezien van allerlei belangentegenstellingen tussen de partijen hebben ze één gemeenschappelijk belang, namelijk het voortbestaan van de organisatie. De organisatie stelt hen in staat in ruil voor hun bijdragen een deel van hun eigen doelstellingen (behoeften en wensen) te bevredigen.' (Keuning, 2001)

Tabel 1.3. Stakeholders

Belanghebbenden (stakeholders)	Bijdrage	Beloning
vermogensverschaffers (banken en aandeelhouders), contributiebetalers	geldmiddelen	eigendom, zeggenschap, rente, dividend
organisatieleden: managers en overige werknemers	arbeidskracht, kennis en kunde	loon, status, prestige, sociaal contact, markt, zelfrealisatie
toeleveranciers	grondstoffen, diensten, energie, informatie, productiemiddelen	marktprijzen, klandizie
afnemers	marktprijzen, klandizie	producten, diensten
werkgeversorganisaties	'lobbyen', spreekbuis voor de werkgevers	stabiel ondernemingsklimaat
vakbonden	arbeidsklimaat en arbeidsvooraarden	werkgelegenheid, medezeggenschap
overheid	sociaaleconomisch wetgevend kader, infrastructuur	belastingen, heffingen, retributies
overige stakeholders (bijvoorbeeld consumentenorganisaties, concurrenten en actiegroepen)	kritiek, wensen, eisen	aanpassing van de onderneming aan die eisen

1.4. Het managementproces

Het management heeft – algemeen geformuleerd – de taak de mensen en middelen zodanig in te zetten in het **transformatieproces** dat de doelstellingen optimaal gerealiseerd worden (zie figuur 1.11). Het fungeert als de spil van de organisatie, waarbij moet worden opgemerkt dat het hier niet uitsluitend gaat over de top.



Figuur 1.11 Het transformatieproces

De general management theory van Fayol is in de kern nog steeds relevant. Uitgaande van zijn indeling van leidinggeven in vijf onderdelen (zie paragraaf 1.2.1) kan de managementtaak worden gecomprimeerd tot de volgende drie functies, die we in de volgende paragrafen nader bespreken:

- beleidsvorming (analyseren, doelstellingen bepalen en plannen maken);
- structureren (een organisatiestructuur ontwerpen);
- uitvoering (doen uitvoeren, beheersen en bijsturen).

1.4.1. Beleidsvorming

Beleidsvorming vindt plaats op verschillende managementniveaus in de organisatie. De top houdt zich bezig met de koersbepaling en structureren op ondernemingsniveau. Op lager niveau – bijvoorbeeld op de marketingafdeling – wordt het ondernemingsbeleid verder uitgewerkt, in eerste instantie door ook daar op basis van een analyse doelstellingen te bepalen en een strategie te formuleren.

We moeten ons realiseren dat de organisatie geen eiland is, maar een onderdeel van een **externe omgeving**. Daarin doen zich allerlei ontwikkelingen voor die **kansen en bedreigingen** creëren voor de organisatie: de vraag naar nieuwe producten, technologische veranderingen, schaarste aan bepaalde grondstoffen, toenemende concurrentie, demografische veranderingen, enzovoort. Maar ook bepaalde personen

en instanties kunnen – anders dan als afnemer – invloed hebben op het reilen en zeilen van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan aandeelhouders, vakbonden, lokale overheden, brancheorganisaties en actiegroepen. De organisatie zal op voor haar relevante ontwikkelingen moeten anticiperen (vooruitzien) en daarop indien nodig moeten reageren met beleidsaanpassing: **plannen**. Plannen is, in essentie, nu beslissen wat in de toekomst (dichtbij of veraf) moet gebeuren. Om kansen te kunnen benutten, zal de organisatie eerst moeten nagaan of zij voldoende sterke punten heeft. Anders wordt zo'n planning algauw 'luchtfietserij'. Een **interne sterke-zwakteanalyse** laat zien hoe de organisatie ervoor staat wat betreft haar financiële positie, het aantal merken, de staat van haar machinepark, haar positie bij de detailhandel, het aantal octrooien, enzovoort. Kortom, het onderzoek kan betrekking hebben op alle bedrijfsfuncties, en die moeten zo veel mogelijk worden vergeleken met de bedrijfsfuncties van de concurrentie.

 Ter illustratie van dat laatste: een krappe financiële positie kan toch als sterk punt uit de bus rollen als de concurrentie er nog slechter voor staat en helemaal niet kan investeren in nieuwe projecten of activiteiten. Kunnen de kansen in de externe omgeving worden benut, dan is het mogelijk het beleid aan te passen door nieuwe doelstellingen te formuleren en daarop een strategie te enten.

Soms wordt in de literatuur in plaats van over beleidsvorming gesproken over **externe afstemming**. Dat kan verwarring scheppen, omdat deze omschrijving ten onrechte doet vermoeden dat de interne sterke-zwakteanalyse er niet onder valt.

Beleidsvorming betreft in hoofdzaak **constituerende beslissingen**. Constitueren is het scheppen van een kader waarbinnen de daadwerkelijke uitvoering kan plaatsvinden. Het gaat er daarbij enerzijds om – op basis van een analyse – doelstellingen en strategieën vast te stellen, en anderzijds om voorwaarden en omstandigheden te scheppen om de doelstellingen te kunnen waarmaken. Daarbij kan gedacht worden aan het vaststellen van het beschikbare budget en het opbouwen of wijzigen van de organisatiestructuur (zie hoofdstuk 3).

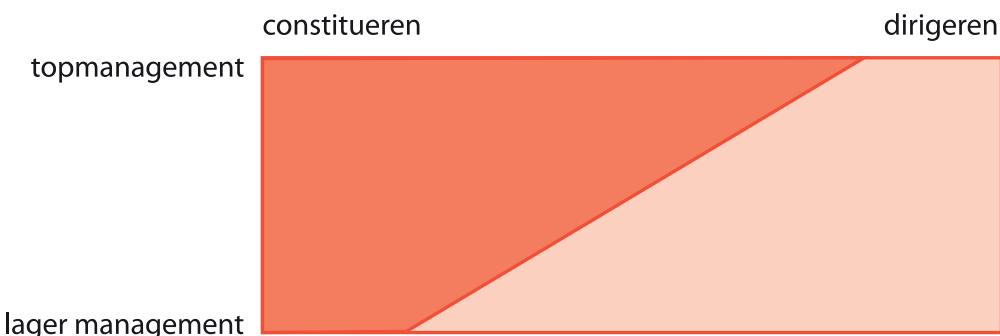
1.4.2. Structurering

Structurering duidt op de verdeling van functies, de toekenning van bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de vaststelling van de communicatiestructuur. Vaststelling van de communicatiestructuur heeft betrekking op coördinatiemechanismen en overlegstructuren. Overigens kan het structureringsvraagstuk niet los worden gezien van de interne en externe afstemming.

 Stel: een onderneming besluit na analyse dat zij moet gaan internationaliseren om de gewenste groei te kunnen bereiken. Dat kan dan tot gevolg hebben dat de organisatiestructuur wordt aangepast om

slagvaardiger te kunnen reageren op de omgeving, die een stuk complexer is geworden. De aanpassing zou dan onder meer kunnen leiden tot de oprichting van de afdeling export. De onderneming heeft dan immers ook te maken met valuta-invloeden, handelsreguleringen en dergelijke. Een slagvaardiger structuur kan bijvoorbeeld ook bereikt worden door taken naar een lager niveau over te hevelen (delegatie), maar dan moet er wel personeel zijn dat die taakuitbreiding aankan. In de interne afstemming zou dit aanleiding kunnen zijn tot meer trainingen en strengere selectie bij de werving van nieuw personeel.

Constituerende en dirigerende beslissingen kunnen op ieder niveau voorkomen. Dat neemt niet weg dat op het niveau van het topmanagement overwegend constituerende (beleidsintensieve) beslissingen worden genomen en dat op lager managementniveau het zwaartepunt ligt bij dirigerende (beleidsuitvoerende) taken (zie figuur 1.12).



Figuur 1.12 Verdeling constituerende en dirigerende taken

Voor de volledigheid merken wij ten slotte op dat de beroemde uitspraak ‘Structure follows strategy’ van Alfred Chandler (1962; zie ook paragraaf 3.1) nog steeds als geldig wordt gezien. Dit houdt in dat eerst op strategisch niveau wordt bedacht en bepaald hoe de organisatie zich verhoudt tot de omgeving (zij moet bijvoorbeeld voldoen aan wettelijke en morele eisen), en dat vervolgens de interne structuur wordt bedacht die daaraan maximaal ondersteuning biedt. De structuur van een bestaande organisatie is vaak niet zo gemakkelijk om te vormen, en dus wordt in de praktijk de strategie vaak aangepast aan de bestaande structuur.

1.4.3. Uitvoering

Het niveau van de uitvoering betreft het doen uitvoeren (*commander*), het beheersen (*contrôler*) en het bijsturen van de processen in de organisatie. In de literatuur wordt hier nog weleens de omschrijving ‘interne afstemming’ gebruikt: het op gang brengen en sturen van dagelijkse actie. Het gaat daarbij overwegend om dirigerende

activiteiten en beslissingen. Dirigeren is het geven van opdrachten. Daarbij hoort ook het controleren en het zo nodig bijsturen.

■ Door zijn controle kan de manager tot de conclusie komen dat er een aantal zaken moet worden bijgestuurd, op topniveau of op uitvoeringsniveau. Als de doelstellingen (bijvoorbeeld een bepaalde omzet of afzet) niet gehaald worden, kan dat betekenen dat de uitvoering moet worden bijgestuurd. Dan zou bijvoorbeeld besloten kunnen worden de verkoopprijs te verlagen of meer reclame te maken. Maar het is ook mogelijk dat de doelstellingen niet realistisch blijken te zijn.

Op het uitvoerende vlak moeten behalve dirigerende activiteiten en beslissingen ook (constituerende) beleidsbeslissingen worden genomen op het niveau van de functionele deelgebieden van een onderneming, namelijk marketing, inkoop, productie, financiën en personeel. Deze beslissingen borduren voort op het centrale ondernemingsbeleid.

1.5. Beleidsuitgangspunten (missie en visie), doelstellingen, strategie en uitvoering

'Corporate vision en missionstatement; kunt u het nog volgen?' Dat is de aanhef van een artikel over visie en missie van Koster en Stolze (2003). Een wanhoopskreet die verderop wordt aangevuld met deze zin: 'Helaas ontaarden statements over visie en missie al te vaak in taalkundige monstra, die onbegrijpelijk zijn zonder een uitvoerige toelichting, of in korte credo's of slogans die weinig inhoudelijk zijn.' De literatuur geeft verschillende definities en omschrijvingen van de begrippen 'visie' en 'missie'. Er is bepaald geen sprake van een communis opinio.

Met de wanhoopskreet van Koster en Stolze in het achterhoofd, en op basis van de verschillende definities in de literatuur en onze eigen gedachten en ervaringen, hebben wij getracht een beschrijving te geven die enige orde schept in de chaos. Wij beschrijven hierna wat de missie en de visie inhouden – ondersteund met concrete voorbeelden – en plaatsen beide begrippen in verhouding tot elkaar en tot de dagelijkse doelstellingen en strategieën.

1.5.1. Missie

De missie en de visie vormen gezamenlijk de **beleidsuitgangspunten** (als het ware de superdoelen van de organisatie).

De missie (afgeleid van het Latijnse woord *mittere*, dat 'uitzenden' of 'naar buiten toe uitdragen' betekent) heeft – net als de visie – een langetermijnperspectief en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het **werkterrein** ('What business are we in?') geeft aan welke klanten worden bediend en met welke producten wordt voorzien in de behoeften van die klanten. In de marketingliteratuur worden daarvoor de begrippen *business scope* en *business definition* gehanteerd. De business scope duidt op de *bestaande* pmbc's (product-markt-behoeftecombinaties), en de business definition laat zien met welke pmbc's de bestaande business kan worden uitgebreid (in paragraaf 2.2.1 komen wij uitgebreid hierop terug).

 **Let op:** soms wordt het werkterrein beschouwd als een van de elementen van de missie; soms wordt het erbuiten gelaten. Wij laten die keus aan de lezer. Het ligt voor de hand om de behoeften van de klanten zo algemeen mogelijk te formuleren – niet in producttermen. De fabrikant van centraleverwarmingsinstallaties voorziet dan in de behoefte aan verwarming of behaaglijkheid, niet in de behoefte aan cv-installaties. Zo wordt voorkomen dat 'bedrijfsblindheid' (*marketing myopia*) ontstaat. In de behoefte aan behaaglijkheid kan immers ook op andere manieren worden voorzien (bijvoorbeeld met zonnecellen, een spouwmuur of isolatiemateriaal).

- Met de **ambities** wordt aangegeven wat de organisatie wil bereiken (economisch) in de toekomst (de niet al te verre toekomst, om het onderscheid met de visie te laten uitkomen). Bijvoorbeeld: binnen drie jaar een leidinggevende positie innemen in een of meer gedefinieerde markten.
- De **culturele uitgangspunten** (waarden en normen) betreffen bijvoorbeeld de eis dat de producten van de toeleverancier niet zijn gemaakt met kinderarbeid of de eis dat het product geen grondstoffen bevat die schadelijk zijn voor het milieu. Kernwoorden zijn hier bijvoorbeeld integriteit, maatschappelijke betrokkenheid en het stimuleren van de ontplooiing van de werknemers.
- De **betekenis voor de stakeholders** betreft de vraag wat de onderneming voor hen wil betekenen. De stakeholders zijn personen of groepen die belang hebben bij of betrokken zijn bij het reilen en zeilen van de onderneming (zoals werknemers, aandeelhouders, leveranciers, vakbonden, lokale overheden en actiegroepen). De voornoemde culturele uitgangspunten behoren tot dit deel van de missie, maar ook bijvoorbeeld de belofte om te streven naar een plezierige werkomgeving voor de werknemers (sfeer, aard van het werk en mogelijkheden tot verdere ontwikkeling) en een redelijk rendement voor de aandeelhouders en andere vermogensverschaffers. Uiteraard horen hierbij ook de beloftes aan de klanten, bijvoorbeeld het streven naar een zo groot mogelijke klanttevredenheid (kwaliteit product ondersteund door de gewenste service).

De voorgaande beleidsuitgangspunten zullen idealiter zo worden geformuleerd in het **missionstatement** dat er passie uit spreekt. Dat kan bijvoorbeeld door in een aanhangsel de beloftes – in ieder geval aan het personeel – te onderstrepen met concrete toezeggingen. Daarmee wordt voorkomen dat de missie (opnieuw refererend aan de wanhoopskreet van Koster en Stolze) een samenaapsel wordt van holle frasen. De missie moet een bindende factor zijn en de medewerkers aanzetten tot intensieve samenwerking en tot het ontplooien van initiatieven in de geest van deze beleidsuitgangspunten.

1.5.2. Visie

Een visie is net als de missie gericht op de toekomst, maar dan wel op een toekomst die wat verder ligt en in zekere zin nog tamelijk vaag is. In een **corporate-visionrapport** geven de opstellers (vaak maar niet uitsluitend topmensen in de organisatie) aan waar zij de organisatie terecht zien komen in de wereld van morgen. Een visie wordt gevoed door informatie (zoals marktanalyses en technische en politieke ontwikkelingen), maar ook door intuïtie en dromen en – met name bij organisaties met een technisch assortiment – ideeën van de researchafdeling. Anders gezegd: wat redelijkerwijs mogelijk moet zijn maar er nog niet is. Een man op de maan zetten was bijvoorbeeld de visie van de Amerikaanse politiek – met name van

president Kennedy –, en het leek op basis van de schattingen van de NASA een haalbare droom. Een ander voorbeeld is de visie van Bill Gates (zie figuur 1.13) van zo'n 35 jaar geleden: ‘Over enkele jaren heeft iedere werknemer een computer op zijn bureau.’ Op wat redelijkerwijs mogelijk moet zijn maar er nog niet is kan ook worden voortgeborduurd tijdens brainstormsessies waarin medewerkers uit de gehele organisatie worden betrokken. Met behulp van dit soort bijeenkomsten kan een beroep worden gedaan op de creativiteit en inventiviteit van een grotere groep dan alleen de directieleden.

De visie wordt behalve op wat redelijkerwijs mogelijk moeten zijn ook gebaseerd op de ambities van de betrokkenen in de organisatie (wat staan ze voor, oftewel: waar willen ze de organisatie op termijn terecht zien komen?) en op de noodzaak om zich ook in de toekomst te onderscheiden van de concurrentie. Dat een visie vaak afkomstig is van de leiding vergroot de kans dat de organisatie de gewenste richting opgaat.



Figuur 1.13 Bill Gates, oprichter van Microsoft

1.5.3. Doelstellingen en strategie

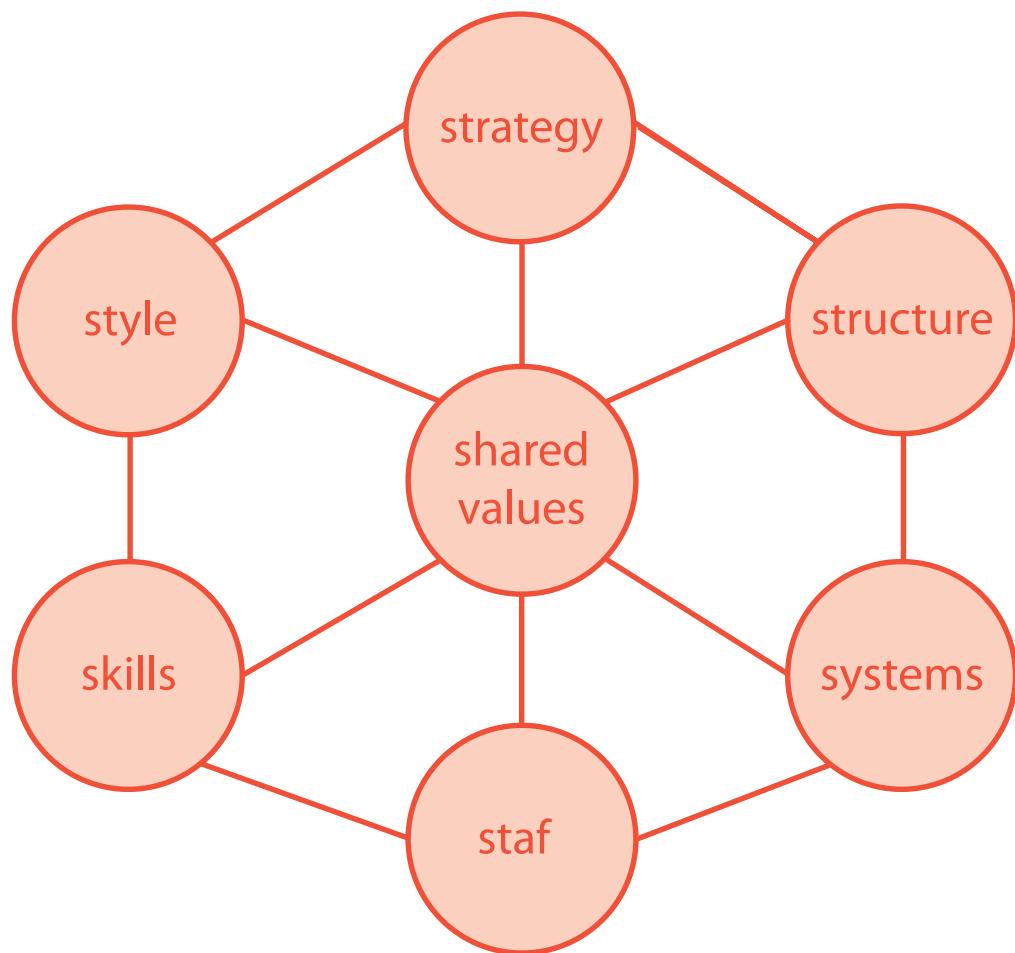
Organisaties komen niet uit de lucht vallen. Gedreven door een bepaalde kijk op de wereld (visie) en door bepaalde ontwikkelingen gaat een ondernemer aan de slag om bijvoorbeeld een bepaald product in de markt te zetten. Hij heeft daarbij bepaalde resultaten voor ogen (**doelstellingen**, op ondernemingsniveau continuïteit, winst en groei) en zal ook nadenken over de wijze waarop hij deze doelstellingen wil bereiken (strategie).

Doelstellingen op lager niveau komen voort uit de ondernemingsstrategie (bijvoorbeeld op marketinggebied omzet, afzet en marktaandeel). In hoofdstuk 2 gaan we nader op deze begrippen in.

 In de literatuur wordt nog weleens onderscheid gemaakt tussen doelen en doelstellingen. Een doel is minder concreet, minder ‘smart’ (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) omschreven dan een doelstelling. Een doel van de stofzuigerfabriek kan bijvoorbeeld zijn om marktleider te worden in Nederland. De daarbij geformuleerde doelstelling kan zijn: ‘In het komende jaar moeten we van het type Zuigbus 2000 in Nederland 150.000 stuks verkopen.’ In de praktijk wordt het onderscheid tussen doel en doelstelling vaak niet gemaakt en worden deze twee begrippen door elkaar gebruikt.

1.6. Het 7S-model (vooruitblik)

Zoals we in het voorwoord al kort aanstipten, geven wij in dit boek een inleidende, integrale rondgang door de organisatiekunde aan de hand van het 7S-model (zie figuur 1.14). Het woord ‘integrale’ duidt op de samenhang tussen de S’en: verandert de ene S, dan heeft dat gevolgen voor de andere S’en. Alvorens het 7S-model uitgebreid aan de orde komt in de hoofdstukken 2 tot en met 8, geven wij hier een aanzet.



Figuur 1.14 Het 7S-model

Strategy

De strategie (zie hoofdstuk 2) geeft in grote lijnen de route aan die de organisatie moet volgen om haar doelstellingen te verwezenlijken. In de omgeving van de organisatie doen zich allerlei ontwikkelingen voor die bedreigend zijn of kansen

opleveren (zoals technologische, economische en demografische ontwikkelingen of – wat dichterbij – ontwikkelingen in het concurrentieveld). Door te bezien in hoeverre de organisatie in vergelijking met concurrenten voldoende sterke punten heeft om de kansen te benutten, is het management in staat een strategie voor de lange termijn te ontwikkelen.

Structure

De organisatiestructuur (zie hoofdstuk 3) bestaat uit de arbeidsverdeling (functie- en taakverdeling) en de coördinatie (de communicatie tussen functies, taken en afdelingen). Deze elementen zijn met elkaar verbonden: als de arbeidsverdeling toeneemt, zal de behoeftte aan afstemming ook groter worden.

Systems

Systemen en de processen daarbinnen zijn van groot belang voor een organisatie (zie hoofdstuk 4). Binnen het inkoopsysteem zijn dat bijvoorbeeld de processen die betrekking hebben op het bestellen van goederen en de bijbehorende orderbewakingsprocessen. Voorts is het van belang oog te hebben voor de noodzaak de systemen en de processen in samenhang te bezien, zodat gestreefd kan worden naar integrale optimalisaties binnen de organisatie.

Staff

Zonder medewerkers is er geen organisatie. Strategy, structure en systems, maar ook de hierna nog te behandelen skills, style en shared values krijgen pas betekenis door de invulling die de staff eraan geeft (zie hoofdstuk 5). Dat onderstreept het belang van goede werving, selectie, opleiding, beoordeling, beloning en loopbaanontwikkeling.

Skills

Onder skills (zie hoofdstuk 6) vallen de kennis en vaardigheden die de organisatie nodig heeft om de concurrentieslag aan te kunnen gaan. In ieder geval gaat het daarbij om de kernvaardigheden (*core competences*).

Style

Style (zie hoofdstuk 7) heeft betrekking op de wijze waarop en de houding van waaruit wordt leidinggegeven. Over dit onderwerp bestaan verscheidene theorieën, met ieder hun eigen invalshoek. De juiste manier van optreden van leidinggevenden levert een zeer belangrijke bijdrage aan het succes van de organisatie. Het is echter niet mogelijk eenduidig aan te geven wat de juiste stijl is: dat is sterk afhankelijk van de situatie (onder meer de aard van het werk en de mensen) waarin de organisatie zich bevindt.

Shared values

Shared values (zie hoofdstuk 8) vormen de bedrijfscultuur, die iets laat zien van de gedeelde, duidelijk aanwezige (dominante) waarden en normen binnen de organisatie. Deze hebben onder meer betrekking op de manier waarop management en medewerkers met elkaar en met de buitenwereld omgaan en op de filosofie die als uitgangspunt geldt voor het zakendoen (marketingoriëntatie). In de literatuur wordt deze S weleens de ‘ziel’ van de organisatie genoemd; het is de drijvende kracht achter de organisatorische inspanningen om de geformuleerde doelstellingen te realiseren.

1.7. Opdrachten

1. Geef een definitie van het begrip ‘organisatie’.
2. Kunnen mensen die samen op de bus staan te wachten als een organisatie worden beschouwd?
3. In de tekst staat dat organisaties sterk van elkaar kunnen verschillen. Bedenk drie verschillen tussen een tennisseniging en een supermarkt.
4. In een eenmanszaak kan één persoon actief zijn, maar het is ook mogelijk dat er verscheidene mensen werkzaam zijn. De eenmanszaak valt fiscaal onder de Wet inkomstenbelasting (2001), en niet onder de Wet op de vennootschapsbelasting (1969). Ligt het dan voor de hand dat eenmanszaken een groot aantal werknemers hebben of eerder een klein aantal?
5. Wat zijn de voor- en nadelen van prestatiebeloning?
6. Wat zijn voorbeelden van producten die een spin-off waren van de raketwetenschap?
7. Wat is de zin van het beschrijven van basisconfiguraties?
8. Onderdeel van het economisch kringloopmodel is de bedrijfskolom. Deze wordt hier niet beschreven. Zoek in dit boek en/of in andere literatuur over marketing of economie op wat de bedrijfskolom inhoudt en hoe de onderdelen daarvan met elkaar verbonden zijn.
9. Wat zou in het economisch kringloopmodel bij de middelen (naast mensen de inputfactoren) nog kunnen worden toegevoegd?
10. In de tekst staat dat organisatiekunde als vakgebied een sterk interdisciplinair karakter heeft. Wat houdt interdisciplinariteit in?
11. In de tekst wordt de Wet op de ondernemingsraden kort aangestipt, en er wordt aangegeven dat de ondernemingsraad drie kernrechten heeft: informatierecht, adviesrecht en instemmingsrecht. Zoek in juridische literatuur of in andere bronnen op wat deze rechten inhouden.
12. Geef een voorbeeld uit de praktijk van ondernemingen waarop de gedachte $1 + 1 = 3$ van toepassing is.
13. Zijn in de begincase ontwikkelingen in de geschiedenis van de UB aan te geven die aansluiten op de ontwikkeling van de organisatietheorie in de twintigste eeuw?
14. In de begincase worden enkele belanghebbenden van de UB genoemd. Noem nog enkele belanghebbenden.

Eindcase Digitoy

Digitoy bv is een producent van elektronisch speelgoed. Zijn assortiment varieert van babystuurtjes met elektronische piepjess tot computerspelletjes. Tot nog toe werd uitsluitend geproduceerd voor de Nederlandse markt. Levering geschiedde via een paar inkoopcombinaties aan grote winkelketens als Makro, Toys "R" Us en Blokker. Digitoy wil zijn productie nu fors uitbreiden en heeft een groep studenten gevraagd de mogelijkheden daartoe te onderzoeken.

Uit het onderzoek van de studenten komt naar voren dat het uitbreiden van de productie technisch gezien geen grote problemen oplevert. Er is voldoende ruimte, kapitaal en capaciteit. De markt levert echter wel problemen op. De Nederlandse markt is nagenoeg ver zadigd en de concurrentie is hier nauwelijks te verslaan. De studenten adviseren dan ook om de exportmarkt te betreden; met name de Oost-Europese markt zou kansen bieden. Als de plannen doorgaan, betekent dat een verdubbeling van de productie in het eerste jaar, van twintig miljoen euro omzet naar (geschat) veertig miljoen euro omzet. Daartoe moeten enkele productielijnen worden uitgebreid en vernieuwd. Ook moet het personeelsbestand worden uitgebreid, van de huidige 175 naar 250 medewerkers. Het meeste nieuwe personeel hoeft niet hoogopgeleid te zijn: het betreft mensen die machines in de gaten moeten houden, inpakkers en bevoorraders.

-
1. Is het verstandig van Digitoy om fors te investeren in productie-uitbreiding?
 2. Is het voor Digitoy verstandiger de nadruk te leggen op efficiënt produceren of op het produceren van een kwalitatief goed product?
 3. Wat zijn de doelstellingen van Digitoy?
 4. Welk organisatieprincipe wordt bij Digitoy aangehouden; welke stroming binnen de organisatietheorie is dominant? Onderbouw je antwoord.
 5. Welke partijen kunnen Digitoy bijstaan bij het opzetten van de export? En hoe?
 6. Welke beleidsvormende, uitvoerende en structurerende aspecten herken je in de case van Digitoy?
 7. Geef per S van het 7S-model elementen weer die in het verhaal van Digitoy voorkomen.

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 2. Strategy

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk:

- heb je een beeld van het begrip 'planning';
- heb je een beeld van de vormen van planning die onderscheiden kunnen worden;
- heb je een model om een ondernemingsstrategie te formuleren die een onderdeel is van het planningsproces.

Begincase De Utrechtsche Bierbrouwerij, hoe nu verder?

De loonbevriezing waartoe eind 2003 is besloten in het Najaarsoverleg tussen de grote werkgevers- en werknemersorganisaties kwam voor Hans Vaatstra als een godsgeschenk. Het was voor de Utrechtsche Bierbrouwerij opnieuw een onzekere tijd. De prijzenstijging die eind december uitbrak tussen de supermarkten – ingezet door marktleider Albert Heijn, die hiertoe gedwongen was om de afkalving van het eigen marktaandeel een halt toe te roepen – woeerde nog steeds. Iedere dag verschenen er pagina's grote advertenties in de landelijke en regionale bladen waarin ook de prijzen van de A-merken een forse daling lieten zien.

Hans Vaatstra bekijkt de AH Bonus-folder waarin een krat Grolsch-bier voor een dumpprijs wordt aangeboden. Hoe is het mogelijk, denkt hij, en wie wordt de winnaar van deze prijzenoorlog? Hoe moeten wij hierop reageren? 'We moeten maar hopen dat de rente niet fors gaat stijgen', zegt Johan Slaaberg, de financieel directeur met wie Hans zijn wekelijkse lunchafspraak heeft. 'Een aantal leningen loopt binnenkort af en de meeste zullen verlengd moeten worden.' Het gesprek wordt afgebroken, omdat binnen een paar minuten vakbondsfunctionaris Gert Saakerijn op de stoep staat om over de reorganisatie te praten die de UB heeft aangekondigd. Deze is nodig om de kosten terug te brengen en daarmee de steeds sterker wordende concurrentie beter het hoofd te kunnen bieden. De reorganisatie hangt samen met de noodzakelijke investering in een nieuwe, grotere productielijn, waardoor een aantal productiemedewerkers zal moeten afvloeien. De capaciteitsuitbreiding komt voort uit de medio 2012 gemaakte afspraken met de Belgische brouwerij om te gaan samenwerken – voorlopig in de vorm van een joint venture, daarna eventueel gevolgd door een fusie – om gezamenlijk een offensief op de Benelux-markt te kunnen uitvoeren.

Als de wet van Murphy maar niet uitkomt', verzucht Hans. 'Het kabinet heeft al aangekondigd de accijnzen te gaan verhogen en als straks, net als tegen de tabaksindustrie, een heksenjacht wordt ontzetend tegen het gebruik van alcohol, te beginnen met een verbod op alcoholreclame, dan kunnen wij de tent wel sluiten.' En nu moet ik ook nog die Saakerijn te woord staan, denkt hij. Van die vent word je ook niet vrolijker. En later op de dag moet ik ook nog met de ondernemingsraad om de tafel.

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. Wat zou het kernprobleem van de UB kunnen zijn?
2. Welke bekwaamheden zou een manager als Hans Vaatstra moeten bezitten om een organisatie als de UB effectief te kunnen besturen?
3. Wat kan macro-economisch een voordeel zijn van bevriezing van de lonen gedurende een bepaalde tijd?

4. Hoe zou de overheid een alcoholontmoedigingsbeleid kunnen voeren?
5. Op grond van welke bevoegdheid heeft de or het recht om in overleg te treden met Vaatstra?

2.1. Inleiding

Eerder werd geconstateerd dat een organisatie kan worden beschouwd als een doelgericht samenwerkingsverband. Om de doelstellingen (voor een onderneming: continuïteit, winst en groei) te kunnen vaststellen, zal eerst een analyse moeten worden gemaakt van de bestaande situatie en de toekomstige marktmogelijkheden. Bij die analyse komt in de regel een aantal alternatieven naar voren waarmee de doelstellingen zouden kunnen worden gehaald. Dat zijn in eerste instantie relatief grote opties. Vandaar dat hier meestal gesproken wordt van strategische alternatieven. Een strategie geeft in grote lijnen de route aan die de organisatie of een onderdeel daarbinnen moet volgen om de doelstellingen te bereiken.

2.1.1. Wat is planning?

Planning betekent, in essentie, nu beslissen wat in de toekomst moet gebeuren. De organisatie of een onderdeel daarvan zal moeten **anticiperen** op ontwikkelingen in de onderneming (intern) en de omgeving (extern). Door te anticiperen kan zij sneller reageren met beleidsaanpassingen. Doet de organisatie dat niet, dan loopt zij voortdurend achter de feiten aan en bestaat het risico dat zij op achterstand raakt bij de concurrentie die wél vooruitkijkt. In beginsel moet ervan worden uitgegaan dat de concurrentie de veranderingen tijdig ziet aankomen en er snel op reageert.

2.1.2. Soorten planning

Er zijn verschillende soorten planning. Deze kunnen worden onderscheiden naar **niveau, tijdshorizon, mate van detail, en functioneel gebied**.

Niveau (concern, werkmaatschappij, afdeling, product)

Het Unilever-concern bijvoorbeeld voert een groot aantal productgroepen, waaronder wasmiddelen, reinigingsmiddelen, boter, diepvries en cosmetica. Binnen elke productgroep kan een groot aantal producten worden onderscheiden, bijvoorbeeld Omo en Robijn bij de wasmiddelen. Op het niveau van de concerndirectie wordt in beginsel geen aandacht besteed aan deze specifieke producten, maar gaat het erom de kansen en bedreigingen in te schatten van productgroepen. Op basis van een omgevingsanalyse wordt bijvoorbeeld besloten om meer aandacht te gaan besteden aan cosmetica – wellicht omdat steeds meer mannen cosmetica gaan gebruiken – en minder aan reinigingsmiddelen. Ook besluit men op concernniveau om het assortiment uit te breiden met nieuwe productgroepen. De concerndirectie stelt per productgroep de targets vast (bijvoorbeeld vijf procent meer winst). Hoe en met welke producten binnen de productgroep dat doel gerealiseerd moet worden, wordt

op een lager niveau (ondernemingsdirecties met de marketingmanagers) gepland. Ten slotte wordt op het laagste niveau (productmanagers met marketingmanagers) per specifiek product de inzet van de marketinginstrumenten gepland.

Tijdshorizon (kort, middellang en lang)

De bakker op de hoek plant in de regel op de korte termijn. Het gaat daarbij om acties of om een tijdelijke uitbreiding van het assortiment (bijvoorbeeld met een kerststol). De bakker zal op wat langere termijn plannen als hij besluit de winkel te verbouwen en uit te breiden. Langetermijnplanning hoort normaliter bij grotere bedrijven. De proefboringen die Shell uitvoert (zie figuur 2.1) vormen een extreem voorbeeld. Daarvoor worden tientallen miljoenen euro's uitgegeven, die uiteraard niet een-twee-drie kunnen worden terugverdiend.



Figuur 2.1 Booreiland Shell

Mate van detail (strategisch en tactisch)

De strategische planning geeft in grote lijnen aan hoe de doelstellingen (bijvoorbeeld de ondernemingsdoelstellingen of daarbinnen de inkoop- en marketingdoelstellingen) gerealiseerd moeten worden op basis van de interne en externe omgevingsanalyse. De tactische planning geeft in detail aan hoe de strategische beslissingen gerealiseerd moeten worden.

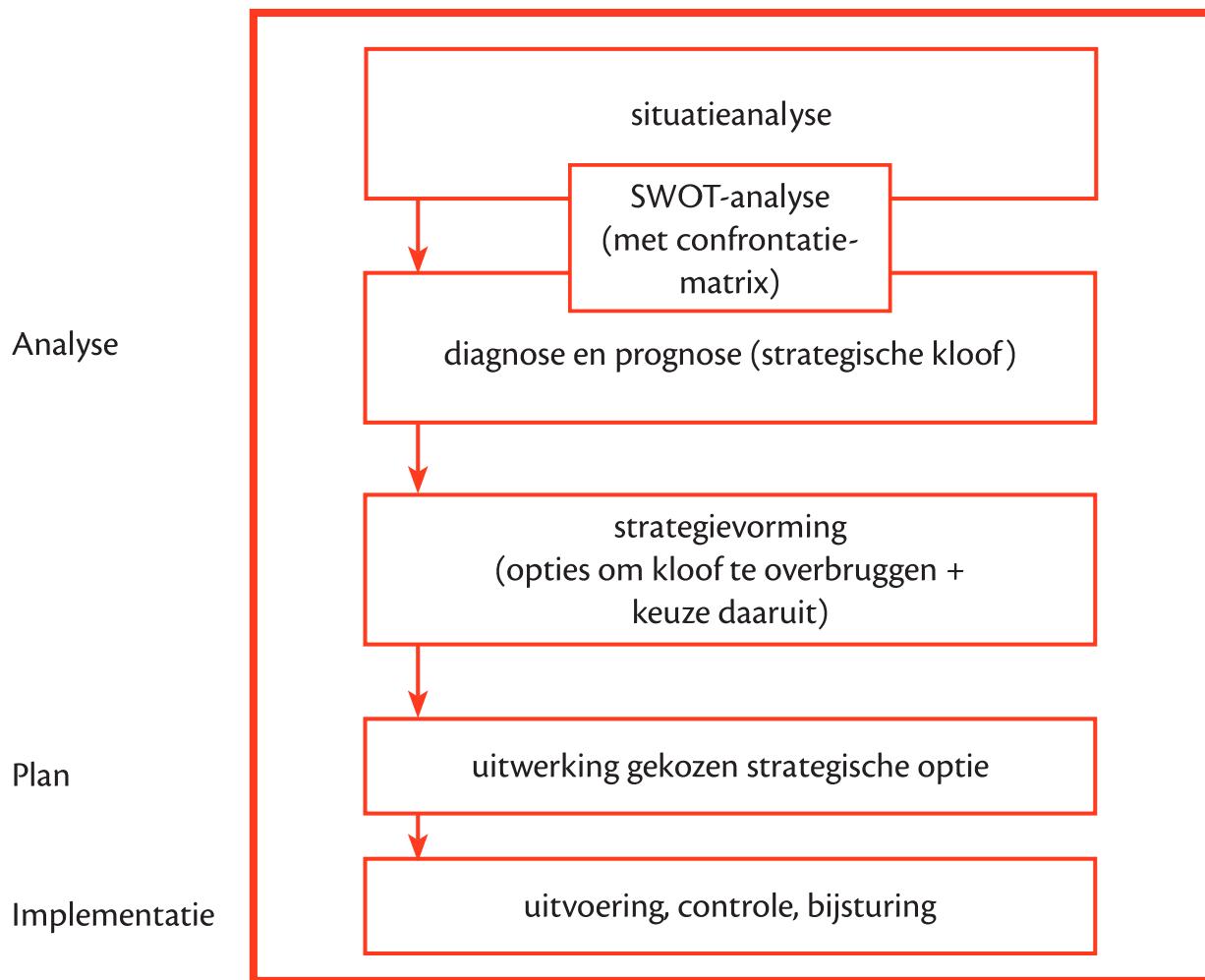
Functioneel gebied

Het gaat hier om de bedrijfsfuncties (afdelingen) die alle een eigen planning maken: de inkoopplanning, de marketingplanning, de productieplanning, de personeelsplanning en de financiële planning. Deze functionele deelplanningen vormen samen het ondernemingsplan.

 Als de fabrikant van centraleverwarmingsinstallaties besluit om de nieuwe technologie zonne-energie toe te passen, dan zal dat invloed hebben op alle genoemde functionele gebieden, onder meer op financiën in verband met de vereiste investeringen en op personeel in verband met de noodzaak tot bijscholing en/of werving van nieuwe werknemers.

2.2. Het strategisch ondernemingsplan

In het strategisch ondernemingsplan worden de stappen beschreven die in de analysefase (zie figuur 2.2) leiden tot de keuze van een bepaalde **strategie**: de route die de onderneming moet volgen om haar doelstellingen te realiseren. Vervolgens wordt in de **planfase** de gekozen strategie verder uitgewerkt. Deze uitwerking heeft betrekking op alle functionele onderdelen (inkoop, productie, marketing, personeel en financiën). Het plan wordt ten slotte in de implementatiefase uitgevoerd. Tijdens de **uitvoering** zal op gezette tijden een controle plaatsvinden om te bezien of de geformuleerde doelstellingen bereikt worden. Wanneer dit niet het geval is, zal er bijgestuurd moeten worden. Dat kan gebeuren in de uitvoering (bijvoorbeeld door meer reclame te maken of door prijskortingen te verlenen als de verkoop niet naar verwachting verloopt) of in de eerdere analyse (bijvoorbeeld door de doelstellingen opnieuw ter discussie te stellen, omdat vermoed wordt dat ze niet realistisch waren). Het is een cyclisch proces (zie de Deming-cirkel in paragraaf 6.1).



Figuur 2.2 Het strategieontwikkelingsmodel

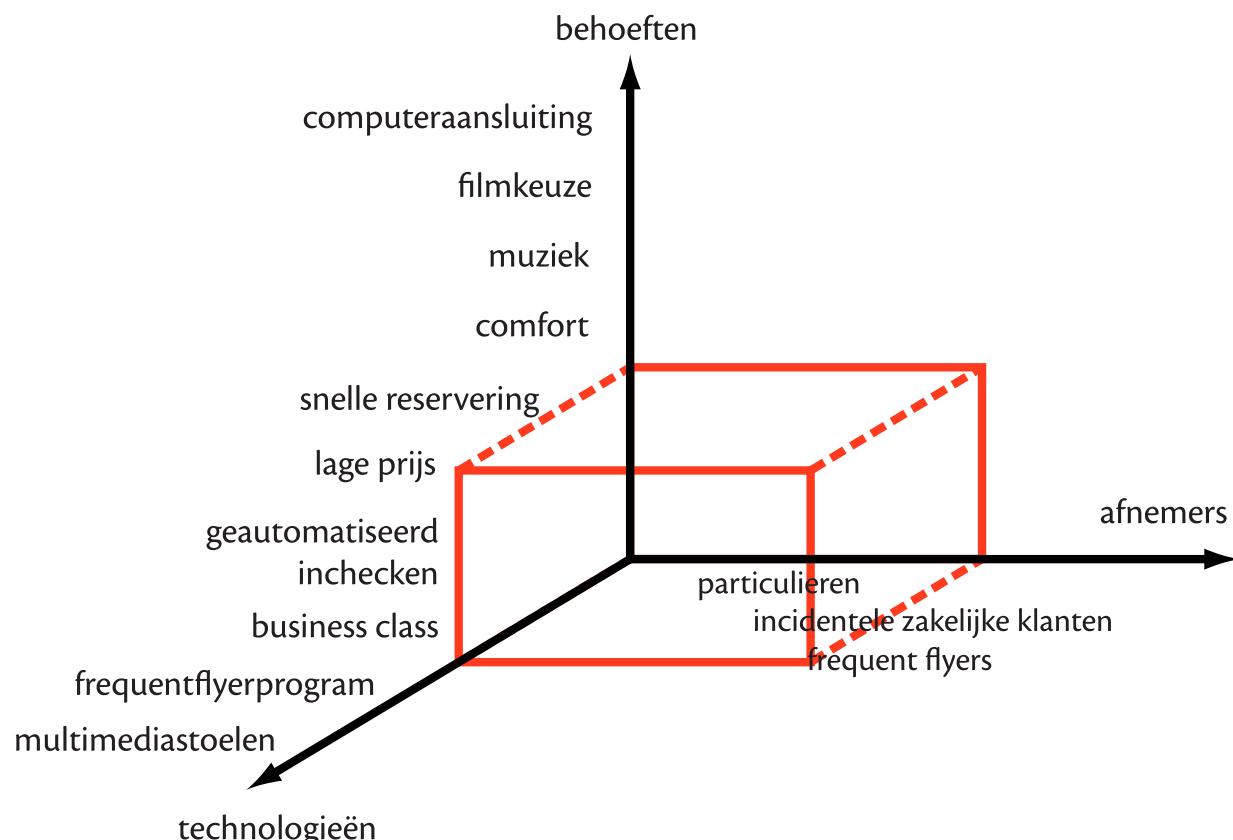
2.2.1. De situatieanalyse

Het topmanagement speelt een centrale rol in het strategisch proces op ondernemingsniveau. Als het wil nagaan of de koers die de onderneming vaart moet worden aangehouden of gewijzigd, zal eerst de **uitgangspositie (bestaande situatie)** van de onderneming moeten worden vastgesteld. (In de literatuur wordt ook wel gesproken over 'huidig strategisch profiel'.) Deze is in hoge mate bepalend voor wat in de niet al te verre toekomst kan worden bereikt.

■ Een vergelijking met de sport dringt zich hier op. Men kan niet vanuit het niets binnen een paar maanden tenniskampioen worden of met een slechte conditie de marathon in een wereldtijd lopen. Met andere woorden: de uitgangspositie is medebepalend voor wat binnen een bepaalde tijdspanne bereikt kan worden.

Tot de situatieanalyse behoort in eerste instantie een karakteristiek van de onderneming, eventueel ingebed in een kort historisch perspectief. Daarbij worden gegevens verzameld over de totale markt (aard, omvang en recente ontwikkelingen), de beleidsuitgangspunten visie en missie (zie paragraaf 1.5), de doelstellingen (financiële en niet-financiële), de segmenten die worden bewerkt (profiel en koopgedrag), de wijze waarop die bewerking plaatsvindt (strategie), de marktposities binnen die segmenten (marktaandelen), de belangrijkste concurrenten en hun beleid, de bereikte resultaten (omzet, afzet en winst) en de marktvorm waarin geopereerd wordt (bijvoorbeeld oligopolie). Vaak wordt echter gestart met de beschrijving van het werkterrein van de onderneming aan de hand van het **businessdefinitionmodel** van Abell (1980) (zie figuur 2.3). Hierin worden de marktgrenzen afgebakend door middel van drie polen: de afnemers (wie), de behoeften (wat) en de technologieën (hoe).

'Het is een branchemodel en de cel in deze figuur duidt op de positie die de onderhavige onderneming (in dit geval een vliegmaatschappij) op het betreffende moment inneemt. Met andere woorden, de cel is het marktsegment waarvan de behoeften door de betreffende onderneming worden bewerkt met een assortiment, en op een bepaalde manier (bijvoorbeeld rechtstreeks, zonder inschakeling van de winkeliers).' (Abell, 1980)



Figuur 2.3 Businessdefinitionmodel van Abell, van vliegmaatschappij EasyJet

 De term ‘technologieën’ moet hier niet letterlijk worden genomen, maar worden opgevat als ‘hoe’: op welke manieren kan in de behoeften worden voorzien? Zo kan een onderwijsinstituut mondeling, schriftelijk of interactief (via internet) onderwijs verzorgen. In het model wordt niet gesproken over producten, maar over behoeften. De aanbieder die zijn bestaande activiteiten beschrijft in termen van behoeften zal sneller de relevante kansen en bedreigingen zien. De eerdergenoemde fabrikant van centraleverwarmingsinstallaties die niet denkt in termen van behaaglijkheid, gaat eerder voorbij aan de mogelijkheid dat ook andere of nieuwe vormen van technologie – zoals spouwmuurisolatie en zonne-energie (zie figuur 2.4) – deze behoeftes kunnen bevredigen en dus de verkoop van cv's kunnen aantasten.



Figuur 2.4 Zonne-energie

2.2.2. De SWOT-analyse

Met behulp van de SWOT-analyse kunnen **externe ontwikkelingen** en de **eigen sterke en zwakke punten** in vergelijking met de concurrentie in kaart worden gebracht. SWOT staat voor *strengths* (sterkten), *weaknesses* (zwakten), *opportunities* (kansen) en *threats* (bedreigingen). Figuur 2.2 laat zien dat de SWOT-analyse start

met de situatieanalyse en wordt voortgezet in de prognose. In de situatieanalyse wordt aangegeven welke ontwikkelingen uit het recente verleden een rol spelen en welke positie de eigen onderneming inneemt ten opzichte van de concurrentie. Door de recente ontwikkelingen en de bestaande sterkten/zwakten in beeld te brengen, kan de vraag beter worden beantwoord of de onderneming adequaat kan reageren op de externe ontwikkelingen en daarmee in staat is om de strategische kloof te dichten (zie figuur 2.15). De SWOT-elementen worden besproken in de sterke-zwakteanalyse (intern) en de kansen-bedreigingenanalyse (extern).

Sterkte-zwakteanalyse (intern = micro)

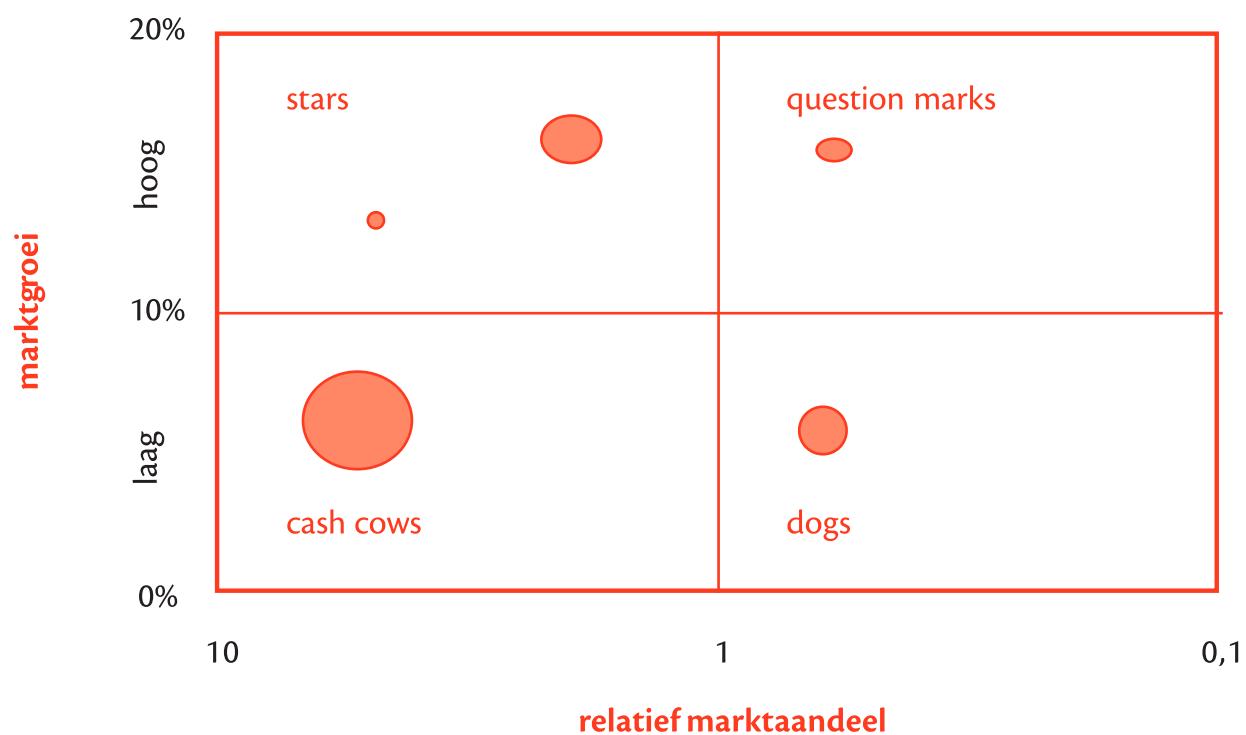
De sterke-zwakteanalyse kan betrekking hebben op **niet-financiële prestaties** (de functionele gebieden: inkoop, marketing, productie, financiën en personeel) en **financiële prestaties** (winst, omzet, afzet en marktaandelen). De financiële gegevens kunnen vervolgens verder worden gesplitst, bijvoorbeeld naar product-marktcombinaties, naar geografische gebieden en naar distributiekanalen.

De kwalificaties 'sterk' en 'zwak' kunnen uiteraard pas worden toegekend als de eigen organisatie vergeleken wordt met de relevante concurrenten. In de volgende opsomming staan voorbeelden van punten waarop de functionele gebieden kunnen worden vergeleken met de concurrentie.

- *Inkoop*: meer of minder afhankelijkheid van leveranciers, wel of geen gebruik van co-makership, het relatieve belang van inkoop (die is meestal groot bij retailers).
- *Marketing*: de inzet van de vier p's (ook met online technieken, zoals *web analytics*), van marktonderzoek (online en offline), het productbeleid (de assortimentsbreedte en -diepte, de mate van aandacht voor productontwikkeling, het aantal octrooien en andere intellectuele eigendomsrechten), prijzen (vraag- of concurrentie-oriëntatie, inzetten van kortingen), distributie (aantal en kwaliteit kanalen), veel of weinig promotie en welke soorten (offline en online).
- *Productie*: al of niet moderne apparatuur, bezettingspercentage, hogere productiviteit door productontwikkeling en daarmee schaalvoordelen, flexibiliteit (zie voorbeelden in paragraaf 4.4).
- *Financiën*: de hoogte van de cashflow en de samenstelling ervan, de financiële kengetallen (liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit). Door raadpleging van branchecijfers kunnen de eigen getallen vergeleken worden met de gemiddelden in de branche.
- *Personeel*: de kennis, vaardigheden (klantvriendelijkheid), de opbouw van het personeelsbestand (evenwichtig of niet), ontwikkelingsmogelijkheden (gelegenheid om cursussen te volgen), personeelstevredenheid en cijfers over het verloop en het ziekteverzuim.

De voorgaande aspecten, die uiteraard nog kunnen worden uitgebreid, zullen niet altijd gemakkelijk kunnen worden 'losgelaten' op de concurrenten.

In deze fase van de analyse kan ook het door de Boston Consulting Group ontwikkelde portfoliomodel (**BCG-model**) een geschikt hulpmiddel zijn om de eigen positie te bepalen (zie figuur 2.5). Met behulp van dit model kunnen verschillende producten of productgroepen in kaart worden gebracht. Op die manier kan bekijken worden of het assortiment een evenwichtige samenstelling heeft. Het BCG-model geeft de positie van de product-marktcombinaties (pmc's) weer naar twee ingangen: het **relatieve marktaandeel** en de **marktgroei**. Onder marktgroei verstaan we het percentage waarmee de markt (branche) waarop het product wordt verkocht jaarlijks netto groeit. Netto wil zeggen dat een inflatiecorrectie plaatsvindt. Een onderneming kan zich met haar product(en) bevinden in markten met een hoge, gemiddelde of lage groei.



Figuur 2.5 BCG-model

■ De middenpositie op de verticale as correspondeert meestal met de groei van het bruto nationaal product. Het relatieve marktaandeel is het marktaandeel van het eigen product of de productgroep gedeeld door het marktaandeel van de grootste concurrent. Op de horizontale as worden meestal de uiterste waarden 10 (links) en 0,1 (rechts) getekend. De middenpositie is dan uiteraard 1. De onderneming die met haar product(groep) een relatief marktaandeel heeft dat groter is dan 1, is groter dan de grootste concurrent en is dus marktleider. Zij bezet een positie in het kwadrant linksboven of linksonder. De bedenkers van het model gaan ervan uit dat de positie die een pmc inneemt in het model leidt tot een bepaalde **cashflow** (kasstroom = winst + afschrijvingen). Pmc's met een grote kasstroom kunnen gebruikt worden om pmc's te financieren die weliswaar slechts beschikken over een kleine

kasstroom, maar een uitstekend toekomstperspectief hebben. Onderscheiden worden **stars**, **cash cows**, **question marks** (of **wild cats**) en **dogs**. De **cash cows** hebben een relatief hoog marktaandeel in een markt die niet of nauwelijks groeit. Een deel van de grote cashflow die deze producten opleveren, kan worden geïnvesteerd in de **question marks** en/of **stars** teneinde deze te laten groeien dan wel op peil te houden. Uiteraard kan niet de hele cashflow aan de cash cows onttrokken worden. Er moet immers voor gezorgd worden dat deze hun positie behouden (onder andere door merktrouw te stimuleren). Question marks kunnen zich ontwikkelen tot stars, stars tot cash cows en cash cows tot **dogs**.

We hebben nog een aantal opmerkingen met betrekking tot het BCG-model:

- Aan dit model ligt de theorie van de *product life cycle* ten grondslag (zie de relevante marketingliteratuur), waarbij de question marks zich bevinden in de introductiefase, de stars in de groeifase, de cash cows in de volwassenheidsfase, en de dogs in de neergangsfase.
- De portfolioanalyse wordt steeds vaker ook uitgevoerd om de concurrenten in beeld te brengen. Dat zal waarschijnlijk een minder volledig beeld verschaffen dan de analyse die bij de eigen organisatie wordt uitgevoerd.
- Te overwegen is om de sterke-zwakteanalyse in een projectgroep onder te brengen (zie paragraaf 3.8.3) om zo verschillende disciplines bij de analyse te betrekken.
- De betekenis van het model moet wel wat gerelativeerd worden. Als men met dit model de colamarkt bekijkt, zou men kunnen concluderen dat Pepsi als tweede marktpartij een dog is en dus rijp om te worden gesloopt. Dat zou echter een onjuiste conclusie zijn.

Kansen-bedreigingenanalyse (extern = macro en meso)

In deze fase vindt onderzoek plaats in de omgeving van de organisatie. De analyse van de omgeving heeft betrekking op externe (macro- en meso-)ontwikkelingen. Daaruit vloeien **kansen en bedreigingen** voort. De business definition (zie nogmaals figuur 2.3) zorgt voor een eerste afbakening bij de beantwoording van de vraag welke macro- en mesofactoren relevant zijn en dus onderzocht dienen te worden.

Macroanalyse

In dit onderdeel van de omgevingsanalyse gaat het erom de demografische, economische, politiek-juridische, ecologische, sociaal-culturele en technologische ontwikkelingen en factoren op te sporen die relevant zijn voor de eigen onderneming (zie kader 2.1). Deze ontwikkelingen en factoren – naar hun beginletters gezamenlijk ook wel aangeduid met het ezelsbruggetje '**de pest**' (zie figuur 2.6; ook 'de step' wordt gebruikt) – creëren kansen en bedreigingen en beïnvloeden daarmee de onderneming. Andersom zijn ze door de individuele onderneming niet of nauwelijks te beïnvloeden. Ze dienen in samenhang met elkaar – en met de hierna te bespreken mesofactoren – te worden bekeken alvorens ze in verband te brengen met sterkten en zwakten (zie figuur 2.14).



Figuur 2.6 Externe en interne ontwikkelingen

Kader 2.1 Nieuwe epicentra van de ICT-wereld

Tot ver in de jaren negentig van de vorige eeuw lag het zwaartepunt van de ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (ICT) in Silicon Valley in de Verenigde Staten. Langzaam maar gestaag is dat veranderd. In het begin van de eenentwintigste eeuw verschoof het zwaartepunt naar Bangalore, een stad in Zuid-India. Aanvankelijk werd veel uitvoerend werk in softwareontwikkeling uitbesteed aan Indiase bedrijven gevestigd in en rond Bangalore (op basis van een lagekostenstrategie). De verwachting was dat Bangalore het nieuwe epicentrum van ICT zou worden. Dat is anders gelopen, maar dat neemt niet weg dat nog steeds veel operationeel werk (ontwikkeling en onderhoud) wordt uitbesteed aan India. Als een klant contact legt met een ICT-helpdesk is de kans groot dat die klant een callcenter in India aan de lijn krijgt. De kennis op het gebied van ICT, gekoppeld aan een hoog opleidingsniveau en een goede beheersing van de Engelse taal bij veel jonge Indiërs, maakte dat ICT een booming business was in India. Dat is het nog steeds wel, maar recentelijk zien we dat ICT-ontwikkelingen en met name innovaties zich óók aandienen vanuit andere plaatsen op de wereld. Landen als China, Rusland en Zuid-Korea, maar ook Europese landen (Polen en Roemenië) en Zuid-Amerikaanse landen (met name Brazilië) leveren tegenwoordig forse bijdragen aan de ontwikkeling van ICT.

Demografische factoren

Bij de demografische factoren gaat het om veranderingen die zich voordoen in de omvang en de structuur (vergrijzing en ontgroening) van de bevolking (zie kader 2.2) en om veranderingen in de bevolkingsconcentraties. Met name de bevolkingsstatistieken van het **Centraal Bureau voor de Statistiek** (CBS) en overheidsrapporten op het gebied van de ruimtelijke ordening zijn belangrijke voorbeelden van bronnen die geraadpleegd kunnen worden.

Kader 2.2 Bevolking groeit vooral door immigratie

De Nederlandse bevolking is in 2019 toegenomen met 130.000 personen en kwam daarmee in totaal op 17,4 miljoen inwoners. De groei werd vooral veroorzaakt door het migratiesaldo van 114.000. Het geboorteoverschot was met circa 16.000 relatief laag.

Bron: www.cbs.nl

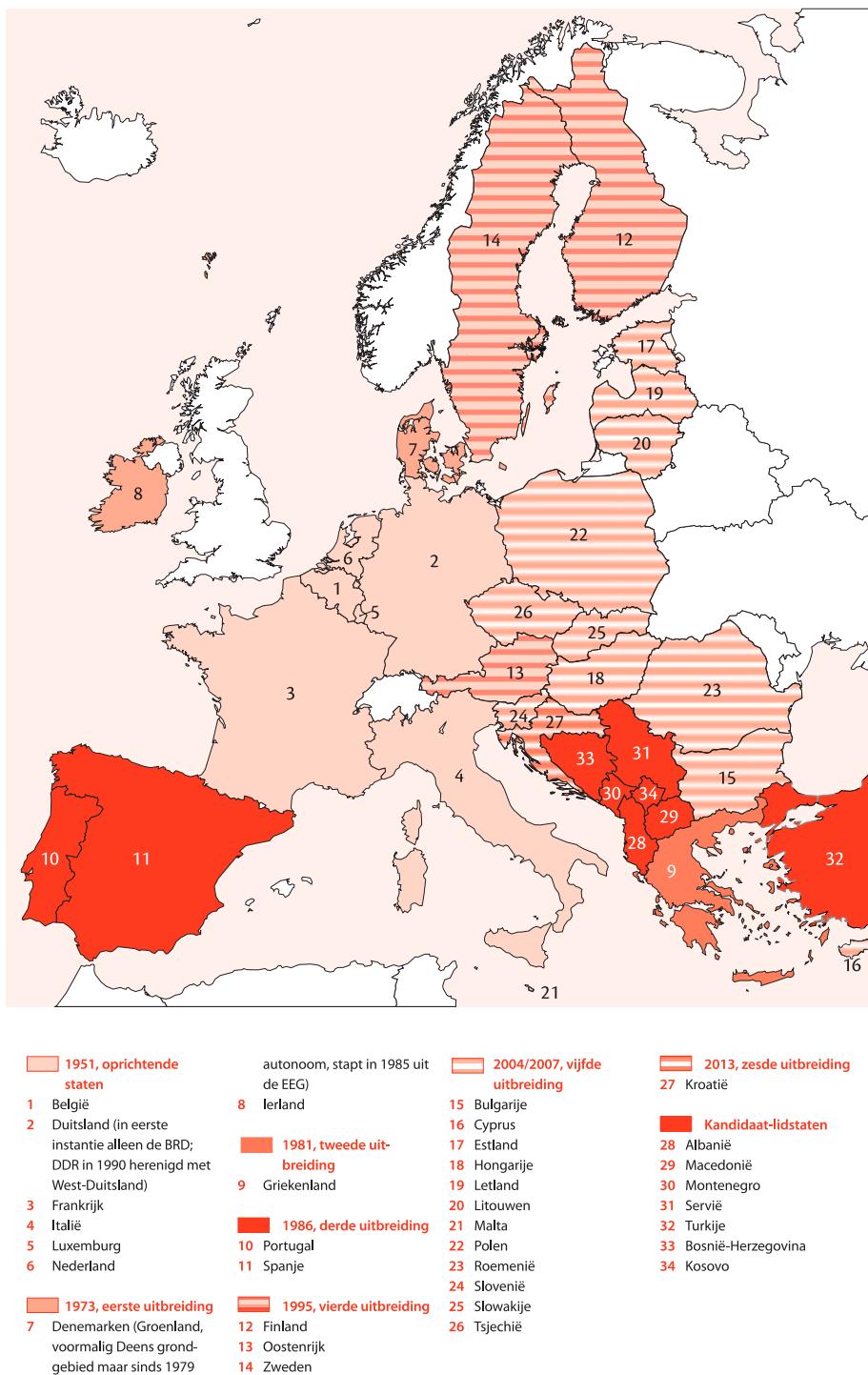
Economische factoren

De economische factoren hebben betrekking op beleid en op ontwikkelingen die uiteindelijk invloed hebben op de koopkracht, zoals de **werkgelegenheids- en inkomenspolitiek** en de **inflatie- en renteontwikkeling**. Economische invloeden stoppen niet bij de landsgrenzen, zeker niet voor een land als Nederland, dat van oudsher een handelsland is. Nederland heeft, met uitzondering van aardgas – waarvan de winning in Nederland inmiddels nog slechts een marginale betekenis heeft als gevolg van de aardbevingen in het winningsgebied in de provincie Groningen –, niet of nauwelijks natuurlijke rijkdommen en is dus sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de landen waarmee het zakendoet. Het moet de economische (en uiteraard ook de ermee samenhangende politieke en culturele) ontwikkelingen in de landen waarmee handel wordt gedreven dan ook aandachtig volgen (betrachten wij straks het gas bijvoorbeeld uit Rusland, de Verenigde Staten of Noorwegen?).

Nederland houdt daarnaast de ontwikkelingen in landen waarmee het nog niet handeldrijft maar die wel kansen bieden nauwlettend in het oog (we hoeven alleen maar te wijzen op het enorme groeipotentieel van landen als China en India, die nu een zeer sterke groei doormaken). Ook mogelijke bedreigingen worden in het oog gehouden (China en India oefenen door hun goedkope arbeidskrachten sterke concurrentie uit).

Politiek-juridische factoren

Bij de politiek-juridische factoren gaat het om de **houding van de politiek ten opzichte van organisaties** – in het bijzonder het bedrijfsleven –, die zich op allerlei manieren manifesteert. De overheid kan invloed uitoefenen op het prijsniveau, de inkomensverdeling, de arbeidsmarkt, de betalingsbalans, enzovoort. Organisaties, voornamelijk die in het bedrijfsleven, worden ook steeds meer beïnvloed door maatregelen en regelgeving van internationale overheden. De invloed van de Europese Unie (zie figuur 2.7) is daarbij natuurlijk prominent, met name vanwege haar direct in het rechtssysteem van de lidstaten doorwerkende verordeningen. De regels van nationale en internationale overheden bieden kansen en veroorzaken bedreigingen. We wijzen bijvoorbeeld op de regelgeving die tot doel heeft de concurrentie te stimuleren of te reguleren: de Mededingingswet, de Prijzenwet, milieuwetgeving, de Europese kartelwetgeving, subsidies en belastingmaatregelen zoals btw en fiscale aftrekposten.



Figuur 2.7 Kaart van Europa met de EU-lidstaten ([klik hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

Ecologische factoren

Ecologische factoren betreffen ontwikkelingen die betrekking hebben op **natuur en milieu**. De zorg voor het milieu heeft in de laatste paar decennia steeds meer aandacht gekregen. Ook schaarste aan bepaalde grondstoffen schept kansen voor ondernemingen die zich bezighouden met het zoeken naar goedkopere en milieuvriendelijker alternatieven. De toenemende water-, grond- en luchtverontreiniging heeft geleid tot recycling en een reeks van nieuwe milieuvriendelijke producten en verpakkingen. **Maatschappelijk verantwoord ondernemen** (zie ook kader 2.3) omvat overigens meer dan ecologie, en legt ook een relatie met de hierna besproken sociaal-culturele factoren. Milieuproblemen zijn grensoverschrijdend, en internationale samenwerking is dan ook noodzakelijk om deze problemen effectief en efficiënt aan te pakken. Dat vraagt ook om eenduidige internationale normen. Milieumaatregelen kosten nu eenmaal geld, en wanneer in het ene land (bijvoorbeeld binnen de Europese Unie) de normen soepeler zouden zijn dan in het andere land, zou dat ongelijkheden in de concurrentiepositie van ondernemingen bevorderen.

Kader 2.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de organisatiestrategie waarbij aandacht voor *people*, *planet* en *profit* in evenwicht is. Veranderingen in de omgeving van de organisatie en in de organisatie zelf maken maatschappelijk verantwoord ondernemen tot een dynamisch proces. Tot het domein 'people' behoort de inzet van de onderneming op het gebied van sociaal-ethische vraagstukken. Hoe wordt omgegaan met het personeel en hoe presteert de onderneming op het gebied van sociale cohesie (de maatschappij in ruimere zin)? Thema's die hier spelen zijn onder meer discriminatie, fraude, kinderarbeid en man-vrouwverhoudingen. Tot het domein 'planet' wordt de inzet erkend van de onderneming op het gebied van milieubescherming. Hoe pakt een bedrijf zijn verantwoordelijkheid op ten aanzien van het beladen van het milieu, de natuur en het landschap? Bij het domein 'profit' gaat het niet alleen om de te behalen winst en omzet, maar ook om zaken als de zorg voor de werkgelegenheid, sponsoring (niet alleen van sport, maar ook van bijvoorbeeld cultuur) en politieke betrokkenheid.

Onder invloed van de discussie over de mogelijke gevolgen van klimaatverandering en de daarbij horende desastreuze toekomstbeelden die aanvankelijk door activistische wetenschappers werden voorgespiegeld, maar tegenwoordig ook politiek en maatschappelijk breder worden gedragen, krijgen milieumaatregelen een steeds belangrijker plaats in de agenda van de politiek en het bedrijfsleven. Zo heeft het Klimaatakkoord van Parijs (2015) geleid tot vergaande politieke afspraken om onder andere de CO₂-uitstoot fors te beperken. Individuele landen hebben in meer of mindere mate hun wetgeving hierop aangepast. Deze wetgeving, die ook het doel heeft om een energietransitie in gang te zetten, heeft consequenties voor het bedrijfsleven. Zo richt de auto-industrie zich erop om op korte termijn het aanbod hybride en *full-electric* auto's aanzienlijk uit te breiden. Ook wordt er door burgers steeds meer transparantie geëist – daarin sterk gesteund door de media –, wat een grote invloed heeft op organisaties. Er wordt niet alleen gesproken over een energietransitie, maar ook over een transparantietransitie.

Bedrijven rapporteren steeds vaker over de mate waarin de onderneming duurzaam handelt. Steeds vaker vormt dit een integraal onderdeel van het jaarverslag (*integrated reporting*).

Grote bedrijven als Shell, Chemours en Tata-Steel (van oudsher bedrijven met een grote milieubelasting) worden nauwlettend gecontroleerd door de politiek, de burgers – en de door hen opgezette (niet-gouvernementele) organisaties – en de media.

Waar in het verleden op basis van de neoliberale politiek bedrijven slechts gedeeltelijk aansprakelijk werden gesteld voor de belasting die zij vormden voor het milieu, worden zij nu integraal verantwoordelijk gehouden voor de milieutechnische gevolgen van hun ondernemen.

De aandacht van bedrijven voor het klimaat past binnen de ontwikkeling van het mvo en is daarnaast ook te zien in de ontwikkeling van integrated reporting en de interesse voor de **SDG's (Sustainable Development Goals)** van de Verenigde Naties. Bij **integrated reporting (IR)** laten bedrijven niet alleen zien welke waarde zij gecreëerd hebben, maar ook welke bronnen (resources) hiervoor nodig waren. Zie paragraaf 9.6 voor meer informatie over IR en de SDG's.

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren hebben betrekking op veranderingen die zich voordoen in het **normen-en-waardenpatroon** van een samenleving of een deel daarvan (**subcultuur**). Deze veranderingen uiten zich onder andere in een gewijzigd koopgedrag wat betreft kleding, haardracht, muziek en voeding. Voorbeelden zijn de gezondheidstrend en de thuiswerkertrend, die beide zijn verweven met ecologische ontwikkelingen (van oorsprong dan, want door de coronacrisis veranderde het thuiswerken abrupt van een trend in de standaard). Ook toenemende aandacht voor de ethische aspecten van het ondernemen kunnen hier genoemd worden (zie nogmaals kader 2.3).

Een recente trend in sociaal-culturele factoren is ook het denken over eigendom. Het lijkt erop dat een groeiend aantal mensen minder belang hecht aan eigendom, wat voor een deel wordt ingegeven door pragmatische en economische motieven: het is relatief kostbaar om alle technische hulpmiddelen in eigendom te hebben en de benodigde kennis zelf te verwerven. In dit kader ontstond een – nu nog relatief bescheiden – beweging die we de naam **deeleconomie** hebben gegeven. Op particulier gebied zie je bijvoorbeeld steeds meer groepen mensen die een auto delen, gezamenlijk energie inkopen of zelfs op wijkniveau zonnepanelen exploiteren. In het bedrijfsleven is het niet anders: steeds meer worden werkplaatsen, expertisecentra, apparatuur en zelfs werknemers gedeeld.

 De organisatie Seats2meet verhuurt ruimte voor vergaderingen en biedt daarnaast de onbezette ruimte aan flexwerkers aan om daar te kunnen werken. Gratis, maar wel in ruil voor de inbreng van

| kennis en/of het toegang verlenen tot het eigen netwerk van contacten. De deeleconomie ten voeten uit.

Technologische factoren

Bij de technologische factoren gaat het om technologische veranderingen en **vernieuwingen** op verschillende terreinen die leiden tot nieuwe producten en productieprocessen. Zo bevindt de informatietechnologie zich momenteel onder meer in een stroomversnelling door de ontwikkelingen van de micro-elektronica, wat onder andere via internet bedreigingen oplevert voor de traditionele media (overigens doen zich nog wel wat belemmeringen en problemen voor bij kopen via internet; zie kader 2.4). Ofschoon de wetenschappelijke vooruitgang geen beperkingen lijkt te kennen, kunnen (en zullen?) nationale en internationale overheden grenzen trekken op grond van ethische overwegingen (bijvoorbeeld met betrekking tot genetische manipulatie bij mensen; zie figuur 2.8) en overwegingen die de veiligheid en vrede betreffen (denk aan kernenergie).



Figuur 2.8 Genetische manipulatie

Kader 2.4 Kopen via internet. Denk aan de belastingen!

Via het internet is het mogelijk over de hele wereld artikelen te bestellen. Deze goederen kunnen worden aangeschaft bij speciale internetbedrijven, maar ook bij reguliere winkels die producten via internet aanbieden. Voor de particuliere koper van goederen via internet is het van belang om te weten dat voor deze aankopen bepaalde voorwaarden gelden bij invoer in Nederland. Voor aankopen uit landen buiten de Europese Unie zullen douanerechten (voorheen invoerrechten) en btw moeten worden afgedragen. Koopt iemand binnen de EU accijnsgoederen, dan zal hierover dus accijns moeten worden betaald. Een aantal goederen mag ons land niet in, ook niet als post- of koerierpakket.

Bron: www.belastingdienst.nl

Mesoanalyse

De meso-omgeving heeft betrekking op ontwikkelingen die zich voordoen bij de deelnemers in de **bedrijfskolom** (zie kader 2.5) en de **publiekgroepen**. Deze ontwikkelingen monden uit – net als bij de macroanalyse – in kansen en bedreigingen. Soms worden bij de mesoanalyse eveneens de werknemers genoemd, maar het is ook goed verdedigbaar deze bij de interne factoren te noemen. De mesofactoren moeten worden bezien in verband met elkaar, maar ook in samenhang met de zojuist besproken macrofactoren.

- Een forse stijging van de wegenbelasting (macro) kan bijvoorbeeld leiden tot een toename van de vraag naar kleine, zuinige auto's (meso).

Kader 2.5 Bedrijfskolom

De verschillende ruilprocessen voordat het eindproduct de consument bereikt vinden plaats in de bedrijfskolom. De fasen hierin (de zogenoemde bedrijfsgeledingen) zijn van elkaar gescheiden door de markten waar vraag en aanbod elkaar treffen. Een voorbeeld van een bedrijfskolom is: bosbouwer, houthandel, meubelfabrikant, meubelwinkel, afnemer.

Hierna bespreken we de deelnemers in de bedrijfskolom: afnemers, toeleveranciers en concurrenten.

Afnemers

Afnemers kunnen onderverdeeld worden in consumenten en niet-consumenten (wederverkopers, industriële afnemers, grootverbruikers en non-profitorganisaties). Binnen deze categorieën kunnen subgroepen of segmenten onderscheiden worden. De segmenten die bewerkt worden zijn de **doelgroepen**. Van deze doelgroepen wordt een aantal relevante variabelen verzameld (zoals afzet, omzet, potentiële vraag en concurrenten), waarvan vervolgens de ontwikkelingen en de oorzaken in kaart worden gebracht. Veranderingen in het wensenpakket van consumenten ontstaan niet alleen in de koker van die afnemers. Ze worden ook gevoed door toename van de bestedingskracht als gevolg waarvan bijvoorbeeld hogere kwaliteitseisen worden gesteld. De overheid heeft door bepaalde stimulerings- en ontmoedigingsmaatregelen eveneens invloed op het koopgedrag. Ontwikkelingen bij de afnemers in de handel dienen nauwlettend te worden gevolgd.

- De macht van warenhuizen en grootfiliaalbedrijven als Albert Heijn en C&A heeft er in de laatste decennia van de twintigste eeuw toe geleid dat kleine zelfstandige detaillisten hun krachten gingen bundelen in **inkoopcombinaties**, **vrijwillige filiaalbedrijven** en **franchiseorganisaties**. Het gevolg was dat de macht van de fabrikanten nog verder afbrokkelde. Bij de genoemde drie vormen gaan detaillisten een samenwerking aan met elkaar (inkoopcombinaties), met een of meer groothandels (vrijwillige filiaalbedrijven) of met de eigenaar van een marketingformule (franchising; zie figuur 2.9).



Figuur 2.9 McDonald's, een voorbeeld van een franchiseorganisatie

Toeleveranciers

Ook bij toeleveranciers kunnen zich **machtsconcentraties** voordoen. De inkopende fabrikanten hebben dan minder keuzemogelijkheden, waardoor zij afhankelijker worden van de leveranciers. De inkopende fabrikanten kunnen reageren door leveranciers over te nemen of een aandelenbelang in hun leveranciers te nemen. Toenemende macht van toeleveranciers kan ook geneutraliseerd worden door binnen de eigen branche samenwerking of fusies aan te gaan. Een specifieke ontwikkeling die in dit kader kan worden genoemd is het toenemende aantal **co-makership**-verhoudingen tussen afnemer en leverancier, dat tevens leidt tot meer just-in-timeleveranties.

Concurrenten

Ook concurrenten zullen geïdentificeerd en in kaart gebracht moeten worden. Omdat een euro maar één keer kan worden uitgegeven, concurreren uiteindelijk alle aanbieders met elkaar. Alle soorten aanbieders in de analyse betrekken is echter

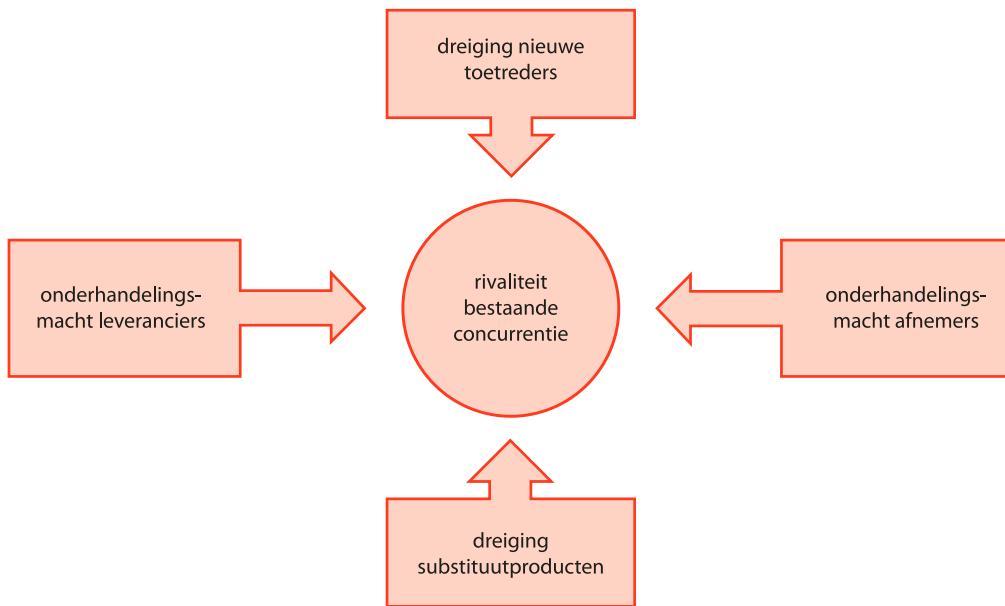
onmogelijk. Het antwoord op de vraag welke concurrenten relevant zijn, wordt in eerste instantie bepaald door de business definition (zie figuur 2.3). Een te ruime definitie is onwerkbaar en leidt ertoe dat de concurrentie-invloed niet meer te bepalen is.

 Om toch enige structuur aan te brengen, wordt binnen een behoeftecategorie vaak de volgende onderverdeling gemaakt: **behoefteconcurrentie** (bijvoorbeeld behoefte aan vervoer of aan kamperen), **generieke concurrentie** (bijvoorbeeld vliegtuig, auto, trein of fiets als bevrediging van de vervoersbehoefte), **productvormconcurrentie** (bijvoorbeeld binnen de groep auto's een sedan, een stationcar of een sportwagen) en **merkconcurrentie** (bijvoorbeeld Volvo en Opel). Op merkniveau is de concurrentie in beginsel het meest direct. Wij moeten in dit verband tevens melding maken van het al eerder genoemde vijfkrachtenmodel van Porter (zie paragraaf 1.2.3). Dat model laat zien welke factoren veel of weinig invloed hebben op de concurrentiepositie van de eigen onderneming (zie kader 2.6).

Kader 2.6 Het vijfkrachtenmodel van Porter

De invloed op de concurrentiepositie van de eigen onderneming gaat uit van bestaande concurrenten, nieuwe toetreders, aanbieders van substituten, afnemers en leveranciers (zie figuur 2.10):

- **Bestaande concurrenten.** Hoe ziet de bestaande concurrentie eruit? Zijn er veel kleine concurrenten, of veel kleine en een paar grote? Hoe zijn de machtsverhoudingen verdeeld? Dit is onder andere af te meten aan de marktvormen (monopolie, enzovoort).
- **Nieuwe toetreders.** De kans dat nieuwe partijen de markt gaan betreden is des te groter als er groeit in de markt en als er geen grote belemmeringen zijn om die markt te betreden. De kans is aanwezig dat de verkoopprijzen onder druk komen te staan. Nieuwe toetreders zijn bijvoorbeeld Aziatische landen die met lage kosten en daarmee een lage verkoopprijs Europese markten proberen binnen te dringen. Natuurlijk kunnen invoerrechten de instroom tegenhouden of afzwakken, maar dan zal men op de Aziatische markten dezelfde barrières opwerpen voor Europese producten.
- **Aanbieders van substituten.** Substituten zijn producten die naast de bestaande producten ook in de behoeften van de afnemers kunnen voorzien. Meestal zijn ze het resultaat van productontwikkeling bij de bestaande aanbieders. Denk aan Facebook als vervanger van e-mailcontact en laminaatvloeren als vervanger van plavuizen vloeren.
- **Afnemers.** Met name grote afnemers kunnen hun positie enigszins uitbuiten. Grote retailers als Albert Heijn en Jumbo kunnen grote kortingen bedingen. Dat doet zich met name voor als de fabrikanten per se in de schappen van deze winkeliers aanwezig willen zijn.
- **Leveranciers.** Van leveranciersmacht is sprake als de kopende partij weinig andere mogelijkheden heeft, bijvoorbeeld omdat de leverancier zeer specialistische kennis bezit en een stevige marktpositie heeft.



Figuur 2.10 Het vijfkrachtenmodel van Porter (klik [hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

Deze vijf krachten worden aangevuld met de toetredings- en uittradingsbarrières. **Toetredingsbarrières** kunnen bijvoorbeeld ontstaan als het productieproces zeer kapitaalintensief is, waardoor grote investeringen nodig zijn. **Uittradingsbarrières** doen zich onder meer voor als strategische, economische of emotionele overwegingen het moeilijk of onmogelijk maken de markt vroegtijdig te verlaten. Het kost tijd om een eerder gedane investering terug te verdienen.

Let op: soms vervagen de grenzen tussen concurrenten voor enige tijd, bijvoorbeeld als zij samenwerken bij grote projecten (bouw, wegen, spoor). Na de voltooiing van het project gaat ieder weer zijn eigen weg.

Hierna bespreken we de eerdergenoemde publiekgroepen: vermogensverschaffers, media, lokale overheden, belangenorganisaties en de publieke opinie.

Vermogensverschaffers

De **vermogensverschaffers** (zoals **aandeelhouders**) zijn van belang omdat zij de mogelijkheid bieden het eigen vermogen te vergroten en daarmee de afhankelijkheid te verminderen van verschaffers van vreemd vermogen (waaronder de banken). Als de resultaten en het toekomstperspectief van de onderneming gunstig zijn, is daarmee nog niet de garantie verkregen dat aandeelhouders ook daadwerkelijk worden aangetrokken. Een goede functionele informatievoorziening (met name de banken spelen hierbij als doorgedrukt een cruciale rol) en een goed gestructureerd pr-beleid zijn van essentieel belang.

Media

De media kunnen door hun berichtgeving de resultaten van de onderneming positief of negatief beïnvloeden. De berichtgeving kan vaak niet los worden gezien van de invloed van andere publiekgroepen en van macrofactoren.

- Toen Greenpeace in 1995 de plannen van Shell torpedeerde om het booreiland Brent Spar te laten afzinken in een spelonk in de Atlantische Oceaan, werd dat breed uitgemeten in de pers. Het protest van Greenpeace had, mede dankzij de aandacht in de media, effect; het booreiland werd naar een Noorse fjord gesleept om daar te worden ontmanteld.

Lokale overheden

De invloed van de lokale overheid – in het bijzonder van de gemeenten – bestaat onder andere uit het aanscherpen of versoepelen van regelgeving die voor de onderneming relevant is.

- Voorbeelden hiervan zijn het al of niet beter bereikbaar maken van een industrieterrein en de verstrekking van hinderwet- en vestigingsvergunningen.

Belangenorganisaties

Belangenorganisaties behartigen de belangen van een bepaalde groep mensen of bedrijven. Voorbeelden zijn de brancheorganisaties (zoals de ANVR binnen de reisbranche; zie figuur 2.11), de vakbonden en de werkgeversorganisaties (zoals FNV en VNO-NCW), actiegroepen (zoals Greenpeace), organisaties die de belangen van consumenten behartigen (zoals de Consumentenbond), werknemers en de publieke opinie. Zij oefenen invloed uit op het imago, de beleidsvoering en het resultaat van de onderneming. Werknemers kunnen bijvoorbeeld in samenwerking met de vakbond een staking uitroepen.

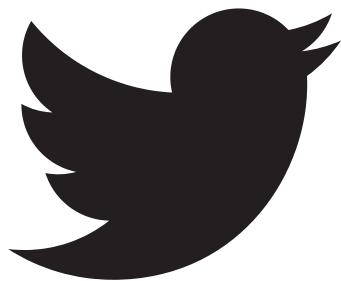


Figuur 2.11 ANVR

Publieke opinie

Aan de publiekgroepen kan ten slotte ook nog de publieke opinie worden toegevoegd. Het publiek kan op nieuwe ontwikkelingen reageren, bijvoorbeeld naar aanleiding van een tv-uitzending of een artikel in de krant. De krantenrubriek

'Ingezonden brieven' is daarvoor een bekend platform, maar reacties verschijnen tegenwoordig doorgaans vrijwel direct – dus terwijl bijvoorbeeld de tv-uitzending nog bezig is – op de sociale media (met name Twitter; zie figuur 2.12). Bij de publieke opinie is weliswaar geen sprake van georganiseerde invloed, maar reacties kunnen weer andere reacties oproepen en aldus een sterke invloed uitoefenen. Zo kan een artikel in de krant aan de orde komen in een tv-talkshow als *Jinek* (zie figuur 2.13) en de volgende dag verder besproken worden met collega's op het werk.



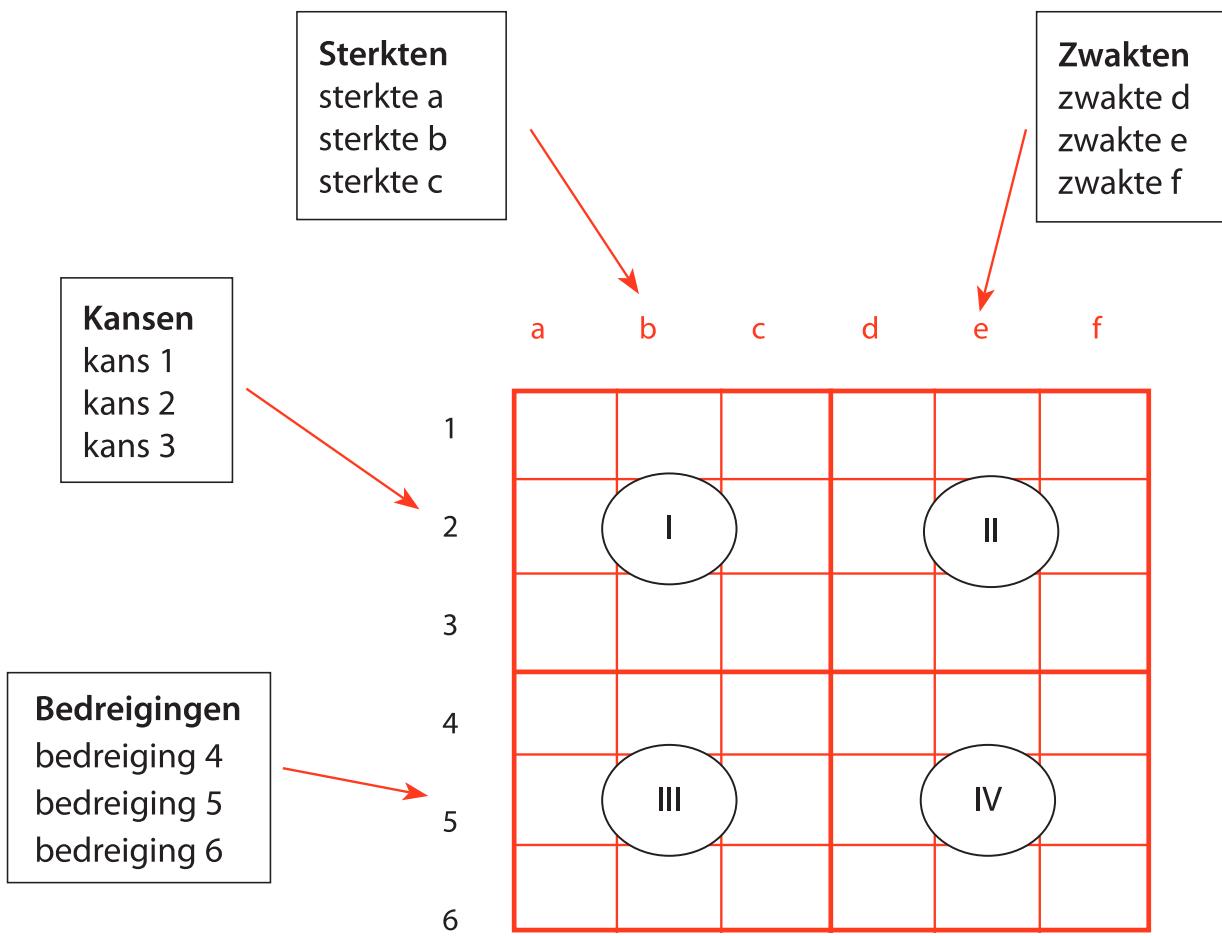
Figuur 2.12 Twitter



Figuur 2.13 Eva Jinek

Confrontatiematrix

De **confrontatiematrix** (zie figuur 2.14) is een schema waarin aan de ene kant de kansen en bedreigingen worden vermeld en aan de andere kant de sterkten en zwakten. Het is niet meer dan een hulpmiddel om belangrijke combinaties te kunnen vinden tussen deze elementen waarmee de strategische kloof kan worden overbrugd.



Figuur 2.14 De confrontatiematrix

Als sterke punten van de onderneming (zoals een forse winstreserve) samengaan met de kansen in de markt (bijvoorbeeld ruimte voor een nieuw product), dan kan de onderneming 'aanvallen' en 'uitbouwen' (kwadrant I). Zijn er wel kansen, maar beschikt de onderneming niet over de benodigde kennis van zaken of financiële reserves, dan moet gekozen worden voor 'verbeteren' (II).

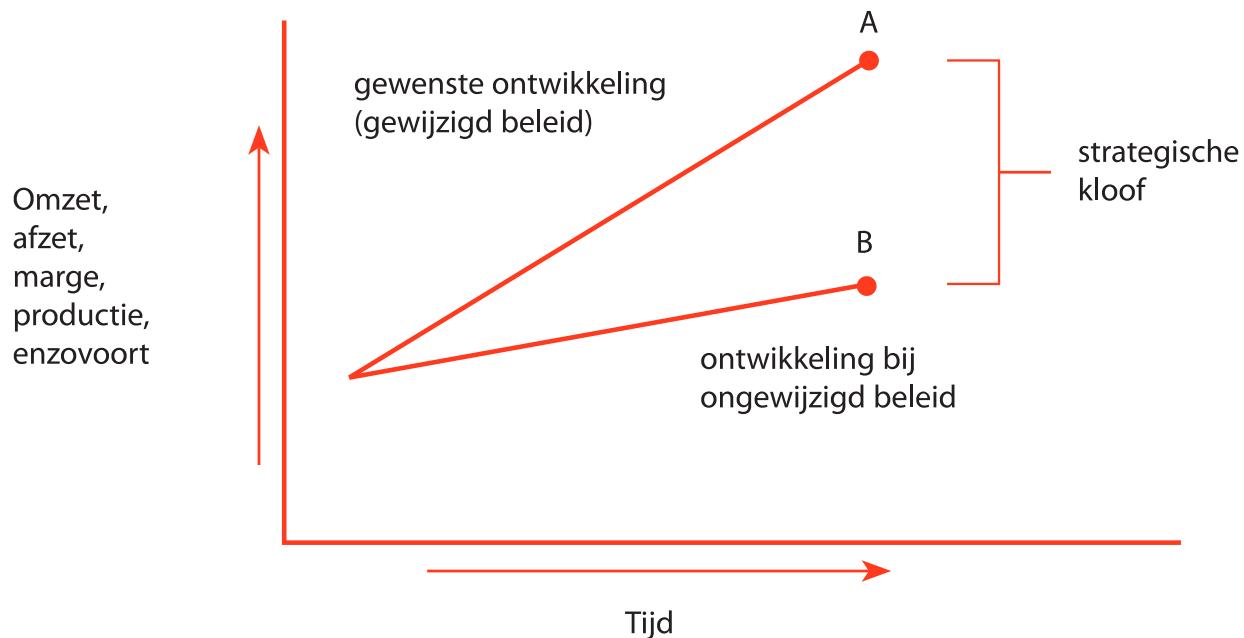
□ Zo zal de ondernemer die kansen zien op de Oost-Europese markten, maar te weinig kennis heeft van de Oost-Europese taal en cultuur, eerst die zwakten moeten opheffen; bijvoorbeeld door cursussen te volgen. Totdat die hun resultaat afwerpen, kan de ondernemer kiezen voor de inzet van lokale vertegenwoordigers in het afzetgebied.

Zijn er bedreigingen, maar beschikt de onderneming over voldoende sterke punten, dan ligt de strategie 'verdedigen' voor de hand (III). Bedreigingen in combinatie met zwakten ten slotte hebben direct de aandacht nodig van het management. In dit kwadrant (IV) wordt vaak het **kernprobleem** gevonden. De strategie van 'afbouwen' of 'elimineren' hoort hier thuis.

■ Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld een slechte financiële positie heeft, kan niet geïnvesteerd worden in een nieuwe productielijn. Dit heeft weer tot gevolg dat een nieuwe lucratieve markt niet kan worden betreden, hetgeen kan leiden tot een nog slechtere financiële positie. Daardoor kan het extra moeilijk worden om nieuwe medewerkers aan te trekken om het reguliere personeelsverloop te kunnen opvangen en dus de continuïteit te kunnen waarborgen. Duidelijk is dat de slechte financiële positie het kernprobleem is.

2.2.3. Diagnose en prognose

In de diagnosefase gaat het erom de in de analysefase verzamelde gegevens (macro, meso en micro) te **interpretieren**. Dit kan men vergelijken met de manier waarop een arts tot een diagnose komt op basis van een gesprek met de patiënt en een lichamelijk onderzoek. Het management zal op basis van het marktaandeel, de kwaliteit van het personeel, de financiële reserves en nog veel meer gegevens concluderen dat de onderneming een zwakke positie inneemt of blaakt van gezondheid. Daartoe worden ook recente ontwikkelingen in kaart gebracht ('Hoe heeft de winst zich in de afgelopen maanden ontwikkeld, en hoe heeft de concurrentie het er afgebracht?'). Mede daarmee wordt een basis gelegd voor een eventueel gewijzigde aanpak. Voortbordurend op de basis die gelegd is in de diagnosefase is de kernvraag: moet het beleid worden aangepast of niet? Zo ja, dan zullen er maatregelen moeten worden genomen om neerwaartse ontwikkelingen om te buigen. De diagnose en de prognose maken de **strategische kloof** duidelijk (zie figuur 2.15). Daarin wordt het verschil getoond tussen de te behalen doelstellingen (winst/omzet) bij gewijzigd beleid en bij ongewijzigd beleid. Anders gezegd: er wordt onderzocht of de geformuleerde doelstellingen kunnen worden gerealiseerd door het bestaande beleid aan te passen.



Figuur 2.15 De strategische kloof

2.2.4. Strategische opties

Om de strategische kloof te overbruggen, zal het bestaande beleid aangepast moeten worden. We zullen hierna een paar mogelijke strategieën en modellen bespreken die kunnen helpen om tot aanpassingen te komen.

Concurrentiestrategieën van Porter

Porter stelt dat een onderneming zich moet onderscheiden van de concurrentie door een keuze te maken voor *costleadership*, differentiatie of focus. De strategie van **costleadership** is erop gericht producten tegen een zo laag mogelijke verkoopprijs aan te bieden om daarmee een zo groot mogelijk marktaandeel te bereiken. De aanbieder kan deze strategie doorvoeren als hij in staat is door schaalvergroting de laagste productie- en/of inkoopkosten te realiseren. Met **differentiatie** probeert de onderneming zich te onderscheiden van de concurrentie op een of meer punten die de markt belangrijk vindt, zoals gebruiksgemak, styling en kwaliteit (bijvoorbeeld: 'Miele, er is geen betere'). Met **focus** als strategie concentreert de onderneming zich op kleine segmenten in de markt (niches) die tot interessante segmenten kunnen uitgroeien. Het voordeel hiervan is dat de onderneming in principe weinig last heeft van de grote concurrenten, voor wie deze kleine segmenten in eerste instantie niet of nauwelijks interessant zijn. Iets dergelijks is gebeurd met de speciaalbieren van de UB. De grote brouwerijen gingen echter ook speciaalbieren produceren toen bleek dat de segmentjes na verloop van tijd segmenten waren geworden.

Groeistrategieën van Ansoff

Ansoff reikt vier opties aan om de strategische kloof te dichten: marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1. De groeistrategieën van Ansoff

	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	marktpenetratie	productontwikkeling
Nieuwe markten	marktontwikkeling	diversificatie

Met **marktpenetratie** wordt ervoor gekozen de markt waarop de onderneming zich richt met de bestaande producten intensiever te gaan bewerken. Dat kan door de frequentie op te voeren (acties zoals 'drie halen, twee betalen'), door andere toepassingsmogelijkheden onder de aandacht te brengen (bijvoorbeeld: 'Melk óók met cornflakes'), door klanten van concurrenten naar zich toe te trekken en door de niet-gebruikers binnen de bewerkte markt tot gebruikers te maken. De onderneming die kiest voor **marktontwikkeling** besluit met haar bestaande producten nieuwe markten te gaan bewerken (dat kan onder meer door te gaan exporteren). Besluit de onderneming de bestaande markten te gaan bewerken met nieuwe producten, dan is sprake van **productontwikkeling**. Het kan gaan om innovaties, maar ook om verbeteringen aan bestaande producten. Ten slotte kan gekozen worden voor **diversificatie**. Daarmee begeeft de onderneming zich met een voor haar volledig nieuw product op een volledig nieuwe markt.

Diversificatie is een risicovolle strategie, omdat de onderneming geen ervaring heeft met de nieuwe product-marktcombinatie. Exemplarisch is de stap die Nijverdal-Ten Cate ooit zette om haar textielactiviteiten uit te breiden met de productie en verkoop van kunststoffen surfplanken, later met de productie en verkoop van kunststoffen grasmatten voor sportvelden.

De groeistrategieën integratie en differentiatie

Integratie duidt op groei door overname binnen een bedrijfskolom. Er worden drie vormen van integratie onderscheiden: verticaal achterwaartse integratie, verticaal voorwaartse integratie en horizontale integratie. Bij **verticaal achterwaartse integratie** neemt de onderneming een voorafgaande schakel in de bedrijfskolom over (een supermarktketen neemt bijvoorbeeld een vleesfabriek over). Bij **verticaal voorwaartse integratie** neemt de onderneming een erop volgende schakel over (de fabrikant neemt bijvoorbeeld een detailhandelsbedrijf over). Bij **horizontale integratie** neemt een onderneming een branchegenoot over (Air France neemt bijvoorbeeld KLM over; zie figuur 2.16).



Figuur 2.16 Air France KLM; eendracht maakt macht

Differentiatie (niet te verwarren met differentiatie als een van de concurrentiestrategieën van Porter; zie hiervoor) is een beweging die tegengesteld is aan integratie. Het gaat hier om het afstoten van een organisatie of een deel ervan. Onderscheiden worden voorwaartse afstoting, oftewel afstoting in de richting van de consument (bijvoorbeeld: een textielfabriek stoot haar weefactiviteiten af), en achterwaartse afstoting (de textielfabriek besluit haar spinactiviteiten af te stoten). Aan deze strategie kan de wens ten grondslag liggen om alle aandacht te richten op de kernactiviteiten, om zo een sterkere concurrentiepositie te bereiken.

Strategieën gerelateerd aan de marktpositie

Marktleiders, marktuitdagers en marktvolgers nemen ieder een eigen positie in op de markt. Een **marktleider** zal trachten zijn leidende positie te behouden. Hij kan dat doen door de totale marktgroei te stimuleren (bijvoorbeeld door van niet-gebruikers gebruikers te maken of door nieuwe gebruiksmogelijkheden onder de aandacht te brengen; de marktleider zal van de zo gerealiseerde groei een groot deel voor zijn rekening nemen) en door aanvallen van concurrenten af te weren. **Marktuitdagers** zijn ondernemingen die de ambitie hebben om marktleider te worden. De uitdager

moet echter beseffen dat zijn aanval een reactie kan uitlokken van de marktleider, waarop hij weer kan of moet reageren. De aanbieders komen dan in een kostbare en zinloze negatieve spiraal terecht. De strijd wordt uiteindelijk gewonnen door de marktleider, aangenomen dat die over de grootste financiële reserves beschikt. De uitdager moet dus voorzichtig te werk gaan. Hij kan de leider waarschijnlijk beter aanvallen door de segmenten die deze minder goed bewerkt beter te gaan bewerken, bijvoorbeeld door betere service te bieden of via productverbetering beter te voldoen aan de wensen van de afnemers. **Marktvangers** ten slotte kiezen voor een imitatiestrategie, omdat aanvallen geen zin heeft. Als kleine marktpartij zouden zij daarbij immers altijd aan het kortste eind trekken.

De modellen van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema (1995) geven aan dat de onderneming, om succesvoller te kunnen zijn dan de concurrentie, moet kiezen voor een van de volgende klantwaardestrategieën:

- *operational excellence*: bij **operational excellence** gaat het om zo laag mogelijke kosten, enerzijds door te streven naar zo groot mogelijke efficiency, anderzijds door gemak voor de klant te bevorderen en daardoor diens zoekgedrag te minimaliseren;
- *customer intimacy*: bij **customer intimacy** wordt er gefocust op de klantrelatie (aanbod op maat, servicegericht en dergelijke);
- *product leadership*: bij **product leadership** is er een focus op innovatie en verbetering van bestaande producten.

De modellen van Kim en Mauborgne

Kim en Mauborgne (2005) hebben de rode- en de blauwe-oceaanstategie geïntroduceerd. De **rode-oceaanstategie** (*red ocean strategy*) gaat uit van een harde confrontatie met bestaande concurrenten in de bestaande markt ('rode oceaan' verwijst naar een bloedige strijd). De **blauwe-oceaanstategie** (*blue ocean strategy*) is erop gericht nieuwe markten te betreden waarop niet of nauwelijks concurrenten actief zijn, bijvoorbeeld omdat de aanbieder met een nieuw product komt dat beter dan de bestaande producten aansluit op de wensen van de klanten (zie het eerdere voorbeeld van het bedrijf dat centraleverwarmingsinstallaties aanbiedt). De keuze voor de blauwe-oceaanstategie leidt tot een voortdurend creatief proces waarbij telkens gezocht wordt naar productverbeteringen en -vernieuwingen.

Keuze uit de strategieën

Uit de in deze paragraaf besproken alternatieve strategieën zal een keuze gemaakt dienen te worden. Met welke strategie is de onderneming het best in staat haar doelstellingen – continuïteit, winst en groei – te realiseren? Welke strategie levert de hoogste winst op, en hoe groot is de kans dat deze winst behaald wordt? Als ervoor

gekozen wordt de diversificatiestrategie van Ansoff toe te passen en de onderneming zich dus op een totaal nieuw gebied gaat begeven, is de kans op succes kleiner dan wanneer de vertrouwde paden worden bewandeld, zoals bij verdere penetratie in de bestaande markt.

2.2.5. De planfase

We beperken ons hier tot de constatering dat in de planfase de gekozen ondernemingsstrategie verder wordt uitgewerkt naar de vijf ondernemingsfuncties: inkoop, productie, marketing, personeel en financiën. Als de eerder in dit hoofdstuk ten tonele gevoerde fabrikant van centraleverwarmingsinstallaties besluit om ook zonnecellen te gaan produceren en verkopen, zal hij beslissingen moeten nemen die raken aan financiën (Hoe kan de vereiste uitbreidingsinvestering het best gefinancierd worden? Met eigen of vreemd vermogen? Lang of kort?), aan personeel (er moet onder meer een omscholingsprogramma worden opgezet en gefinancierd), aan productie (er moet bijvoorbeeld een extra ruimte worden aangebouwd en gefinancierd), aan inkoop (er moeten andersoortige materialen worden ingekocht bij nieuwe leveranciers) en aan marketing (het nieuwe product vraagt om een eigen marktbewerking met een bijbehorende inzet van de vier p's – product, prijs, plaats en promotie – in de juiste samenhang).

2.2.6. De fase van de uitvoering (implementatie), controle en bijsturing

Geregeld zal de vraag aan bod komen of men met de gekozen strategie ook daadwerkelijk de geformuleerde doelstellingen realiseert en aldus de strategische kloof kan dichten. (Een hulpmiddel bij de beantwoording van die vraag kan de zogenoemde **strategy map** zijn; zie paragraaf 6.5.) Is dat niet het geval, dan kan er reden zijn om tot een ander beleid te komen en dus bij te sturen, eventueel door een andere strategie te kiezen. Overigens is het niet denkbeeldig dat de doelstellingen te ambitieus zijn en dat bijsturing in eerste instantie daar moet plaatsvinden.

Extra eisen

Voorts moet de aandacht worden gevestigd op de eisen die voortkomen uit **corporate governance** (CG), een stelsel dat staat voor behoorlijk bestuur. De leiding, het toezicht en de belanghebbenden hebben samen de taak te bepalen hoe de doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Anders gezegd: met de belangen van werknemers, consumenten, leveranciers, milieugroepen, enzovoort dient rekening te worden gehouden bij het formuleren en uitvoeren van het beleid (**stakeholdersmodel**). Transparantie (men is bijvoorbeeld open over de hoogte van

beloningen) en verantwoording zijn begrippen die als een rode draad lopen door corporate governance.

Een onderdeel van corporate governance is **compliance**. De mate van compliance duidt op de vraag in hoeverre in de organisatie gewerkt wordt volgens de van kracht zijnde wet- en regelgeving. Grote bedrijven hebben vaak een aparte afdeling die erop toeziet dat de organisatie in overeenstemming daarmee te werk gaat en in die zin de directie of de raad van bestuur van advies voorziet.

// In de [toolbox](#) gaan wij verder in op corporate governance. We besteden daar onder meer aandacht aan de **code Tabaksblat** en aan extra regels voor Nederlandse ondernemingen die actief zijn in het buitenland. De aanbevelingen in de code Tabaksblat roepen op tot zelfregulering. De code is gebaseerd op het principe ‘pas toe of leg uit’: ondernemingen die de regels niet toepassen moeten uitleggen waarom zij dat niet doen.

2.3. Samenloop

De samenloop met de andere S'en komt pas aan de orde vanaf hoofdstuk 3. Hier beperken wij ons tot de (herhaalde) opmerking dat in de SWOT-analyse niet alleen verbanden tussen de verschillende macro-ontwikkelingen onderling en tussen de verschillende meso-ontwikkelingen onderling relevant kunnen zijn, maar ook verbanden tussen macro- en mesofactoren.

■ Technologische ontwikkelingen (onder meer internet en steeds krachtiger computers) hebben de intrede van e-commerce en e-business mogelijk gemaakt, en er daarmee voor gezorgd dat fabrikanten op mesoniveau directer en sneller kunnen communiceren met hun afnemers en leveranciers.

Juist dit soort verwevenheden maken het strategisch ondernemingsproces tot een complexe aangelegenheid waarbij ook een sterk beroep wordt gedaan op de creativiteit van het management.

2.4. Opdrachten

1. Waarom is het voor een onderneming belangrijk om een strategie te hebben?
2. Wat is de relatie tussen doelstellingen en strategieën? Bij welke van deze twee passen de missie en de visie?
3. Wat kan worden verwacht van de toekomst van een onderneming waarvan het productassortiment voor 70 procent bestaat uit stars, voor 20 procent uit cash cows, en voor 10 procent uit dogs?
Motiveer je antwoord en maak onderscheid tussen de middellange en de lange termijn.
4. Noem een paar bedrijven of bedrijfstakken die sterk afhankelijk zijn van demografische factoren en leg uit waarom ze dat zijn.
5. Volgens het CBS is de bevolking in 2019 gegroeid met 130.000 personen, van wie 114.000 immigranten (zie kader 2.2). Dat is een toename ter grootte van een stad als Deventer of Alkmaar.
Wat zijn de gevolgen voor het bedrijfsleven als deze trend de komende jaren doorzet?
6. De EU-landen staan anno 2020, het jaar van de Brexit, meer dan ooit voor de keuze welke richting de EU op zou kunnen gaan. De ene is toewerken naar een Europese superstaat. Wat is de andere?
7. Geef een voorbeeld waarin de samenhang tussen twee 'de pest'-factoren tot uiting komt.
8. Beschrijf de werking, het belang en de uitkomsten van de confrontatiematrix.
9. Geef voorbeelden van bekende ondernemingen en/of producten gekoppeld aan de groeistrategieën van Ansoff.
10. Geef een praktijkvoorbeeld van diversificatie dat in dit boek niet genoemd is.
11. Een fietsenfabriek slaat de grossier voortaan over en gaat in het vervolg de fietsenwinkeliers rechtstreeks benaderen. Is hier sprake van integratie of van differentiatie?
12. Beschrijf het verschil tussen analyse, diagnose en prognose.
13. Wat zijn afnemers? Kun je daarin verschillende groepen onderscheiden?
14. Beschrijf het businessdefinitionmodel van Abell en geef een eigen voorbeeld.

Eindcase ITCOM

Het relatief kleine bedrijf ITCOM bv (er werken vijftig mensen) levert complete telefooninstallaties, in het bijzonder aan het midden- en kleinbedrijf (mkb). Het bedrijf is vijftien jaar geleden begonnen na afsplitsing van het grote elektronicaconcern Bertel. Bertel had besloten terug te keren naar zijn kerntaken en wilde daarom een aantal bedrijven dat niet tot die kern behoorde, verkopen of verzelfstandigen.

De eerste jaren werd ITCOM nog door Bertel gesteund met orders en kennis. Dat is nu niet meer per definitie het geval. Orders moeten worden binnengehaald op grond van normale acquisitie. ITCOM is een van de mogelijke leveranciers van Bertel: orders van de voormalige moeder beslaan ongeveer 20 procent van de omzet. De overige 80 procent komt uit leveringen, advisering, installatie en onderhoud van de telefooncentrales voor het mkb.

De laatste jaren merkt ITCOM dat de markt inzakt. Het mkb investeert niet langer in vernieuwing van telecominstallaties. Tevens merkt ITCOM dat de klanten steeds meer wensen hebben op het gebied van koppeling van telefonie en interne computersystemen. Zo wilde onlangs een klant dat bepaalde bedrijfsgegevens om de zoveel tijd automatisch aan een aantal vestigingen werden doorgebeld. Hij vroeg zich af of dat mogelijk was en of dat het best via telefonie, via internet of misschien op een andere wijze kon worden uitgevoerd.

ITCOM moet constateren dat het op dit terrein eigenlijk niet goed thuis is. Op het gebied van spraakverbindingen is het bedrijf heel sterk, met name als het gaat om vaste verbindingen, maar op het gebied van mobiele verbindingen en koppeling aan informatiesystemen heeft het onvoldoende expertise in huis.

-
1. Formuleer één of meer doelstellingen voor ITCOM.
 2. Zijn er strategische problemen bij ITCOM? Zo ja, welke?
 3. Formuleer een aantal sterken, zwakten, kansen en bedreigingen bij ITCOM.
 4. Tot welke mogelijke keuzes leidt deze analyse van sterken, zwakten, kansen en bedreigingen?
 5. Beschrijf een aantal relevante omgevingsfactoren die ITCOM kunnen helpen bij het bepalen van zijn strategie.
 6. Kiest het bestuur van ITCOM op grond van de SWOT-analyse voor een groeistrategie? Zo ja, voor welke? Verklaar je antwoord.
 7. Hoe kan het bestuur van ITCOM erachter komen of een eenmaal gekozen strategie werkt of niet?

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 3. Structure

Leerdoelen

In dit hoofdstuk leer je:

- uit welke elementen (processen en de activiteiten daarbinnen) een organisatiestructuur bestaat;
- hoe deze op elkaar inwerken;
- welke motieven – naast het kostenmotief – een rol kunnen spelen bij het optuigen van de organisatiestructuur;
- welke interne en externe invloeden wijzigingen in de organisatiestructuur kunnen veroorzaken;
- dat een missie en een visie die zijn uitgewerkt in een strategie, een leidraad vormen voor de structuur waar functiescheidingen (macht) en samenwerkingsverbanden (belangen) cruciale onderdelen zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

Begincase Hoe wordt de Utrechtsche Bierbrouwerij sterker?

Het is 12.15 uur en de wekelijkse vergadering van het voltallige management van de Utrechtsche Bierbrouwerij is net beëindigd. Er is een aantal belangrijke besluiten genomen. Ten eerste is definitief besloten dat de UB het aanbod van De Hertogen om te fuseren zal aanvaarden onder de voorgestelde voorwaarden. Bij het nemen van deze beslissing zijn de beide ondernemingen niet over één nacht ijs gegaan. Er hebben vele vergaderingen plaatsgevonden, en beide partners hebben in de afgelopen jaren al op tal van terreinen samengewerkt. Beider accountants en juridische adviseurs hebben overuren gemaakt. De ondernemingsraad had al een positief advies uitgebracht, nadat de garantie was gegeven dat de fusie niet tot gedwongen ontslagen zou leiden.

De tweede belangrijke beslissing betreft de aanschaf van een nieuwe productielijn, een beslissing die – zoals reeds eerder aangegeven – samenhangt met het fusiebesluit. De investering maakte het noodzakelijk om het personeelsbestand op de productieafdeling met tien procent te reduceren. Een confrontatie met de vakbond werd – zo bleek eerder – afgewend, doordat de reductie voor een deel kon worden bereikt door natuurlijk verloop en doordat het afvloeisingaanbod voor de overige betrokken werknemers dermate aantrekkelijk was dat zij het snel accepteerden. Om het daadwerkelijke samengaan met De Hertogen zo goed mogelijk voor te bereiden, is tevens besloten een aantal projectgroepen te installeren, met in elke groep zowel medewerkers van de UB als van De Hertogen.

De eerste projectgroep, onder leiding van Berry Zeelaerts, heeft tot taak een gezamenlijk marketingplan op te stellen op basis van de reeds geformuleerde beleidsuitgangspunten (missie) en de business definition van de nieuwe onderneming. De groep zal bekijken of er nieuwe producten moeten worden toegevoegd aan het assortiment, en ook welke bestaande producten gehandhaafd moeten worden.

De fusie zal zoals gezegd niet leiden tot gedwongen ontslagen, maar het wordt wel wenselijk geacht te bezien hoe de inzet van beide personeelsgroepen in samenhang met elkaar zo effectief en efficiënt mogelijk kan plaatsvinden. De projectgroep die dat moet gaan uitzoeken staat onder leiding van Johan Twijnstra. Expliciet is aangegeven dat bekeken dient te worden hoe – gegeven de wens om te komen tot een slagvaardige onderneming met korte communicatielijnen – de spanwijdte van de managers in de nieuwe gefuseerde onderneming kostenneutraal kan worden vergroot. Ook moet worden bekeken wat de mogelijkheden zijn van job rotation en andere vormen van werkstructurering.

De derde projectgroep, onder leiding van Gert De Mispelaere, heeft tot taak te bezien of het ook wenselijk is in fysieke zin te komen tot één onderneming. Met andere woorden: moet er één gebouw komen waarin beide ondernemingen worden samengebracht? Zo ja, waar zou dat gebouw dan moeten staan, in Nederland of in België?

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet, bijvoorbeeld om op te zoeken wat de ondernemingsraad is en wat zijn functies zijn.

1. In de tekst staat: 'Beider accountants en juridische adviseurs hebben overuren gemaakt.' Noem een aantal concrete onderwerpen waarmee deze adviseurs zich hebben moeten bezighouden.
2. Wat zou er zijn gebeurd als de ondernemingsraad een negatief advies had uitgebracht? Zou de ondernemer dan zonder meer zijn wensen hebben kunnen doordrukken? Motiveer je antwoord.
3. In een projectgroep komen in de regel medewerkers uit verschillende disciplines samen. Ze worden dan tijdelijk, voor de duur van het project, vrijgemaakt van hun afdeling. Wat zou voor de UB en De Hertogen een reden geweest kunnen zijn om voor de projectgroepmethode te kiezen?
4. Bij job rotation nemen collega's op gezette tijden elkaars functie over. Bedenk een aantal voordelen van deze vorm van werkstructurering.
5. Welke invalshoeken of aspecten zouden bij het advies van Gert De Mispelaere aan de directie aan de orde kunnen komen?

3.1. Inleiding

De **organisatiestructuur** laat zien hoe binnen de organisatie de functies zijn verdeeld, wie welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft en hoe de coördinatie plaatsvindt. Bij het vormgeven van de organisatiestructuur spelen dus drie elementen een rol:

- De manier waarop de **functies** (en daarbinnen de taken) worden verdeeld. Een functieomschrijving – die bestaat uit taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden – geeft de doelstellingen aan die bereikt moeten worden.

■ Het hoofd van de productieafdeling zal goederen met een bepaalde kwaliteit en vorm moeten produceren in een bepaalde hoeveelheid tegen vooraf vastgestelde kosten (voorcalculatie). Om die doelstellingen te kunnen realiseren, zal hij onder meer een aantal taken moeten verrichten, werkoverleg moeten invoeren en daarbij als voorzitter moeten fungeren, de voortgangscontrole moeten uitvoeren, en moeten overleggen met het hogere management (zie verder het organogram in figuur 3.2).

- De manier waarop de **beslissingsbevoegdheden** worden verdeeld. Het gaat daarbij om het vraagstuk van centralisatie en decentralisatie.
- De manier waarop de **coördinatie** gestalte krijgt en er dus gecommuniceerd wordt. Dat kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld door middel van overleg (formeel, bijvoorbeeld in vergaderingen, en informeel, bijvoorbeeld in de wandelgangen) of door middel van instructieboeken, memo's en dergelijke.

'Structure follows strategy' is een uitspraak van Chandler (1962) waarmee kernachtig wordt uitgedrukt dat de vastgestelde strategie invloed heeft op de vast te stellen structuur. Het vaststellen van de structuur wordt echter ook beïnvloed door de interne mogelijkheden van de organisatie (zie figuur 3.1), waarmee het verband met de andere S'en wordt gelegd.



Figuur 3.1 Structure follows strategy

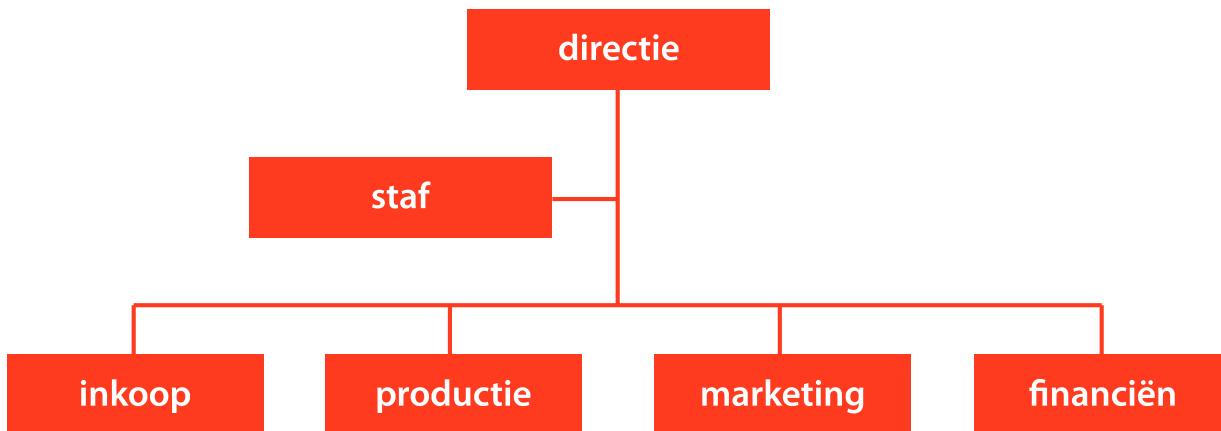
Organisaties zijn doelgerichte samenwerkingsverbanden waarbinnen mensen en middelen op verschillende manieren in combinatie met elkaar kunnen worden ingezet (**alternatieve aanwendbaarheid**) om zo doelgericht (effectief) mogelijk bezig te zijn. Effectiviteit alleen is echter niet voldoende. De organisatie moet ook zo

efficiënt mogelijk te werk gaan. Dat wil zeggen dat er bij het vaststellen van de organisatiestructuur naar gestreefd wordt met zo min mogelijk kosten het vastgestelde doel te bereiken. Anders gezegd: het streven zal zijn de productiefactoren zó met elkaar te combineren dat er recht wordt gedaan aan het **economisch principe**: met zo weinig mogelijk inspanning een zo groot mogelijk resultaat bereiken.

■ Een eenvoudig voorbeeld waarmee de begrippen ‘effectiviteit’ en ‘efficiency’ geïllustreerd kunnen worden is het volgende. Ik spreek met mijn buurman af dat hij mijn huis aan de buitenkant wit zal schilderen tijdens mijn vakantie. Bij mijn terugkomst blijkt dat hij groene verf heeft gebruikt in plaats van witte. Op mijn vraag waarom hij zich niet aan onze afspraak heeft gehouden, antwoordt hij dat hij in de winkel zag dat groen beduidend goedkoper was en dat het hem verstandiger leek om die kleur te gebruiken. Geconcludeerd kan worden dat de buurman efficiënt te werk is gegaan, maar niet effectief.

In de organisatiestructuur worden de posities van de mensen en middelen voor een bepaalde tijd vastgelegd, zodanig dat de doelstellingen (**effectiviteit**) van de organisatie zo goed mogelijk kunnen worden gerealiseerd. ‘Zo goed mogelijk’ impliceert dat niet alleen gekeken moet worden naar kostenvoordelen (efficiency = doelmatigheid), maar dat ook rekening moet worden gehouden met sociale en maatschappelijke motieven bij de structurering (zie verder paragraaf 3.2).

Het **organisatieschema** (ook **organogram** genoemd) is een vereenvoudigde weergave van de formele functie- of taakverdeling. Het laat de horizontale taakverdeling op de verschillende niveaus zien, evenals de hiërarchische verhoudingen. Figuur 3.2 is een voorbeeld van een lijn-staforganisatie. Stafafdelingen hebben daarin een adviesfunctie. Via een horizontale lijn zijn zij verbonden met de lijnfunctionaris aan wie zij hun adviezen uitbrengen. De lijnfunctionarissen zijn – op diverse niveaus – degenen die de leiding hebben en dus de beslissingen nemen. De lijnrelaties worden in het organogram uitgebeeld door middel van een verticale lijn. In de meest moderne organisaties is sprake van tweerichtingsverkeer; dat wil zeggen dat een groot deel van de informatie van onder naar boven gaat (‘bottom-up’) en daarna pas ‘top-down’ in de vorm van beslissingen. In dit verband kan verwezen worden naar participatief leiderschap in paragraaf 7.2.



Figuur 3.2 Organogram

De **formele organisatiestructuur** bestaat uit de officiële, door de leiding vastgestelde functie- en taakverdeling, de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de manieren waarop de communicatie plaatsvindt. Formeel kan bijvoorbeeld zijn vastgesteld dat medewerkers van verschillende afdelingen alleen via hun chefs met elkaar mogen overleggen.

In de praktijk blijkt deze structuur meestal niet te voldoen. Er zijn dan aanvullende gedragsregels nodig die – hoewel niet officieel vastgelegd – het de medewerkers mogelijk maken hun rollen beter te spelen. Deze **informele organisatiestructuur** (die uiteraard gevoed wordt door de bedrijfscultuur; zie hoofdstuk 8) kan in voorkomende gevallen gunstig of ongunstig werken, zoals blijkt uit het voorbeeld hierna.

- De informele structuur kan bijvoorbeeld gunstig werken wanneer de magazijnbediende even afwezig is en de chef een andere ondergeschikte de opdracht geeft een artikel uit het magazijn te halen voor een wachtende klant. Zouden de formele regels in acht worden genomen – ‘Alleen de magazijnbediende mag artikelen uit het magazijn halen’ –, dan zou de klant geïrriteerd kunnen weglopen.
- De informele structuur kan bijvoorbeeld ongunstig werken wanneer op een bepaalde afdeling een medewerker ’s ochtends geregeld te laat verschijnt. Dat wordt door hem gelegitimeerd met de redenering dat hij ook vaak later weggaat. Als deze gang van zaken geaccepteerd wordt, kan het gevolg zijn dat het te laat komen schering en inslag wordt.

Binnen de formele organisatiestructuur onderscheiden we nog de **organieke structuur** en de **personele structuur**. In de organieke structuur worden de verschillende organen (bijvoorbeeld afdelingen) weergegeven. In de personele structuur worden ook de namen van de chefs van de afdelingen en de aantallen werknemers per afdeling vermeld.

3.2. Arbeidsverdeling (functie- en taakverdeling) en coördinatie



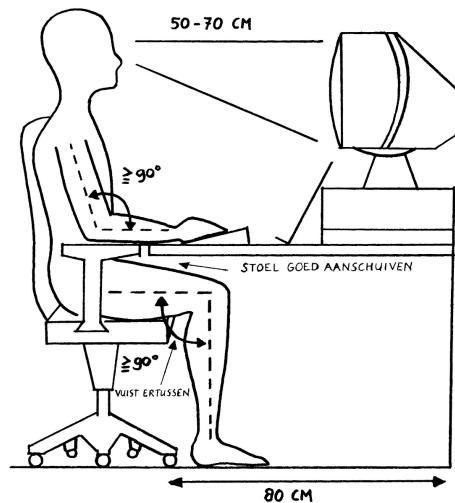
Figuur 3.3 Ieder zijn taak

Bij het ontwerpen van een organisatiestructuur komen arbeidsverdeling en coördinatie bij elkaar (zie figuur 3.3), zo blijkt uit de omschrijving van de organisatiestructuur in paragraaf 3.1. Deze twee elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vullen elkaar aan. Wanneer de **arbeidsverdeling** toeneemt, neemt ook de noodzaak tot **coördinatie** toe. Coördinatie is immers nodig om gelijkgerichtheid in de organisatie tot stand te brengen ('Alle neuzen dezelfde kant op'). Gelijkgerichtheid duidt op eenheid van leiding en zorgt dat de organisatie bestuurbaar wordt of blijft. Er wordt dan gesproken over het **bestuursmotief**. Een zeer ver doorgevoerde arbeidsverdeling levert in beginsel kostenvoordelen op. De medewerkers kunnen zich dan immers volledig richten op een deeltaak, waardoor als gevolg van routinevorming sneller en dus goedkoper gewerkt kan worden. Bovendien worden de mogelijkheden van automatisering groter. We hebben het dan over het **kostenmotief**.

Naast het bestuursmotief en het kostenmotief zijn het sociale motief en het maatschappelijke motief nog van belang. Het **sociale motief** stelt dat functies (taken) een zekere aantrekkelijkheid moeten bezitten. De meeste mensen hebben behoefte aan variatie in hun werk en willen zich graag ontplooien. Tegemoetkomen aan deze behoefte vraagt om extra uitgaven. Daar staat echter tegenover dat de medewerkers die hun functie aantrekkelijk vinden gemotiveerder zijn om hun taken uit te voeren. Het **maatschappelijke motief** kan gezien worden als een aanvulling op het sociale motief. Het duidt op de eisen die de maatschappij (en daarbinnen met name de overheid) stelt aan de wijze waarop functies vervuld worden. Die eisen kunnen 'hard' zijn, omdat ze gebaseerd zijn op regelgeving (bijvoorbeeld de Arbowet, die regels stelt met betrekking tot de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers; zie ook kader 3.1), of 'zacht', omdat ze afkomstig zijn van vakbonden en andere belangengroepen.

Kader 3.1 Wat is een arbodienst?

De Arbowet ('arbo') is de afkorting van 'arbeidsomstandigheden') is een Nederlandse wet die regels bevat voor werkgevers en werknemers om de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van werknemers en zelfstandige ondernemers te bevorderen. Doel is om ongevallen en ziekten, veroorzaakt door het werk (bijvoorbeeld door een verkeerd ingerichte werkplek; zie figuur 3.4), te voorkomen. Dat impliceert dat ook gewaakt moet worden over de (psycho)sociale veiligheid. Werknemers die zich in psychosociale zin onveilig voelen kunnen zich wenden tot de hr-afdeling of tot een aangewezen vertrouwenspersoon. Om de gezondheid en de veiligheid van werknemers te garanderen is voor iedere organisatie – hoe klein ook – een basiscontract arbodienstverlening verplicht. Er zijn in Nederland ongeveer tweehonderdvijftig arbodiensten waaruit kan worden gekozen.



Figuur 3.4 Ergonomie op de werkplek

Het is zaak om een goede balans te vinden tussen de voornoemde motieven, met de goede bestuurbaarheid van de organisatie als uitgangspunt. Daarbij moet wel bedacht worden dat een beste manier van organiseren niet bestaat en dat te allen tijde moet worden gezocht naar een situatiegebonden oplossing (zie ook paragraaf 7.3.2).

Coördinatievoorzieningen (zie paragraaf 3.7.2) moeten, indachtig de gestalttheorie in de psychologie (zie paragraaf 1.2.3), ervoor zorgen dat het geheel meer is dan een optelsom van de afzonderlijke delen. Er bestaat een mooie vergelijking met het menselijk lichaam: aan een los orgaan hebben we niets. Alleen dankzij het geheel van goed werkende organen, die elk een eigen taak vervullen (taakverdeling), de relaties daartussen én de goede werking van het zenuwstelsel (coördinatie) kan het menselijk lichaam als geheel goed functioneren.

3.3. Taakverdeling

Afhankelijk van de situatie zal sprake zijn van een ruime of van een geringe mate van arbeidsverdeling in horizontale en verticale richting. Een geringe mate van verticale arbeidsverdeling ('verplatting'; zie paragraaf 3.3.2) kan duiden op een slagvaardige organisatie met veel zelfstandige medewerkers die zichzelf goed controleren en bijsturen. De eis tot verplatting van de structuur heeft ook gevolgen voor het soort medewerkers dat moet worden aangetrokken. Dit feit wordt nog eens benadrukt in paragraaf 3.9, over samenloop.

3.3.1. Horizontale taakverdeling

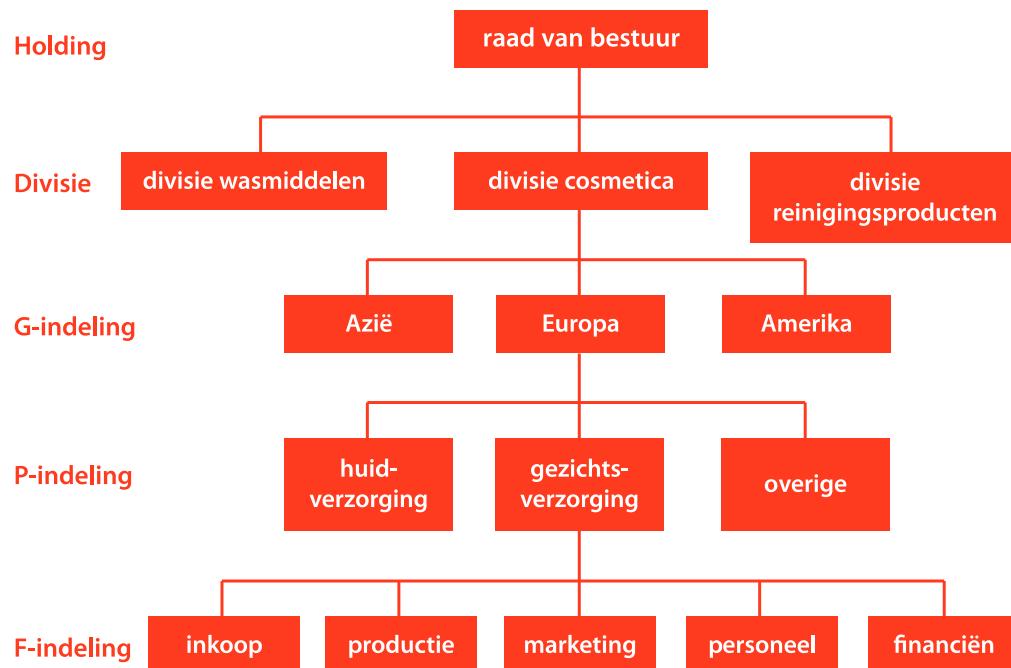
Horizontale taakverdeling is de verdeling van functies (meestal afdelingen) op een bepaald niveau, en binnen zo'n niveau over verschillende functionarissen.

Verbijzondering in horizontale richting kan plaatsvinden op basis van gelijksoortigheid of op basis van samenhang van de werkzaamheden. Sommige organisaties hebben een structuur die louter en alleen gebaseerd is op een van deze uitgangspunten, andere hebben een structuur waarin beide uitgangspunten zijn toegepast.

Bij de **indeling naar gelijksoortigheid** (ook 'interne differentiatie' genoemd) worden werkzaamheden samengevoegd die naar hun aard bij elkaar of bij een deelproces binnen het totale bedrijfsgebeuren horen. Omdat een prominent voorbeeld van deze wijze van verbijzondering de indeling naar bedrijfsfuncties is (inkoop, productie, marketing, financiën en personeel), wordt ook wel gesproken over de **f-indeling**. Daarbij worden dus alle inkopers bij elkaar geplaatst, alle marketingmensen, enzovoort. Deze indeling heeft als voordeel dat medewerkers efficiënter kunnen worden ingezet dankzij de toename van kennis en vaardigheden door specialisatie. Een ander voordeel van de f-indeling is de toename van de automatiseringsmogelijkheden. Veel werkzaamheden van een bepaalde soort worden immers bij elkaar gevoegd. Een belangrijk nadeel van deze wijze van taakverdeling is de moeilijk tot stand te brengen coördinatie tussen de functionele afdelingen. Die kunnen door hun specialisme als het ware worden beschouwd als kleine koninkrijkkjes.

Van een **indeling naar samenhang** (ook 'interne specialisatie' genoemd, wat overigens een vreemde benaming is, aangezien bij de indeling naar gelijksoortigheid specialisatie als een van de voordelen wordt genoemd) is sprake als medewerkers van verschillende disciplines (marketeers, productiemedewerkers, inkopers, enzovoort) bij elkaar worden gezet en samen de marktbewerking verzorgen van één product of productgroep (de zogenoemde **p-indeling**), van één bepaalde markt (de **m-indeling**) of van één bepaald gebied (de **g-indeling**). Deze indeling bevordert de

flexibiliteit, waardoor sneller afstemming kan plaatsvinden. De verschillende functies zijn immers allemaal gericht op de bewerking van dat specifieke product, die specifieke regio of die specifieke doelgroep. Meestal worden de medewerkers ook in fysieke zin bij elkaar geplaatst, bijvoorbeeld op dezelfde etage. Een ander voordeel van deze indeling is dat de betrokkenheid en de loyaliteit van de medewerkers gestimuleerd worden. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het product, de regio of de doelgroep waar ze op gezet zijn (wij-gevoel). Deze indeling heeft als belangrijkste nadelen dat de voordelen van specialisatie gemist worden en dat er functiedoublures ontstaan. Ieder(e) product(groep), regio of doelgroep of heeft immers zijn eigen team. Deze indeling is dan ook alleen nuttig wanneer de organisatie voldoende omvang heeft om op zodanige manier te kunnen profiteren van de schaalvoordelen dat daarmee de nadelen kunnen worden geneutraliseerd. Bij zeer grote bedrijven – met name internationaal opererende organisaties – zullen op verschillende niveaus bijna altijd verschillende horizontale taakverdelingen voorkomen. Er kunnen zich allerlei **combinaties** van f-, p-, m- en g-indelingen voordoen, bijvoorbeeld tegelijkertijd een p- en een m-indeling of tegelijkertijd een g- en een f-indeling (zie figuur 3.5).



Figuur 3.5 Combinaties van f, p en g

3.3.2. Verticale taakverdeling

De verticale taakverdeling is de verdeling van functies en bevoegdheden over verschillende organisatieniveaus, en binnen die niveaus over verschillende

functionarissen. Iedere werknemer heeft een bepaald takenpakket, dat in de regel bestaat uit een combinatie van lichtere en zwaardere taken.

■ Een postbesteller heeft bijvoorbeeld als taak om elastiekjes om bepaalde stapels post te doen (lichte taak) en om pakketten op het juiste adres persoonlijk te overhandigen (zwaardere taak). De totale samenstelling van zijn takenpakket bepaalt zijn beloning: de prijs van zijn arbeid.

Bij het verdelen van taken spelen de volgende punten een rol. Iedere werknemer is in beginsel geneigd de lichtste, eenvoudigste taken af te stoten naar het niveau dat zich onder hem bevindt. Enerzijds omdat hij vindt dat hij voor deze taken te goed wordt betaald, anderzijds omdat ze doorgaans het minst spannend zijn. Bedrijven die taken gaan verdelen, zullen zoeken naar de effectiefste koppeling van taken aan medewerkers. Dat gebeurt dan zodanig dat die medewerkers geen taken uitvoeren die ze niet aankunnen (die niet passen bij hun niveau) of die op een lager niveau door anderen kunnen worden uitgevoerd. Op deze wijze zou een **optimale kostenstructuur** ontstaan. De beloning van de medewerkers past bij de door hen uitgevoerde taken, en idealiter worden geen hogere kosten gemaakt dan de arbeid waard is.

■ Wel is het zo dat werknemers geneigd zijn het salaris te willen ontvangen dat bij dat deel van hun taak hoort dat het meest waard is. Een directeur verlangt een salaris dat hoort bij het nemen van zwaarwegende beslissingen, en niet een salaris dat hoort bij iemand die papieren aan elkaar niet, terwijl dat ook weleens een – zij het incidentele – bezigheid van de directeur is. Hierdoor ontstaat enige – niet te vermijden – vervuiling in de optimalisatie van de arbeidskostenstructuur.

3.3.3. De raad van commissarissen (rvc)

Iedere zakelijke organisatie (nv, bv, vof, eenmanszaak, enzovoort) kan desgewenst een rvc instellen en deze opnemen in het organogram. In figuur 3.2 zou de rvc dan helemaal bovenaan worden geplaatst, boven de directie (of de raad van bestuur (rvb), zoals de directie van grote organisaties vaak genoemd wordt). De rvc heeft algemeen als taak om **toezicht** te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de organisatie. Om die taak te kunnen uitoefenen dient de rvc te beschikken over verschillende deskundigheden (op het gebied van marketing, financiën, enzovoort). De rvc is in de afgelopen jaren naast toezichthouder steeds meer medebeslisser geworden, en hij wordt ook steeds meer verantwoordelijk gehouden bij wanbeleid.

Bij **structuurvennootschappen** is een rvc verplicht, evenals een ondernemingsraad. Een structuurvennootschap is een grote vennootschap, een nv of bv met een personeelsbestand van minimaal honderd werknemers en een aandelenkapitaal, met inbegrip van reserves, van minimaal zestien miljoen euro.

De rvc van een structuurvennootschap heeft naast zijn toezichthoudende taak een aantal extra taken: de benoeming en het ontslag van de directie, de vaststelling van de

jaarrekening en het goedkeuren van belangrijke besluiten, bijvoorbeeld met betrekking tot fusies, de uitgifte van nieuwe aandelen, het doen van grote investeringen en het uitvoeren van grote reorganisaties.

De structuurvennootschap werd in het leven geroepen met de structuurwet van 1971. Deze is in 2004 gewijzigd (zie kader 3.2).

Kader 3.2 Wijzigingen structuurwet 2004

De eerste belangrijke wijziging is de afschaffing van het **coöptatiestelsel**. Onder dat stelsel konden de leden van de rvc zelf nieuwe commissarissen benoemen. Dat ondervond veel kritiek vanwege de kans op vriendjespolitiek (old boys network).

De tweede belangrijke wijziging is dat de algemene vergadering van aandeelhouders (ava) meer bevoegdheden gekregen heeft:

1. Zij benoemt nu de leden van de rvc. De rvc heeft het recht om leden voor te dragen, maar de ava kan die voordracht verwerpen.
2. De ava kan bij meerderheid de voltallige rvc ontslaan door het opzeggen van het vertrouwen. In dat geval benoemt de Ondernemingskamer tijdelijk een of meer commissarissen. De Ondernemingskamer – een onderdeel van het gerechtshof Amsterdam – heeft de taak (juridische) geschillen in Nederlandse vennootschappen te beoordelen en hier bindende uitspraken over te doen.
3. De ava bepaalt in hoofdlijnen de beloning van de bestuurders.
4. Individuele aandeelhouders krijgen meer mogelijkheden om agendapunten voor de ava aan te dragen.

 In organisaties met een publiekrechtelijk karakter, zoals zorginstellingen of onderwijsinstellingen, wordt in plaats van de term 'raad van commissarissen' de term 'raad van toezicht' (rvt) gebruikt.

Commissarissen zijn – in tegenstelling tot directieleden – niet in dienst van de organisatie. Zij krijgen een vergoeding voor de door hen geleverde diensten. Deze scheiding tussen het bestuur (*the board of directors*) en de toezichthouders wordt in de literatuur ook wel het **two-tier system** (dualistisch systeem) genoemd. Een andere bekende aanduiding is het **Rijnlandse model**.

Een **one-tier system** (monistisch systeem) is een bestuursmodel met één laag. In het bestuur zitten dan zowel de directieleden als de toezichthouders, dus zowel *executives* als *non-executives*. In de praktijk leidt dit mogelijk tot vervlechting van uitvoering en toezicht. In de literatuur wordt dit systeem het **Angelsaksische model** genoemd. Alleen een non-executive mag de rol van bestuursvoorzitter op zich nemen.

 In veel organisaties is de besturing de taak en verantwoordelijkheid van de eigenaar. Veelal is het eigenaarschap verdeeld over meerdere aandeelhouders. Bij grote vennootschappen zijn de eigenaren niet of niet meer direct verbonden aan de organisatie. Het dagelijkse bestuur van de organisatie is in handen van een aangestelde raad van bestuur. De aandeelhouders, de **principalen**, hebben de besturing in handen gelegd van de raad van bestuur, de **agent**.

Aan deze constructie kleeft echter een bezwaar. Het (eigen)belang van de agent hoeft niet gelijk te zijn aan het belang van de principalen. Daar komt bij dat de agent, doordat hij directer bij de organisatie betrokken is, per definitie meer informatie heeft over de organisatie dan de principalen, die meer op afstand staan. Hierdoor is er sprake van een informatieasymmetrie in het voordeel van de agent. De

spanning die ontstaat door informatieasymmetrie en de belangentegenstelling tussen de principalen en de agent is de kern van de **principaal-agenttheorie**.

3.4. Werkstructurering

In de jaren zestig van de vorige eeuw begon – zoals in paragraaf 1.2.3 al is aangegeven – een periode van maatschappelijke vernieuwing waarin de aandacht voor de mens als individu met eigen ideeën en wensen sterk toenam. Ongetwijfeld heeft de forse welvaartsstijging in die periode daaraan bijgedragen. Het was een tijd waarin de gevestigde gezagsverhoudingen ter discussie werden gesteld, bijvoorbeeld door middel van studentenacties (zie ook paragraaf 1.2.3) en het streven naar vrouwenemancipatie, en waarin er meer ruimte kwam voor inspraak en medezeggenschap. Deze veranderingen drongen vanzelfsprekend ook in meer of mindere mate door in het bedrijfsleven. Er ontstond een sterker aversie tegen een te sterke taakverdeling. Die zou de werknemers degraderen tot verlengstukken van de machine en leiden tot geestdodend werk. Dat zou funest zijn voor de arbeidsmotivatie (zie ook paragraaf 7.7) en bovendien de medewerkers belemmeren in hun ontwikkeling. In de afgelopen decennia zijn daarom de volgende vormen van werkstructurering steeds meer toegepast.

3.4.1. Taakroulatie (job rotation)

Van **taakroulatie** is sprake wanneer werknemers op gezette tijden elkaars functie overnemen (zie figuur 3.6). In zeer kleine organisaties zal taakroulatie bijna een vanzelfsprekendheid zijn. De verschillende functies zijn daar vaak wat minder gecompliceerd, en de behoefte aan een brede inzet is er meestal groot. Immers, het tijdelijk wegvalLEN van een enkele collega (ziekte, bijzonder verlof) zou anders meteen consequenties hebben. In grotere organisaties zal meer tijd gemoeid zijn met het daadwerkelijk implementeren van taakroulatie.



Figuur 3.6 Taakroulatie (job rotation)

3.4.2. Taakverruiming (job enlargement)

We spreken over **taakverruiming** als de functie van de werknemer horizontaal wordt uitgebreid. Hij krijgt er dan extra taken van hetzelfde niveau bij. Daardoor wordt hij minder specialistisch, maar krijgt hij een breder blikveld en meer verantwoordelijkheid.

Volgens Herzberg (Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman, 1959) moet er getwijfeld worden aan de betekenis van taakroulatie en taakverruiming. Hij vraagt zich af welk nut het heeft om een pakket met eenvoudige, weinig uitdagende taken te vervangen door of uit te breiden met taken van hetzelfde niveau. Extra motivatie ontstaat volgens hem door taakverrijking. Ons inziens moet dit negatieve oordeel over taakroulatie en taakverruiming enigszins genuanceerd worden. Verbreding van het takenpakket kan in voorkomende gevallen een uitstekende basis zijn voor een latere carrièretrap met meer uitdagingen en verantwoordelijkheden. Daarom moeten taakroulatie, taakverruiming en taakverrijking in een contingentieperspectief geplaatst worden: het nut ervan kan per individuele werknemer anders zijn. Het contingentieperspectief (zie paragraaf 7.3.2) speelt een centrale rol in het model van Hackman (zie kader 3.3).

3.4.3. Taakverrijking (job enrichment)

Van **taakverrijking** is sprake als de functie verticaal wordt uitgebreid. Er worden taken toegevoegd die op een hoger niveau liggen. Dat betekent in de regel dat aan het takenpakket werkzaamheden met een meer beleidsmatig karakter worden toegevoegd. Dat leidt tot een grotere vrijheid van handelen en meer verantwoordelijkheid. De werknemer krijgt nu bijvoorbeeld binnen bepaalde grenzen de ruimte om zelf zijn werk in te delen. Andere aspecten die bepalend zijn voor

taakverrijking staan vermeld in kader 3.3, waar zij taakkarakteristieken worden genoemd.

3.4.4. Autonome groepen

De drie zojuist genoemde vormen van werkstructurering komen bij elkaar in zogenoemde **autonome groepen**. Daarbij is het werk zodanig georganiseerd dat alle kennis die op het uitvoerende vlak nodig is voor het vervaardigen van een bepaald eindproduct, in een groep werknemers is samengebracht (zie kader 3.3). Een dergelijke aanpak bevordert de motivatie van de werknemers. Iedereen is immers van het begin tot het eind direct betrokken bij het eindproduct en is daarmee als het ware direct medeverantwoordelijk voor de inkomsten van de onderneming. Ofschoon het erop lijkt dat deze organisatievorm vanuit kostenmotief minder voor de hand ligt, is het niet ondenkbaar dat de voordelen vanuit sociaal-maatschappelijk oogpunt ruimschoots opwegen tegen dit minpunt.

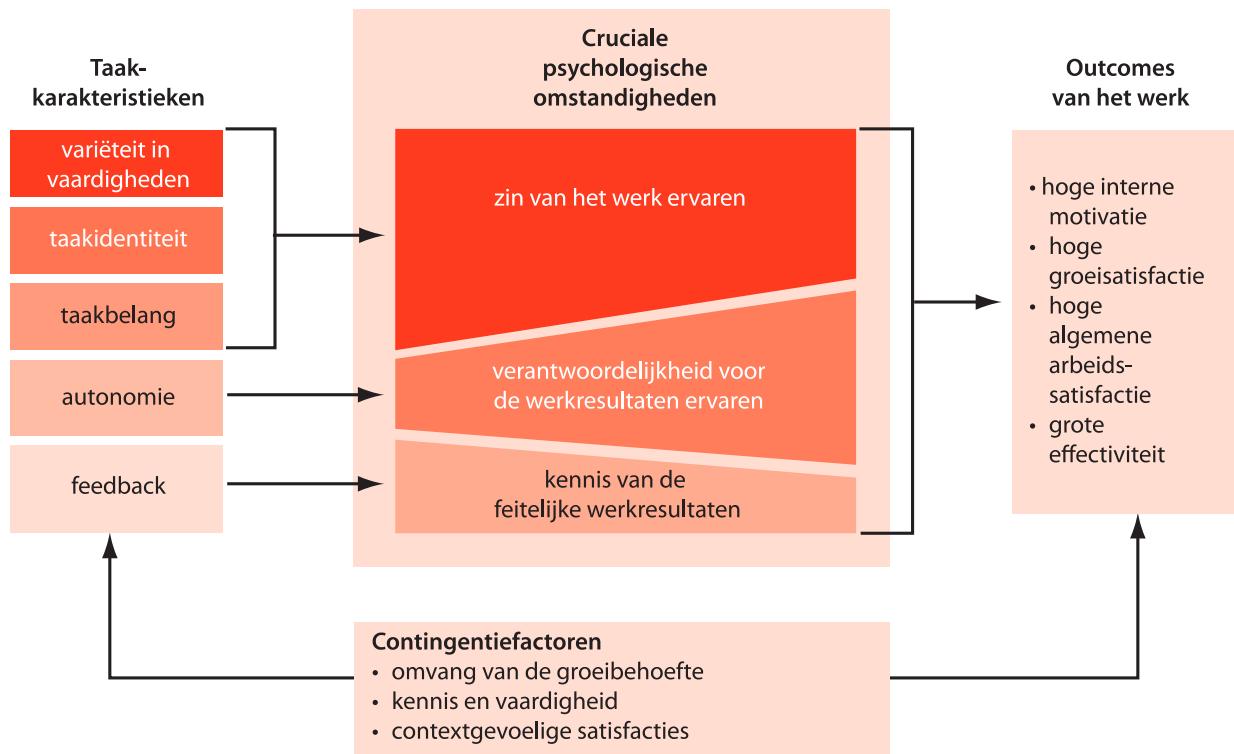
Kader 3.3 Een functie die veel karakteristieken heeft wordt als verrijkt beschouwd

Hackman noemt vijf taakkarakteristieken (zie ook figuur 3.7):

1. *variëteit in vaardigheden*: de mate waarin een verscheidenheid aan werkzaamheden, vaardigheden en talenten nodig is om de functie te kunnen uitoefenen;
2. *taakidentiteit*: de mate waarin binnen de functie voor de voltooiing van het geheel een identificeerbaar stuk werk wordt vereist; met andere woorden, een taak met een zichtbaar resultaat;
3. *taakbelang*: de mate waarin een functie een substantiële invloed heeft op het leven of werk van andere mensen, elders in de organisatie of in de externe omgeving;
4. *autonomie*: de mate waarin de functie de werknemer substantiële vrijheid, onafhankelijkheid en vrijheid van handelen verleent bij de planning van het werk en de vaststelling van de werkprocedures;
5. *feedback* van de functie zelf: de mate waarin het verrichten van de werkzaamheden ertoe leidt dat de werknemer directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van zijn prestatie krijgt.

Bron: Schermerhorn, 2002

□ De functie van een medewerker bij een verzekерingsmaatschappij op de afdeling particulieren. De medewerker houdt zich bezig met diverse soorten verzekeringen, van auto- tot levensverzekeringen (variëteit), begeleidt het gehele proces van eerste contact tot en met de polisopmaak en verzending (taakidentiteit), stuurt de facturering aan (taakbelang), is bevoegd om de polis te accorderen (autonomie), en houdt zelf schadefrequenties en de eigen (verkoop)prestaties bij (feedback).



Figuur 3.7 Hackmans vijf taakkarakteristieken ([klik hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

De verschillende vormen van werkstructurering hebben betrekking op de inhoud van het werk en kunnen daarom geschaard worden onder de zogenoemde werkintrinsieke factoren. **Intrinsieke factoren** zijn motiverende omstandigheden (zie Herzberg, paragraaf 7.7.1) die als het ware van binnenuit komen. Naast intrinsieke factoren zijn er **extrinsieke factoren**. Medewerkers bij wie overwegend werkextrinsieke omstandigheden een rol spelen, zien hun werk slechts als een middel om geld te verdienen. Het werk zelf geeft geen of nauwelijks bevrediging.

3.5. Spanwijdte, omspanningsvermogen en spandiepte

De horizontale **spanwijdte (span of control)** wordt bepaald door het aantal medewerkers aan wie de leider *daadwerkelijk* direct leiding geeft. Het gaat hierbij dus om de feitelijke situatie. Als managers verondersteld worden aan zo veel mogelijk medewerkers direct leiding te geven, duidt dat op het streven naar een platte structuur. Daaraan kan de wens (zie strategie; paragraaf 2.2) ten grondslag liggen om tot een slagvaardiger organisatie te komen door de communicatielijnen zo kort mogelijk te houden (zie kader 3.4). De afstand tussen topleiding en werkvlloer wordt dan geringer. Daarmee wordt intern de kans op communicatieproblemen kleiner en kan er sneller worden gereageerd op externe (macro- en meso-)ontwikkelingen. Dat is een begrijpelijk streven, maar het is dan wel noodzakelijk dat die managers inderdaad in staat zijn direct leiding te geven aan het gewenste aantal werknemers. Dan komen wij bij het begrip 'omspanningsvermogen'.

Het **omspanningsvermogen** wordt bepaald door het aantal medewerkers aan wie een leidinggevende direct leiding kán geven. Dat vermogen van de leider hangt onder meer af van zijn persoonlijkheid, flexibiliteit (snel kunnen schakelen), opleidingsniveau, kennis en ervaring. Maar ook van het niveau van zijn medewerkers, de aard van de arbeidsverdeling onder hem (f-indeling of p-/g-/m-indeling) en de aard van het werk (routine of onvoorspelbaarheid). Het mag duidelijk zijn dat de scores op deze aspecten elkaar kunnen aanvullen of tegen elkaar in kunnen werken. Als de leider en zijn medewerkers op de genoemde aspecten hoog scoren, zal dat normaal gesproken leiden tot een **platte organisatie**, waarin dus relatief weinig hiërarchische lagen voorkomen. De tegenhanger van een platte organisatie is een **steile organisatie**.

Kader 3.4 Vergroting van de span of control past bij de toenemende belangstelling voor empowerment

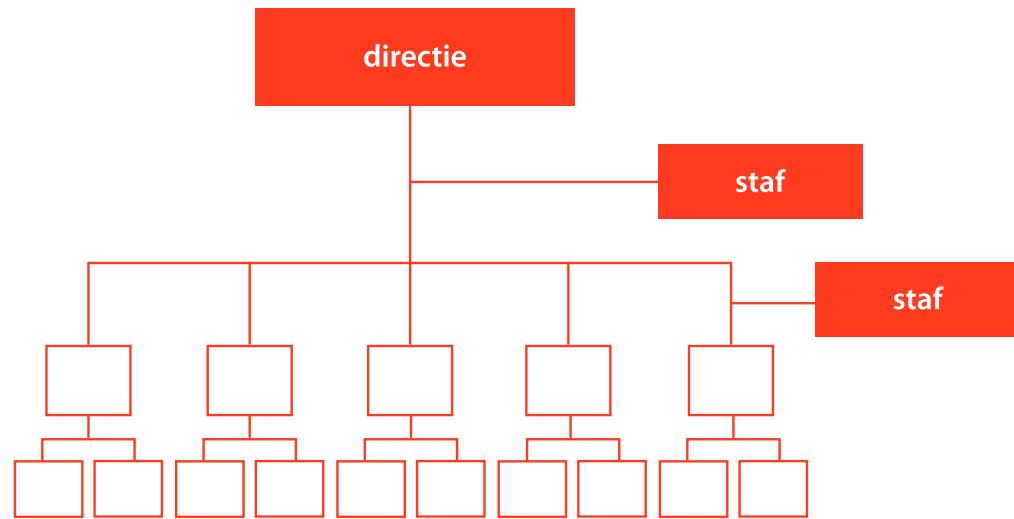
Empowerment duidt op het verbreden van bevoegdheden en verantwoordelijkheden met als doel de beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie te laten nemen. De voordelen hiervan zijn evident: meer ruimte voor eigen initiatief, en daardoor grotere betrokkenheid bij de gang van zaken in de organisatie. Leiders met visie begrijpen dat het toekennen van macht aan anderen (onder meer door delegatie; zie ook hierna, in paragraaf 3.5.1) niet per se betekent dat de eigen macht wordt verminderd of uitgehouden.

 Voorbeelden van organisaties met een steile structuur zijn ministeries en banken (zie ook paragraaf 3.6). Het werk is hier in hoge mate specialistisch, waardoor het voor leidinggevenden moeilijk wordt een groot aantal ondergeschikten *direct* aan te sturen.

Het is duidelijk dat het omspanningsvermogen en de spanwijdte idealiter aan elkaar gelijk zijn. Wanneer de spanwijdte groter is dan het omspanningsvermogen, bestaat

het gevaar dat de leidinggevende overwerkt raakt, met alle gevolgen van dien. De omgekeerde situatie, waarin de spanwijdte kleiner is dan het omspanningsvermogen, is evenmin aantrekkelijk. De manager opereert dan onder zijn kunnen en heeft daarbij misschien ook nog een te hoog salaris, namelijk een dat eigenlijk hoort bij een groter aantal ondergeschikten.

In verticale zin kan een vergelijkbaar onderscheid worden gemaakt. De **spandiepte** (**depth of control**) geeft het feitelijke bereik van de leidinggevende in verticale richting aan, af te meten aan het aantal niveaus onder de leidinggevende (in figuur 3.8 zijn dat er drie). Het omspanningsvermogen geeft hier het aantal niveaus aan waaraan de leider effectief leiding kan geven. In dit kader kan de vraag gesteld worden of de wil of invloed van de leider wel zo ver naar beneden doordringt (vermogen) als het formele organisatieschema doet vermoeden.



Figuur 3.8 Aantal niveaus onder het management

Het volgende, wat wrange voorbeeld van de politiecommissaris is veelbetekenend: 'Elk verband tussen het beleid dat wij voeren en dat wat de politieman op straat doet, berust louter op toeval.' (Heijnsdijk, 1995, p. 192)

De verticale component wordt in de literatuur doorgaans niet besproken. Dat komt doordat hierbij niet uitsluitend de eigenschappen van de leidinggevende bepalend zijn. Structuur, communicatiemethoden, communicatiemiddelen en de overlegstructuur van de organisatie kunnen het verticale bereik van de leidinggevende positief en negatief beïnvloeden, zonder dat deze daar zelf iets aan kan doen.

3.5.1. Vergroting omspanningsvermogen

Wanneer de organisatie een grotere spanwijdte nastreeft dan het bestaande management aankan, zijn er ruwweg twee actiemogelijkheden: de bestaande managers worden ontslagen en er worden nieuwe managers gezocht die wel aan de gestelde eisen kunnen voldoen, of er wordt bekeken hoe het omspanningsvermogen van de bestaande managers kan worden vergroot. In het eerste geval wordt een link gelegd tussen structuur en **staff**. Staff heeft – kort gezegd – betrekking op personeelsmanagement en -beheer, waaronder ook de werving en selectie vallen (zie verder hoofdstuk 5). In het tweede geval zijn er verschillende mogelijkheden, die we hierna behandelen.

Assistent-managers aanstellen

Deze functionarissen zijn plaatsvervangers. Ze worden tussen de leiding en de ondergeschikten in geplaatst en geven leiding aan die ondergeschikten. Meestal wordt de **assistent-manager** belast met de dagelijkse gang van zaken, opdat de manager zich meer kan bezighouden met vraagstukken van strategische aard (de grote lijn).



Figuur 3.9 De secretaresse

Assistenten aanstellen

In het functiepakket van de manager komt ook een aantal taken voor met een wat meer routinematig karakter. De **assistent** die tot taak heeft de manager dat soort taken uit handen te nemen (meestal de secretaresse; zie figuur 3.9), geeft uiteraard geen leiding aan de ondergeschikten van de manager.

Gebruikmaken van stafafdelingen

Managers zijn generalisten, geen specialisten. Omdat zij niet op alle terreinen deskundig kunnen zijn, worden in bedrijven van enige omvang **stafafdelingen** gevormd die op specifieke terreinen (zoals marktonderzoek, strategische planning of personeelszaken) gevraagd en ongevraagd advies geven. De manager aan wie het advies verstrekt wordt, kan dit opvolgen of naast zich neerleggen.

Let op: stafdiensten worden ten onrechte weleens verward met hulpdiensten. Wij komen in paragraaf 3.8.2 terug op deze twee begrippen.

Kennis en vaardigheden vergroten

Vergroting van kennis en vaardigheden is een optie die aansluit op het vorige punt. De leiding kan wel de bereidheid hebben om te delegeren, maar degenen aan wie gedelegeerd wordt moeten misschien bijgespikkeld worden. Ze zullen dan eerst of tegelijkertijd trainingen moeten volgen (**kennis** opdoen en **vaardigheden** aanleren) voor zij in staat zijn hun nieuwe taken naar behoren uit te voeren. Overigens kan dit punt ook van toepassing zijn op de managers zelf.

Taken delegeren aan een lager niveau

Degene aan wie gedelegeerd wordt, krijgt in de regel ook de bij zijn nieuwe taken horende bevoegdheden (bijvoorbeeld tekenbevoegdheid) en verantwoordelijkheden. Degene die deleert, behoudt overigens wel de eindverantwoordelijkheid voor de correcte uitvoering. Dat betekent dat de overgedragen taken kunnen worden teruggenomen als ze niet naar behoren worden uitgevoerd.

Delegatie houdt verband met centralisatie en decentralisatie (zie ook kader 3.5). Een hoge mate van **centralisatie** duidt erop dat de meeste en belangrijkste beslissingen door het hogere/hoogste kader worden genomen. Er is dan dus weinig of geen delegatie. Bij een hoge mate van **decentralisatie** worden beslissingen op meer plaatsen genomen, in ieder geval ook op de lagere niveaus in de organisatie; er is dan sprake van relatief veel delegatie. De mate waarin centralisatie of decentralisatie voorkomt, is van verscheidene factoren afhankelijk, bijvoorbeeld van de bereidheid en het vermogen van het management om te delegeren, de capaciteiten van de medewerkers en de aard van het werk.

Kader 3.5 Centralisatie of decentralisatie

Wat bepaalt of een organisatie zich in de richting van centralisatie of decentralisatie begeeft?

Meer centralisatie	Meer decentralisatie
<ul style="list-style-type: none">• de omgeving is stabiel• de lagere managers zijn minder ervaren in het nemen van beslissingen dan hogere managers• de lagere managers willen geen stem in het beslissingsproces• de beslissingen zijn erg belangrijk• het bedrijf bevindt zich in een crisis of loopt de kans om failliet te gaan• het bedrijf is groot• de effectieve implementatie van bedrijfsstrategieën is afhankelijk van de vastberadenheid van de managers	<ul style="list-style-type: none">• het bedrijf is complex• de lagere managers zijn ervaren in het nemen van beslissingen• de lagere managers willen een stem in het beslissingsproces• de beslissingen zijn relatief onbelangrijk• de bedrijfscultuur is open en moedigt inspraak aan• het bedrijf is geografisch gespreid• de effectieve implementatie van bedrijfsstrategieën is afhankelijk van de flexibiliteit van managers

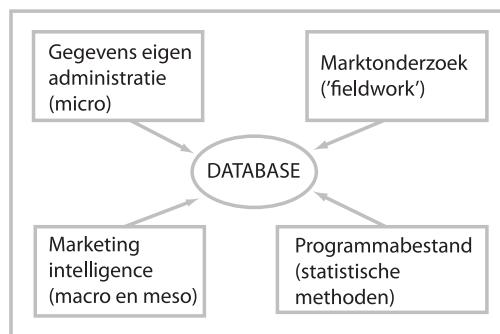
Bron: Robbins & Coulter, 2012

De informatievoorziening en systemen en procedures verbeteren

Bij verbetering van de informatievoorziening kan onder meer gedacht worden aan het benutten van de mogelijkheden die het internet biedt, aan de opzet van een **marketinginformatiesysteem** (zie figuur 3.10) en aan de verbetering van procedures door bijvoorbeeld standaardformulieren bij rapportages in te voeren.

Marketinginformatiesysteem (MIS)

- » Computersysteem waarmee interne en externe gegevens (primaire en secundaire) kunnen worden opgeslagen en teruggevonden (databank).
- » Subsystemen binnen het MIS:
 - » Het interne informatiesysteem
 - » Het marketing intelligence systeem
 - » Het marktonderzoeksysteem
 - » Het analytisch marketingsysteem

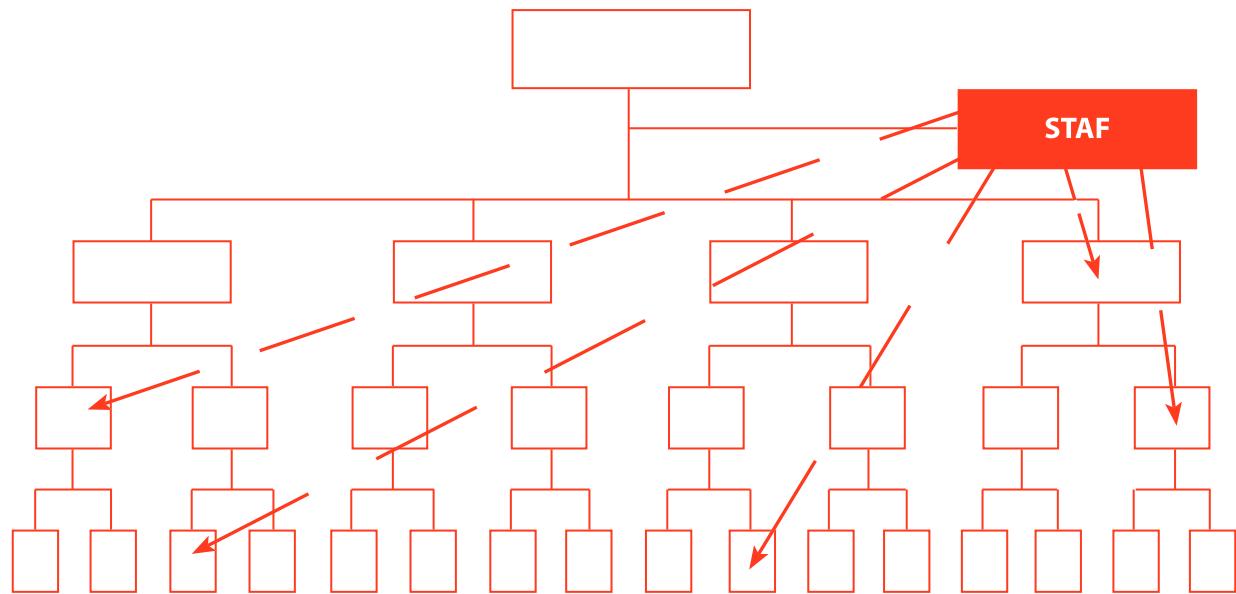


Figuur 3.10 Marketinginformatiesysteem

Functionele relaties invoeren

Een afdeling of functionaris die een **functionele relatie** met andere afdelingen of medewerkers onderhoudt, heeft de bevoegdheid dwingende instructies te geven, zonder dat sprake is van een leidinggevende relatie. In de literatuur wordt dit soort relaties gevisualiseerd met stippellijnen (zie figuur 3.11).

- De afdeling personeelszaken kan bijvoorbeeld – door instructie van de leiding – de bevoegdheid krijgen om iedereen in de organisatie te verplichten een bepaald formulier te gebruiken voor declaraties.
- De afdeling financiën kan de mogelijkheid krijgen om te eisen dat voor de resultatenrapportages bepaalde codes en formulieren worden gebruikt.



Figuur 3.11 Een functionele relatie

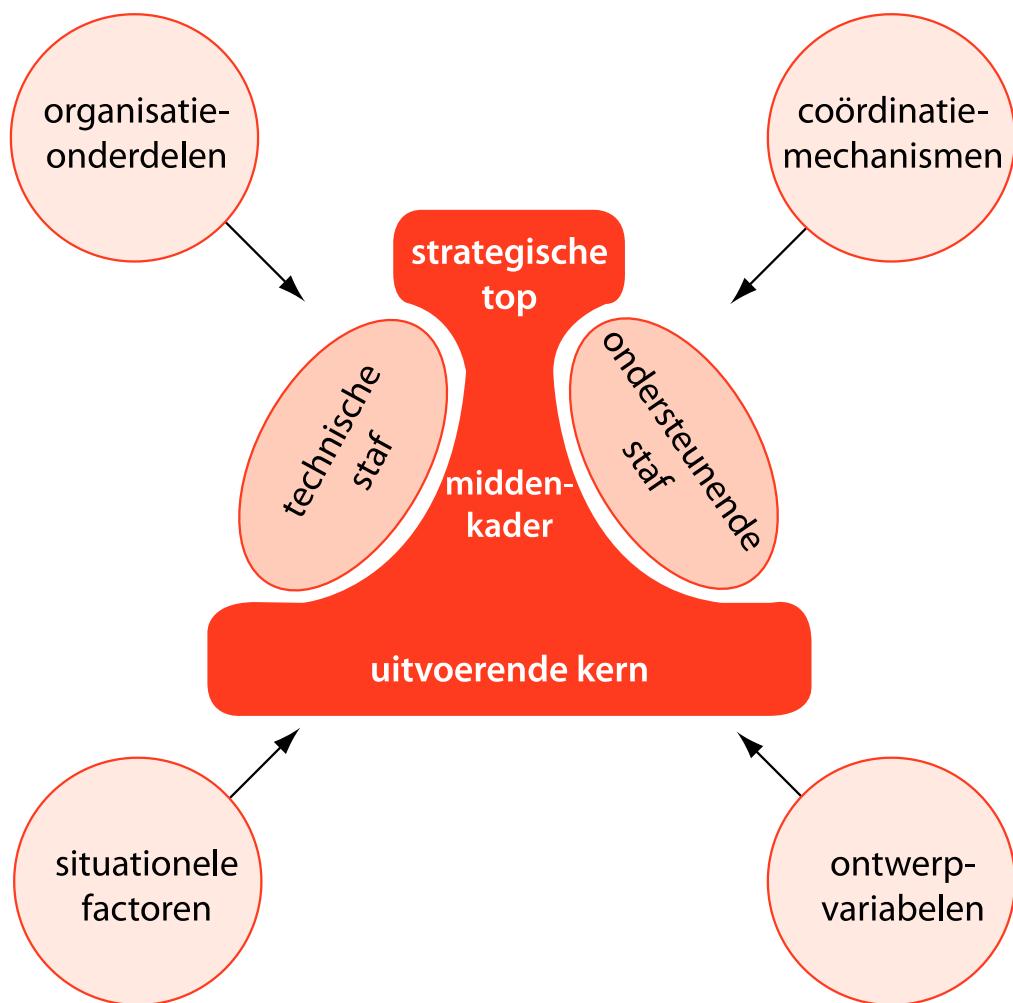
3.6. De basisconfiguraties van Mintzberg

In hoofdstuk 1 hebben wij Henry Mintzberg en de door hem gehanteerde organisatiestructuren (basisconfiguraties) geïntroduceerd. We bespreken ze hier, met kadertekst 3.6 als ondersteuning:

- **Eenvoudige structuur** (*simple structure*). Hiervan is meestal sprake in kleine bedrijven waarin de macht bij de top ligt. De directie (vaak ook eigenaar) draagt de medewerkers op wat zij moeten doen en coördineert door middel van **direct toezicht**. Er is vaak sprake van autocratisch leiderschap (zie paragraaf 7.2.1) en van een platte organisatie met alleen een strategische top en een uitvoerende kern (zie figuur 3.12). Voordeel van deze structuur: er kan snel ingespeeld worden op marktveranderingen. Nadelen: relatief weinig inbreng van de uitvoerenden, noodzaak van job rotation (maar die is pas op termijn te realiseren, als medewerkers geroutineerd worden en daarmee ook oog kunnen krijgen voor de taken van collega's). De eenvoudige structuur wordt in de literatuur ook wel aangeduid als de ondernemersorganisatie.
- **Machinebureaucratie**. Hiervan is meestal sprake in grote bedrijven met een complexe omgeving, bijvoorbeeld banken, verzekерingsmaatschappijen en ministeries. Coördinatie vindt plaats door standaardisatie van werkprocessen. Er zijn veel systemen en procedures en er is veel macht geconcentreerd in de stafafdelingen. De technische en de ondersteunende staf (zie figuur 3.12) vervullen een belangrijke rol, en afhankelijk van de aard van de organisatie ligt daarbij het accent op één staf of op beide staven.
- **Professionele bureaucratie**. Hiervan is meestal sprake in organisaties waarin hoogopgeleide professionals werken, bijvoorbeeld bureaus voor fiscaal advies, ziekenhuizen en onderwijsinstituten. De macht ligt aan de basis, de uitvoerende kern (zie figuur 3.12); dat zijn de professionals (hier: fiscalisten, chirurgen en docenten). Coördinatie vindt plaats door standaardisatie van kennis/ervaring en door onderlinge afstemming. De werkzaamheden van de top, ondersteund door staven, is meer faciliterend van karakter (pc's, werkkamers, collegezalen voor de docenten in scholen). In figuur 3.12 komt de uitvoerende kern prominent in beeld.
- **Divisiestructuur**. Hiervan is meestal sprake in grote tot zeer grote organisaties die met verschillende producten/productgroepen actief zijn op verschillende markten. De macht ligt in het bijzonder bij de divisiedirecteuren, die voor hun eigen divisie alle instrumenten ter beschikking hebben – mensen, middelen en een eigen staf – om de doelstellingen te bereiken. Met deze structuur wordt een zekere mate van risicospreiding gerealiseerd. Hierdoor kunnen zij in redelijke mate hun eigen resultaat beïnvloeden. De divisieleiders worden daarom door de top gestuurd via de output – bijvoorbeeld winst, omzet en marktaandeel. Coördinatie

vindt plaats door **contractmanagement**. De divisieleider die de doelstellingen niet haalt, komt zijn verplichtingen uit het contract niet na. Hij pleegt als het ware contractbreuk (wanprestatie) en loopt daardoor de kans te worden ontslagen. In figuur 3.12 is de centrale staf relatief klein, omdat – zoals gezegd – de divisies over hun eigen staven beschikken.

- **Adhocratie**. Hiervan is meestal sprake in organisaties in een complexe omgeving die snel verandert. Daarom wordt veel in **projecten** gewerkt waarvan de omvang en samenstelling kunnen worden gewijzigd. Het draait hier om directe onderlinge samenwerking, het belangrijkste middel om te sturen. Coördinatie vindt plaats door projectsturing en -bewaking (Mintzberg, 1992). Meestal zijn de bestuurlijke en uitvoerende werkzaamheden bij elkaar gevoegd. In figuur 3.12 zitten top en uitvoering dicht tegen elkaar aan.



Figuur 3.12 De organisatiestructuren met denkkader van Mintzberg

Later heeft Mintzberg aan deze opsomming nog de zendingsorganisatie en de politieke organisatie toegevoegd.

De **zendingsorganisatie** (ook wel missieorganisatie) wordt gekenmerkt door een ideële grondslag waarbij het ideaal (zoals hulp aan derde wereldlanden, dierenbescherming en milieudefensie) door de medewerkers gedeeld wordt. Zij delen de waarden en normen (er is dus sprake van een sterke cultuur; zie hoofdstuk 8). De gedeelde waarden en normen zijn het belangrijkste coördinatiemechanisme. Sturing zal daardoor in beginsel relatief gering zijn. De structuur kan lopen van simpel tot wat meer complex, mede afhankelijk van de omvang van de organisatie.

Zendingsorganisaties zijn succesvol omdat medewerkers hetzelfde doel hebben als de organisatie en een intrinsieke motivatie hebben om dat doel te bereiken. Daar zit dan direct ook de achilleshiel van deze vorm van organiseren: ten eerste bestaat het risico van een tunnelvisie, en ten tweede laten mensen die toegevoerd zijn aan ‘de zaak’ zich minder snel voorschrijven hoe zij hun werk moeten uitvoeren. Dat laatste is extra lastig als mensen zich vrijwillig voor een bepaald doel inzetten.

De **politieke organisatie** kent, net als de zendingsorganisatie, niet één specifieke structuur. Bij politieke organisaties (met name politieke partijen) draait het om coalitievorming en om het verwerven van macht binnen de organisatie. Mintzberg stelt dat in een politieke organisatie niet de formele structuur (geautoriseerd gezag) het belangrijkste coördinatiemechanisme is, maar de continue coalitievorming.

Sturing van de organisatie vindt plaats op basis van welke coalitie op dat moment de macht heeft.

Kader 3.6 De vijf basisstructuren van Mintzberg

In zijn boek *Organisatiestructuren* heeft Henry Mintzberg zijn vijf basisstructuren (*basic configurations*) geïntroduceerd, met de volgende punten als denkkader (zie figuur 3.12):

- **Organatieonderdelen.** De **strategische top** bepaalt de richting van de organisatie, alleen of in samenwerking met een deel van het personeel. In kleine organisaties is dit één persoon (de directeur of directeur-eigenaar), in grotere organisaties de directie of de raad van bestuur (die uit verscheidene personen bestaat: een algemeen directeur en een financieel directeur) en de raad van commissarissen. Het **middenkader** bestaat uit de managers die de leiding hebben over de uitvoering van de door de top genomen strategische beslissingen. De **uitvoerende kern** houdt zich bezig met de uitvoering van de primaire processen: de processen die direct bijdragen aan de totstandkoming van het product en het resultaat. De **technische staf** richt zich op verbetering van de primaire processen, bijvoorbeeld via kwaliteitszorg en werkvoorbereiding. De **ondersteunende staf** functioneert binnen het kader van ondersteunende processen, zoals de beveiliging, de schoonmaak en het bedrijfsrestaurant.
- **Coördinatiemechanismen.** Bij de coördinatormechanismen gaat het om direct toezicht (opdrachten, aanwijzingen), onderlinge afstemming (formeel, bijvoorbeeld door middel van vergaderingen, en informeel, bijvoorbeeld tijdens gesprekken in de kantine) en standaardisaties (van werkzaamheden, kennis, vaardigheden, resultaten en normen; hoe gaat men bijvoorbeeld om met de klant en met elkaar?).
- **Ontwerpvariabelen.** Dit zijn factoren die bepalend zijn voor de arbeidsverdeling, zoals functieomschrijvingen, de grootte van afdelingen en de mate van centralisatie.

- **Situationale factoren.** Dit zijn factoren die aansluiten op de contingentiegedachte dat de beste manier van leidinggeven en structureren niet bestaat. De beste structuur is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Die situatie behelst met name de complexiteit van het ingezette **instrumentarium** (hoe complexer, des te meer gespecialiseerde stafafdelingen) en het karakter van de externe omgeving (een complexe en veranderlijke omgeving kan reden geven tot meer delegatie en decentralisatie om de gewenste flexibiliteit te realiseren).

Wij willen ten slotte nog speciale aandacht besteden aan de afwijkende manier van organiseren en leidinggeven van Ricardo Semler. Semlers verhaal gaat over zijn bedrijf Semco in de periode 1980-1991. Hij begon als directeur in het door zijn vader opgerichte bedrijf. Halverwege de jaren tachtig kreeg Semler ernstige gezondheidsproblemen door te lange werkdagen. Dat bracht hem tot het inzicht dat het roer om moest. De belangrijkste ideeën binnen de toen door hem ontwikkelde **Semco-stijl** zijn de volgende: werknemersdemocratie, een extreem platte organisatie, alles transparant, overzichtelijke units (vergelijkbaar met de autonome groepen; zie paragraaf 3.4.4), flexibel salaris, banenruil (vergelijkbaar met job rotation; zie paragraaf 3.4.1), kies je manager, ultiem ondernemerschap, leider overbodig.

3.7. Coördinatie

Hier bespreken wij eerst enkele wetenswaardigheden over communicatie in het algemeen. Daarna vestigen wij aandacht op de coördinatievoorzieningen.

3.7.1. Communicatie

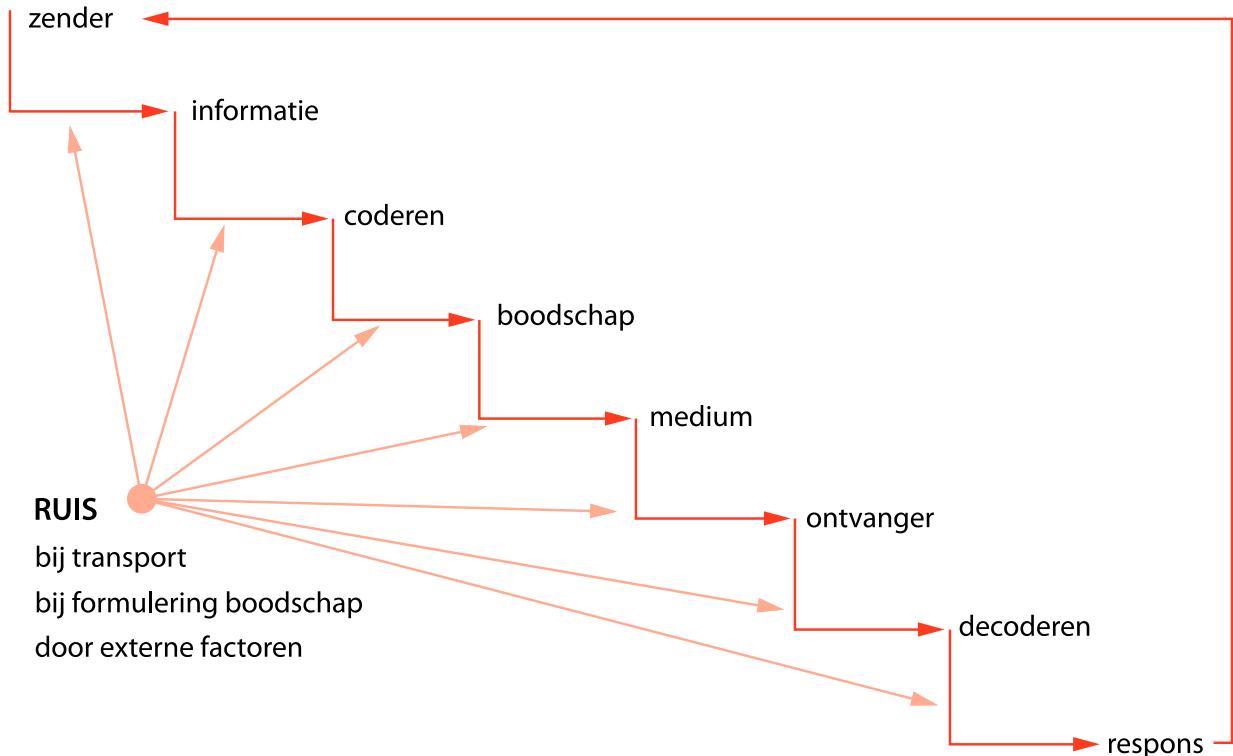
Afstemming (coördinatie) duidt op communicatie, het uitwisselen van informatie tussen een zender en een ontvanger. Figuur 3.14 laat het hele **communicatieproces** zien, waarbij de begrippen **coderen**, **decoderen** en **ruis** om enige uitleg vragen. Door middel van tekst, illustraties, symbolen en geluid (bijvoorbeeld muziek) wordt een boodschap gecodeerd; de zender probeert de boodschap zo goed mogelijk te laten aansluiten op het **referentiekader** (denkwereld) van de ontvanger. Als de ontvanger de boodschap op de gewenste manier interpreteert, dan leidt die decodering tot een respons. Bijvoorbeeld: de manager zet een handtekening ter goedkeuring van een voorstel. Het communicatieproces kan verstoord worden door ruis. Ruis kan optreden bij het transport van de boodschap (bijvoorbeeld slecht geluid door een slecht functionerende microfoon), door een verkeerde codering of decodering (bijvoorbeeld als gevolg van selectieve waarneming: mensen horen/zien wat ze willen horen/zien vanuit bestaande denkbeelden of overtuigingen) of door externe factoren (zoals een vliegtuig dat overvliegt). Het vermogen om goed te coderen maakt het mogelijk om met meerdere collega's effectief te communiceren. Bedrijven – zeker de grote – hebben nu eenmaal een grote diversiteit aan werknemers. Bij collega's spelen grote verschillen in opleiding, kennis en culturele achtergronden. De kunst is om de goede toon te vinden. Het draait in essentie om gevoel voor verhoudingen (zie figuur 3.13).



'WAT HEB IK NU WEER VERKEERD GEZEGD.'

Figuur 3.13 Een gevoel voor verhoudingen (© Peter van Straaten)

De informatieoverdracht van zender naar ontvanger.



Figuur 3.14 Communicatieproces

Bij communicatie in het bedrijfsleven gaat het in wezen om de persoonlijke communicatie en de manier waarop gegevens (informatie) door de organisatie worden gestuurd. Persoonlijke communicatie kan in directe confrontatie plaatsvinden, vis-à-vis, bijvoorbeeld in een vergadering of informeel bij de koffieautomaat, of met behulp van hulpmiddelen, zoals per telefoon of per e-mail. De stroom van informatie door de organisatie kan op allerlei manieren plaatsvinden: mondelijk, en schriftelijk door middel van instructieboeken, systemen en daarbinnen processen (zie hoofdstuk 4) en formuleren.

Communicatie kan horizontaal, verticaal en lateraal plaatsvinden. Bij **horizontale communicatie** is er sprake van communicatie tussen personen en/of afdelingen op gelijk hiërarchisch niveau. **Verticale communicatie** vindt plaats tussen personen en/of afdelingen op verschillende niveaus; hier gaat het om instructies of toelichtingen naar ondergeschikten respectievelijk de rapportage van ondergeschikten naar meerderen. **Laterale communicatie** vindt in diagonale richting plaats. Hier speelt de hiërarchie vaak geen rol. Zo worden de leden van een projectgroep (zoals een groep die zich bezighoudt met het op de markt brengen van

een nieuw product) gekozen op basis van hun specifieke deskundigheid, niet op basis van de plaats die zij innemen binnen de hiërarchie.

3.7.2. Afhankelijkheden (interdependenties) en de daarbij benodigde coördinatievoorzieningen

Taakverdeling maakt afstemming noodzakelijk. Wij hebben dat al eerder geconstateerd, onder meer in het kader van interne differentiatie (indeling naar gelijksoortigheid; zie paragraaf 3.3.1). De kernvraag is: hoe kunnen de onderdelen van de organisatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat de algemene doelstellingen zo goed mogelijk gerealiseerd worden?

Bij het treffen van coördinatievoorzieningen is het in eerste instantie van belang te weten welke onderdelen in meerdere of mindere mate afhankelijk van elkaar opereren. In dit kader worden gepoolde, volgtijdelijke en wederzijdse afhankelijkheden (interdependenties) onderscheiden.

Van **gepoolde afhankelijkheid** is sprake als de verschillende onderdelen relatief autonoom naast elkaar werken. Heel duidelijk doet zich deze vorm van interdependentie voor in de divisiestructuur (zie paragraaf 3.8.4). De gemeenschappelijke leiding zorgt daarin voor de coördinatie. Bij de gepoolde interdependentie is dan ook sprake van indirecte afhankelijkheid.

■ Uitgangspunt van structurering is de reeds besproken interne specialisatie, waarmee men probeert de flexibiliteit te bevorderen. Dat is met name wenselijk in bedrijven die opereren in een omgeving die te complex is om alle beslissingen centraal te nemen. Taken die bij elkaar horen – omdat ze bijvoorbeeld gezamenlijk een productgroep marketen (productie, inkoop, financiën, personeelszaken en dergelijke) –, worden bij elkaar gevoegd.

Van **volgtijdelijke afhankelijkheid** is sprake als een bedrijfsonderdeel afhankelijk is van de toelevering door een of meer andere onderdelen binnen de organisatie. Bij deze vorm van interdependentie is sprake van een directe afhankelijkheid.

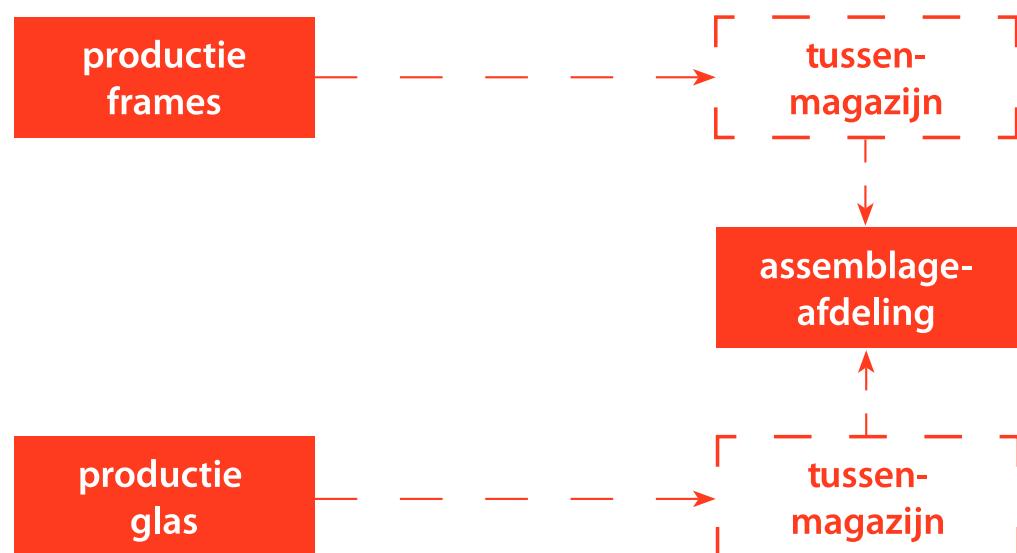
■ Een assemblageafdeling bijvoorbeeld, waar kozijnframes en glas in elkaar worden gezet, is afhankelijk van levering door de afdeling die de frames fabriceert en de afdeling die het glas snijdt.

Van **wederzijdse afhankelijkheid** (of **reciproke afhankelijkheid**) is sprake als onderdelen, zoals afdelingen, afhankelijk van elkaar zijn. De onderdelen kunnen niet zonder elkaar.

■ De verkoopafdeling bijvoorbeeld, waaronder de vertegenwoordigers vallen, moet de verkoopadministratie voeden met gegevens over de gerealiseerde orders (hoeveel, aan wie, tegen welke prijs, enzovoort). De verkoopadministratie maakt vervolgens de overzichten die de verkoopafdeling gebruikt om haar beleid eventueel aan te passen.

Afhankelijk van de vormen van interdependentie die zich in een organisatie voordoen, zullen de coördinatievoorzieningen verschillen. Bij de gepoolde interdependenties kan volstaan worden met relatief eenvoudige, elementaire coördinatievoorzieningen, omdat de onderdelen relatief autonoom van elkaar opereren. Elk onderdeel levert een specifieke bijdrage aan het geheel. Natuurlijk moet er wel voor gezorgd worden dat onderdelen die minder of slecht presteren niet de hele organisatie in gevaar brengen. Daartoe kan meestal worden volstaan met elementaire coördinatievoorzieningen, zoals het formuleren van subdoelstellingen voor de onderdelen, met meer of minder bijgevoegde instructie. De onderdelen krijgen de ruimte om met inachtneming daarvan naar eigen inzicht te handelen. Het hogere lijnmanagement kan worden ingeschakeld als die instructies niet voldoende zijn. Tot deze elementaire coördinatievoorzieningen behoren ook de functie- en afdelingsvorming, zoals eerder is besproken bij de verticale en horizontale arbeidsverdeling (zie de f-, p-, g- en m-indeling in paragraaf 3.3).

Voor de volgtijdelijke en de wederzijdse interdependenties dienen extra coördinatievoorzieningen te worden getroffen. Bij de volgtijdelijke interdependenties moeten de plannen op elkaar worden afgestemd. Als in het eerdere voorbeeld van de raamkozijnen de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de frames en voor het glas te veel produceren, ontstaat voorraadvorming. Als ze te weinig produceren, staat de assemblageafdeling stil. Het opzetten van tussenmagazijnen zou in dit geval een oplossing kunnen zijn (zie figuur 3.15). Bij de wederzijdse interdependenties moeten nog meer voorzieningen worden ingebouwd. Daar zal het bijvoorbeeld nodig zijn om specifieke functies in het leven te roepen met het doel de uitwisseling van informatie te verbeteren tussen de afhankelijk van elkaar opererende afdelingen.



Figuur 3.15 Het opzetten van tussenmagazijnen voorkomt voorraadproblemen

3.8. Organisatiestelsels

Organisaties kunnen in kaart worden gebracht op basis van verschillende aspecten, zoals taakverdeling, besluitvorming, coördinatievoorzieningen en macht/gezag (zie voor het laatstgenoemde paragraaf 7.2). De verschillende zogenoemde **organisatiestelsels** die zo kunnen worden onderscheiden, zijn in meerdere of mindere mate mechanistisch of organistisch van karakter.

Het **mechanistisch stelsel** is een structuur die lijkt op die van een machine.

Rationaliteit en efficiency zijn begrippen die daarbij horen. Bevoegdheden en taken zijn duidelijk vastgelegd en besluitvorming vindt overwegend centraal plaats. Er is een hoge mate van hiërarchie. Het mechanistisch stelsel past bij een overwegend stabiele, tamelijk voorspelbare omgeving.

Het **organistisch stelsel** lijkt meer op de structuur van levende organismen.

Dynamiek past hierbij, alsook meer ruimte voor creativiteit, participatie en delegatie. De besluitvorming vindt vaak, en soms uitsluitend, decentraal plaats. De mensen spelen in organistische stelsels een belangrijkere rol dan in mechanistische stelsels. Aanpassing aan omgevingsveranderingen vindt gemakkelijker plaats. De stelsels die in deze paragraaf aan de orde komen, hebben soms wat meer mechanistische en soms wat meer organistische trekken.

3.8.1. De lijnorganisatie

De basisvorm van ieder organisatiestelsel is de lijnstructuur. Bij de **zuivere lijnorganisatie** is de zogenoemde **eenheid van bevel** uitgewerkt in de lijnrelatie. Iedere medewerker heeft één leider boven zich aan wie hij verantwoording schuldig is. De leider geeft opdrachten en heeft de kennis en ervaring om de uitvoering op alle onderdelen te controleren. Hij is in staat in geval van nood de functies van de ondergeschikten tijdelijk waar te nemen. Een dergelijke leider kan dus slechts leidinggeven aan een beperkt aantal ondergeschikten: zijn omspanningsvermogen is beperkt. In dergelijke organisaties kunnen veel niveaus ontstaan, en dan worden veelomvattende, complexe kwesties geregeld naar boven doorgeschoven. Hierdoor ontstaat overbelasting van de hogere leidinggevende niveaus. Deze kunnen worden ontlast door gebruik te maken van onder meer stafffuncties (zie paragraaf 3.8.2 hierna), die op specifieke terreinen ondersteuning bieden. In grotere bedrijven is de zuivere lijnstructuur dan ook niet de oplossing.

Overigens past deze structuur ook steeds minder in de huidige tijdgeest, die onder meer gekenmerkt wordt door meer inspraak en minder ontzag voor hoger geplaatsten. Daardoor en door het toegenomen opleidingsniveau en de noodzaak om sneller te kunnen reageren op omgevingsveranderingen zijn in de afgelopen decennia beslissingsbevoegdheden op een steeds lager niveau komen te liggen

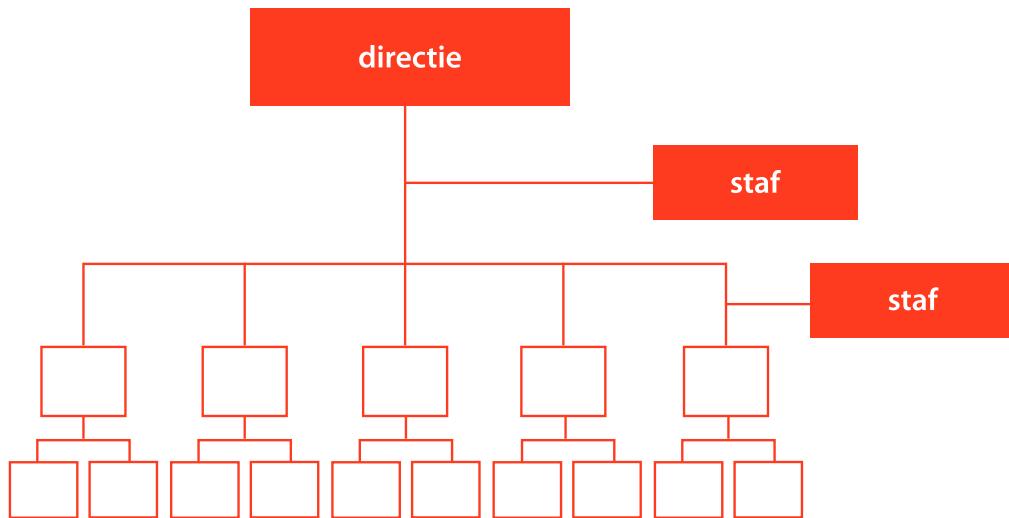
(decentralisatie). De spreiding van bevoegdheden maakte het echter noodzakelijk om, indachtig het streven naar eenheid van leiding in de totale organisatie, extra afspraken te maken over de onderlinge relaties in de organisatie.

De voordelen van de lijnorganisatie liggen besloten in de eenvoud en de duidelijkheid ervan: iedereen heeft één chef die de opdrachten geeft en de controle op correcte uitvoering daarvan uitoefent. Tegenstrijdige opdrachten – waarvan bijvoorbeeld sprake kan zijn in de matrixstructuur (zie paragraaf 3.8.3) – worden hierdoor voorkomen. Nadelen zijn de dreiging dat de organisatie te steil wordt, waardoor te lange communicatielijnen ontstaan, met als mogelijk gevolg vertraging in de besluitvorming. Door horizontale en laterale (diagonale) relaties in te bouwen, kan de starheid van de communicatie in de zuivere lijnorganisatie enigszins worden geneutraliseerd.

3.8.2. De lijn-staforganisatie

Bedrijven die groter worden, staan op een gegeven moment voor een keuze: blijven ze voor bepaalde **specialistische kennis** gebruikmaken van externe deskundigen (bijvoorbeeld voor marktonderzoek) of zetten ze een eigen stafafdeling op? Kiezen ze voor het laatste, dan ontstaat een lijn-staforganisatie. Stafafdelingen worden in het organisatieschema getekend door middel van een horizontale lijn die verbonden is met de lijnfunctionaris(sen) (zie figuur 3.16).

Staffunctionarissen bieden op verschillende niveaus ondersteuning aan het management door gevraagd en ongevraagd **advies** te geven. De staf houdt zich bezig met vraagstukken waarvoor de leiding de benodigde tijd en/of deskundigheid ontbeert, bijvoorbeeld met marktonderzoek en technische research. De activiteiten van de staf dienen ter versterking van de leiding, die de stafadviezen al dan niet opvolgt. Als organisaties groter en gecompliceerder worden, zal de omgeving waarin zij opereren ook complexer worden. De behoefte aan specialistische ondersteuning zal dus toenemen, zowel voor constituerende als voor dirigerende leidinggevende taken.



Figuur 3.16 Lijn-staforganisatie

Bij de lijn-staforganisatie blijven de voordelen van de lijnorganisatie bestaan. De eenheid van bevel blijft immers gehandhaafd, en daarmee ook de duidelijkheid in de gezagsverhoudingen. De manager kan door de specialistische deskundigheid van de staf gefundeerdere beslissingen nemen. Zijn omspanningsvermogen kan worden vergroot, waardoor meer tijd vrijkomt voor onderwerpen van strategische aard. Mogelijke nadelen van de lijn-staforganisatie zijn onder meer het gevaar dat de lijnfunctionaris te afhankelijk wordt van de staf (met name als de laatste zich bezighoudt met zeer specialistische materie) en het bezwaar dat de stafafdelingen te theoretisch georiënteerd zijn en dus te weinig voeling hebben met de praktijk. Een stafafdeling kan overigens, net als een hulpdienst (zie hierna), een functionele relatie (zie paragraaf 3.5.1) hebben met andere afdelingen en/of personen op verschillende niveaus in de organisatie. Functionele relaties worden in het organogram getekend met een stippeellijn.

Stafdiensten versus hulpdiensten

Stafafdelingen mogen niet verward worden met hulpdiensten. **Hulpdiensten** zijn afdelingen die op onderdelen van leiding en uitvoering **specialistische ondersteuning** bieden aan de leiding van andere afdelingen. Zij hebben geen gezag over de ondergeschikten van de leiding, maar functionele zeggenschap. Hier is sprake van een functionele relatie (zie paragraaf 3.5.1). Dit houdt in dat dwingend kan worden voorgeschreven hoe iets gedaan moet worden, en niet dat iets gedaan moet worden. Taakopdrachten blijven voorbehouden aan de leiding.



Figuur 3.17 Het bedrijfsrestaurant: een voorbeeld van een hulpdienst

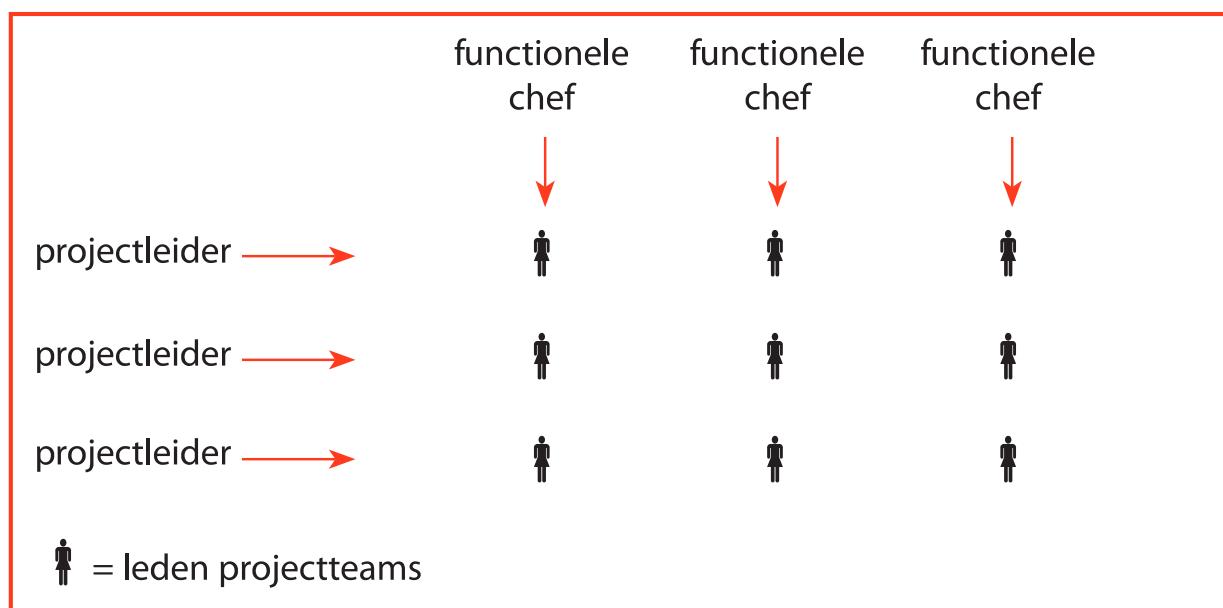
■ De beslissing om iemand te ontslaan ligt bij de leiding, maar vervolgens geeft de afdeling personeelszaken uitvoering aan die beslissing (zie paragraaf 5.4). In die zin verschilt de hulpdienst van de zuivere stafafdeling, die immers vrijblijvende adviezen geeft en geen deel uitmaakt van de uitvoering. In de praktijk komen staf- en hulptaken vaak binnen één afdeling voor.

Een belangrijk voordeel van hulpdiensten is de uniformiteit en daarmee de efficiency die gerealiseerd wordt. De dwingende aanwijzingen die zij op basis van hun functionele relatie kunnen geven, hebben – tenzij explicet anders vermeld – betrekking op alle afdelingen binnen de organisatie. Een belangrijk nadeel is dat de eenheid van bevel, het belangrijkste kenmerk van de zuivere lijnorganisatie, wordt doorbroken. Dat gebeurt wel slechts in beperkte mate, omdat – zoals we gezien hebben – de dwingende aanwijzingen slechts duiden op functionele zeggenschap. Dit nadeel is acceptabel zolang de eenheid van leiding niet in gevaar komt. Om de eenheid van leiding in een organisatie te waarborgen, dient te worden vastgelegd wie over welke bevoegdheden beschikt alvorens tot daadwerkelijke actie kan worden overgegaan.

3.8.3. De matrixorganisatie

Soms zijn activiteiten of problemen zo veelomvattend dat ze niet kunnen worden overgelaten aan één afdeling. Zouden de betrokken afdelingen samenwerken via de hiërarchische lijnen, dan is de kans groot dat die samenwerking ten koste gaat van de efficiency en de slagvaardigheid. Het is dan beter om deskundige werknemers uit die betrokken afdelingen tijdelijk bij elkaar te brengen in een **projectgroep** (zie figuur 3.18).

Leden van zo'n projectgroep (ook wel functieoverschrijdend team genoemd) worden gekozen op grond van hun kennis en ervaring en niet op basis van hun functie in de hiërarchie. Ze worden voor de duur van het project geheel of gedeeltelijk (bijvoorbeeld op een vaste dag per week) losgemaakt van hun afdeling. Na afloop van het project zijn zij weer volledig werkzaam op de eigen afdeling. Tijdens het project zijn zij verantwoording schuldig aan twee leidinggevenden: de projectleider en de functionele chef. De functionele chef blijft verantwoordelijk voor de vaktechnische aspecten. Deze organisatievorm vraagt dus om een groot coördinerend vermogen.



Figuur 3.18 Matrixorganisatie

□ De modernisering van de automatisering, de introductie van een nieuw product, het startklaar maken van een nieuwe vestiging, de verhuizing naar een nieuw kantoorpand: dit zijn allemaal voorbeelden van activiteiten die zich goed zouden kunnen lenen voor uitvoering in projectverband.

Een belangrijk voordeel van een matrixorganisatie is de mogelijkheid om gemakkelijk afdelingsoverschrijdend te werken en daarmee slagvaardiger te handelen. Een nadeel is dat er gemakkelijk conflicten kunnen optreden. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid, omdat de leden van het projectteam zowel verantwoording

schuldig zijn aan de projectleider als aan de functionele chef. Bovendien speelt het gevaar dat de projectmedewerker door te lange afwezigheid op zijn afdeling de aansluiting mist.

Er kan overigens ook besloten worden om alle bevoegdheden (hiërarchische, functionele én operationele) toe te kennen aan de projectleider. Er is dan sprake van een **zuivere projectstructuur**. Daarin is gedeelde verantwoordelijkheid niet aan de orde: de eenheid van leiding wordt niet doorbroken, zoals wel het geval is in de matrixstructuur.

 In een zuivere projectstructuur zijn de leidinggevenden ‘schapen met vijf poten’, die afhankelijk van het gewenste omspanningsvermogen de nodige ondersteuning (assistenten en dergelijke) moeten hebben om goed te kunnen functioneren.

3.8.4. De divisiestructuur

In de divisiestructuur worden bedrijfsactiviteiten die bij elkaar horen ondergebracht in **divisies**. De eerste ingang van een divisie is meestal een productgroep (zoals bij Unilever die van de wasmiddelen), maar kan ook een regio zijn (bijvoorbeeld Noord-Amerika) of een markt (bijvoorbeeld de zakenmarkt). De divisiestructuur hoort bij de indeling naar samenhang (zie paragraaf 3.3.1) en komt in de praktijk vrijwel uitsluitend voor bij grote internationale concerns (multinationals), zoals Akzo, Unilever en Philips. De concernleiding is daar verantwoordelijk voor de planning van het totale concern en zal uit dien hoofde de ontwikkelingen en resultaten van de divisies volgen en bijsturen. In deze taak wordt zij bijgestaan door een centrale concernstaf. Hoewel de divisies een grote mate van zelfstandigheid en dus een grote invloed hebben op het eindresultaat van hun activiteiten (zij hebben normaliter ieder een eigen stafafdeling), hebben zij in de regel slechts een geringe invloed op de bestemming van de winst die zij maken. De concernleiding (oftewel de raad van bestuur) kan op basis van haar totaalbeeld van het concern besluiten om een deel van de winst van een of meer divisies over te hevelen naar divisies die nog niet goed draaien maar wel toekomstperspectief hebben.

Een voordeel van de divisiestructuur is dat deze de voordelen van een grote en een kleine onderneming combineert. De divisie kan slagvaardig optreden, omdat zij gericht is op slechts één productgroep, markt of regio, maar daarbij kan steunen op de diensten en middelen op centraal niveau. Een nadeel kan zijn dat een divisie het eigenbelang (korte termijn) laat prevaleren boven het concernbelang.

Een variant van de divisiestructuur is de zogenoemde **businessunitstructuur**. Hier is de onafhankelijkheid ten opzichte van de centrale top nog groter. De businessunits

(bu's) zijn volledig opgetuigd, onder andere met eigen stafafdelingen, waardoor de eigen omzet- (afzet-) en winstverantwoordelijkheid groter zijn. Het eerdergenoemde contractmanagement is dan ook nog sterker van toepassing op de relatie tussen de concernleiding en de bu-leiding dan op de relatie tussen de concernleiding en de divisieleiding. De concernleiding en de divisie- of bu-leiding stemmen hun gedachten en visies in overleg op elkaar af. Op dit niveau is eerder sprake van een gelijkheidsrelatie dan van een verhouding tussen meerderen en ondergeschikten. In het contract tussen de concernleiding en de divisie- of bu-leiding wordt afgesproken welke resultaten de divisie of bu moet behalen. Dat zijn de verplichtingen (verbintenissen) waarvoor getekend wordt in het contract (overeenkomst). De uiterste consequentie hiervan is dat de leiding van de divisie/bu moet opstappen als de afgesproken resultaten niet gehaald worden. In dit kader wordt vaak gesproken over **management by objectives**, dat overigens ook op lagere niveaus wordt toegepast.

 Door allerlei omgevingsontwikkelingen (internet, social media) is het noodzakelijk om de trage traditionele organisaties meer **lean** te maken (zie hoofdstuk 4). In dat kader kan gewezen worden op verscheidene ontwikkelingen die erop gericht zijn organisaties efficiënter en effectiever te maken. In dit verband hebben wij in dit hoofdstuk al gewezen op het werken in teams (zie autonome groepen in paragraaf 3.4.4 en projectgroepen in paragraaf 3.8.3), en ook HNW ('het nieuwe werken') kan hier genoemd worden.

Hier past ook de vermelding van **netwerkorganisaties**. Daarbij gaat het om samenwerking (digitaal en/of fysiek) tussen organisaties en/of individuen (bijvoorbeeld zzp'ers) die gebruikmakend van elkaars sterke punten (geld, kennis, vaardigheden en ervaring) elkaar meerwaarde kunnen bieden op verschillende terreinen. Belangrijke eis is uiteraard dat er vertrouwen is; goed afspraken maken alleen is niet voldoende.

3.9. Samenloop

In deze paragraaf geven wij een aanzet tot een bespreking van de relatie tussen structurering en strategie. Aan het begin van dit hoofdstuk kwam deze uitspraak van Chandler al aan de orde: 'Structure follows strategy'. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op een strategische beslissing om ook aandacht te gaan besteden aan export en de daaropvolgende noodzakelijke beslissing om een exportafdeling op te nemen in de structuur. Dat betekent tevens dat medewerkers moeten worden aangetrokken die verstand hebben van export (handelsbegrippen, verschepingsprocedures, taalvaardigheden, enzovoort). Daarmee heeft de strategische beslissing dus in ieder geval ook invloed op staff, systems (de laatste in verband met de nieuwe handelsprocedures die in de organisatie moeten worden ingebracht) en skills (de kennis en vaardigheden om handelstransacties te kunnen uitvoeren).

De wens om te komen tot een slagvaardiger organisatie kan leiden tot verplatting van de structuur (minder verticale niveaus). Een plattere organisatie zal vervolgens leiden tot andere eisen aan het personeel. De medewerkers zullen beter in staat moeten zijn zichzelf te controleren en zo nodig bij te sturen. Een verplatting zal ook leiden tot een breder inzicht (meer kennis en vaardigheden).

3.10. Opdrachten

1. Wat wordt verstaan onder een organisatiestructuur? Wat is het verschil met een organisatieschema (organogram)?
2. Bij de arbeidsverdeling spelen enkele motieven een rol, waaronder het maatschappelijk motief. Wij gaven daarbij de arbowetgeving als voorbeeld. Bedenk zelf nog een ander voorbeeld van regelgeving dat past bij dit motief.
3. Waarom zal de indeling naar samenhang (de p-, g-, m-indeling) normaliter alleen voorkomen in grotere organisaties?
4. Beschrijf wat er kan gebeuren als omspanningsvermogen en spanwijdte niet met elkaar overeenkomen. Beschrijf de gevolgen voor de leidinggevende in kwestie, voor de medewerkers aan wie hij leidinggeeft en voor de organisatie als geheel.
5. Wat houdt de principaal-agenttheorie in?
6. Welke extra bevoegdheden heeft de raad van commissarissen in een structuurvennootschap?
7. Wat kan een belangrijke reden zijn geweest om de coöptatieregeling bij de benoeming van commissarissen af te schaffen?
8. In paragraaf 3.4.4 wordt uitgelegd wat autonome groepen zijn. Leg uit hoe de andere vormen van werkstructureren (zie heel paragraaf 3.4) daarin samenkommen.
9. Een van de genoemde manieren om het omspanningsvermogen te vergroten, is verbetering van de informatievoorziening. Bedenk hiervan zelf een voorbeeld.
10. Bedenk een voorbeeld van een wederzijdse interdependentie.
11. Bij communicatie speelt het denkkader van de ontvanger een belangrijke rol. Wat houdt dat in?
12. Wat is een belangrijk voordeel van de invoering van een matrixstructuur?
13. Wat is het belangrijkste verschil tussen een matrixstructuur en een lijnstructuur?

Eindcase Limarc

Limarc is een relatieve kleine onderneming die zich binnen het Nederlandse marktgebied bezighoudt met de productie en verkoop van snijmachines voor de vleesverwerkende industrie. Er zijn plannen in ontwikkeling om ook machines te gaan maken voor andere doeleinden. In eerste instantie wordt gedacht aan kaassnijmachines, omdat de huidige machines daartoe met een kleine ingreep geschikt gemaakt kunnen worden. Er werken momenteel 45 mensen bij Limarc. Van hen zijn er twintig werkzaam in de productie-unit (inclusief Jan de Bond, de manager) en tien op de afdeling marketing & verkoop (inclusief Gerlof Sterk, de manager). De overige vijftien medewerkers zijn verdeeld over de afdeling financiën & administratie (zes medewerkers, inclusief John Frederiks, de manager), de afdeling inkoop (drie medewerkers, inclusief Frits Peters, de manager), de afdeling personeelszaken (vier medewerkers, inclusief Marjolein de Waard, de manager) en het directiesecretariaat (twee secretaresses). Naast het directiesecretariaat is de afdeling personeelszaken als stafafdeling opgehangen aan Hans de Wit, de algemeen directeur. Onder de productie-unit ressorteert het magazijn, waar drie medewerkers actief zijn (inclusief Henk Sjouwerman, de chef).

Tijdens een managementteamvergadering – waarin de vijf afdelingsmanagers zitting hebben – wordt het idee van Hans de Wit om ook kaassnijmachines te gaan maken, besproken. Hans heeft zijn plannen op papier gezet en ruim voor de vergadering ter voorbereiding aan zijn teamleden gestuurd. ‘Wat vinden jullie ervan?’, zo start Hans na de gebruikelijke inleiding de vergadering. ‘Jan, mag ik jou als eerste het woord geven?’ Na een energerende, drie uur durende vergadering waarin de argumenten voor en tegen de plannen over tafel vliegen, wordt besloten het plan van Hans verder uit te werken in een projectgroep. De bevindingen van de projectgroep zullen in een vervolgvergadering aan de orde komen. Dan zal na goed overleg een beslissing worden genomen.

-
1. Teken het organogram van Limarc.
 2. Er is nu sprake van een f-indeling. Ligt het voor de hand om de structuur om te bouwen naar een indeling naar samenhang? Motiveer je antwoord.
 3. Kan Hans de Wit in zijn eentje de beslissing nemen, die – mede gezien het gereserveerde budget – als ingrijpend kan worden beschouwd? Beantwoord deze vraag vanuit het medezeggenschapskader en het marketingkader.
 4. Leg uit waarom het voor de hand ligt dat het directiesecretariaat en de afdeling personeelszaken uitsluitend of overwegend fungeren als stafafdelingen.
 5. Geef de betekenis van de termen ‘bestuursmotief’ en ‘kostenmotief’, en leg de relatie met Limarc.
 6. Zou de nieuwe activiteit van het maken en verkopen van kaassnijmachines invloed hebben op de keuze voor een indeling (naar p, g, f of m)? Motiveer je antwoord.

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 4. Systems

Leerdoelen

In dit hoofdstuk leer je begrippen kennen als:

- subsystemen;
- aspectsystemen;
- open en gesloten systemen;
- processen en procedures.

Kennis hiervan helpt bij:

- het begrijpen van de werking van managementinformatiesystemen;
- het gemakkelijker doorvoeren van verbeteringen (effectiviteit en efficiency) in de bedrijfsvoering.

Begincase De biermarkt in beweging

Bij het fusiebesluit van enige maanden geleden is overeengekomen dat een holding, een moedermaatschappij, zou worden opgericht en dat de Utrechtsche Bierbrouwerij en De Hertoghen daaronder tot op zekere hoogte zelfstandig zouden blijven functioneren. De fusievariant – waarbij beide bedrijven zouden worden opgeheven en alle activa, passiva, klanten en medewerkers zouden worden samengevoegd tot één nieuwe onderneming – werd definitief losgelaten. In de holdingstructuur is het uiteraard wel belangrijk op diverse bedrijfskundige terreinen zo veel mogelijk schaal- en synergievoordelen te behalen.

De biermarkt is volop in beweging en er is sprake van toenemende concurrentie van andere drankjes, zoals allerlei soorten mixdrankjes. De afzet van gewoon bier stagneert, en daarom heeft het marketingteam van de UB en De Hertoghen een onderzoek uitgevoerd waarin de haalbaarheid van twee opties werd nagegaan. De ene optie betreft het ontwikkelen van een honderd procent natuurzuiver biobier. Dat zou wel duurder worden dan de bieren die nu in het assortiment gevoerd worden, onder andere omdat het biobier langere tijd moet liggen (lagering), maar daar staat tegenover dat het biobier voornamelijk is gebrouwen met biologische grondstoffen. Het is een biertje dat een bijzonder rijke smaak heeft en door fijnproevers zeer gewaardeerd wordt. De economie begint weer wat aan te trekken, zodat er meer ruimte komt voor dit soort luxeartikelen. Met de betrokken boeren moeten dan wel afspraken worden gemaakt over de productiemethode (zij zullen voor de verbouwing van de oude vertrouwde gerst geen kunstmest en bestrijdingsmiddelen mogen gebruiken) en over de prijs.

De andere optie betreft de introductie van een frisdrankenlijn, die onder een andere merknaam op de markt zou worden gebracht. Het voordeel van deze optie is dat de UB en De Hertoghen daarmee samen ‘een tweede been hebben om op te staan’.

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. Waarom zou gekozen zijn voor de holdingstructuur, en niet voor samenvoeging tot een nieuwe onderneming met een bijbehorende nieuwe naam?
2. Welk proces is na het uitbrengen van het rapport van de marketeers het eerst aan de orde?
3. Wat zouden overwegingen kunnen zijn om een eventuele frisdrankenlijn te introduceren onder een andere merknaam?

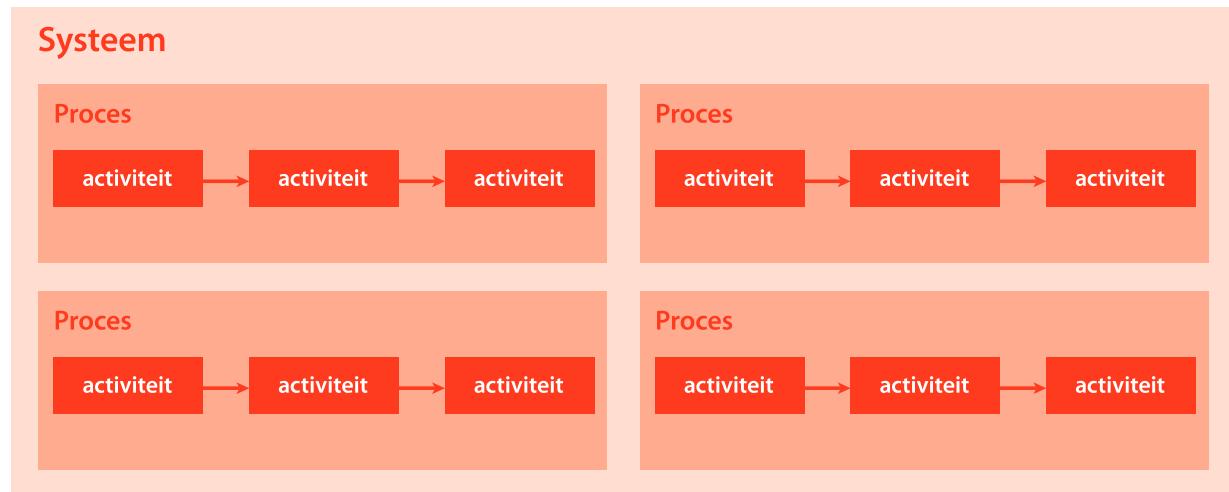
4. Binnen welke bedrijfsprocessen zou de introductie van een frisdrankenlijn efficiencyvoordelen kunnen opleveren?
5. Wat zijn de effecten op procesniveau van de lange lagering van het biobier?

4.1. Inleiding

In een onderneming zijn er op allerlei gebieden ordeningen die **voorspelbaarheid** en **bestuurbaarheid** mogelijk moeten maken. De instrumenten die daartoe een belangrijke bijdrage leveren zijn de ordeningen op basis van **systemen** en **processen**.

De verschillende processen (inkoopprocessen, productieprocessen, enzovoort) worden daartoe ‘verpakt’ in allerlei systemen. Een systeem is als het ware het hek dat om de processen heen staat (zie figuur 4.1). Met andere woorden, systemen en processen zijn nauw met elkaar verbonden. Waar een systeem een denkbeeldige afbakening is, gaat een proces over activiteiten. De dynamiek binnen en buiten de verschillende systemen ligt besloten in de verschillende processen en de activiteiten binnen die processen.

De systemen geven structuur aan de verschillende processen en maken het beter mogelijk om de ordening en samenhang van de activiteiten te doorzien (zie kader 4.3). Met het verworven inzicht kan een zo effectief en efficiënt mogelijke werkwijze in de organisatie tot stand worden gebracht.



Figuur 4.1 Systeem en zijn onderdelen

Na deze korte vooruitblik gaan we in paragraaf 4.2 dieper in op systemen. In paragraaf 4.3 komen processen aan de orde.

4.2. Systemen

In veel systemen is een hiërarchie te onderscheiden. Je kunt het vergelijken met een omheining waarbinnen een of meerdere kleine delen ook omheind zijn. Vanuit de analogie met de omheiningen zijn de kaders van systemen er ook in verschillende vormen. Net als een open of een gesloten hek bestaan er ook open en gesloten systemen.

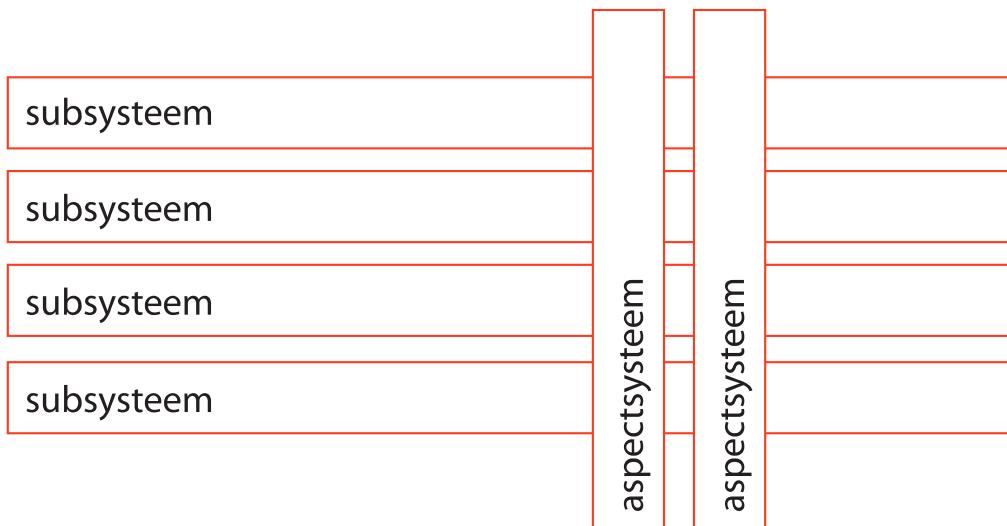
In deze paragraaf komen soorten systemen en de hiërarchie binnen systemen aan de orde, alsook de systeemanalyse. De systeemanalyse is gericht op het verbeteren van de verbanden tussen de sub- en aspectsystemen, om zo te komen tot een efficiënter en doelgerichter systeem.

4.2.1. Soorten systemen

Er zijn verschillende soorten systemen. Wij beperken ons hier tot subsystemen, aspectsystemen, open systemen en gesloten systemen. Die vormen een onderdeel van het hoofdsysteem (de totale organisatie).

Subsystemen en aspectsystemen

In feite functioneert de hele onderneming als één groot systeem en kunnen de onderdelen daarbinnen worden gezien als deelsystemen. Zo'n deelsysteem kan een duidelijk afgebakende unit binnen het hoofdsysteem zijn (bijvoorbeeld een afdeling) – dan spreken we van een **subsystem** – of een systeem waarvan de processen door meerdere subsystemen heen lopen – deze systemen worden **aspectsystemen** genoemd.

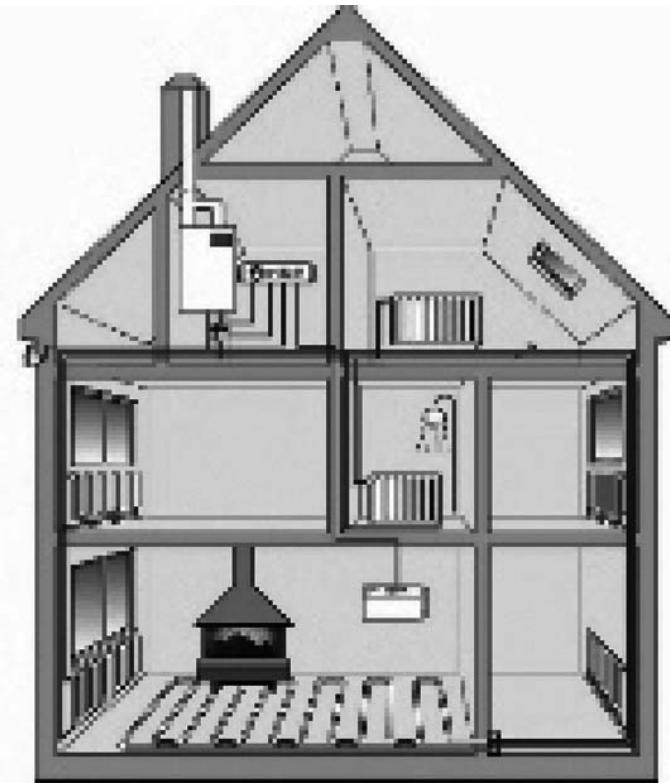


Figuur 4.2 Subsystemen en aspectsystemen

■ De afdeling inkoop vormt met de andere subsystemen (productie, marketing, personeel en financiën) het hoofdsysteem: de onderneming. Alle gegevens bij elkaar van alle werknemers (naam, adres, woonplaats, functie, beloning, ziekteverzuim, aantal dienstjaren, opleidingsniveau, enzovoort) zijn opgeslagen in het subsystem personeel. Als we vervolgens door alle afdelingen heen een lijst maken van bijvoorbeeld alle vrouwen van boven de 50, is dat een aspectsytem. Door verschillende aspecten met elkaar te combineren – bijvoorbeeld door de vrouwen van boven de 50 te koppelen aan opleidingsniveau – kunnen oneindig veel aspectsystemen binnen het hoofdsysteem worden onderscheiden. Sommige selecties (en daarmee aspectsystemen) zijn niet zo nuttig (alle mannen met huisnummer 12); andere zijn dat wel (werknemers met een hoge functie en een laag opleidingsniveau).

Open systemen en gesloten systemen

Een tweede onderscheid is dat tussen open systemen en gesloten systemen. Een organisatie is een voorbeeld van een open systeem. Iedere organisatie staat immers in contact met de buitenwereld en wordt beïnvloed door wat er in die buitenwereld gebeurt.



Figuur 4.3 Voorbeeld van een gesloten systeem

■ Goedbeschouwd zijn er maar weinig voorbeelden te bedenken van écht gesloten systemen, want praktisch alle denkbare systemen staan óf in contact met de buitenwereld óf worden op de een of andere manier beïnvloed door die buitenwereld. Een centraleverwarmingsinstallatie die is afgesteld op 20 graden is een voorbeeld van een min of meer gesloten systeem: zolang er voldoende stroom is om de thermostaat aan de praat te houden en voldoende gastoefvoer om te branden, blijft het systeem werken (zie figuur 4.3). Maar ook dit systeem heeft te maken met de buitenwereld. Bij een hoge buitentemperatuur is de normwaarde snel bereikt en slaat de verwarming af. Bij een buitentemperatuur van -20 graden duurt het veel langer voor de normtemperatuur is bereikt.

Het zal duidelijk zijn dat een bedrijf dat zich als gesloten systeem opstelt en zich niet oriënteert op wat de klant wenst, geen lang leven is beschoren – uitzonderingen daargelaten, uiteraard.

■ In tijden van schaarste en bij aanbod van innovaties hoeft de aanbieder zich minder aan de klant gelegen te laten liggen. Zolang het monopolie bestaat, kan de klant niet om de organisatie heen. Dergelijke situaties komen echter maar weinig voor, en dan nog slechts tijdelijk. Aan het begin van de vorige eeuw maakte het niet uit hoeveel T-Fordjes er werden geproduceerd en dat ze allemaal zwart waren: ze werden toch wel verkocht. Er was sprake van een verkopersmarkt en Ford hoefde zich over bijnstellen geen zorgen te maken. (In zo'n markt ligt de macht bij de verkopers, omdat de vraag groter is dan het aanbod.) En als tegenwoordig een aanbieder als Philips een uitvinding doet die resulteert in een

nieuw product dat aanslaat bij het publiek, dan zal ook deze fabrikant zich – zolang de concurrentie niet in beeld is – niet of nauwelijks zorgen hoeven te maken over bijsturing.

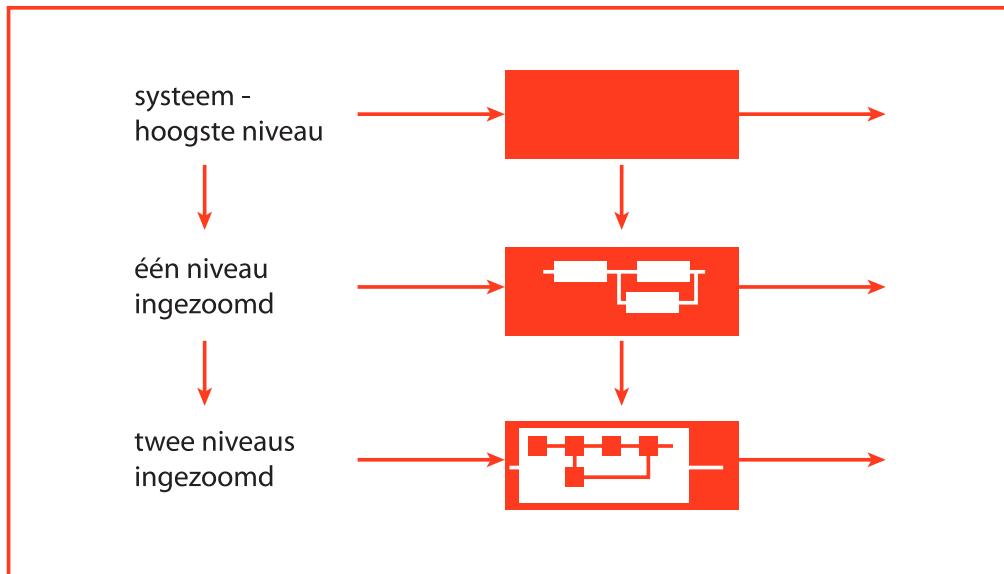
4.2.2. Hiërarchie van systemen

De hiërarchie van systemen is een logisch gevolg van het verdelen van een systeem in deelsystemen. Bij de verschillende systemen die wij hiervoor besproken hebben is sprake van een zekere hiërarchie, bijvoorbeeld te illustreren aan de hand van matroesjkapoppetjes (zie figuur 4.4). Zoals er bij het openen van een matroesjka steeds een ander, kleiner poppetje tevoorschijn komt, gaan achter elk systeem, elke 'box', één of meer andere systemen schuil.



Figuur 4.4 Matroesjkapoppetjes

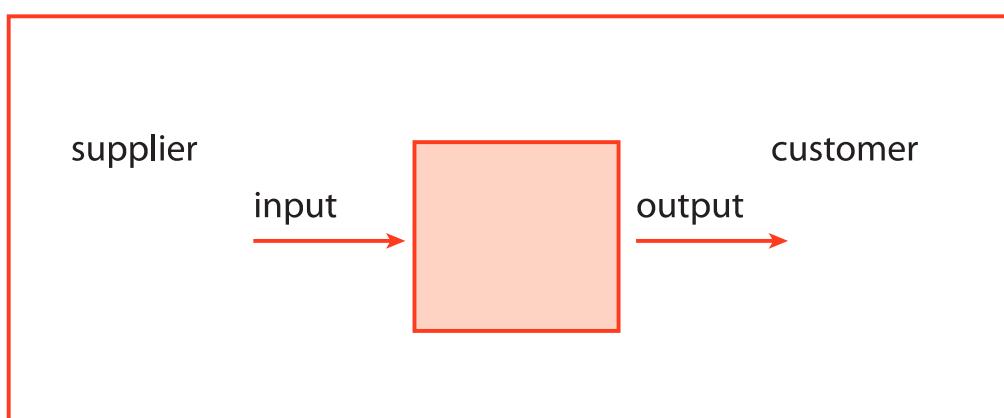
Als we de grote organisatiebox openen, komen we allerlei kleinere boxen tegen (bijvoorbeeld subsystemen en aspectsystemen), die we op hun beurt kunnen uitpakken, waarop we nog kleinere boxen zullen tegenkomen (zie figuur 4.5). Deze 'blackboxbenadering' is de basis voor de systeemanalyse.



Figuur 4.5 Het steeds verder openen van de boxen

Bij alle boxen is sprake van een input (resources) vanuit een (toe)leverancier. Deze leverancier kan binnen of buiten de organisatie staan. De input wordt door het systeem getransformeerd (bewerking) en de transformatie leidt tot een output in de vorm van producten en/of diensten. De output dient ter bevrediging van een behoefte van de interne of externe klant.

In bijvoorbeeld een fabriek zit de transformatie/bewerking in het productiesysteem waarin de productieprocessen uitgevoerd worden (zie figuur 4.6). In iedere box vinden activiteiten plaats die bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Een goed werkend systeem creëert dus waarde.



Figuur 4.6 Van leverancier naar klant

In een systeem kan de volgende hiërarchie worden waargenomen:

- (hoofd)systeem: een black box als geheel;
- subsysteem: een kleinere black box binnen een grote;
- aspectssysteem: een systeem dat dwars door verschillende of alle subsystemen, oftewel kleinere black boxes, heen gaat.

4.2.3. Inventarisatie en analyse van systemen

Systeemdenken (zie ook kader 4.1) is het vermogen om verbanden tussen (sub)systemen te zien. Problemen kunnen hierdoor sneller worden doorgrond. Daardoor is het gemakkelijker te zien hoe van de bestaande, niet-gewenste, situatie moet worden toegewerkt naar de gewenste situatie. Zo kunnen verbeteringen worden doorgevoerd waarmee beter kan worden voldaan aan de gestelde normen (bijvoorbeeld aangaande de levertijd).

Kader 4.1 Systeemdenken

Systeemdenken is een van de vijf disciplines die door Peter Senge (1992) zijn beschreven in *De vijfde discipline*, zijn boek over de lerende organisatie. Onder invloed van Senge ontstond interesse voor het denken en analyseren op (hoog) systeemniveau. Bij systeemdenken blijft men voortdurend zoeken naar effectiviteits- en efficiencyverbeteringen. Het opsporen van bottlenecks, bijvoorbeeld volgens de methode van Goldratt (zie kader 4.4), is daar een voorbeeld van.

Het belang van systeemdenken is gelegen in het feit dat een hoofdsysteem, zoals een onderneming, kan worden gezien als een geheel van een aantal subsystemen (bijvoorbeeld inkoopsysteem en verkoopsysteem) die met elkaar samenhangen en geheel of gedeeltelijk van elkaar afhankelijk zijn. Bij het analyseren van verbanden blijkt nog weleens dat aanpassingen binnen een subsysteem weliswaar oplossingen bieden voor dat subsysteem, maar dat zij elders problemen veroorzaken. Een paar voorbeelden:

Voorbeeld 1

■ Stel dat we een machine hebben die per uur duizend paperclips kan maken. Als deze machine op een gegeven moment slechts vijfhonderd paperclips per uur maakt, is er sprake van onderbezetting van de machinecapaciteit. De afdelingschef zal dan trachten de machine productiever te maken om daarmee dit subsysteem te optimaliseren. Maar, als we naar meerdere subsystemen kijken en deze verbinden, bijvoorbeeld door middel van het aspect voorraadvorming, is het mogelijk dat we te zien krijgen dat de verkoopafdeling niet in staat is om de geproduceerde paperclips te verkopen, met als gevolg oplopende voorraden. Er is dus sprake van suboptimalisatie.

Voorbeeld 2

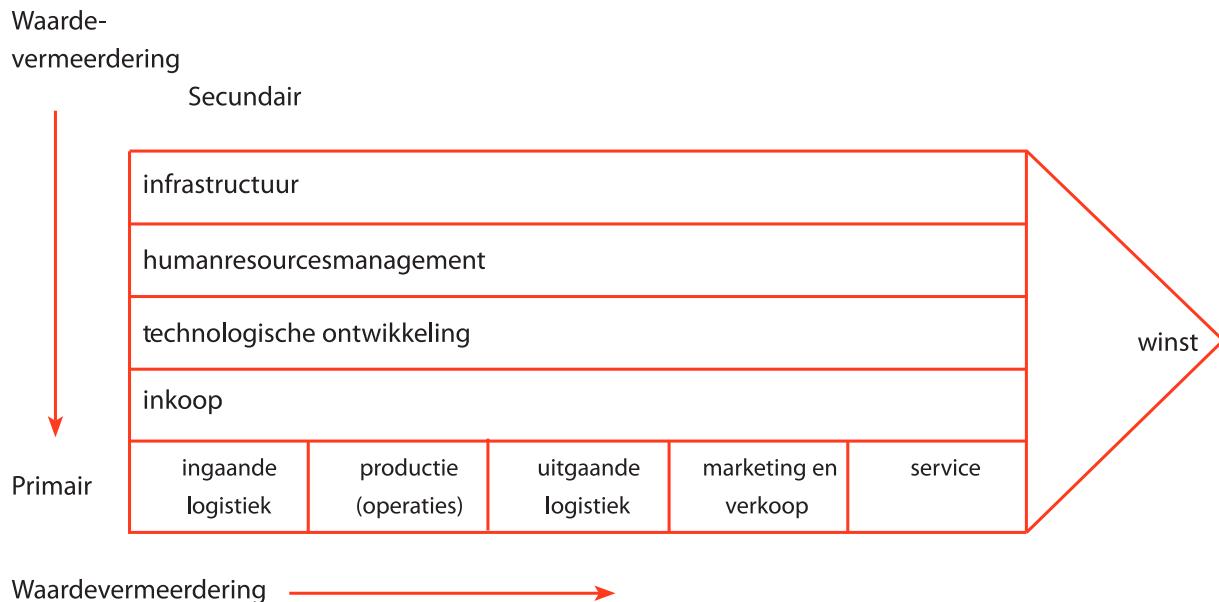
■ We kijken nu naar een fabriek voor lampenstandaards en lampenkappen. Als er een order binnenkomt voor bijvoorbeeld honderd standaards type X en vijftig standaards type Y met bijbehorende kappen in verschillende kleuren, dan ligt het voor de hand dat die order in één keer wordt afgewerkt, opdat de klant in één keer de bestelde producten in ontvangst kan nemen. Daar staat wel tegenover dat

deze werkwijze mogelijkerwijs uiterst inefficiënt is. Na iedere order moeten alle of enkele machines worden aangepast om geschikt te worden gemaakt voor een nieuwe order. Er wordt dan niet optimaal gebruikgemaakt van de schaalvoordelen van een grootschalige, ononderbroken productie. In deze situatie is – net als in voorbeeld 1 – sprake van suboptimalisatie. De productielijn kan niet efficiënt produceren als deze telkens moet worden omgesteld. Dergelijke problemen kunnen echter worden opgelost met behulp van automatisering en robotisering (zie paragraaf 4.4.1).

Voorbeeld 3

■ Door middel van de eerder in dit hoofdstuk besproken aspectsysteemanalyse kan worden nagegaan wat het ziekteverzuim is op de verschillende afdelingen, waarna kan worden bekeken of er bijvoorbeeld samenhang is tussen dit aspect en andere aspecten (leeftijd, opleidingsniveau, sekse, aard van het werk, enzovoort). Daarmee is het een systematische ordening op basis van het specifieke aspect ziekteverzuim.

■ Bij het in beeld brengen van de bestaande situatie kan worden gebruikgemaakt van verscheidene modellen. Een daarvan is de eerder genoemde blackboxanalyse. Een andere is het value-chainmodel van Porter. Daarin worden in eerste instantie de mogelijk te onderscheiden subsystemen in een organisatie in kaart gebracht, zoals de infrastructuur en hrm (zie figuur 4.7). De processen die achter deze systemen schuilgaan worden beschreven in paragraaf 4.3.3.



Figuur 4.7 Het value-chainmodel

4.2.4. Systeemverbetering

Het doel van een systeemanalyse is om te evalueren of het systeem voldoet aan vooraf gestelde normen. Zo kan het systeem- of organisatieonderdeel geïdentificeerd worden dat niet of onvoldoende bijdraagt aan de normen/(organisatie)doelstelling.

In principe zijn er drie mogelijkheden: of het organisatieonderdeel zodanig verbeteren dat het aan de gestelde normen voldoet, of een deel toevoegen zodat het voldoet, of het deel uit het geheel verwijderen. Dit laatste veronderstelt wel dat het geen essentieel onderdeel (corebusiness) is. Bij bijvoorbeeld projecten of ondersteunende afdelingen is dit niet ongebruikelijk. Eventueel worden ze ingekocht (zie de afweging *make or buy*). Als besloten wordt om het systeemdeel te verbeteren is de volgende stap veelal gelegen in de analyse en verbetering van de processen in het betreffende organisatieonderdeel. Die verbeteringen komen aan de orde in paragraaf 4.3.4.

Toegespitst op de voorbeelden uit paragraaf 4.2.3 zijn de volgende verbeteringen mogelijk.

Voorbeeld 1

■ Bij het voorbeeld van de paperclipmachine werd een efficiencyslag gemaakt op de productieafdeling, maar de voorraden namen toe doordat de verkoopafdeling niet in staat was om de omzet te laten groeien. Het verkoopsysteem zou bijvoorbeeld verbeterd kunnen worden door ter ondersteuning van sales meer en anders gebruik te maken van het marketingsubssysteem.

Voorbeeld 2

■ In het voorbeeld van de fabriek voor lampenstandaards en -kappen zou een tweede of derde productielijn gericht op speciale orders mogelijk uitkomst bieden. Het 'normale' proces hoeft dan niet te worden verstoord voor het omstellen van de machines, waardoor de kans groter is dat de orders waarvoor tijdsdruk geldt eerder kunnen worden afgehandeld dan de orders waarbij die tijdsdruk niet of nauwelijks aanwezig is.

Uitbreiding van het machineparksysteem, zoals in voorbeeld 2, leidt niet per se tot een betere – laat staan tot een optimale – bezettingsgraad van de machines, maar **robotisering** en uitbreiding en/of verbetering van het **automatiseringssysteem** zou in dit soort situaties zeker uitkomst kunnen bieden. Door een zo optimaal mogelijke planning van de stroom van alle bronnen (materiaal, personeel, enzovoort) kan de doorstroom, en dus de productie, sterk verbeteren. Voor bijvoorbeeld een geautomatiseerde grijparm aan de lopende band van een autofabriek (zie figuur 4.8) maakt het niet uit of bij de eerste auto de kleur blauw en accessoire x moet worden toegevoegd en bij de tweede auto bijvoorbeeld de kleur rood en accessoire y. Dit voorbeeld is een duidelijke illustratie van **mass customization**. Er wordt gebruikgemaakt van de schaalvoordelen (*mass* = massaproductie aan de lopende band), terwijl toch de mogelijkheid om maatwerk (*customization* = de wensen van specifieke klanten) te leveren, in beperkte mate behouden blijft (zie kader 4.2).



Figuur 4.8 Mass customization

Kader 4.2 Schaalvoordelen en volledig maatwerk

Bij de meeste voorbeelden van mass customization krijgt de klant keus, maar blijft de producent de keuzemogelijkheden dictieren (zie het klantorderontkoppelpunt, kader 4.7) door bijvoorbeeld uit te gaan van een basiscasco. Met het basiscasco als uitgangspunt kunnen er variaties van het product worden aangeboden. Consumenten die daar geen genoegen mee nemen, kunnen terecht bij het Eindhovense Shapeways. Deze zogenoemde ‘spin-out’ van Philips biedt een blik op de nabije toekomst van productie, waarin consumenten producenten worden, zegt CEO Peter Weijmarshausen. ‘Massaproductie is ooit ingevoerd om kosten te reduceren. Met zelfexpressie heeft het niets te maken. Maar mensen hebben behoefte aan individuele producten. De grote vraag is hoe je die produceert voor een prijs die vergelijkbaar is met die van een massaproduct.’

Het antwoord is volgens hem *digital manufacturing*, waarbij een digitaal bestand rechtstreeks wordt vertaald naar een eindproduct. Dat kan met 3D-printers en andere vormen van *rapid manufacturing*.

Shapeways claimt deze geavanceerde (en dure) technieken binnen het bereik van de massa te brengen. Op de site kunnen klanten software downloaden waarmee ze hun eigen sieraden, schaalmodellen, of andere producten kunnen ontwerpen. Alles is er mogelijk: tot jezelf als tuinkabouter aan toe. Shapeways zorgt ervoor dat het ontwerp in kunststof, zandsteen, metaal, of zelfs glas wordt ‘geprint’. Wie dat wil, kan op de site van Shapeways een winkeltje openen waarin hij zijn eigen ontwerpen te koop aanbiedt. Deze virtuele marktplaats telt inmiddels bijna 1.000 nerlingen.

Bron: Hartgers, 2010

4.3. Processen

Processen kunnen worden omschreven als een gestructureerde verzameling activiteiten binnen een systeem. Deze activiteiten vinden plaats binnen een logische en samenhangende opeenvolging.

In een onderneming vinden tal van processen plaats die nodig zijn om de doelstellingen (continuïteit, winst en groei) van de organisatie te kunnen realiseren. Alle processen hebben, net als systemen, met elkaar gemeen dat ze een bepaalde invoer hebben die een verandering – een transformatie – ondergaat en uitvoer oplevert (zie figuur 4.6; zie ter vergelijking ook het economisch kringloopmodel in figuur 1.10). De transformatie kan gerealiseerd worden door middel van menselijk handelen alleen, maar meestal zal dat zijn in combinatie met de inzet van machines of chemische reacties.

Op het hoogste niveau binnen profitorganisaties is het economische proces leidend. Dat betekent dat de opbrengsten (output) op zijn minst gelijk moeten zijn aan de kosten (input). Voor non-profitorganisaties is dit in beginsel geen harde eis. Bij deze organisaties zijn vaak andere processen leidend, maar meestal is het economisch/financieel proces wel voorwaardelijk en ondersteunend. Als uitgangspunt geldt voor ondernemingen – in beginsel ook voor non-profitorganisaties – het economische principe, dat wil zeggen: met zo min mogelijk inspanning (lees: kosten) een zo groot mogelijk resultaat (lees: omzet respectievelijk winst) bereiken. Organisaties zullen er dan ook vrijwel altijd naar streven mensen en middelen optimaal in te zetten (zie in dit verband de ‘alternatieve aanwendbaarheid’, een kernbegrip in de economie).

4.3.1. Soorten processen

Processen kunnen bestaan uit een beperkt aantal activiteiten of een zeer grote hoeveelheid activiteiten. De activiteiten kunnen eenvoudig van aard zijn maar ook zeer complex. Net als bij systemen is naast de indeling in omvang van de processen in hoofd- en subprocessen, activiteiten en handelingen (zie paragraaf 4.3.2), ook een indeling mogelijk naar de aard van de processen.

Primaire processen

Primaire processen dragen direct bij aan de totstandkoming van het product of de dienst en het resultaat ervan (winst). Tot de primaire processen behoren de inkoopprocessen, de productieprocessen en de verkoopprocessen. Het unieke van de output van de organisatie zit verankerd in de primaire processen.

Secundaire processen

Secundaire processen leveren een bijdrage aan het optimaal laten verlopen van de primaire processen: ze hebben een ondersteunende taak. Tot de secundaire processen behoren de activiteiten van personeelszaken, de administratie, het bedrijfsrestaurant, de receptie (zie figuur 4.9) en de bewaking. Secundaire processen zijn veelal standaardprocessen en worden ook ondersteunende of facilitaire processen genoemd.



Figuur 4.9 De receptie

Bestuurlijke processen

Bestuurlijke processen zorgen dat de primaire en secundaire processen zo effectief (doelgericht) en efficiënt (doelmatig) mogelijk verlopen. Bestuurlijke processen hebben te maken met sturing (richting geven) en beheersing. **Sturing** bestaat uit de activiteiten, procedures en systemen die de richting aangeven die de onderneming op termijn moet aanhouden (strategie). **Beheersing** bestaat uit processen die verband houden met de uitvoering, controle en bijsturing. Wanneer de doelstellingen en strategie eenmaal zijn vastgesteld, moet in plannen de verdere uitwerking worden uitgestippeld. Als vervolgens met de uitvoering is begonnen, zal op gezette tijden

gecontroleerd moeten worden of de doelstellingen gerealiseerd worden. Is dat niet het geval, dan zal aanpassing (bijsturing; zie kader 4.3) van het beleid wenselijk of noodzakelijk zijn. Bij beheersing gaat het dus om het goed laten verlopen van de bedrijfsactiviteiten (bedrijfsprocessen) op uitvoerend niveau.

Het secundaire proces en het bestuurlijk proces worden samen ook wel de **overhead** genoemd.

Kader 4.3 Bijsturing (feedback en feedforward)

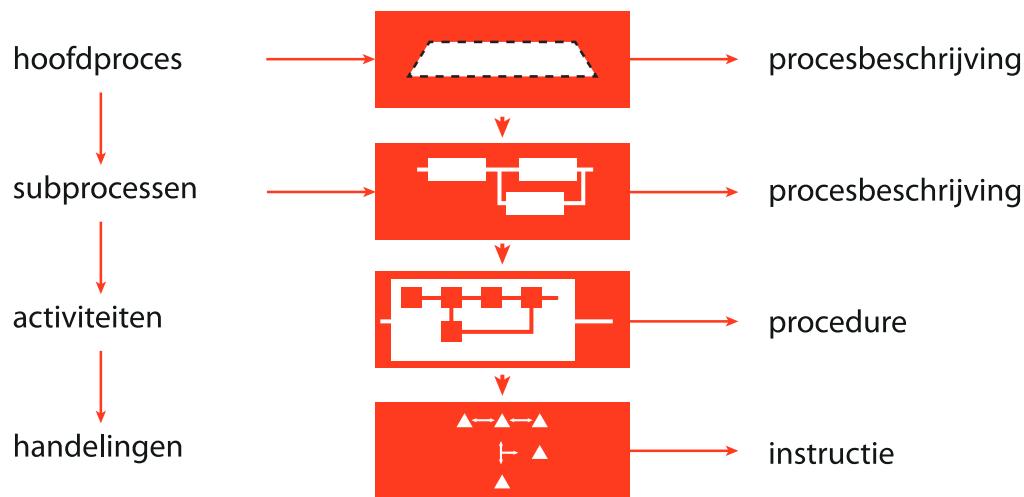
Behalve bijsturing achteraf (**feedback**) is ook zogenoemde **feedforwardsturing** mogelijk. Daarbij wordt geprobeerd afwijkingen voor te zijn. Op basis van kennis van het systeem probeert men te voorspellen wat er mis zou kunnen gaan. De onderdelen van het systeem worden daartoe gecontroleerd, en op voorhand worden de nodige maatregelen genomen. Een voorbeeld hiervan is de (steekproefsgewijze) controle door de afnemer (bijvoorbeeld een autofabrikant) bij de leverancier. Een alledaags voorbeeld: een fietser die een steentje op de weg ziet liggen kan daar overeen rijden en vervolgens de slingerbeweging die zijn fiets maakt corrigeren om weer op het rechte pad te komen (feedback), maar ook kan de fietser tevoren proberen het steentje te ontwijken (feedforward).

4.3.2. Hiërarchie van processen

Processen zijn net als systemen op verschillende niveaus te onderscheiden. Bij bijvoorbeeld de spoorwegen vallen onder het vervoersproces vele andere processen. Het hoofdproces is te verdelen in subprocessen.

Al deze (sub)processen bestaan uit **activiteiten** die uitgevoerd worden en in een, min of meer, vaste volgorde. Een activiteit kan worden omschreven als een serie handelingen die tot een concreet resultaat leidt. De ordening maakt de activiteiten tot een doelrealiserend proces.

De activiteiten binnen een proces bestaan vervolgens uit helder omschreven **handelingen**. De indeling van hoofdproces naar de doelbewuste handelingen binnen de activiteiten van processen noemen we de hiërarchie van processen (zie figuur 4.10).



Figuur 4.10 Hiërarchie van processen

Om bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te laten verlopen, moeten **procedures** worden vastgesteld en **werkinstucties** worden gemaakt: taak- en functieomschrijvingen, afspraken over budgetten, enzovoort. Procedures zijn reeksen van handelingen die in een bepaalde volgorde moeten worden uitgevoerd. Uiteraard kunnen verscheidene processen tegelijkertijd worden uitgevoerd.

Een voorbeeld van een procedure is het maken van een pizza margherita. Deze procedure bestaat uit een aantal activiteiten. Een activiteit kan zijn het bereiden van de saus of het maken van het deeg. De instructies zijn richtlijnen voor specifiek uit te voeren handelingen. De handelingen bij het maken van een pizza margherita zijn bijvoorbeeld het verdelen van de saus over de bodem van de pizza of het leggen van een bepaald aantal plakjes mozzarella op de pizza. Het recept voor het maken van de pizzasaus is een voorbeeld van een instructie.

Kader 4.4 Goldratts theory of constraints

Een optimale doorstroom (*throughput of flow*) is volgens Eliyahu Goldratt het doel van een goed lopend proces. In zijn boek *The Goal* (Goldratt & Cox, 1984) liet hij zien dat om te komen tot een goed stromend proces je moet zoeken naar de bottlenecks of *constraints*. Bottlenecks ontstaan in die processen op plaatsen waar de verwerkingscapaciteit kleiner is dan het aanbod: waar zich in een doorlopende stroom auto's op de weg een wegversmalling voordoet, kan de weg (breedte) de verwerking niet meer aan en ontstaat er een file. En als een machine per minuut veertig vissen kan verpakken en degene die dat opvangt er per minuut slecht dertig kan verwerken: tja ... een bottleneck! De keten van het proces is net zo sterk als de zwakste schakel in dat proces (zie ook het voorbeeld over de assemblage van raamkozijnen aan het eind van paragraaf 3.7.2). Ieder moment dat er stilstand is op deze flessenhalzen stokt in principe de doorstroom van het hele proces. Het is dus zaak om die bottlenecks op te sporen en vervolgens tot verbetering van het proces te komen. Goldratts managementtheorie staat bekend als de *theory of constraints* (TOC). TOC is net als Lean een procesverbetersysteem, en heeft ook deels aan de basis gestaan van de ontwikkeling van Lean (zie paragraaf 4.4.3). Daarnaast heeft de toepassing van TOC geleid tot de ontwikkeling van de projectplanningsmethode die kijkt naar het kritieke pad van een project (zie in paragraaf 4.3.3 onder 'Procesbeschrijvingen bij projecten').

4.3.3. Inventarisatie (bestaande situatie)

Om de uitgangspositie zo goed mogelijk in beeld te brengen, bestaan er allerlei hulpmiddelen/modellen. Wij beperken ons hier tot het value-chainmodel van Porter en procesbeschrijvingen (workflows).

Het value-chainmodel

De value chain of waardeketen (zie figuur 4.7) is ontwikkeld door Michael Porter. Uitgangspunt van het **value-chainmodel** is dat de gehele organisatie kan worden gezien als een verzameling van processen, leidend tot het creëren van meerwaarde. Porter zoekt daarmee naar de verklaring voor het gegeven dat een hoopje ijzer, rubber, boutjes en moertjes met een inkoopwaarde van circa twintig euro na het doorlopen van een aantal organisatieprocessen een veel hogere waarde vertegenwoordigt. Wanneer het hoopje ijzer, rubber, boutjes en moertjes is getransformeerd tot fiets, is de consument bereid er bijvoorbeeld duizend euro voor te betalen. Porter brengt in beeld welke processen deze meerwaarde (of toegevoegde waarde; zie ook paragraaf 6.1 tot en met 6.3) tot stand brengen en hoe ze op elkaar inwerken. Hij onderscheidt daarbij de in figuur 4.7 horizontaal lopende primaire processen (de uitvoerende processen, doorgaans op elkaar volgend en vaak zichtbaar terugkomend in het eindproduct) en de verticaal lopende secundaire processen. De secundaire processen leveren een bijdrage aan de primaire processen en op die manier indirect aan het eindproduct. Beide processoorten verlopen niet vanzelf. Er zit als het ware een schil omheen die bestaat uit besturingsprocessen.

In Porters waardeketen worden vijf primaire processen onderscheiden: ingaande logistiek, productie (operaties), uitgaande logistiek, marketing en verkoop, en service. Daarnaast zijn er vier ondersteunende (secundaire) processen: infrastructuur, humanresourcesmanagement, technologische ontwikkeling en inkoop. Deze twee categorieën processen worden hierna besproken.

Ingaande logistiek

Onder ingaande logistiek vallen alle processen die verband houden met het ontvangen, opslaan en verspreiden van input: alle ge- en verbruiksgoederen die de organisatie voor het productieproces nodig heeft, zoals grond- en hulpstoffen, machines en kantoorartikelen, catering.

 Het verschil tussen grondstoffen en hulpstoffen kan duidelijk worden gemaakt aan de hand van een voorbeeld: om een machine die paperclips vouwt goed te laten lopen, is het nodig deze iedere vier uur op cruciale punten met olie te smeren. De olie is echter niet terug te zien in het eindproduct. We noemen de olie dan ook een hulpstof. Voor dezelfde machine zijn ook rollen staaldraad nodig die na bewerking als paperclip uit de machine komen. We zien de staaldraad wél terug in het eindproduct en noemen deze dan ook een grondstof.

Productie (operaties)

Productie moet breed worden opgevat (zie kader 4.5) en omvat alle processen die verband houden met het omzetten van de grondstoffen in het eindproduct, zoals bewerking, assemblage en verpakking. Ook onderhoud van machines en gereedschappen, tests en allerlei facilitaire diensten behoren hiertoe.

Kader 4.5 Wat omvat ‘productie’?

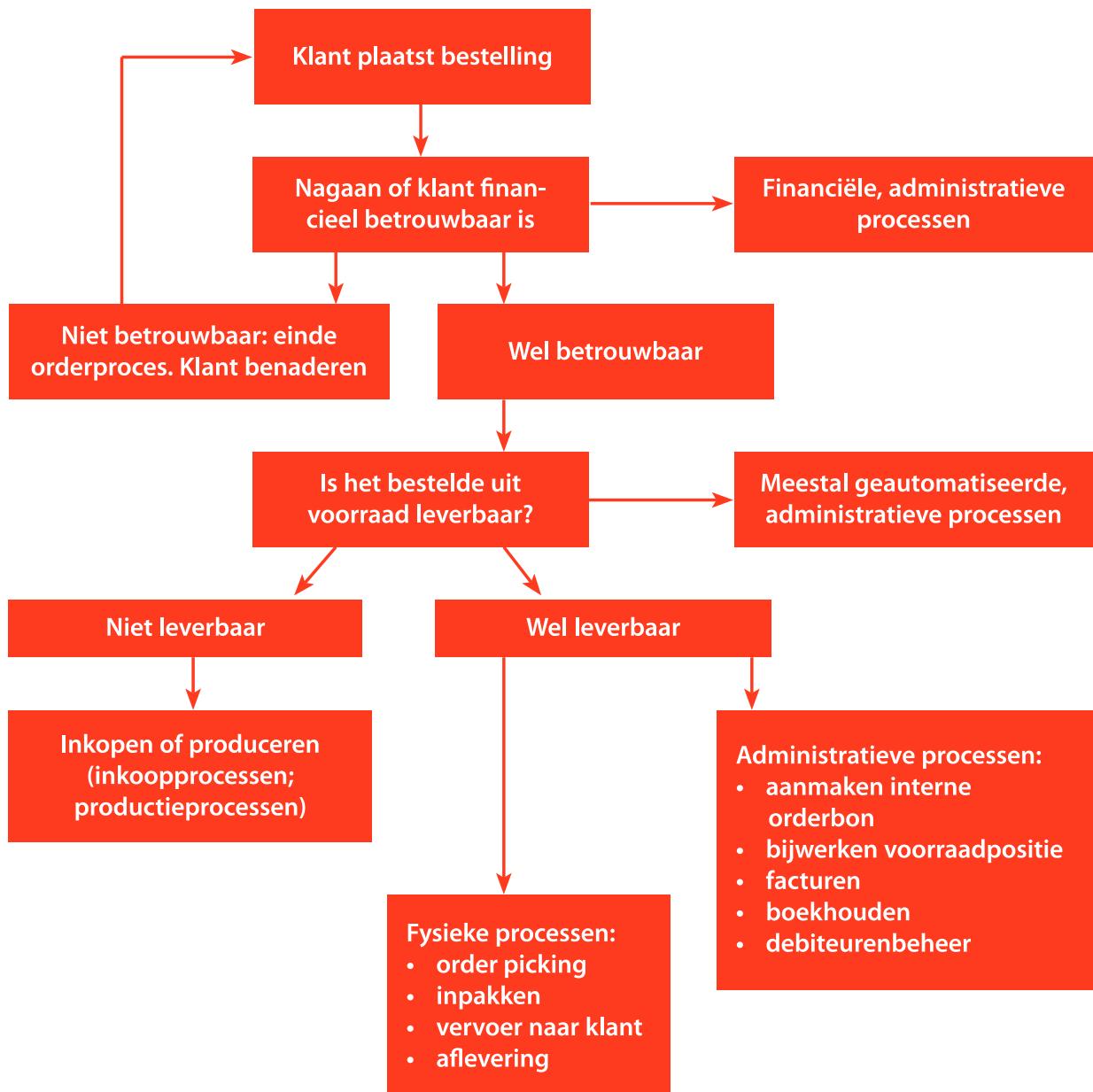
In de fase van de werkvoorbereiding worden instructies en beslissingen genomen die voorafgaan aan de daadwerkelijke productie. We hebben het dan over de vaststelling van de productiemethoden (de keuze tussen massaproductie en stukproductie en dergelijke), over de materiaalvoorbereiding (de machines en andere productiemiddelen moeten in goede staat zijn) en over de materiaalvoorziening (de benodigde grondstoffen en halffabricaten moeten in voldoende mate en op tijd aanwezig zijn). Bij de werkuitgifte gaat het om de daadwerkelijke inzet van de medewerkers.

Onderhoud is noodzakelijk om te voorkomen dat het productieproces langer onderbroken wordt dan nodig is. Door onderhoud wordt de maximale capaciteit verminderd tot de beschikbare capaciteit. Bij curatief onderhoud (*to cure* = genezen) wordt een defect aan het productiemiddel verholpen. De duur van het ophoud is in de regel niet te voorzien. Als lang ophoud desastreuze gevolgen zal hebben (bijvoorbeeld bij vliegtuigen), wordt extra veel aandacht besteed aan preventief onderhoud om defecten te voorkomen. Bij inspectie wordt een keuring uitgevoerd (vergelijk de apk bij auto's) die kan leiden tot preventief onderhoud.

Uitgaande logistiek

Onder uitgaande logistiek vallen alle processen die verband houden met de **fysieke distributie** van het eindproduct (opslag, orderverwerking en transport). Het schema in figuur 4.11 geeft in vereenvoudigde vorm weer welke processen door een bestelling in gang worden gezet. We beperken ons tot de hoofdprocessen. Allereerst moet worden nagegaan of het verstandig is om de bestelling uit te voeren. Een bedrijf wil uiteraard zo zeker mogelijk zijn van betaling van de bestelling. Bij bestaande klanten kan intern worden nagegaan hoe de betalingsmoraal was bij vroegere bestellingen. Bij nieuwe klanten is dat wat lastiger, maar er zijn commerciële bedrijven en overheidsinstanties die hierover informatie kunnen verstrekken (banken, Dun & Bradstreet, Kamers van Koophandel, Ministerie van Economische Zaken, enzovoort). Als er niet voldoende financiële garanties zijn en de betrokken bedragen zijn aanzienlijk, zal de order niet worden uitgevoerd. De klant wordt daarvan in kennis gesteld. In de praktijk zit hier – vanuit commercieel oogpunt – doorgaans een overlegronde met de klant tussen. Daarin wordt getracht om de order veilig te stellen door alsnog financiële zekerheden te regelen, bijvoorbeeld door middel van een bankgarantie (de bank garandeert daarin dat de klant goed is voor zijn geld). Als de order kan doorgaan, wordt bekeken – veelal in een geautomatiseerd voorraadbeheersysteem – of er (voldoende) voorraad is om daaruit te kunnen leveren. Is dat het geval, dan worden de administratieve processen die leiden tot de fysieke levering (interne order/pakbon) in gang gezet. Bovendien worden de administratieve processen gestart die tot betaling leiden (facturering,

debiteureninboeking, enzovoort). Tot slot zorgen de (productie- en inkoop)processen voor het op peil brengen van de voorraden. Bij processen die fysiek leiden tot levering, moet worden gedacht aan goederenstroomprocessen als het bij elkaar zoeken van de order (orderpicken), het eventueel opnieuw inpakken van de order en het inladen en vervoeren ervan naar de klant.



Figuur 4.11 Model uitgaande logistiek

Onder marketing- en verkoopprocessen vallen de activiteiten die betrekking hebben op de inzet van de vier p's: het product (dat uiteraard ook duidt op diensten), de prijs, de plaats (verkrijgbaarheid) en de promotie (communicatie). Door uit te gaan van wat de klant wenst (**de klant is koning**; de onderneming gaat dan te werk volgens het marketingconcept), is de kans het grootst dat die p's het effectiefst worden ingezet. Dat impliceert dat ze op elkaar aansluiten en elkaar aanvullen; er is, met andere woorden, een goede marketingmix.

 Een marketeer zei het eens zo: 'Marketing is: Wat blijft u?' Hij gaf daarmee weliswaar geen volledige definitie, maar raakte wel de kern. Het woord 'marketing' is overigens een samenvoeging van *market* en *getting*. 'To get the market' (lees: de klant) wil zeggen 'de markt veroveren' (wat overigens ook het behoud daarvan impliceert). Marketing vervult een centrale rol in het hele ondernemingsgebeuren, zowel op centraal ondernemingsniveau in het kader van het ondernemingsplan als op uitvoerend niveau. Het in hoofdstuk 2 genoemde voorbeeld van de fabrikant van centrale verwarmingsinstallaties illustreert dat.

Een onderneming die het marketingconcept hanteert als uitgangspunt zal flexibiliteit moeten inbouwen om zo goed en zo snel mogelijk aan de wensen van de afnemers tegemoet te kunnen komen. Om dat te bereiken is het toch in eerste instantie nodig dat iedereen in de organisatie bereid en in staat is om samen te werken aan een klantvriendelijke aanpak onder het motto 'Alle neuzen dezelfde kant op'. Om klanten aan te trekken en te behouden, moeten alle bedrijfsprocessen volgens dat uitgangspunt gestructureerd en op elkaar afgestemd zijn. Er moet sprake zijn van een wij-gevoel. Dat gevoel moet om doelgericht en efficiënt te kunnen werken een brede basis hebben en heeft ook te maken met de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan, met waarden, normen, rituelen en dergelijke (zie ook hoofdstuk 8, waarin de bedrijfscultuur aan de orde komt).

De meerwaarde van marketingprocessen is gelegen in het feit dat enerzijds producten onder de aandacht worden gebracht van potentiële kopers en dat anderzijds bij die kopers een bepaald gevoel ontstaat waaraan waarde wordt toegekend. Zo kan worden verklaard waarom consumenten bereid zijn om alleen op basis van een gevoel (bijvoorbeeld status) voor een bepaald artikel meer te betalen dan voor een technisch gelijkwaardig product.

Service

Wat betreft de vier p's wordt de service geschaard onder product, maar Porter noemt deze in zijn model apart. Het gaat hier om activiteiten die de waarde verhogen door middel van bijvoorbeeld uitleg en demonstratie, training, installatie, reparatie en snelle levering van onderdelen. Al deze bijdragen aan het fysieke product (voor, tijdens en na de aankoop) leiden tot meerwaarde, maar zijn in de regel niet tastbaar. De beleving van deze **niet-tastbare meerwaarde** kan gerechtvaardigd zijn als de producent daadwerkelijk een zeer hoog serviceniveau biedt. Maar het is ook mogelijk dat die beleving niet terecht is, dus dat het goede imago niet op feiten is gebaseerd.

 Zo hadden Japanse auto's in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw het imago niet betrouwbaar te zijn, terwijl tests van onafhankelijke instituten keer op keer uitwezen dat ze minder vaak met pech langs de weg kwamen te staan dan Europese auto's.

De meerwaarde van serviceprocessen is gelegen in het feit dat net als bij marketing de klant bereid is te betalen voor de zekerheid van goede service.

Infrastructuur

Onder infrastructuur vallen de processen die betrekking hebben op algemeen management, planning, financieel beheer, boekhouding, kwaliteitsmanagement, huishoudelijke dienst, catering en dergelijke. De infrastructuur wordt vaak beschouwd als overhead, maar een goede infrastructuur kan eveneens een krachtig concurrentievoordeel bieden.

Humanresourcesmanagement

In zijn algemeenheid zijn de processen die te maken hebben met humanresourcesmanagement (hrm) gericht op het met beleid **binnenhalen**, **binnenhouden** en (laten) **uitstromen** van personeel. Het gaat hier om het werven, selecteren en belonen van medewerkers en om loopbaanplanning, competentiemanagement en alles wat te maken heeft met uitdiensttreding. De meerwaarde van personeelsprocessen is gelegen in het feit dat de juiste medewerker op de juiste plek bijdraagt aan efficiency en effectiviteit van de organisatie. Om hrm-processen in kaart te brengen wordt vaak het zogenoemde IDU-model gebruikt (IDU = instroom, doorstroom, uitstroom; zie verder hoofdstuk 5).

Technologische ontwikkeling

Technologische ontwikkeling moet in brede zin beschouwd worden. Het gaat hier om alle processen die tot doel hebben de producten/diensten en de bedrijfsprocessen te verbeteren. Technologische ontwikkeling kan voortkomen uit **fundamenteel onderzoek**, maar ook uit **toegepast onderzoek**. Bij de eerste vorm is van tevoren niet bekend wat de uitkomsten zijn. Het gaat om het verleggen van technologische grenzen. De tweede is een gestuurde vorm van onderzoek, gericht op het zoeken naar nieuwe mogelijkheden binnen bestaande product-marktcombinaties. Het kan hierbij gaan om voor de hand liggende gebieden als productontwikkeling en automatisering, maar ook bijvoorbeeld om marktonderzoek, marketingonderzoek (de effectiviteit van de inzet van de vier p's) en de kantoorinrichting. De meerwaarde van technologie is gelegen in het feit dat technologie het steeds weer mogelijk maakt om processen, zowel primaire als ondersteunende, beter, sneller, preciezer en goedkoper uit te voeren.

Inkoop

Inkoop is het verwerven van de input. Onder inkoop vallen de strategische processen die voorafgaan aan de ingaande (operationele = uitvoerende) logistiek.

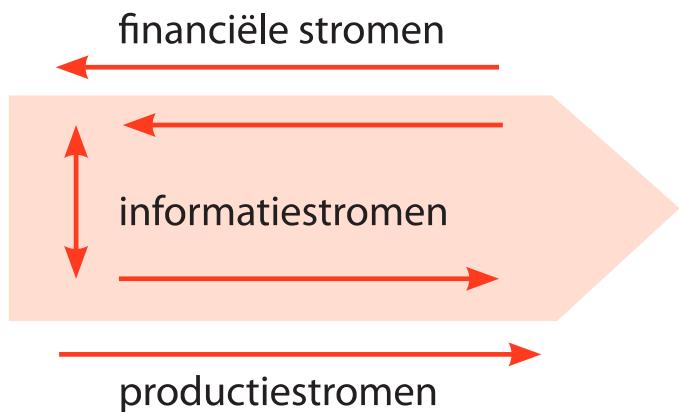
Voorbeelden van inkoopprocessen (en -activiteiten) zijn onder meer de bepaling van specificaties van de inkoopdelen (welk materiaal, welke kwaliteit, welke grootte en dergelijke), de bepaling wie de leverancier wordt (leverancierskeuze), de bepaling van de criteria op grond waarvan een leverancier wordt uitgekozen (zoals leveringsbetrouwbaarheid, kwaliteit) en de bepaling van de soort relatie die de onderneming met de leverancier aangaat (eenmalig, raamcontract voorkeursleverancier, enzovoort).

De eerste inkoopbeslissing zal eigenlijk altijd een strategische **make-or-buy**-beslissing zijn: worden de grondstoffen of halffabricaten zelf gemaakt, of is het beter om ze in te kopen? De meerwaarde van inkoop is gelegen in het feit dat de eindprijs en de eindkwaliteit van het product afhankelijk zijn van de prijs en de kwaliteit van de input. Bij de **(strategische) inkoop** ligt dus feitelijk de basis voor het eindproduct.

Marge

De combinatie van primaire en ondersteunende activiteiten is gericht op het tot stand brengen van marge (of **winst**), in de optiek van Porter het verschil tussen de totale waarde van de organisatie en de collectieve kosten van het uitvoeren van de activiteiten.

Porter besteedt in zijn model in beperkte mate aandacht aan de logistieke processen (zie ingaande en uitgaande logistiek). Deze hebben in hoofdzaak te maken met goederenstromen. Daarbij gaat het om het transporteren en het opslaan van grond(hulp)stoffen, halffabricaten en eindproducten, zowel voorafgaand aan het productieproces (opslag van grondstoffen en dergelijke) als erna (opslag eindproduct en transport naar de afnemer). Het zal duidelijk zijn dat deze stromen niet op zichzelf staan. De goederenstroom komt op gang doordat er informatie is (een klant plaatst een order) en wordt op gang gehouden doordat er wordt gecompenseerd voor de levering (de betaling). We hebben het dus eigenlijk over meerdere stromen: goederenstromen, informatiestromen en financiële stromen. Als we deze stromen in de value chain plaatsen, zien we dat de productiestromen zich met name van links naar rechts door het primaire proces bewegen, dat de informatiestromen zowel van links naar rechts als van rechts naar links lopen, en dat de financiële stromen zich voornamelijk van rechts naar links bewegen (zie figuur 4.12). Porter ontwierp de value chain om vast te stellen waar de meeste besparingen konden worden bereikt.



Figuur 4.12 Processen in kaart gebracht

Procesbeschrijvingen (workflows)

De processen in de organisatie kunnen een tekstuele beschrijving krijgen, maar ook in beeld worden gebracht door middel van tabellen of schema's.

Tekstuele beschrijving

Bij de **tekstuele stapsgewijze beschrijving** worden eventueel de actoren (de uitvoerders van de stap) toegevoegd om het volgen en analyseren van het proces gemakkelijker te maken.

□ Een voorbeeld is het personeelsplanningsproces. Eerst wordt aan de hand van de planning (productieplan, verkoopplan) het aantal benodigde medewerkers vastgesteld – eventueel gesplitst, als in ploegendiensten wordt gewerkt. Dan worden interne leveranciers ingeschakeld (bijvoorbeeld andere afdelingen in het kader van job rotation) en/of externe leveranciers. Dat zijn meestal uitzendbureaus, die dan ook geïnformeerd moeten worden over het profiel van de gezochte werknemers (leeftijden, vereiste diploma's, werkervaring, enzovoort). De selectie uit de beschikbare kandidaten kan worden uitgevoerd door het uitzendbureau, maar ook door het bedrijf zelf. Ten slotte volgt, indien gewenst na een korte toelichting, de ondertekening van het contract.

Tabellen

De **tabel** kan worden gebruikt in de vorm van een **matrix** waarin de activiteiten (offerte beoordelen, enzovoort) zijn gekoppeld aan de uitvoerenden (actoren). Zo wordt bijvoorbeeld snel duidelijk of er medewerkers zijn die een dubbelrol vervullen (zie figuur 4.13). Figuur 4.13 is een voorbeeld van een zogenoemd RASCI-model. Daarin wordt getoond wie er verantwoordelijk zijn voor de processen, wie geïnformeerd dient te worden, wie de beslissingsbevoegdheid heeft, enzovoort (*RASCI = responsible, accountable, supportive, consulted, informed*).

	Accountmanager	Administratief medewerker	Algemeen directeur	Binnendienst verkoper	Commercieel directeur	Hoofd financiële administratie
Offerte specificeren		I		S,R		
Offerte maken	S	I		R		
Offerte beoordelen	S	I		R		
Offerte verzenden		I	S			

De letters hebben de volgende betekenis (vertaald naar het Nederlands):
R = goedkeuren, S = uitvoeren en I = informeren.

Figuur 4.13 Voorbeeld van een uitgaande offerte. Taken en bevoegdheden koppelen aan een aantal deelprocessen

Schema's

De derde manier om processen in organisaties te beschrijven is door ze in beeld te brengen met behulp van een **schema**. Het voorbeeld in figuur 4.14 is het resultaat van de beschrijving van de bedrijfsprocessen in het pizzabedrijf uit kader 4.6.

Kader 4.6 Procesbeschrijvingen van een pizzabedrijf

Pizzeria Domino heeft problemen met de bereidings- en bezorgtijden van de pizza's. Klanten klagen over de lange tijd dat ze moeten wachten tussen de telefonische bestelling en de uiteindelijke bezorging van de pizza. De eigenaar van Pizzeria Domino besluit om de interne processen in zijn pizzeria te herstructureren. Hij vraagt om advies.

Het proces start wanneer een klant het gratis telefoonnummer van Pizzeria Domino belt en een bestelling plaatst op basis van de menukaart. De baliemedewerker noteert de telefonische bestelling en noteert vervolgens of de pizza wordt afgehaald of moet worden bezorgd. Indien de pizza moet worden

bezorgd, worden het adres en het telefoonnummer van de klant genoteerd. Het adres wordt gecontroleerd door ook het postcodenummer te vragen en via een navigatiesysteem te bekijken of beide bij elkaar passen. Vervolgens geeft de baliemedewerker de bestelling op een formulier door aan de kok. Na ontvangst van de bestelling bepaalt de kok eerst de noodzakelijke ingrediënten van de bestelde pizza. Pizzeria Domino heeft namelijk twintig verschillende soorten pizza's op het menu, verdeeld in twee categorieën: standaardpizza's (zeventien soorten) en specialiteiten (drie soorten). Voor een standaardpizza zijn de ingrediënten in de keuken zelf aanwezig. Ingrediënten voor de specialiteiten liggen opgeslagen in een vriezer die in de bergruimte van de pizzeria staat. Als alle ingrediënten aanwezig zijn, stelt de kok de pizza samen en zet hem in de oven.

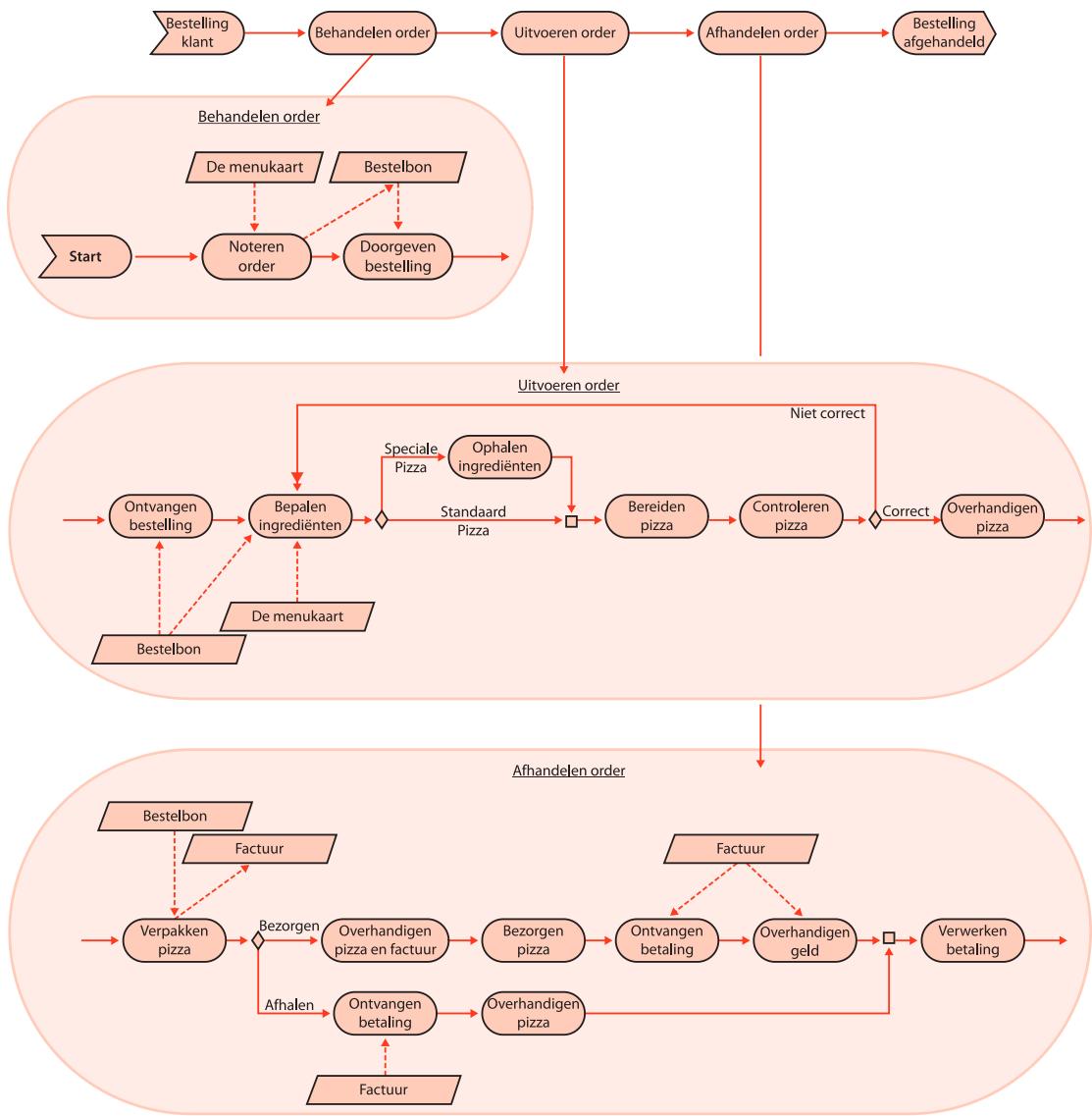
Wekelijks wordt de voorraad door een grossier aangevuld. De producten in de koelkast worden dagelijks gecontroleerd op houdbaarheidsdatum. Indien voedingsmiddelen over de datum zijn, moeten ze worden weggegooid in een container. Helaas is de steenoven behoorlijk oud. Soms wordt de oventemperatuur veel te hoog, zodat de pizza verbrandt. In dat geval moet de kok de pizzabereiding overdoen vanaf het moment dat de ingrediënten uit de koelkast worden gehaald.

Als de pizza klaar is en niet is verbrand, draagt de kok hem samen met de bestelbon over aan de baliemedewerker. Deze snijdt de pizza met een rolmes in punten en verpakt de pizza in een doos. Klanten kunnen ook ervoor kiezen om de pizza zelf te snijden en daartoe voor een klein bedrag een pizzavork te bestellen. De baliemedewerker maakt van de bestelbon een factuur die via het kassasysteem wordt verwerkt. Dankzij dit boekhoudkundig systeem weet de eigenaar wat de wekelijkse omzet is en welke pizza's het meest populair zijn.

Als de pizza moet worden bezorgd, draagt de baliemedewerker de pizza en de bijbehorende factuur over aan de pizzakoerier. Deze pakt vervolgens zijn brommer en overhandigt de pizza en de factuur aan de klant op het betreffende adres. Na ontvangst van de betaling gaat de koerier terug naar de pizzeria. Bij terugkomst wordt de betaling verwerkt door de baliemedewerker in het boekhoudsysteem. Hiermee stopt het proces voor deze klant.

Als de klant de pizza ophaalt bij de pizzeria, overhandigt de baliemedewerker de pizza samen met de factuur aan de klant waarna de baliemedewerker de betaling verwerkt.

De relaties tussen en binnen processen kunnen gemakkelijk in beeld worden gebracht met behulp van schema's. Ze worden veel gebruikt door administratieve en financiële afdelingen om de deugdelijkheid van de administratieve processen aan de accountant aan te tonen. Er is een internationale standaard ontwikkeld, Business Process Model and Notation (BPMN), zodat er uniformiteit kan worden gerealiseerd door gebruikers. // Meer informatie hierover, bijvoorbeeld over de gebruikte symbolen, is te vinden in de [toolbox](#).



Belangrijkste symbolen:

	Trigger = start van proces		Keuze symbool		Samenvoegsymbool
	Activiteit = werkwoord + zelfstandig naamwoord		Activiteit		Activiteit
	Eindtrigger = einde van proces		Activiteit		Activiteit

Verbindingspilj:

Pilj voor een 'loop' (terugkoppeling):

Figuur 4.14 Taken en bevoegdheden koppelen aan een aantal deelprocessen ([klik hier om dit figuur te kunnen vergroten](#))

Procesbeschrijvingen bij projecten

Veel bedrijven kennen tijdelijke activiteiten die zij in een project georganiseerd hebben (zie paragraaf 3.4.4 en 3.8.3). Deze projecten kunnen een aanzienlijk deel van de activiteiten van de organisatie uitmaken; bij een adhocratie (zie paragraaf 3.6) is dat zelfs het merendeel. Projectprocessen kunnen worden beschreven in een netwerkplan of in een planbord.

Netwerkplan

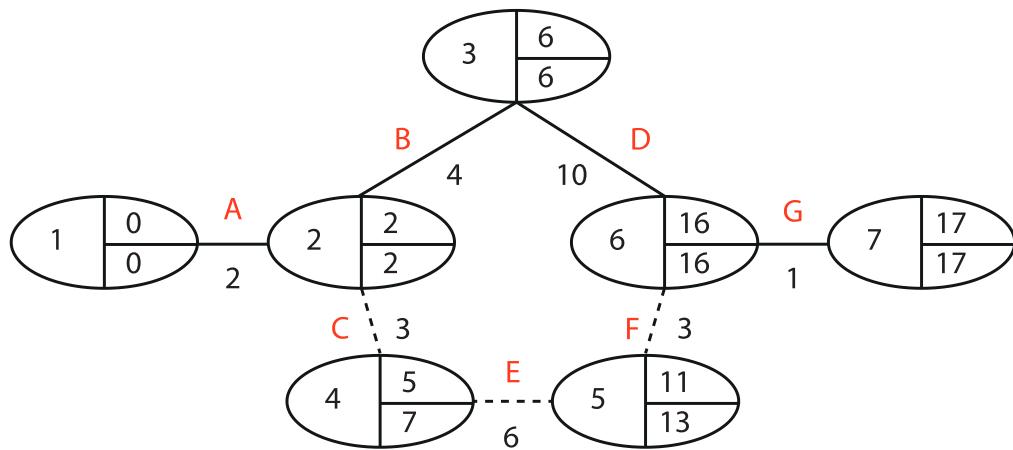
Bij netwerkplanning (ook: projectplanning) gaat het om de planning van activiteiten die met elkaar samenhangen; er is sprake van afhankelijkheid. Alle activiteiten, met de daarbij geplande duur binnen zo'n project, worden in schema gebracht. Dit gebeurt zodanig dat direct kan worden afgelezen welke activiteiten op elkaar volgen en welke activiteiten gelijktijdig met andere plaatsvinden.

Alvorens het uiteindelijke netwerkmodel te kunnen tekenen, zal dus eerst een analyse moeten worden gemaakt. Aangegeven wordt welke activiteiten moeten worden uitgevoerd, wat de verwachte tijdsduur van iedere activiteit is, welke activiteiten afhankelijk zijn van andere, en welke onafhankelijk van de andere kunnen worden uitgevoerd (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1. Activiteitenanalyse

Activiteit	Tijdsduur in weken	Volgorde
A	2	
B	4	Na A
C	3	Na A
D	10	Na B
E	6	Na C
F	3	Na E
G	1	Na D & F

Deze gegevens worden in een netwerk ingebracht. In zo'n netwerk worden knooppunten (mijlpalen of producten) als cirkels getekend. Deze geven de momenten aan tussen de activiteiten. Ieder knooppunt krijgt een nummer naar volgorde (zie figuur 4.15).



Figuur 4.15 Netwerkmodel

Het getal rechtsboven in een knooppunt geeft het vroegste moment aan waarop met de volgende activiteit kan worden gestart. In het voorbeeld kan met activiteit D pas worden begonnen als er volgens de planning 6 weken verstrekken zijn, en met activiteit G als er 16 weken zijn verstrekken. De score rechtsboven in een knooppunt wordt dus gevonden door de tijdsduur van de eraan voorafgaande activiteit op te tellen bij de score rechtsboven in het knooppunt ervoor. Als wij nu hetzelfde doen met de activiteiten C, E en F, dan zien wij dat bij de score in knooppunt 5 (11 weken) de 3 weken van activiteit F moeten worden opgeteld. Dat zou in knooppunt 6 rechtsboven leiden tot een score van 14 weken. Wij hadden daar echter al een score van 16 weken gevonden door het traject B,D te volgen. Deze hogere score heeft hier voorrang. Dat is logisch, omdat na afronding van activiteit F niet meteen kan worden doorgegaan met activiteit G. Met G kan immers pas worden begonnen als ook D gereed is. Het traject A,B,D,G is het zogenoemde **kritieke pad**, het pad met de langste tijdsduur. Daar is geen sprake van speling. Zou daar vertraging ontstaan, dan duurt het hele traject langer. Het traject C,E,F laat een kortere tijdsduur zien dan het kritieke pad. Daar is dus wel sprake van speling: het traject kan 2 weken uitlopen zonder dat de start van activiteit G vertraagd wordt.

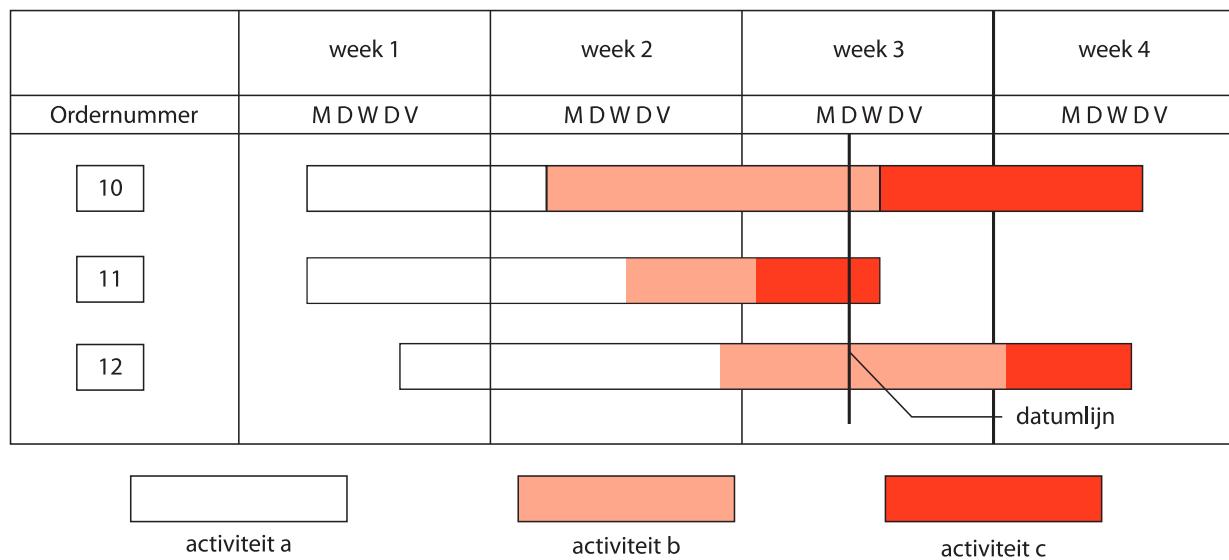
De speling kan worden berekend door uit te gaan van de score rechtsonder in het laatste knooppunt. In dat knooppunt en de andere knooppunten op het kritieke pad is de score rechtsonder gelijk aan de score rechtsboven. Daar is immers geen speling toegestaan. Van de eindtijd in knooppunt 7 worden – teruggaand langs F,E,C – de tijden van deze activiteiten afgetrokken. Zo vinden wij in knooppunt 5 rechtsonder 13 weken. Ten opzichte van de score rechtsboven is er dus een speling van 2 weken. Dat betekent hier dus dat activiteit F volgens de planning na 11 weken zal starten, maar ook na 13 weken mag starten zonder het totale project te vertragen.

Opmerkingen:

- Er gelden enkele afspraken bij het tekenen van een netwerk. De lijnen van de activiteiten zijn altijd recht en ze mogen elkaar niet kruisen. Voorts mag er tussen twee knooppunten slechts één activiteitenlijn worden getrokken. Dat is logisch, anders zouden er bijvoorbeeld drie activiteiten met ieder een andere duur de knooppunten 1 en 2 verbinden.
- Als er een zeer uitgebreid netwerk moet worden gemaakt, is het aan te bevelen planningsssoftware te gebruiken.

Planbord

Het planbord komt voor in een aantal varianten, bijvoorbeeld het strokenplanbord in figuur 4.16. Op de horizontale balken komen verschillende kleuren voor (hier wit, oranje en rood). Iedere kleur stelt een van de deelbewerkingen voor waaruit een order is opgebouwd. Bovenaan staan de dagen vermeld en kun je dus zien hoelang de doorlooptijd van de order is. De geplande bewerkingstijd kan per dag met behulp van de datumlijn worden vergeleken met de gerealiseerde bewerkingstijd. Op de verticale as staan de verschillende orders genoteerd.



Figuur 4.16 Strokenplanbord

// In de [toolbox](#) is een voorbeeld van een strokenplan opgenomen: het strokenplan van de Noord/Zuidlijn in Amsterdam.

Nadelen van het gebruik van een strokenplan:

- Een strokenplan is moeilijk handmatig aan te passen. Op een planbord moeten bij uitloop van een activiteit alle opeenvolgende strookjes verplaatst worden.
- Door een strokenplanning kan het lijken of activiteiten verplicht ná elkaar uitgevoerd moeten worden, terwijl dat in werkelijkheid niet zo is.

4.3.4. Procesverbeteringen

Veel organisaties zijn beter naar hun processen gaan kijken, vanuit de gedachte dat door verbetering van de efficiency en kwaliteit van de processen de concurrentiepositie verbeterd zou kunnen worden. Net als bij systemen kunnen die verbeteringen op drie manieren tot stand komen: bestaande processen kunnen worden verbeterd of verwijderd, maar het is ook mogelijk om processen toe te voegen.

Net als bij de methoden en technieken voor het verbeteren van systemen ontstonden ook voor het verbeteren van processen in de loop van de tijd verschillende methoden en technieken. De gemene deler van deze methoden is de verbetering van de stroom (flow) in die processen.

Wij keren terug naar de eerder gegeven voorbeelden.

Voorbeeld 1

Wij constateerden bij de systeemverbetering aangaande de paperclips dat ter ondersteuning van de sales het marketingsubsysteem meer en anders zou kunnen worden ingezet. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door gebruik te gaan maken van onlineactiviteiten. Hiermee wordt er naast het traditionele verkoopproces een tweede verkoopproces gerealiseerd. Andere mogelijkheden zijn het ontplooien van meer wervingsactiviteiten, het uitvoeren van meer salestrainingen of het stoppen van activiteiten die minder verkoopresultaat opleveren.

Voorbeeld 2

Als in de fabriek voor lampenstandaards en -kappen besloten wordt de lopende band van de productielijn te automatiseren, dan moeten offertes worden aangevraagd voor in aanmerking komende geautomatiseerde systemen. Als de keuze eenmaal bepaald is en de contracten getekend zijn, moeten er diverse activiteiten worden uitgevoerd om het geautomatiseerde systeem te plaatsen aan de lopende band, zoals het geschikt maken van de fabriekshal. Verder moet er instructie worden gegeven aan het personeel dat aan de lopende band werkzaam zal zijn.

Het pizzabedrijf uit kader 4.6

Gezien de ruim beschikbare bergruimte en het grote aantal vriezers zou besloten kunnen worden extra promotieactiviteiten te organiseren om de verkoop van de specialiteitenpizza's te stimuleren. Uit overwegingen van efficiency en veiligheid kan besloten worden de betaling te automatiseren indien de pizza's moeten worden thuisbezorgd. Contant afrekenen op het moment van bezorgen wordt dan afgeschaft.

4.4. Procesverbeteringen met behulp van automatisering

Wat betreft procesverbeteringen met behulp van automatisering hebben wij hiervoor reeds melding gemaakt van de mogelijkheden van mass customization. In dit kader moeten wij ook aandacht besteden aan:

- business process reengineering
- sociotechniek
- Lean Six Sigma
- workflow management
- logistiek

We bespreken deze onderwerpen in de volgende paragrafen.

4.4.1. Business process reengineering (BPR)

In de jaren tachtig van de vorige eeuw ontstond business process reengineering, een ICT-gestuurde methode om bedrijfsprocessen opnieuw in te richten (Hammer & Champy, 2001). Bij BPR draait het om de integrale, door automatisering gestuurde, benadering van processen. Het gaat dus om de totaliteit, los van de scheidslijnen die ontstaan door het instellen van afdelingen en/of functies. BPR vond haar weerslag in de vorming van organisatiebrede softwarepakketten, zoals pakketten voor enterprise resource planning (ERP; zie verderop).

Uitgangspunt voor BPR zijn de wensen van de klant. Deze worden vertaald naar doelstellingen. Daarbij kan gedacht worden aan:

- *Voorkomen van vertraging in de orderafhandeling.* Hierbij ligt het voor de hand om voorraad-ontkoppelpunten in te bouwen (zie bijvoorbeeld figuur 3.14). De voorraden in deze ontkoppelpunten zorgen voor stabiliteit tussen productie en verkopen. Als de verkoop onverwacht sterk toeneemt, zorgen de voorraden ervoor dat er geen vertraging in de levering naar de klant ontstaat.
- *Streven naar efficiency om de verkoopprijs zo laag mogelijk te houden.* Hierbij wordt ernaar gestreefd om de voorraden zo laag mogelijk te houden. Bij deze optie worden de productiemachines zo min mogelijk omgesteld (zie voorbeeld 2 in paragraaf 4.2.3). Zo min mogelijk omstelling leidt dan wel tot vertraging in de aflevering.
- *Verkorting van de doorlooptijd.* Hierbij zal er zo min mogelijk buiten de betreffende order geproduceerd worden, want voorraad houden kost geld. Aan de andere kant

levert op voorraad produceren kostenvoordelen op door de mogelijke schaalvergrotting. Het gaat er dus om een optimum te vinden.

■ Verwijzend naar het voorbeeld van de lampenstandaards en lampenkappen, zal een optimale batchgrootte worden uitgerekend. De batchgrootte is de hoeveelheid van een product die in één keer wordt geproduceerd of getransporteerd. Voortdurend zal in de gaten worden gehouden hoe hoog de voorraadposities zijn en wat de doorlooptijd van orders gaat worden. Als verkorting van de doorlooptijd een van de doelstellingen is (en dat zal bij BPR doorgaans het geval zijn), zullen de batches kleiner worden gemaakt om zo min mogelijk buiten de lopende order te produceren. Het streven zal zijn om de batchgrootte gelijk te laten zijn aan de ordergrootte.

Wanneer het productie- en assemblageproces wordt aangepast, bevinden we ons op het niveau van het echte procesherontwerp. Op basis van informatie zal dan een proces worden uitgevoerd dat geheel klantordergestuurd is. Vanaf het klantorderontkoppelpunt (vanaf dat punt wordt in de productieketen op order geproduceerd in plaats van op voorraad) zijn alle activiteiten gericht op het vervaardigen en uitleveren van order A voor klant X. In het geval van de lampenfabriek zal het verschil tussen de afdelingen productie en assemblage verdwijnen, en zal een groep medewerkers gezamenlijk en uitsluitend aan order A werken.

Kader 4.7 Het klantorderontkoppelpunt (KOOP)

In de logistiek en marketing wordt met het klantorderontkoppelpunt aangegeven in hoeverre de klant invloed heeft op het eindproduct bij zijn bestelling. De mate van invloed wordt aangegeven met het klantorderontkoppelpuntnummer, waarbij naarmate de klant meer invloed op het proces heeft een hogere KOOP geldt:

- KOOP 1: productie op basis van ‘gereed product en decentrale opslag’;
- KOOP 2: productie voor ‘gereed product en centrale opslag’;
- KOOP 3: invloed van de klant op de samenstelling van het product: *assemble-to-order*;
- KOOP 4: invloed van de klant op de specificaties van het product: *made-to-order*;
- KOOP 5: invloed van de klant op het ontwerp: *engineered-to-order*.

Als we naar een kledingwinkel gaan en een blauwe blouse uit het rek kopen, hebben we geen directe invloed op de processen van het kledingproductiebedrijf. Het kledingstuk is namelijk in een bepaalde oplage geproduceerd en is vervolgens van het productiebedrijf naar de kledingwinkel gebracht, waar het op het rek hangt tot de blouse gekocht wordt. We hebben geen enkele invloed op het eindproduct. Dit voorbeeld valt onder KOOP 1.

Als we een koelkast via een postorderbedrijf wordt deze rechtstreeks vanuit een centrale opslag aan ons geleverd. Dit is een voorbeeld van KOOP 2.

Als we een computer bestellen die voor ons uit een aantal door ons geselecteerde componenten geassembleerd wordt, hebben we als klant wél invloed op het (laatste deel van het) productieproces, namelijk op de assemblage. Dit voorbeeld hoort bij KOOP 3.

Als we voor de bestelling van een nieuwe auto naar een autodealer gaan en een blauwe auto met een aantal specifieke opties bestellen, zal deze veelal speciaal in die kleur en met de gevraagde opties voor ons geproduceerd worden. We hebben dan invloed op het productieproces doordat het productie- en

assemblageproces speciaal aangepast is aan onze specifieke vraag. De bestelling van de auto is een voorbeeld van KOOP 4.

Als we een luxe jacht laten ontwerpen naar onze eigen smaak hebben we nog meer invloed op het eindproduct. Dit is een voorbeeld van KOOP 5.

In het voorbeeld van de lampenfabriek werd beschreven dat het omstellen van de machines tot productieproblemen kan leiden. Door toepassing van automatisering en robotisering is het mogelijk deze geschatste nadelen te ondervangen. De productie van onderdelen van orders – hier de lampenstandaards en de lampenkappen – kan zo worden geprogrammeerd dat de onderdelen tegelijkertijd bij de assemblageafdeling aankomen.

 Stel dat voor het produceren van de 100 standaards type X 8 uur nodig is, en voor de standaards type Y 2 uur. Met de productie van X moet dan dus 6 uur eerder gestart worden.

Verschillende orders van een bepaalde soort worden zodanig geprogrammeerd dat zij achter elkaar kunnen worden uitgevoerd – desgewenst naar volgorde van prioriteit als het om verschillende soorten producten gaat – zonder dat aanpassing van de productiemiddelen nodig is.

Enterprise resource planning

ERP is bedoeld voor het afstemmen op elkaar van *alle* benodigde middelen (*resources*) voor de gehele fabriek. In de loop van de twintigste eeuw werden bij veel bedrijven de producten complexer en werd ook het productassortiment veel uitgebreider. Het hebben van uitgebreide voorraden was door een sterke toename van de concurrentie (die nu zelfs wereldwijd was) steeds minder mogelijk. Deze ontwikkelingen maakten het nodig dat er een goede planning kwam om te bepalen welke grondstoffen, materialen, machines, mensen, enzovoort op welk moment nodig zijn. Vanwege de omvattendheid van deze planning voor een gehele fabriek is goede ondersteunende software snel van toegevoegde waarde.

Door de komst van BPR en sociotechniek (zie paragraaf 4.4.2) kwam men tot het besef dat voor een ondersteuning van een goede procesflow de informatiesystemen geïntegreerd moesten zijn. Processen stoppen niet bij de grens van de afdeling, maar de informatiesystemen waren traditioneel wel afdelinggebonden; denk aan voorraadadministratiesoftware om de voorraad in het magazijn bij te houden, software om de productie te plannen, en financiële pakketten voor de boekhouding. Dergelijke functiegerichte softwarepakketten waren en zijn vaak zeer goed toegerust voor de specifieke taak, maar het gebruik ervan resulteerde in wat nu ‘eilandautomatisering’ genoemd wordt. Er was geen integratie tussen de verschillende softwarepakketten, en het maken van planningen voor de inzet van middelen in de hele organisatie was dan ook een uitdagende opgave.

Tot ongeveer het begin van de jaren tachtig waren de mogelijkheden van computers en software te beperkt om tot een goed geïntegreerd softwaresysteem voor de hele organisatie te komen, maar vanaf het begin van de jaren negentig beginnen bedrijven als SAP en het Nederlandse Baan met het aanbieden van geïntegreerde softwareoplossingen voor de hele organisatie. Een groot voordeel van deze software is dat alle functionaliteiten gebruikmaken van een en dezelfde database. Hierdoor hoeven gegevens maar één keer vastgelegd te worden, wat efficiënter is en de kans op fouten verkleint.

4.4.2. Sociotechniek (ST)

Critici van BPR stellen dat ICT te leidend is in BPR-trajecten. Volgens hen is het niet in het belang van een bedrijf om alles primair aan de ICT op te hangen. Sociotechniek, ook een vorm van procesbeheersing op basis van proces(her)ontwerp, gaat hier op een andere manier mee om. Sociotechniek maakt wel gebruik van ICT, maar past daaraan niet de hele organisatie aan.

Sociotechniek valt uiteen – de naam zegt het al – in twee delen: een **sociaal deel** en een **technisch deel**. Het sociale deel gaat uit van de gedachte dat de meeste werknemers meer in hun mars hebben dan voor het bedrijf wordt ingezet. Ze kunnen vaak meer verantwoordelijkheid dragen en hebben vaak meer capaciteiten, creativiteit en zelfsturend vermogen dan nodig is voor de uitoefening van hun functie. De kunst is om die ongebruikte kwaliteiten te ontsluiten en beschikbaar te maken voor het bedrijf. De kwaliteit van de arbeid wordt daardoor hoger, en daarmee wordt zowel de effectiviteit van het bedrijf als het welzijn van de werknemers verbeterd – een win-winsituatie dus. Sociotechniek bereikt dit door gebruik te maken van zogenoemde **zelfsturende teams** die met betrekking tot een (deel)proces verregaande autonomie krijgen (zie ook paragraaf 3.4.4). De in een zelfsturend team samengebrachte werknemers – een vaste groep – zijn samen verantwoordelijk voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of op ondersteunende diensten.

Aan de technische kant kent de sociotechniek een vast voorgeschreven ontwerpmoedel voor de inrichting van processen, besturing en informatie: het PBI-model (Ashman & Conway, 1993). Essentie van het PBI-model is dat de processen en hun gewenste uitkomst het beginpunt vormen voor het procesontwerp, dat vervolgens wordt bekeken hoe de processen het best bestuurd kunnen worden, en dat pas dan wordt gekeken naar de mogelijkheid om te automatiseren – dit in tegenstelling tot BPR, waar de informatie-/automatiseringsmogelijkheden leidend zijn.

4.4.3. Lean Six Sigma

De nadrukkelijke inzet van ICT bij de procesinrichting en procesbeheersing is niet meer weg te denken uit het moderne bedrijfsleven. Momenteel is Lean Six Sigma erg in zwang. Door deze methodiek is het beschrijven van bedrijfsprocessen sinds ongeveer 2000 zeer verfijnd. Lean Six Sigma is een combinatie van twee methoden om verbetering van kwaliteit en efficiëntie van processen te realiseren.

Lean

De betekenis van Lean (*lean* = mager) is gelegen in de gedachte om geen enkele verspilling toe te staan, noch in het managementproces (*Lean management*), noch in de procesinrichting (*Lean manufacturing*). De principes van Lean kwamen voort uit de werkwijze van de autofabrikant Toyota. Lean is erop gericht om alle verspilling in processen te elimineren en een optimale flow door de diverse processen te realiseren. Binnen de Lean filosofie is een aantal veelvoorkomende verspillingen gedefinieerd (zie kader 4.8).

Kader 4.8 Verspillingen volgens Lean

Binnen de Lean-filosofie worden de volgende verspillingen onderscheiden:

- *Wachten*: een product moet wachten tot het bewerkt kan worden. Meestal komt dit doordat iets anders nog niet klaar is.
- *Transport*: alle verplaatsingen (materiaal, maar ook informatie) kosten tijd en inspanning en moeten daarom tot een minimum beperkt worden. Daarom moet de vraag gesteld worden of transport noodzakelijk is.
- *Overbodige processtappen*: een voor de hand liggende overbodige processtap is het herstellen van defecten uit het productieproces, of bijvoorbeeld het steeds handmatig opzoeken van een code die het systeem ook automatisch zou kunnen invullen.
- *Voorraad*: binnen een productieproces zijn er vaak voorraden halffabricaten, maar bij een continue processtroom zijn deze tussenvoorraden niet nodig.
- *Overproductie*: als er meer geproduceerd wordt dan nodig is op basis van de klantvraag.
- *Fouten en defecten*: fouten en defecten moeten hersteld worden, wat tijd kost.
- *Beweging*: meer beweging in het proces dan nodig is, leidt tot verspilling.
- *Onbenut talent*: het niet benutten van de kennis en kunde van de medewerkers.

Zoals uit de voorgaande verspillingen kan worden opgemaakt, hebben deze niet alleen betrekking op de productieprocessen, maar zijn ze net zo goed toe te passen op de managementprocessen. Een goed voorbeeld hiervan zijn in veel bedrijven de vergaderingen. Meerdere van de genoemde verspillingen, bijvoorbeeld onnodig wachten en verplaatsingen, komen terug bij ineffectief en inefficiënt vergaderen.

De invoering van de Lean-principes in een organisatie is vaak een intensief proces. Voordat een organisatie als ‘Lean’ aangemerkt kan worden moet ze volgens Womack en Jones (2003) een vijftal principes implementeren (Marius, z.d; zie figuur 4.17):

1. Het **identificeren van waarde**: dit principe, dat de essentie van Lean vormt, richt zich op het verkrijgen van inzicht in de vraag wat van waarde is voor de klant.

2. Bij de implementatie van het tweede principe wordt de **waardestroom in kaart** gebracht. Kern hierbij is de vaststelling welke activiteiten waarde toevoegen en welke niet.
3. Nadat de ‘niet-waardetoevoegende-activiteiten’ geëlimineerd zijn richt het derde principe zich op het creëren van een onbelemmerde **doorstroom** van de producten of diensten in de organisatie.
4. Nadat er een efficiënte waardestroom gecreëerd is, richt het vierde principe zich op het alleen produceren van producten of diensten als hier ook daadwerkelijk een vraag naar is van de klant. Dit principe wordt ‘**pull**’ genoemd.
5. Het vijfde en laatste principe is gericht op het **streven naar perfectie**. Een organisatie die de Lean-principes volgt is erop gericht om continu te blijven leren en verbeteren.



Figuur 4.17 De Lean-principes

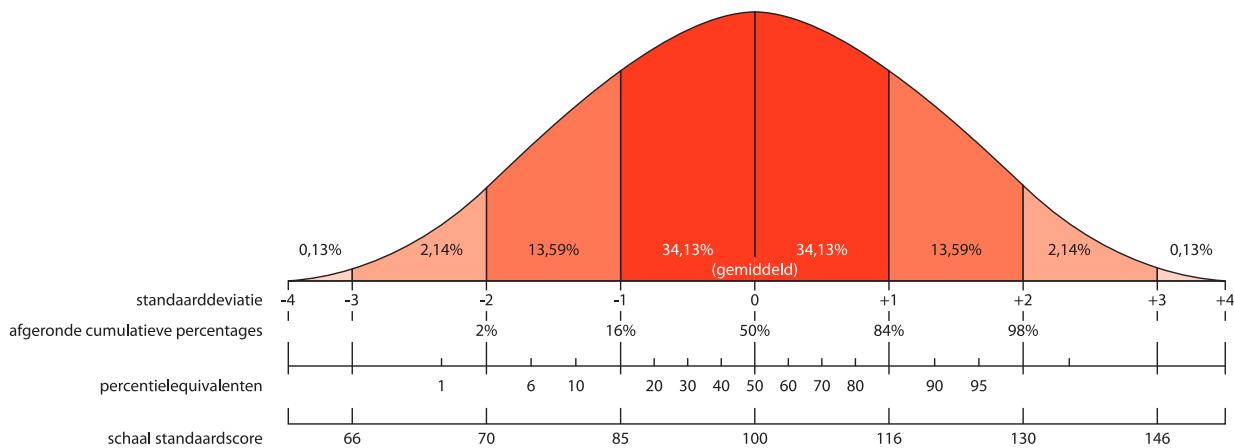
Six Sigma

Six Sigma vindt zijn oorsprong in de statistiek, en heeft betrekking op de normale verdeling (ook wel de curve van Gauss genoemd; zie figuur 4.18).

Bij het produceren van producten zal er altijd sprake zijn van kleine afwijkingen. Zo kunnen bij het produceren van schroeven afwijkingen ontstaan door minimale drukverschillen in de machine of door dikteverschillen in het basismateriaal. Deze afwijkingen kunnen weergegeven worden in de vorm van een normaalverdeling. Bedrijven bepalen een norm waarbinnen het merendeel van de producten moet

vallen om te voldoen aan de kwaliteitsstandaard. Hoe meer producten binnen deze standaard vallen, hoe hoger de kwaliteit van het proces, maar ook hoe efficiënter, want er is minder uitval. In de statistiek wordt voor deze afwijking van het gemiddelde de term ‘standaardafwijking’ gebruikt. De standaardafwijking wordt in de statistiek aangeduid met de Griekse letter sigma: σ .

Bij een bedrijf waar één standaardafwijking van de producten binnen de gestelde kwaliteitsmarges valt, betekent dit dat slechts 68,26% van de producten binnen de gestelde kwaliteitsmarge valt. Bij zes standaardafwijkingen, zesmaal σ , valt 99,99966% van de producten binnen de gestelde kwaliteitsmarge. Met andere woorden: de geproduceerde producten wijken dan nauwelijks af van de gestelde norm (het midden van de normaalverdeling).



Figuur 4.18 Normaalverdeling: deze figuur geeft links en rechts van het midden weer hoe het kansverloop is ([klik hier om dit figuur te kunnen vergroten](#))

Binnen Lean Six Sigma is de laatste tijd de zienswijze weer meer zoals Peter Senge (zie kader 4.1) het voor ogen had, namelijk meer van buiten naar binnen redenerend: niet de bestaande processen in de organisatie, maar de grotere systemen daarbuiten zijn leidend. Niet zozeer de vraag naar continue verbetering, vernieuwing of verandering van bestaande processen staat centraal, maar meer de vraag (ingegeven door klant- en marktgerichtheid) welke mogelijkheden er zijn. Als organisatie kun je weliswaar – bijvoorbeeld – steeds efficiënter zwarte auto's maken, maar als de markt auto's in andere kleuren vraagt, zul je daar als organisatie toch in mee moeten bewegen.

4.4.4. Workflow management (WFM)

Ook workflow management kent een grote invloed van ICT in het ondersteunen en mede beheersen van processen. WFM, dat door steeds meer organisaties wordt

gebruikt, houdt bij in welke fase van een proces een order zich bevindt en geeft de medewerker exact de informatie en bevoegdheden die op dat moment nodig zijn. Nadat de medewerker zijn werk heeft gedaan, zorgt WFM dat een volgende stap wordt klaargezet bij een volgende operant. Het eerder besproken pizzabedrijf biedt een voorbeeld van WFM (zie kader 4.6 en figuur 4.14).

4.4.5. Logistiek

In dit hoofdstuk hebben wij het tot dusver met name gehad over processen in de zin van *werkstromen*. In deze paragraaf willen we stilstaan bij *goederenstromen*, het domein van de logistiek. Wij beperken ons voornamelijk tot de stromen vanaf de achterdeur tot aan de voordeur binnen de organisatie, omdat daar de focus van de value chain ligt. Maar, we laten niet na op te merken dat er – in termen van goederenstromen – óók buiten de organisatie van alles aan de hand is.

Goederenstromen beginnen bij grondstofwinning en eindigen bij de uiteindelijke afnemer. Deze hele keten betreft in feite ook een value chain, maar de gebruikelijke benaming voor deze keten is *supply chain*, ook wel het ‘traject van zand tot klant’. Steeds meer worden ook retour- en afvalstromen belangrijk, en in dit verband spreken we ook over het ‘traject van zand tot zand’.

Kort kwam logistiek al aan bod als onderdeel van zowel de primaire processen als de ondersteunende processen in de value chain van Porter (zie paragraaf 4.3.3), en specifiek bij BPR, waar wij mogelijke procesverbeteringen bespraken op basis van de wensen van de klant (zie paragraaf 4.4.1). Vanwege het belang van logistiek binnen de organisatiekunde gaan we er hier wat dieper op in. Zoals gezegd, beperken wij ons hier tot de stromen vanaf de achterdeur tot aan de voordeur binnen de organisatie.

Bij logistiek management gaat het om het besturen (plannen) en beheersen (operationele uitvoering) van de goederenstromen en de daarbij horende informatievoorziening. Binnen de goederenstroom vanaf binnenkomst bij de fabrikant tot consument wordt meestal de verdeling gemaakt naar *materials management* en fysieke distributie.

Materials management

Materials management omvat het analyseren, plannen, uitvoeren en evalueren van de werkzaamheden die nodig zijn om de grondstoffen en halffabricaten zo efficiënt mogelijk naar en door het productieproces te voeren. Het betreft het traject vanaf binnenkomst bij de fabrikant van de (oer)grondstoffen tot en met het opslaan van het gerede product in het magazijn van het producerende bedrijf. De werkzaamheden die in dit kader gemanaged moeten worden, zijn de inkoop en opslag van grondstoffen, halffabricaten en onderdelen, de productie- en materiaalplanning (hoe kunnen deze

zo efficiënt mogelijk worden benut?), het interne transport, en het voorraadbeheer van het gerede product. Vandaar dat bedrijven die dit principe toepassen hun toeleveranciers graag zo dicht mogelijk om zich heen verzamelen (zoals VDL Nedcar, dat in Born een groot deel van zijn toeleveranciers op het eigen terrein heeft gehuisvest) en/of streven naar co-makership.

Fysieke distributie

Fysieke distributie omvat alle werkzaamheden die nodig zijn om de producten op de juiste tijd, de juiste plaats en in de juiste hoeveelheid en kwaliteit beschikbaar te stellen voor de afnemers, de handel of de consument. Als geen ander marketingmixinstrument laat fysieke distributie zien dat een optimale afstemming van alle mixinstrumenten van essentieel belang is. We kunnen het kwalitatief beste product in het vooruitzicht stellen tegen een zeer redelijke prijs en dat aankondigen in ‘gelikte’ advertenties en commercials, maar wanneer het product niet op het juiste moment verkrijgbaar is, zijn alle inspanningen vergeefs geweest.

Belangrijke aandachtspunten bij fysieke distributie zijn de voortgaande schaalvergrottingen en de kortere levenscycli van producten. Beide veroorzaken stijgende distributiekosten. De voortgaande schaalvergroting leidt tot *economies of scale* in de productie, maar niet in de fysieke distributie. Daar zorgt schaalvergroting voor een stijging van de voorraadkosten, want de grote hoeveelheden die geproduceerd worden, zullen niet allemaal meteen verkocht kunnen worden. Ook de trendgevoelige consument zorgt voor hogere distributiekosten: veel producten zijn sneller weer ‘uit’. Dit veroorzaakt een groter risico bij het in voorraad nemen van producten, en het resultaat hiervan is dat het tussenkanaal en de detaillist voor steeds meer producten kleinere orders met een grotere frequentie gaan plaatsen. Dat leidt tot een toename van de transportkosten. Maatregelen in de sfeer van efficiency en effectiviteit zijn dan ook zeer welkom. De praktijk wijst uit dat besparingen van 10 tot 15 procent mogelijk zijn, zonder dat dit ten koste gaat van de verkrijgbaarheid van de producten. Die besparingen kunnen onder andere bereikt worden door extra aandacht te besteden aan automatisering. De moderne technologie maakt het mogelijk goederen in het kanaal te ‘volgen’. Door met **tracking en tracing** en **barcodes** te werken, kan de goederenstroom worden geoptimaliseerd en kunnen de kosten in de hand worden gehouden (zie kader 4.9).

Kader 4.9 Goederen volgen

Automatisering heeft het voorraadbeheer in een paar jaar tijd een compleet ander aanzien gegeven. Inkomende goederen worden door middel van barcodes direct ingevoerd in het computersysteem. Dat geeft vervolgens de locatie aan waar de goederen moeten worden opgeslagen. Heftrucks, eveneens uitgerust met barcodescanners, brengen de goederen naar de juiste locatie. Men scant daar nogmaals de goederen en de barcode van de locatie, zodat in het computersysteem is vastgelegd in welke hoeveelheid de goederen zijn opgeslagen en op welke plek. Omdat het computersysteem feilloos onthoudt waar de goederen liggen, kan gebruik worden gemaakt van dynamische locaties. Dat betekent

dat de goederen geen vaste plek meer hoeven te hebben in het magazijn, maar geplaatst worden waar op dat moment ruimte is.

Het gaat er bij fysieke distributie om de juiste goederen, in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen, maar wel tegen zo laag mogelijke kosten. Fysieke distributie bestaat uit de deeltaken bestellen, voorraadbeheer en transport. Deze moeten in hun samenhang worden beschouwd: het bezuinigen op een ervan heeft ongetwijfeld gevolgen voor andere onderdelen.

Grofweg vallen de volgende deelgebieden van logistiek te onderscheiden, waarbij we als het ware de gehele logistieke keten in vijf elementen verdelen:

1. *Inkoop*. Als een onderneming heeft vastgesteld welk product er zal worden gemaakt, dan wordt de behoefte aan grondstoffen of halffabricaten bepaald en moet duidelijk worden door wie die geleverd gaan worden, in welk tijdschema en onder welke voorwaarden. Omdat een eindproduct meestal uit meerdere onderdelen bestaat, moet nauwkeurig worden bepaald wanneer welke onderdelen beschikbaar moeten zijn.
2. *Opslag*. Binnengekomen goederen moeten worden opgeslagen, waarbij de afweging moet worden gemaakt tussen ruimtebeslag (liefst zo min mogelijk) en continuïteit van levering (zowel intern als naar externe klanten).
3. *Productie*. Ook hier speelt de vraag wanneer, waar en in welke hoeveelheden goederen ter beschikking moeten zijn. De inrichting van productieprocessen en de interne routing van goederen dienen efficiënt te worden gepland en uitgevoerd.
4. *Distributie*: Hier gaat het om de vraag hoe de producten bij de klant terechtkomen. Waar komen ze vandaan (magazijn, distributiecentrum), en op welke wijze worden ze vervoerd (vrachtwagen, trein, enzovoort)?
5. *Retouren*. Hieronder vallen vragen als hoe klanten producten terug kunnen laten bezorgen aan het eind van de levensduur of als ze gerepareerd of geruild moeten worden, en ook hoe moet worden omgegaan met terug te halen verpakkingsmateriaal, afval of recyclebaar materiaal. Dit onderdeel van logistiek heeft recentelijk sterk aan belang gewonnen onder invloed van ontwikkelingen op het gebied van (denken over) de circulaire economie (zie paragraaf 9.6).

Al deze stromen dienen te worden bedacht, gepland en beheerd en beheerst te worden. Dat vergt veel informatie-uitwisseling tussen diverse partijen. Het adequaat verlopen van deze informatiestromen is eveneens onderdeel van het logistieke domein. Tot slot dient de logistiek antwoord te kunnen geven op de vraag wat dit alles kost en wat het oplevert – om zodoende het hele logistieke proces zo efficiënt mogelijk te kunnen inrichten. Naast goederen- en informatiestromen hoort het domein van de (interne) financiële stromen dan ook nadrukkelijk tot het domein van logistiek.

4.5. Samenloop

Inzicht in binnen een organisatie gebruikte systemen en processen (dat is: inzicht in de 'binnenkant' van een organisatie) vergroot het vermogen om daar op de geëigende manier leiding aan te geven dan wel zodanig verbetering aan te brengen dat de in de strategie beschreven bedrijfsdoelstellingen (zie hoofdstuk 2) gemakkelijker binnen handbereik komen. Systemen en processen zijn altijd ingebed in de structuur van een organisatie: ze vormen als het ware de fijnere invulling van de hoofdstructuur (zie hoofdstuk 3). Met andere woorden: een mooie strategie kan alleen ten uitvoer worden gebracht door de strategische doelstellingen steeds concreter in te vullen en te vertalen naar dagelijks handelen. Tussen het niveau van de strategie en het niveau van het dagelijks handelen bevinden zich de niveaus van structuur, systemen, processen en procedures. Dit betekent onder meer dat een proces(her)ontwerp altijd dient te worden voorafgegaan door een strategische heroriëntatie! Het in dit hoofdstuk geschetste redesign heeft ook invloed op de stijl van leidinggeven. Doordat de processen meer in hun totaliteit worden bezien, zal steeds meer van de medewerkers worden verwacht. Zij worden voor grotere gehelen ingezet en verantwoordelijk gesteld voor de bijbehorende resultaten. Dat vraagt van de leidinggevenden dat zij meer de rol van coach en facilitator gaan vervullen.

4.6. Opdrachten

1. Teken de traditionele organisatiestelsels (lijn, lijn-staf, enzovoort) op een continuüm met aan de ene kant het mechanistische stelsel en aan de andere kant het organistische stelsel.
2. Leg aan de hand van een eigen voorbeeld uit hoe aspectsystemen en subsystemen zich tot elkaar verhouden.
3. Waarop zijn hrm-processen gericht?
4. Wat is het doel van het aanleggen van ontkoppelingspunten?
5. Wat bedoelt de marketeer met de vier p's, en welke processen zitten daarachter?
6. Leg het verschil uit tussen operationele inkoop en strategische inkoop in het kader van het value-chainmodel van Porter.
7. Een van de onderdelen van productieprocessen is de werkvoorbereiding. Uit welke elementen bestaat deze?
8. Noem een aantal overeenkomsten en verschillen tussen BPR en sociotechniek.
9. Beschrijf het belang van logistieke processen.
10. De UB en De Hertogen gaan een gezamenlijk managementinformatiesysteem vormen, met daarbinnen onder meer één database. Kunnen de bestaande klantenbestanden zomaar in elkaar geschoven worden? Motiveer je antwoord.

Eindcase Botsingen bij verzekерingsmaatschappij Het Leven

Het Leven is een van de laatst overgebleven kleine verzekeringsmaatschappijen. De afgelopen jaren is er op verzekeringsgebied sprake geweest van de ene fusie na de andere, waardoor steeds grotere verzekeringsmaatschappijen zijn ontstaan. Het Leven heeft als sterke regionale speler tot nog toe aan de fusie- en overnamegolf weten te ontkomen en heeft daar ook bewust voor gekozen. De gedachte hierachter was dat kleinschaligheid de klantenbinding en de klanttevredenheid beter kan garanderen.

Bij Het Leven zijn de laatste tijd echter wrijvingen merkbaar. Met name de medewerkers van de polisafdeling ergeren zich aan het gebrek aan discipline bij hun collega's van de afdeling verkoop binnendienst. Opmerkingen als 'Daar doen ze wat ze willen' en 'Ze lopen er daar de kantjes af' worden veel gemaakt. Dat is niet echt verwonderlijk. Bij de polisafdeling heerst een tamelijk strak regime van werkplanning: de werkzaamheden moeten er nauwgezet gepland worden. 'Dat is bevorderlijk voor de efficiency', betoogt Jansen, hoofd van de polisafdeling. 'Ik zorg er altijd voor dat mijn mensen precies weten wat ze moeten doen.' Bij de afdeling verkoop binnendienst daarentegen heerst een grotere vrijheid. De medewerkers mogen, binnen redelijke grenzen, hun werk zelf indelen en samen hun targets vaststellen. 'Dat bevordert het wij-gevoel', zegt Pietersen, hoofd van de afdeling verkoop binnendienst. De medewerkers hebben ook enige vrijheid om hun eigen werktijden te bepalen, 'zolang ze maar aan het normale aantal werkuren komen'.

De polisafdeling is niet in staat de afdeling verkoop binnendienst bij te houden. Dat betekent dat nieuwe klanten vaak erg lang op hun polis moeten wachten. Verkoop binnendienst heeft aangeboden om tijdelijk mensen uit te lenen aan de polisafdeling, maar daar wil Jansen niets van weten: 'Ik wil geen onrust op mijn afdeling.'

De problemen zijn recentelijk nogal geëscaleerd, omdat verkoop binnendienst en de polisafdeling beide nauw zijn betrokken bij een forse uitbreiding van de automatisering, waardoor klanten via internet polissen kunnen afsluiten, maar ook schades kunnen melden en afwikkelen.

1. Tot welke organisatiestromingen kunnen Jansen en Pietersen gerekend worden?

2. Bedenk drie oplossingsrichtingen voor het probleem bij Het Leven: rond het thema ‘cultuur’, rond het thema ‘structuur’ en rond het thema ‘procesinrichting’.
3. Wat is uiteindelijk het belangrijkste probleem dat opgelost moet worden?
4. Wat vind je van de communicatie tussen Jansen en Pietersen?
5. Welke processen kom je in het verhaal over Het Leven tegen? Rangschik ze, met verklaring, in primair of ondersteunend.
6. Beschrijf een zelfbedacht aspectssysteem van de aangesloten verzekeren en geef aan waarom en waarvoor zo'n systeem relevant kan zijn.
7. Beschrijf de vier p's (uit het marketingproces) van Het Leven, en ook de ontwikkelingen daaromheen. Waarom zijn de vier p's belangrijk voor Het Leven?
8. Wat zou er met de afdelingen van Jansen en Pietersen kunnen gebeuren als besloten zou worden BPR of sociotechniek binnen te halen?
9. Waarom is het noodzakelijk dat de beide afdelingen gaan samenwerken? Maak processschema's van bijvoorbeeld een nieuwe polisaanvraag waar dat uit blijkt.

 Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.
Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 5. Staff

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk:

- ben je in hoofdlijnen vertrouwd met het thema humanresourcesmanagement (hrm), een moderne benaming voor personeelsmanagement;
- kun je het hrm-beleid analyseren en doorgronden;
- ben je in staat een aantal specifieke hrm-instrumenten te hanteren en in hun samenwerking te bezien, op het gebied van:
 - instroom (werving, selectie en aanstelling);
 - doorstroom (beloning, beoordeling, loopbaanontwikkeling en competentiemanagement);
 - uitstroom (vrijwillig en gedwongen).

Begincase De Utrechtsche Bierbrouwerij op de biotoer

Uiteindelijk is ervoor gekozen beide besproken opties tegelijkertijd uit te voeren. Het biobier zal door de Utrechtsche Bierbrouwerij op de markt gebracht worden en de frisdrankenlijn door De Hertoghen. Het perspectief van het biobier ziet er gunstig uit; in eerste instantie omdat een verkennend marktonderzoek zeer bemoedigende uitkomsten heeft laten zien, en in tweede instantie omdat bij een van de twee Limburgse dochterondernemingen van de UB al het nodige voorwerk is verricht. In een interne nota staat: 'Wij moeten onze bieren gaan produceren voor de bewuste, kritische consument die niet alleen een lekker biertje wil drinken, maar er ook van verzekerd wil zijn dat er geen voor de gezondheid schadelijke stoffen in zitten en dat de grondstoffen met een zo laag mogelijke milieubelasting zijn geteeld, geoogst en verwerkt. Wij moeten niet meer zoeken naar de allergoedkoopste gerst en niet meer ergens in het buitenland een anoniem hopproduct kopen. Neen, wij moeten vol in ons eigen Limburgse landschap gaan staan. Het zachte water hebben wij al.' Een eerste stap in de voorbereidingen van de UB voor de marktinintroductie was het aangaan van contracten met de boeren om milieuvriendelijke gerst en hop te verbouwen. Nu die contracten zijn afgesloten, moeten de nodige productontwikkelingsfasen doorlopen worden opdat niets aan het toeval wordt overgelaten en de kans op succes zo groot mogelijk wordt. 'Maar vind jij ook niet dat we extra personeel moeten aantrekken?' vraagt Hans Vaatstra aan Kees Prinsen, de humanresourcesmanager van de UB. Kees knikt instemmend, eraan toevoegend: 'Ja, met name een aantal marketeers. We zullen immers niet alleen het biobiertje moeten promoten, maar straks ook het frisdrankenassortiment dat door De Hertoghen wordt ontwikkeld.' 'Moeten we extern gaan werven, of is het raadzaam eerst intern te zoeken naar enkele geschikte kandidaten?' vraagt Hans zich af. 'Ik vind dat we eerst binnen ons eigen werknemersbestand moeten gaan zoeken. Dat is niet alleen uit kostenoogpunt aantrekkelijk, maar past ook bij ons streven om structureel meer aan loopbaanbeleid te gaan doen.' 'En in dat kader', zo voegt Kees eraan toe, 'pleit ik voor toepassing van psychotechnisch onderzoek in de selectieprocedures. Een extra voordeel van deze methode is namelijk dat het vaste dienstverband van een gekozen interne kandidaat zonder al te veel risico kan worden voortgezet.' 'Ten slotte moeten we het ook nog hebben over in te zetten cursussen en trainingen', zegt Kees. 'Het zou goed zijn als de nieuwe medewerkers snel op niveau kunnen opereren. Training on the job zou een optie zijn, maar is erg belastend voor de bestaande marketingmedewerkers. Ik zou in overweging willen geven om een korte opleiding (kennis en vaardigheden) in het vooruitzicht te stellen. Als de nieuwelingen op een bepaald niveau zijn aangeland, kunnen de bestaande medewerkers de opleiding als het ware overnemen.'

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. In de tekst wordt gesproken over een extra voordeel van psychotechnisch onderzoek in de selectieprocedures. Noem nog een voordeel.
2. In opleidingsland is 'coaching' een bekend begrip. Wat zou ermee bedoeld worden? Kan een vergelijking worden getrokken met de functie van een coach in de sportwereld?
3. Bedenk activiteiten die nodig zijn tijdens het proces van productontwikkeling. Wat moet er zoal gedaan worden?
4. Het biobier zal beduidend duurder worden dan de andere bieren van de UB. Zouden er manieren zijn om de prijs naar beneden te brengen zonder dat de winstgevendheid wordt aangetast?
5. Bedenk instrumenten die passen in een modern loopbaanbeleid.

5.1. Inleiding

Staff in het 7S-model heeft betrekking op de personeelsfunctie, een van de vijf functiegebieden in een organisatie. De andere functiegebieden zijn inkoop, productie, marketing en verkoop, en financiën. Binnen het personeelsfunctiegebied komen vragen aan de orde als: 'In hoeverre wordt gebruikgemaakt van de bekwaamheden van de medewerkers?', 'Hoe is het gesteld met de stressbestendigheid en de flexibiliteit van de medewerkers?' en 'Hoe wordt de motivatie van de medewerkers gestimuleerd?' Met de intrede van de **human relations** (zie hoofdstuk 1) drong het besef door dat medewerkers geen verlengstuk van machines zijn, maar mensen met behoefte aan ontspeling, waardering, verantwoordelijkheid en sociale contacten (zie kader 5.1). De hulpmiddelen kunnen nog zo geavanceerd zijn, als er ontevredenheid heerst (het werk is te zwaar of te eentonig, de sfeer is slecht, enzovoort), zal een onderneming moeite hebben zich op termijn staande te houden. Een belangrijke taak van de personeelsfunctie is dan ook om in samenwerking met het management een beleid te ontwikkelen dat de motivatie stimuleert (zie ook paragraaf 7.7).

Kader 5.1 Het belang van humanresourcesmanagement

Concurrentievoordeel behalen met behulp van mensen vereist een radicale verandering van de manier waarop managers denken over hun werknemers en de werkrelatie met hun werknemers. Het gaat erom samen te werken met mensen en hen te zien als partners in plaats van als dure productiefactoren. Uit een onderzoek kwam naar voren dat een bedrijf door het substantieel verbeteren van de hrm-werkwijzen de eigen marktwaarde met wel dertig procent had weten te verhogen.

Bron: Robbins & Coulter, 2012

Organisaties worden voortdurend beïnvloed door ontwikkelingen in hun externe omgeving. Deze **externe ontwikkelingen** (macro en meso) creëren, zoals wij eerder schetsten, kansen en bedreigingen voor de organisaties in de volle breedte. Dat laatste betekent dat alle bedrijfsfuncties (inkoop, productie, marketing, financiën en personeel) erdoor beïnvloed kunnen worden. Hierna volgen enkele voorbeelden van externe ontwikkelingen waaruit de invloed blijkt op de personeelsfunctie.

■ De markantste **demografische ontwikkelingen** van de laatste jaren zijn de vergrijzing, de ontgroening en de bevolkingsstename (zie tabel 5.1). In de jaren tussen 2010 en 2015 verdween een extra grote groep werknemers uit het arbeidsproces. De babyboomers die eind jaren vijftig van de vorige eeuw zijn geboren, zijn nu aan de beurt om gebruik te gaan maken van de AOW-pot. De AOW staat voor de Algemene Ouderdomswet. Deze wet is gebaseerd op het solidariteitsprincipe. De premies worden door de werkenden opgebracht en komen ten goede aan eenieder die de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt.

Tabel 5.1. Bevolking; kerncijfers (CBS, 2019)

	#	1950	1980	2000	2010	2015	2019
Bevolking totaal	aantal x 1.000	10.026	14.091	15.863	16.574	16.900	17.282
Bevolking mannen	aantal x 1.000	4.998	6.994	7.846	8.203	8.372	8.581
Bevolking vrouwen	aantal x 1.000	5.028	7.096	8.017	8.371	8.527	8.701
Gemiddelde leeftijd totaal	jaar	31	34	38	40	41	42
Gemiddelde leeftijd mannen	jaar	30	33	37	39	40	41
Gemiddelde leeftijd vrouwen	jaar	31	36	39	41	42	43

De bevolkingstoename heeft tot dusverre relatief weinig aandacht gekregen van de politiek. Dat bevreet minder des te meer, omdat een forse toename van de bevolking (in 2019 met name veroorzaakt door de forse groei van de immigratie; zie kader 2.2) repercussies heeft op allerlei maatschappelijke terreinen, zoals het milieu, de woningbouw en de infrastructuur (zie verder paragraaf 9.4.2).

Naast de voorgaande demografische ontwikkelingen kunnen onder meer technologische, sociaal-culturele, politieke en economische ontwikkelingen worden genoemd.

Technologische ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld die van internet en automatisering. De intrede van internet heeft grote invloed gehad op de inhoud van het werk en op de manier waarop gecommuniceerd wordt. Het heeft bovendien gezorgd voor het ontstaan van nieuwe functies en het verdwijnen van bestaande functies. De automatisering heeft in de auto-industrie bijvoorbeeld geleid tot een nog altijd toenemend gebruik van robots, die foutloos en snel werken en geen last hebben van de eentonigheid van het werk. Ook robotisering (zie paragraaf 9.7.2) is een belangrijke technologische ontwikkeling.

Op **sociaal-cultureel terrein** hebben zich in de afgelopen decennia allerlei veranderingen voorgedaan die leidden tot andere opvattingen over werk en loopbaanperspectief. Wij hebben het dan over onderwerpen als kinderopvang, een sabbatical year, meer vrouwen op leidinggevende posities en een toegenomen individualisme. Dit alles heeft mede gezorgd voor veranderende ideeën over de stijl van leiderschap en werkmethoden.

Bepaalde **politieke ontwikkelingen** – meer decentralisatie en deregulering, de door de noodzaak van bezuiniging en de toegenomen behoeft aan verzakelijking ingezette privatiseringsgolf (onder meer van DSM en de Nederlandse Spoorwegen) – hebben ook hun weerslag gehad op het bedrijfsleven. In dat verband kan onder meer gewezen worden op de uitgebreidere mogelijkheden tot medezeggenschap (de Wet op de ondernemingsraden van 1950 is sinds de invoering ervan al zo'n tien keer aangepast) bij de besluitvorming.

Wat de **economische ontwikkelingen** betreft kan bijvoorbeeld gewezen worden op de periode van ongeveer 1980 tot 1995, waarin door de overheid noodgedwongen fors bezuinigd werd, met allerlei gevolgen voor het bedrijfsleven. Door middel van efficiencyslagen en programma's voor kwaliteitsverbetering probeerden heel wat bedrijven in die periode de continuïteit te garanderen, mede omdat als gevolg van de globalisering en de toenemende Europese integratie de concurrentie sterk was toegenomen. Ontslagen waren aan de orde van de dag; de personeelsafdelingen draaiden op volle toeren. Hetzelfde was te zien tijdens de financiële crisis van 2008-2014 en tijdens de coronacrisis vanaf 2020.

In de literatuur wordt vaak gesproken over de drie b's: een korte aanduiding voor de uitdagingen waar een moderne onderneming op het terrein van personeelsbeheer en personeelsbeleid voor staat (zie kader 5.2).

Kader 5.2 De drie b's: binden, boeien en behouden

De term 'binden' heeft betrekking op een goede omgang met reële verwachtingen van de medewerkers. 'Boeien' heeft onder meer betrekking op de manier waarop de onderneming haar medewerkers stimuleert om hun deskundigheid verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door cursussen, vaardigheidstrainingen, job rotation en de inzet van coaches. Binden en boeien zullen het behoud versterken. Hierbij past overigens de relativering dat 'behouden' niet te letterlijk moet worden opgevat. Een organisatie kan initiatieven ontplooien die ertoe leiden dat het contact met voormalige collega's behouden blijft, misschien omdat ze gaan werken bij afnemers of omdat ze straks weer terugkeren op het oude nest. In dit kader spelen overigens niet alleen werkintrinsieke factoren een rol. Ook het hanteren van flexibele arbeidsvooraarden draagt bij aan het behoud (sabbatical year, flexibele arbeidstijden op de werkplek, mogelijkheid tot thuiswerk – zie figuur 5.1 –, flexibele pensionering, leaseauto, enzovoort). De gedachte achter de drie b's is dat het voor de organisatie effectief is om mensen met al hun kennis en competenties (en de investeringen die het heeft gekost om de gewenste niveaus te bereiken) binnen de organisatie te houden.



Figuur 5.1 Thuiswerken

Het **personeelsbeleid** (ook wel strategisch personeelsmanagement genoemd) is extern gericht. Het houdt zich bezig met ontwikkelingen buiten de organisatie en bekijkt in hoeverre deze op korte en/of wat langere termijn invloed hebben op het personeelsbestand van de onderneming. Dat betekent onder meer dat duidelijk moet

worden gemaakt hoeveel en welke soort leidinggevenden en uitvoerenden op termijn nodig zijn. Het **personeelsbeheer** sluit aan op het personeelsbeleid door de daar genomen beslissingen te vertalen naar operationele doelen. Het personeelsbeheer is in eerste instantie intern gericht en omvat taken als het voeren van sollicitatiegesprekken, het begeleiden en adviseren bij de invoering van een functiewaarderingssysteem, en het ondersteunen van de implementatie van loopbaanplannen van medewerkers. Tot het personeelsbeheer behoren ook bijvoorbeeld het registreren van ziekteverzuim, personeelsverloop, bijzonder verlof (bijvoorbeeld voor een huwelijk of in verband met sterfgevallen in de naaste kring) en vakantietijden.

 De fabrikant van centraleverwarmingsinstallaties (zie hoofdstuk 2) die beseft dat hij mee zal moeten in de ontwikkelingen op het gebied van zonne-energie, zal onder meer tijdig moeten besluiten dat er budget beschikbaar moet worden gesteld voor omscholing van bestaande werknemers.

Steeds vaker worden de begrippen ‘personeelsbeheer’ en ‘personeelsbeleid’ vervangen door de term **humanresourcesmanagement**. Hrm heeft een lijnverantwoordelijkheid en levert samen met de andere bedrijfsfuncties een geïntegreerde bijdrage aan de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen.

Met name de integratie met de **ondernemingsstrategie** staat hier centraal (zie onder meer het zojuist besproken voorbeeld van de fabrikant van centraleverwarmingsinstallaties). In een organisatie waar deze hrm-integratiegedachte ook op uitvoerend niveau is geïmplementeerd, wordt bijvoorbeeld van het hoofd van de productieafdeling verwacht dat hij in staat is om – met moderne inzichten gewapend – zijn medewerkers te stimuleren en te motiveren. Om die positie van humanresourcesmanagement nog wat duidelijker te illustreren, kan de vergelijking worden gemaakt met de oude positie van de afdeling personeelszaken. Deze afdeling was (en is) in veel bedrijven als stafffunctie opgenomen in de organisatiestructuur. Dat betekent dat personeelszaken als het ware een volgtijdelijke positie innam. In de lijn werd bepaald welke strategische route moest worden gevuld, en personeelszaken moest dan de juiste mensen aantrekken of bestaande medewerkers (eventueel na training en opleiding) klaarstomen voor andere taken. De afdeling kwam als bedrijfsfunctie in deze oude aanpak meestal pas in beeld bij het implementeren van de strategie, niet bij het mede vormgeven daarvan. Dat mee vormgeven was in de regel voorbehouden aan het algemeen management, in samenwerking met de managers van de andere functiegebieden.

Dat humanresourcesmanagement de afgelopen jaren in de integratieaanpak meer aandacht heeft gekregen is voornamelijk een gevolg van de steeds complexer wordende externe omgeving van organisaties. Daardoor werd het noodzakelijk de

aanvankelijk strikte scheiding tussen strategieformulering en de uitwerking hiervan (implementatie) op te heffen (zie kader 5.3).

Kader 5.3 Verander(en)de positie van hrm

De rol van personeelszaken (hrm) is echter in de loop der jaren wel aanzienlijk veranderd en is nog steeds bezig te veranderen. De factor arbeid wordt steeds meer gezien en erkend als een van de belangrijke kritische succesfactoren van organisaties, waardoor personeelsmanagement of hrm niet meer als alleen maar een operationele taak wordt gezien, maar in toenemende mate ook als een strategische taak. Daarnaast krijgt hrm een steeds grotere rol in procesontwerp en procesbeheersing in organisaties.

Ulrich (1997) ontwikkelde een model waarin hij aan de hand van twee assen, een as die de verantwoordelijkheid van hrm voor processen en mensen weergeeft en een as die de verantwoordelijkheid voor zowel operationele als strategische zaken weergeeft, ingaat op de diverse rollen van hrm (zie figuur 5.2).



Figuur 5.2 Het hrm-model van Ulrich (klik [hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

Ulrich onderscheidt vier rollen voor hrm en tekent daarbij aan dat een volwaardige hrm-functie aan alle rolapecten aandacht dient te besteden. Een korte toelichting op deze rollen:

1. De *strategische partner* (focus op processen en strategie) zorgt voor een succesvol ontwerp én een succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie door als strategische partner van het management de bedrijfsdoelen te ontwikkelen in samenhang met hrm-omstandigheden en vervolgens het bedrijfsbeleid te vertalen naar hrm-beleid.

2. De *change agent* (focus op mensen en strategie; verandermanagement) doelt op de rol van veranderkundige en zorgt voor capaciteit die leidt tot gewenste verandering en een vernieuwde en zich steeds vernieuwende organisatie.
3. De *administratieve expert* (focus op processen en uitvoering) is de deskundige op het gebied van ontwerp, beheer en uitvoering van administratieve processen; hij zorgt primair voor een goede hrm-infrastructuur.
4. De *employee champion* (focus op mensen en uitvoering) is degene (de rol) die met name kijkt naar de behoeften en wensen van medewerkers en ervoor zorgt dat door op die behoeften in te spelen de toewijding, motivatie en competentie van medewerkers optimaal zijn, zodanig dat de bijdrage aan de kwaliteit van arbeid en dientengevolge aan de effectiviteit van de organisatie optimaal is.

Bron: www.workwonders.nl

Bij humanresourcesmanagement gaat het om de volgende drie gebieden, zowel op strategisch als op operationeel niveau (zie tabel 5.2):

- **instroom** (werving, selectie en aanstelling);
- **doorstroom** (beloning, beoordeling, loopbaanontwikkeling en competentiemanagement);
- **uitstroom** (vrijwillig en gedwongen vertrek).

Samen vormen deze drie gebieden het IDU-model. In de volgende paragrafen worden ze besproken.

Tabel 5.2. Het IDU-model met de drie hrm-gebieden

Instroom	Doorstroom	Uitstroom
<ul style="list-style-type: none"> • werving • selectie • aanstelling 	<ul style="list-style-type: none"> • beloning • beoordeling • loopbaanontwikkeling • competentiemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • vrijwillig vertrek • gedwongen vertrek

5.2. Instroom

Uitgangspunt bij de werving en selectie is het streven de **juiste persoon op de juiste plaats** te krijgen. Een goed opgezette werving-en-selectieprocedure en weloverwogen beslissingen bij de aanstelling zijn om diverse redenen uiterst belangrijk. Ze vergroten de kans dat de afstemming tussen sollicitant, functie en organisatie optimaal wordt. Een verkeerde keuze kan grote (financiële en sociale) gevolgen hebben, zowel voor de onderneming als voor de sollicitant.

Om te beginnen zal duidelijkheid moeten bestaan over de taken waaruit de functie bestaat en wat de eisen zijn (opleiding, kennis, ervaring, flexibiliteit en persoonlijkheid van de kandidaat) om die functie naar behoren te kunnen vervullen: een **functiebeschrijving** dus. Deze beschrijft onder meer:

- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- de positie die de functie in de hiërarchie inneemt;
- de benaming en de aard van de dienstverhouding.

Daarnaast is – idealiter – de zwaarte van de functie in beeld gebracht door middel van een methode van **functiewaardering**. Functiewaardering kan behalve bij werving en selectie ook gebruikt worden bij de personeelsbeoordeling en bij loopbaanplanning. Tevens verschaft functiewaardering een basis voor de vaststelling van de salarissen. In de literatuur worden verscheidene methoden van functiewaardering onderscheiden. Sommige daarvan zijn gekoppeld aan bepaalde beroepsgroepen of bepaalde bedrijfssectoren.

■ Een voorbeeld van een methode van functiewaardering is het zogenoemde factorvergelijkingssysteem. Hierbij worden enkele functies geselecteerd die als voorbeeld dienen, ook wel ijkfuncties genoemd. Van deze functies wordt een aantal kenmerken geformuleerd (bijvoorbeeld leidinggeven, onderhandelen en coördineren). Aan deze kenmerken worden punten toegekend. Hoe belangrijker het kenmerk, des te meer punten het krijgt. Vervolgens worden aan de te waarderen functies per kenmerk punten toegekend.

Soms worden eisen gesteld (bijvoorbeeld een bepaalde opleiding) die niet noodzakelijk zijn om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen. Er wordt dan rekening gehouden met gewenste **doorgroeimogelijkheden** naar zwaardere functies of met de kans dat de functie binnen afzienbare tijd zal veranderen (zie ook paragraaf 5.2.2, over de inzet van psychotechnisch onderzoek).

5.2.1. Werving

Bij de meeste organisaties geldt de verplichting om eerst intern te kijken of er een geschikte kandidaat kan worden gevonden (**interne werving**). Vacatures in het

personeelsblad zetten of op het prikbord hangen is een goedkope manier van adverteren en werkt motiverend voor medewerkers die willen doorgroeien binnen de organisatie. Er zijn echter ook gevaren aan verbonden. Deze manier van kandidaten werven werkt cultuurbevestigend (geen vers bloed), en promotie van bestaande collega's kan averechts uitpakken (bijvoorbeeld door jaloezie).

Bij de werving, intern dan wel extern, zal worden gebruikgemaakt van de functiebeschrijving. Bij **externe werving** zal deze in de regel moeten worden aangepast om haar geschikt te maken voor opname in bijvoorbeeld personeelsadvertenties in een krant. De advertentie dient reëel te zijn (bijvoorbeeld niet én een academische titel én vijf jaar relevante werkervaring én niet ouder dan 25 jaar) en voldoende informatief (zie kader 5.4).

Kader 5.4 Zes op de tien personen teleurgesteld bij start nieuwe baan

Bij zes op de tien personen valt minimaal één aspect tegen bij de start van hun nieuwe baan. Als het tegenvalt, valt het globaal ook goed tegen. Aan gemiddeld vier verwachtingen wordt dan door de werkgever niet voldaan. Een op de drie mensen die teleurgesteld zijn vertelt dat tegen niemand.

Deze ontevredenheid zorgt voor demotivatie en mindere prestaties, en mogelijk tot ongewenst voortijdig vertrek. Voor een goede start is support in de eerste negentig dagen, de *onboarding*, erg belangrijk. Dit blijkt uit onderzoek van de Intelligence Group in opdracht van Workwonders onder 505 mensen die het afgelopen jaar van baan veranderden.

Bron: www.intelligence-group.nl, 28 februari 2014

In ieder geval zullen in de **personeelsadvertentie** moeten worden opgenomen: naam, adres en korte omschrijving van het bedrijf, korte beschrijving van de functie, de arbeidstijden, het salaris (eventueel een indicatie) en de belangrijkste secundaire arbeidsvoorwaarden (studiefaciliteiten, bijzonder verlof, enzovoort). Bij de vermelding aan wie de sollicitatie dient te worden gericht, verdient het de voorkeur een persoonlijke adressering te gebruiken, niet het onpersoonlijke 'personeelszaken'. Vrijwel altijd zal ook de mededeling worden opgenomen dat desgewenst nadere informatie kan worden ingewonnen.

Uiteraard moet worden gewaakt voor een overvloed aan informatie in de personeelsadvertentie; te veel informatie zou ten koste gaan van de effectiviteit. Om die effectiviteit te optimaliseren, is het noodzakelijk ook aan de opmaak, de grootte en het taalgebruik zorgvuldig aandacht te besteden. Bovendien moet men zich realiseren dat personeelsadvertenties mede invloed hebben op het beeld dat andere belanghebbenden zich vormen van de onderneming. De personeelsadvertentie is als communicatie-uiting een van de visitekaartjes van de onderneming. Zij levert samen met andere uitingen (commercials, briefpapier, folders, enzovoort) een bijdrage aan de totstandkoming van het **corporate image**.

Het spreekt voor zich dat er ook andere manieren zijn om aan nieuwe medewerkers te komen. Een daarvan is de inzet van bestaande personeelsleden. Die kunnen –

eventueel geprikkeld door tipgeld – gestimuleerd worden om kandidaten aan te dragen (*referral recruitment*). Ook via allerlei relatienetwerken (sportvereniging en dergelijke), congressen en banenmarkten kunnen werknemers worden geworven. Op gezette tijden worden op diverse plaatsen banenmarkten georganiseerd (bijvoorbeeld door universiteiten en hogescholen) waar bedrijven zich kunnen presenteren en de gelegenheid hebben geïnteresseerde kandidaten persoonlijk te leren kennen. Daarnaast kan onder meer worden gebruikgemaakt van de diensten van het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en van uitzendbureaus, detacheringbureaus en headhunters (werving-en-selectiebureaus die met name bemiddelen bij het plaatsen van kandidaten voor hogere functies). Bij werving kun je vrijwel niet meer om internet heen. Veel bedrijven vermelden vacatures op hun site, onder ‘Vacatures’ of ‘Werken bij’, en soms kan er dan direct online gesolliciteerd worden. Populaire vacaturesites zijn Monsterboard (zie figuur 5.3) en Indeed.

The screenshot shows the homepage of Monsterboard. At the top, there is a navigation bar with links for 'Zoek vacatures', 'Carrière Advies', 'Ga aan de slag', and 'VOOR WERKGEVER'. Below the navigation is a search bar with fields for 'Functie, trefwoord' and 'Plaats, provincie of postcode', followed by a search icon. A button labeled 'Vind de juiste match.' is visible above the search bar. Below the search bar is a section titled 'Populaire Zoekopdrachten' with links for various job titles like 'Administratief', 'Shopmedewerker', 'Productiemedewerker', 'Secretaresse', 'Logistiek', 'Heftruckchauffeur', 'Marketeer', and 'Accountmanager'. The main content area features two cards: 'De meest gestelde sollicitatievragen' (with a link to 'Zo ben je altijd goed voorbereid voor het sollicitatiegesprek!') and 'De sollicitatiebijbel' (with a link to 'Zo ben je altijd goed voorbereid voor het sollicitatiegesprek!'). Below these are five 'Top Carrière Advies' articles with small profile pictures and titles: 'Het belang van soft skills', 'Zo kom je het beste over', 'Krijg je te weinig salaris?', '5 tips voor een succesvolle', and 'Voorbeeld ontslagbrief'.

Figuur 5.3 Monsterboard, de internationale carrièresite

■ Werkgevers kunnen zich bij het UWV aanmelden en het profiel van de gevraagde kandidaten kosteloos kenbaar maken. Daarnaast kunnen zij hun vacatures kosteloos plaatsen op www.werk.nl en curricula vitae van ingeschreven werkzoekenden raadplegen.

Binnen de EU geldt een aantal grensoverschrijdende vrijheden, zoals het vrije verkeer van burgers. Dat betekent dat organisaties binnen de EU zonder belemmering mensen uit andere lidstaten in dienst kunnen nemen. Deze vrijheid brengt het recht mee om in die andere lidstaten wervingsactiviteiten te ontplooien.

5.2.2. Selectie

In de meeste gevallen zullen kandidaten alleen schriftelijk kunnen reageren op een personeelsadvertentie. Zijn er erg veel reacties, dan zal op basis van de ontvangen brieven met curriculum vitae een eerste shifting plaatsvinden (sommige bedrijven werken met een standaard **sollicitatieformulier**). Met de overgebleven kandidaten zal dan de sollicitatieprocedure worden voortgezet. Er vindt een sollicitatiegesprek plaats, waarin in de regel eerst een nadere toelichting wordt gegeven op de functie, het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Bij de selectie zal rekening moeten worden gehouden met een aantal wettelijke eisen (zie kader 5.5).

Kader 5.5 Wettelijke bepalingen

Hrm moet rekening houden met een aantal wettelijke bepalingen, zoals de Algemene wet gelijke behandeling (AWGB). Deze antidiscriminatiewet verbiedt het maken van een selectie op grond van geslacht, ras, godsdienst, politieke voorkeur, nationaliteit, burgerlijke staat, seksuele geaardheid en lichamelijke of psychische beperkingen. Dat neemt niet weg dat hierop uitzonderingen kunnen worden gemaakt. Zo zal iemand die stottert niet serieus kunnen meedingen naar de functie van nieuwslezer. Er zijn uiteraard meer regels die het hrm-gebied aangaan, zoals de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) en de Arbeidstijdenwet. De eerste bevat bepalingen die erop gericht zijn te voorkomen dat er zich bij werkgevers omstandigheden voordoen die de gezondheid en veiligheid van de medewerkers in gevaar brengen. De Arbeidstijdenwet voorkomt dat werknemers gedwongen worden te veel uren achtereenvolgens te werken. Veel arbeidsrechtelijke bepalingen, met name die in het Burgerlijk Wetboek, zijn geschreven ter bescherming van de werknemer, die hier in het algemeen beschouwd wordt als de zwakkere partij.

De **selectieprocedure** kan verschillen naargelang de aard van de functie. Aan een baan op de werkvloer worden nu eenmaal andere eisen gesteld dan aan een functie op managementniveau. Maar in vrijwel alle gevallen zal een persoonlijk gesprek plaatsvinden tussen de kandidaat en een of meer functionarissen van de werkgever. Het gaat immers, naast de voor de betreffende functie noodzakelijke kennis en vaardigheden, niet in de laatste plaats om de vraag hoe de kandidaat overkomt. Daarbij passen vragen als de volgende: 'Is hij assertief?', 'Stelt hij zelf ook vragen?', 'Kan hij helder en zakelijk discussiëren?', 'Heeft hij een vriendelijke uitstraling?' Ook de contactuele vaardigheden van de kandidaat kunnen van groot belang zijn (zie in dit verband ook kader 5.6).

De sollicitant zal op zijn beurt willen weten of de functie datgene biedt wat hem voor ogen staat, en zal tijdens het gesprek trachten een zo gunstig mogelijk beeld van zichzelf te schetsen. Hij doet er echter verstandig aan zijn zwakke punten niet te verdoezelen. Hij zou zich anders, mocht hij worden aangenomen, lelijk in de vingers kunnen snijden tijdens de functievervulling.

Kader 5.6 Emotionele intelligentie

Een hoog intelligentiequotiënt (IQ) en een hoog opleidingsniveau zijn niet voldoende om met succes te kunnen optreden in organisaties: emotionele intelligentie (EQ) is minstens zo belangrijk. Deze vorm van

intelligentie kwam in de jaren negentig van de vorige eeuw onder meer in de belangstelling door publicaties van de Amerikaan Daniel Goleman. Een citaat uit zijn boek *Emotionele intelligentie*:

'De twee hoofdzonden die bijna altijd tot afwijzing leiden zijn: te vroeg het voortouw willen nemen en uit de pas lopen met het referentiekader. Dit is precies wat impopulaire kinderen vaak doen. Ze dringen een groep binnen en proberen te abrupt of te snel het spel te veranderen, geven hun eigen mening of zijn het direct al niet eens met de anderen. Allemaal duidelijke pogingen om de aandacht op henzelf te richten. Paradoxaal genoeg resulteert dit in het negeren en afwijzen van deze kinderen.' (Goleman, 1999, p. 175-176)

Dit gaat ook op voor volwassenen in organisaties. De nieuwkomer die onmiddellijk alles wil veranderen of die zich sterk afwijkend gedraagt, wordt niet geaccepteerd (zie ter illustratie ook het laatste voorbeeld in paragraaf 8.2). Alleen wie deel uitmaakt van de groep kan het zich permitteren met voorstellen tot verandering te komen. Mensen kijken graag eerst de kat uit de boom. Iemand die zich aanpast aan de heersende cultuur geeft blijk van emotionele intelligentie.

Als tijdens een sollicitatie-interview het antwoord op de vrijwel altijd gestelde vraag wat de reden is om te solliciteren niet voldoende houvast biedt om tot een goed oordeel te komen, kunnen extra selectiemiddelen worden ingezet, zoals de assessment-centermethode, het psychotechnisch onderzoek en eventueel een antecedentenonderzoek. De **assessment-centermethode** is een selectiemethode waarbij praktijksituaties worden voorgelegd. De kandidaat wordt gevraagd op de daarin voorgelegde problemen en situaties te reageren. Door de manier waarop hij dat doet, krijgt het wervende bedrijf een goed beeld van zijn geschiktheid. Het gaat hier dus om gedrag dat gerelateerd is aan de betrokken functie. Door middel van een **psychotechnisch onderzoek** wordt het intellectuele niveau van de kandidaat getest op verschillende terreinen (zie kader 5.7). In de regel worden psychotechnische onderzoeken uitgevoerd voor hogere functies, omdat die vaak een wat groter afbreukrisico dragen dan de meeste werkvloerfuncties. De relatief hoge kosten van een psychotechnisch onderzoek (onder meer door een gesprek met een psycholoog binnen het kader van een persoonlijkheidstest) zijn in de regel dan ook gerechtvaardigd; te meer omdat kandidaten beter (objectief) met elkaar kunnen worden vergeleken en doorgroeimogelijkheden beter kunnen worden ingeschat. Voor banen op de werkvloer worden soms vaktests gebruikt (bijvoorbeeld om het vakjargon, de materiaalkennis of de kennis van het gebruik van gereedschappen te onderzoeken).

Kader 5.7 Soorten psychotechnisch onderzoek

Er zijn verschillende soorten psychotechnisch onderzoek te onderscheiden, bijvoorbeeld tests met betrekking tot de volgende aspecten:

- **Taal.** Bij een taaltest hoort onder andere de analogieëntest, waarbij uit een aantal keuzemogelijkheden het ontbrekende woord moet worden gekozen. Bijvoorbeeld: 'Een boom staat tot een auto, zoals zuurstof staat tot ...'.
- **Rekenen.** In een rekentest wordt bijvoorbeeld een getallenreeks gegeven waarin een bepaald patroon zit. Dat patroon moet worden herkend en aangevuld. Een simpel voorbeeld: '1, 3, 5, 7, 9, ...'. In deze

oplopende reeks van oneven getallen dient uiteraard het getal 11 te worden ingevuld.

- *Ruimtelijk inzicht*. In dit geval wordt bijvoorbeeld een aantal afbeeldingen getoond waarin een bepaald patroon zit; uit een reeks opties moet dan het alternatief worden gekozen dat het best bij het patroon past.
- *Persoonlijkheid*. Met een persoonlijkheidstest wordt getracht het karakter van de kandidaat in beeld te brengen. Heeft hij bijvoorbeeld meer agressieve of meer passieve trekken? Is hij egoïstisch of altruïstisch? Meestal worden deze tests aangevuld met een gesprek met een psycholoog.

// Zie in de [toolbox](#) als aanvulling het EW-artikel ‘Solliciteren als spannend spelletje’.

Soms is een **antecedentenonderzoek** onderdeel van de sollicitatieprocedure. Zo'n onderzoek wordt vaak uitgevoerd indien het bedrijf of de functie direct te maken heeft met geld of met geheime gegevens of ontwikkelingen. In het onderzoek zal het persoonlijke verleden (inclusief dat van de naaste familie) bekeken worden op ‘aanvaringen met de politie’ en dergelijke. Bij sommige functies maakt een **medische keuring** deel uit van de sollicitatieprocedure. Medische keuringen worden door de wet alleen toegestaan bij functies waaraan specifieke medische eisen gesteld moeten worden (een piloot mag bijvoorbeeld niet kleurenblind zijn). Bedrijven mogen een kandidaat bovendien alleen medisch keuren als ze op grond van alle andere criteria al besloten hebben hem aan te nemen.

Let op: **digitaal selecteren** wordt soms ook toegepast, maar is (nog) minder gebruikelijk dan digitaal werven. Een bedrijf als LogicaCMG (dat in 2012 is opgegaan in de CGI-groep) bood de mogelijkheid op een afgesproken tijdstip met gebruikersnaam en wachtwoord in te loggen. Eventueel moest de kandidaat even wachten in de virtuele wachtkamer. Of er werden eerst schriftelijk vragen gesteld en beantwoord. Een eventueel vervolgesprek met de gekozen kandidaat/kandidaten werd in de regel face-to-face gevoerd.

5.2.3. Aanstelling

Met de kandidaat die uiteindelijk gekozen wordt, zal in veel gevallen een **arbeidsovereenkomst** worden aangegaan. Deze overeenkomst wordt gekenmerkt door drie elementen:

- er wordt arbeid verricht;
- er wordt een vergoeding betaald (salaris);
- er is sprake van een gezagsverhouding.

■ Ter vergelijking: de gezagsverhouding is niet aanwezig bij de andere twee overeenkomsten waarbij tegen vergoeding arbeid wordt verricht: de overeenkomst tot aanneming van werk en de overeenkomst tot opdracht (de laatste staat ook wel bekend als ‘de overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten’). Bij aanneming van werk verplicht degene die het werk aanneemt (bijvoorbeeld de aannemer – zie figuur 5.4 –, de schoenmaker of de fietsreparateur) zich tot het leveren van een bepaalde stoffelijke

prestatie tegen een vooraf afgesproken vergoeding. Er is sprake van een **resultaatverbintenis**. Bij een overeenkomst tot opdracht is sprake van een **inspanningsverbintenis** (bijvoorbeeld met een bijlesdocent of een advocaat) en is de te leveren prestatie overwegend niet-stoffelijk van aard.



Figuur 5.4 Bij aanname van werk geen gezagsverhouding

Meestal zal in het arbeidscontract een **proeftijd** worden opgenomen. Binnen deze periode kunnen de partijen (de werkgever en de werknemer) elkaar ‘testen’. Beantwoordt de samenwerking niet aan de verwachtingen, dan kunnen beide partijen de arbeidsovereenkomst met onmiddellijke ingang (dus zonder opzegtermijn en zonder toestemming) verbreken. Ook de andere voor een opzegging geldende bepalingen gelden dan niet. Zo zijn de opzegverboden niet van toepassing (waaronder het verbod om ontslag te geven wegens ziekte en wegens zwangerschap).

 **Dus:** als de medewerker ziek wordt, mag de werkgever hem ontslaan tijdens de proefperiode. De periode van ziekte komt niet boven op de proefperiode. Ook een zwangere vrouw kan tijdens de proefperiode worden ontslagen, mits daarbij niet als reden voor ontslag de zwangerschap wordt gegeven.



Figuur 5.5 Zwangerschap: geen opzegverbod in de proeftijd

Voor beide partijen geldt bovendien dat de opzegging zonder opgave van redenen kan geschieden (tenzij de werknemer uitdrukkelijk naar de reden vraagt; die moet dan schriftelijk worden meegedeeld). Al met al is de proeftijdperiode dus een onzekere periode, waarin de werknemer als het ware vogelvrij is. Er bestaat overigens geen wettelijke plicht om een proeftijd op te nemen. Wordt deze niettemin afgesproken, dan gelden in ieder geval de volgende duurbepalingen:

- De proeftijdperiode is voor de werkgever en de medewerker gelijk.
- Voor arbeidsovereenkomsten voor een bepaalde tijd tot maximaal zes maanden is geen proeftijd toegestaan.
- Voor arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd langer dan zes maanden en korter dan twee jaar *mag* een proeftijd van maximaal één maand overeengekomen worden.
- Duurt het dienstverband van bepaalde tijd langer dan twee jaar, dan *mag* een proeftijd van maximaal twee maanden worden overeengekomen.
- Voor arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd (vaste dienst) geldt eveneens een periode van maximaal twee maanden.

Dit zijn bepalingen van **dwingend recht**. Daarvan mag dus niet worden afgeweken. Een langere proeftijd is nietig. De rechter houdt zich steevast aan de uiterste grens. In dit verband wordt wel gesproken over de **ijzeren proeftijd**. Wordt toch een langere proefperiode afgesproken, dan is die bepaling nietig en geldt, vanaf de eerste dag van indiensttreding, een dienstverband voor onbepaalde tijd. Dat de werknemer zelf voor

een langere proefperiode getekend heeft, doet daar niet aan af. Dit is een duidelijk voorbeeld van een wettelijke bepaling die beoogt de werknemer te beschermen; die wordt beschouwd als de economisch zwakkere partij. Het is niet toegestaan om de oorspronkelijke afspraak alsnog te veranderen in een proeftijd die wel geldig zou zijn geweest.

Een nieuwe proeftijd bij dezelfde werkgever is alleen toegestaan als in de opvolgende overeenkomst duidelijk andere vaardigheden of verantwoordelijkheden worden gevraagd. Met andere woorden: alleen als sprake is van geheel ander werk. Ook is het niet toegestaan een proeftijdbeding op te nemen als de werkgever waar de arbeid verricht gaat worden redelijkerwijs geacht moet worden de opvolger te zijn van de eerdere werkgever. Van **opvolgende overeenkomsten** is sprake als:

- de nieuwe overeenkomst wezenlijk dezelfde vaardigheden en verantwoordelijkheden vraagt als de eerdere overeenkomst;
- er tussen de eerdere en de nieuwe werkgever zodanige banden bestaan dat het door de eerdere werkgever op grond van zijn ervaringen met de werknemer verkregen inzicht in redelijkheid aan de nieuwe werkgever kan worden toegerekend.

In de praktijk komen wij veel verschillende soorten contracten tegen. Veel mensen werken in vaste dienst en hebben dus een arbeidsovereenkomst voor **onbepaalde tijd** (vast contract). Anderen hebben een tijdelijk contract: een zogenoemde arbeidsovereenkomst voor **bepaalde tijd** (bijvoorbeeld een jaar). Zo'n contract ligt voor de hand als iemand wordt aangenomen voor een klus die na afloop van een bepaalde periode eindigt.

 Een werkgever kon ook kiezen voor een dienstverband voor bepaalde tijd als hij de wettelijke proeftijd te kort vond om een werknemer goed te kunnen beoordelen. (Dit argument is nu niet meer zo belangrijk, aangezien sinds 1 januari 2015 een proeftijd niet meer is toegestaan voor arbeidscontracten van maximaal zes maanden; dat zagen wij hiervoor.)

Het dienstverband voor bepaalde tijd eindigt van rechtswege, dat wil zeggen automatisch. Dat betekent dat de gebruikelijke opzegtermijnen die gelden bij een dienstverband voor onbepaalde tijd niet in acht hoeven te worden genomen. Alleen indien de partijen dat met elkaar hebben afgesproken of indien dat in een cao is bepaald, moet toch opzegging plaatsvinden.

Overigens geldt sinds 1 januari 2015 de zogenoemde **aanzegplicht** bij arbeidscontracten voor bepaalde tijd van zes maanden of langer. Dat betekent dat de werkgever de plicht heeft om – ten minste een maand voor het einde van de tijdelijke overeenkomst – de werknemer schriftelijk (advies: aangetekend) te informeren over het wel of niet voortzetten van de overeenkomst. En – in geval van voortzetting –

onder welke voorwaarden deze plaatsvindt. Als de werkgever niet, of niet op tijd, laat weten of hij het contract wil verlengen, moet hij de werknemer een vergoeding van maximaal één maand loon betalen. De aanzegplicht geldt *niet* als er sprake is van:

- een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd die is aangegaan voor minder dan zes maanden;
- een opvolgende arbeidsovereenkomst (het tweede of derde contract) aangegaan voor minder dan zes maanden;
- een uitzendovereenkomst met uitzendbeding;
- een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd die niet is vastgesteld op een vooraf bepaalde kalenderdag. Denk bijvoorbeeld aan een arbeidsovereenkomst voor de duur van een project of ter vervanging van een zieke werknemer.

Specifieke aandacht besteden wij aan de **Wet arbeidsmarkt in balans** (WAB), die op 1 januari 2020 in werking is getreden. Het doel van deze wet is om het voor werkgevers aantrekkelijker te maken om werknemers in vaste dienst te nemen, en dat gebeurt onder andere door flexibele contracten onaantrekkelijker (duurder) te maken. De WAB heeft invloed op de ketenregeling (zie hierna), het ontslagrecht (zie paragraaf 5.4), de transitievergoeding (paragraaf 5.4), de payrolling (paragraaf 5.2.6) en de oproepovereenkomst (paragraaf 5.2.4). De WAB heeft ten slotte ook invloed op de premies in het kader van de Werkloosheidswet (WW): er komt een lagere WW-premie voor vaste contracten met een vaste arbeidsomvang; voor de overige contracten stijgen de premies.

In de WAB is een zogenoemde **ketenbepaling** opgenomen die beoogt het aantal arbeidscontracten voor bepaalde tijd te beperken. De volgende hoofdregels gelden:

- Er ontstaat van rechtswege een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wanneer drie arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd elkaar direct (of binnen zes maanden) opvolgen én een periode van 36 maanden hebben overschreden (inclusief de onderbrekingen). De oude wet hanteerde een periode van 24 maanden. De werkgever heeft nu dus een extra jaar de tijd om te beslissen of hij de werknemer wel of niet een vast contract wil aanbieden.
- De hiervoor genoemde regeling is ook van toepassing op de eerder besproken opvolgende arbeidsovereenkomsten.

5.2.4. Oproepovereenkomst

Een **oproepovereenkomst** is handig als werknemers niet wekelijks voor hetzelfde aantal uren nodig zijn. Oproepovereenkomsten worden dus vaak ingezet als de hoeveelheid werk niet vaststaat (bijvoorbeeld in de detailhandel, horeca en zorg). De werknemer is dan op oproepbasis beschikbaar. Er zijn twee soorten oproepovereenkomsten:

1. een oproepcontract met voorovereenkomst;
2. arbeidsovereenkomsten met uitgestelde prestatieplicht (MUP). Hier toe behoren het nulurencontract en het min-maxcontract.

1. Oproepcontract met voorovereenkomst

Bij de **voorovereenkomst** is sprake van vrijblijvendheid. De werkgever kan de werknemer oproepen, maar is daartoe niet verplicht. En de werknemer kan op het aanbod van de werkgever ingaan, maar ook hier is er geen verplichting. Er worden wel vooraf afspraken gemaakt over de arbeidsvoorraarden, dus de voorraarden waaronder de afroep zal plaatsvinden (loon, functie, enzovoort). Hier geldt dus: pas als de werkgever de werknemer oproept én de werknemer aan die oproep gehoor geeft en komt werken, ontstaat er een tijdelijke arbeidsovereenkomst in de zin van artikel 7:610 BW, met als voorraarden de bepalingen die in de voorovereenkomst staan.

De voorovereenkomst zelf is dus geen arbeidsovereenkomst in de zin van dat artikel. Overigens moet uitdrukkelijk worden opgenomen wanneer de arbeidsovereenkomst eindigt. Is dit niet het geval, dan zal de oproepkracht bij de eerste oproep werken op basis van een contract voor onbepaalde tijd.

Voor elke periode dat er gewerkt wordt ontstaat telkens een nieuwe tijdelijke overeenkomst. De zo ontstane arbeidsovereenkomst eindigt van rechtswege wanneer de aangegeven periode is verstreken. Let op: de eerder genoemde ketenbepaling is ook hier van toepassing als de arbeidsovereenkomst eenmaal tot stand is gekomen.

2. Arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht

Bij de **arbeidsovereenkomst met uitgestelde prestatieplicht** ontstaat er *meteen* een arbeidsovereenkomst, voor bepaalde of onbepaalde tijd. Er wordt hierbij niet vastgesteld wanneer de werknemer werkzaamheden zal moeten verrichten. Wel is de werknemer in deze overeenkomst verplicht om gehoor te geven aan een oproep van de werkgever. Hier geldt dus niet de vrijblijvendheid van het oproepcontract met voorovereenkomst. Er worden, zoals eerder gezegd, twee soorten MUP onderscheiden: het nulurencontract (oproepcontract) en het min-maxcontract.

Nulurencontract

Een nulurencontract is een arbeidsovereenkomst tussen een werkgever en een werknemer waarbij geen vaste werkuren worden vastgesteld. De werknemer kan dus op ieder moment worden opgeroepen. Hij is dan verplicht te verschijnen, en de werkgever is verplicht om per oproep minimaal drie uur uit te betalen. De werkgever betaalt alleen loon over de uren dat er gewerkt wordt. Deze afspraak

moet op papier staan en geldt alleen voor de eerste zes maanden dat er gewerkt wordt. Als de werknemer langer dan zes maanden in dienst is maar hij kan na oproep niet werken door een oorzaak die voor risico van de werkgever komt (er is bijvoorbeeld geen of onvoldoende werk), dan heeft de werknemer recht op doorbetaling van het loon. De werkgever moet ook doorbetalen als er wel werk is, maar hij de werknemer niet oproept. Dit heet loondoorbetalingsverplichting. In een cao kan staan dat de periode van zes maanden wordt verlengd, maar dit kan alleen als het om werkzaamheden gaat die incidenteel van aard zijn en geen vaste omvang kennen. In dat geval heeft de werknemer recht op uitbetaling van de gewerkte uren. De verplichting om het loon te betalen geldt niet als de werkgever aannemelijk kan maken dat het niet-werken in redelijkheid voor rekening van de werknemer moet komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onwettig verzuim, te laat komen, niet meewerken aan re-integratie, een gevangenisstraf of voorlopige hechtenis. De opzegtermijn voor een nulurencontract is sinds 1 januari 2020 (op basis van de WAB) hetzelfde als de oproeptermijn: vier dagen. Als in de cao een kortere oproeptermijn is afgesproken, dan geldt deze termijn als opzegtermijn. Een nulurencontract kan alleen tussentijds worden opgezegd als dit in de arbeidsovereenkomst is opgenomen. De ketenregeling geldt ook hier.

Min-maxcontract

In een **min-maxcontract** wordt een minimaal én een maximaal aantal arbeidsuren afgesproken, per week, maand of jaar. De werkgever moet het minimaal aantal uren (garantie-uren) altijd uitbetalen, dus ook als de werknemer niet wordt opgeroepen. De werknemer is verplicht om gehoor te geven aan een oproep tot het maximaal aantal overeengekomen uren. De werkgever is daarentegen slechts verplicht om de werknemer op te roepen tot het minimaal aantal overeengekomen uren. De bij het nulurencontract genoemde vierdagenregeling geldt ook voor de min-maxcontracten. Dat betekent dat de oproepkracht alleen verplicht is om te komen werken als hij uiterlijk vier dagen voordat het werk begint wordt opgeroepen. De werkgever betaalt loon over het aantal daadwerkelijk gewerkte uren. De werknemer wordt voor de uren boven de garantie-uren uitbetaald als hij heeft gewerkt. Dit geldt alleen voor de eerste zes maanden. Als de werknemer langer dan zes maanden in dienst is, maar hij kan niet werken door een oorzaak die voor risico van de werkgever komt (geen of onvoldoende werk), dan heeft de werknemer recht op doorbetaling (loondoorbetalingsverplichting). In een cao kan staan dat de periode van zes maanden wordt verlengd, maar dit kan alleen als het gaat om incidentele werkzaamheden of werkzaamheden die geen vaste omvang kennen, bijvoorbeeld bij vervanging bij ziekte. In dat geval heeft de werknemer recht op uitbetaling van de gewerkte uren. De ketenregeling geldt ook voor deze contracten.

De WAB heeft voor het nulurencontract en het min-maxcontract meer duidelijkheid en bescherming voor de werknemer geboden (zie kader 5.8).

Kader 5.8 WAB en nulurencontracten en min-maxcontracten

De WAB heeft twee gevolgen:

- Iemand met een nulurencontract of min-maxcontract moet uiterlijk vier dagen voordat het werk begint worden opgeroepen. Dan kan hij zijn verplichtingen in de privésfeer beter plannen. Later oproepen is mogelijk, maar dan is er voor de medewerker geen verplichting om te gaan werken. Er bestaat echter een mogelijkheid een kortere oproeptermijn dan vier dagen te hanteren; die moet dan bij cao zijn vastgelegd. De cao kan de termijn terugbrengen tot minimaal 24 uur. Als de werkgever de oproep op een te laat moment afzegt, behoudt de werknemer het recht op loon; het loon dat de werknemer zou ontvangen als hij wel gewerkt had. Dat geldt overigens ook als een oproep kort van tevoren wordt aangepast. Bijvoorbeeld, de oproep gold voor twee weken, maar wordt gewijzigd naar één week; dan heeft de werknemer recht op loon over twee weken (plus over eventueel extra uren).
- Nog een belangrijke WAB-wijziging is de verplichting voor de werkgever om iedereen die twaalf maanden als oproepkracht heeft gewerkt een vast aantal uren aan te bieden. Dat aantal wordt bepaald door het gemiddelde aantal uren dat de oproepkracht in die twaalf maanden heeft gewerkt. Is dat bijvoorbeeld honderd uur per maand, dan heeft de werknemer recht op een contract voor honderd uur per maand. Een werkgever die weigert, loopt het risico op een loonclaim. De medewerker moet wel binnen één maand aangeven of hij het aanbod aanvaardt; doet hij dat niet, dan vervalt het aanbod. Hij mag dan wel als oproepkracht blijven, waarbij de klok opnieuw gaat lopen: de werkgever moet hem na twaalf maanden wederom een aanbod doen.

Let op: Als een werkgever moeilijk kan beoordelen of het werk aanbod hetzelfde zal blijven, zal hij de oproepkracht na twaalf maanden waarschijnlijk geen contract aanbieden. Als de werkgever uit het voorbeeld hiervoor er niet zeker van is dat hij de werknemer honderd uur per maand aan het werk kan houden, is het financiële risico van zo'n aanbod te groot. Voor de werkgever is het in zo'n geval gunstiger om nieuwe oproepkrachten in te schakelen. Dat is een onbedoeld effect van de regeling.

Nog een opmerking tot slot: Het is belangrijk om te weten of de werkgever onder een cao valt. In een cao (zie paragraaf 5.3.1) kunnen afwijkende afspraken staan, zoals wij hiervoor al constateerden bij de vierdagenregeling.

5.2.5. Uitzendovereenkomst

Bij een **uitzendovereenkomst** kan de ondernemer uitzendkrachten naar behoeven inschakelen, en hij kan ook meteen weer van ze af. De ingeleerde arbeidskracht is in dienst van het uitzendbureau, niet bij het inlenende bedrijf. Het uitzendbureau is de werkgever die het loon betaalt en aansprakelijk is voor loondoorbetaling bij ziekte. Enkele aandachtspunten staan in kader 5.9.

Kader 5.9 Aandachtspunten bij het inschakelen van uitzendkrachten

Charlène Dentro noemt onder andere de volgende aandachtspunten:

- *Certificatie.* De inlenende organisatie doet er verstandig aan samen te werken met uitzendbureaus die SNA-gecertificeerd zijn. SNA is een keurmerk voor ondernemingen die arbeid ter beschikking stellen. Ontbreekt die certificering, dan betekent dat dat de inlener aansprakelijk kan worden gesteld als de uitzendkracht te weinig loon heeft ontvangen van het uitzendbureau.

- *Inlenersbeloning*. Een uitzendkracht of gedetacheerde valt in Nederland onder de cao van een van de twee uitzendkoepels, de ABU of de NBBU. In deze cao's staat dat een uitzendkracht dezelfde salaris moet ontvangen als de andere werkemers van de inlener die dezelfde werkzaamheden verrichten.
- *In dienst nemen uitzendkracht*. Als de inlener de uitzendkracht rechtstreeks in dienst wil nemen, moet hij rekening houden met **opvolgend werkgeverschap** en de **ketenbepaling**:
 - *Opvolgend werkgeverschap*: van opvolgend werkgeverschap is sprake als de nieuwe werknemer dezelfde werk verricht als hij voorheen (binnen zes maanden) verrichtte in zijn hoedanigheid van uitzendkracht.
 - *Ketenregeling*: in dit verband is het aantal dienstjaren en contracten van belang. Bij het bepalen van het aantal dienstjaren tellen de jaren mee die de werknemer als uitzendkracht werkzaam was bij de werkgever en dezelfde werkzaamheden verrichtte. Hetzelfde geldt voor het aantal contracten. Elkaar opvolgende tijdelijke contracten kunnen na een bepaald moment daardoor overgaan in een contract voor onbepaalde tijd. Als besloten wordt een werknemer in dienst te nemen die voorheen dezelfde werkzaamheden verrichtte als uitzendkracht, kan mogelijk een contract voor onbepaalde tijd ontstaan. De gevolgen hiervan worden duidelijk in geval van ontslag.

Bron: Dentro, 2016

5.2.6. Payrolling

Payrolling duidt op de constructie waarbij een werkgever een geworven werknemer onderbrengt bij een bureau dat die werknemer vervolgens uitleent aan die werkgever. De werknemer staat op de loonlijst (payroll) van het bureau, dat dus optreedt als uitzendbureau en dus als werkgever. Het payrollbureau neemt dan alle werknemerstaken voor zijn rekening. Dat kan een interessante constructie zijn voor met name kleine werkgevers, die op deze manier geen aparte hr-afdeling hoeven op te tuigen. De wetgever erkent dat payrolling daarmee een toegevoegde waarde levert, maar vindt het tegelijkertijd ongewenst dat wordt gebruikgemaakt van de flexibele regels van uitzenden. Daarom is in de WAB bepaald dat payrollkrachten dezelfde rechtspositie en arbeidsvoorwaarden hebben als de reguliere werknemers die bij de werkgever in dienst zijn. Dat betekent dat de payrollkrachten duurder zijn dan de reguliere werknemers. Voor de payrollbureaus is de consequentie dat zij voor al hun klanten de arbeidsvoorwaarden (en cao's) moeten gaan bijhouden en verwerken in hun administratie.

5.2.7. Onboarding

Onder de naam **onboarding** wordt tegenwoordig veel aandacht besteed aan de manier waarop nieuwe medewerkers een organisatie binnenkomen. Soms krijgen zij een coach om hen bij te staan. Onboarding omvat drie elementen:

- *Introduceren*: de nieuwelingen kunnen kennismaken met hun collega's en de organisatiestructuur, en worden wegwijs gemaakt in de organisatie.
- *Socialiseren*: er wordt voor gezorgd dat de nieuwe medewerkers de cultuur oppakken.

- *Inwerken*: inwerken betreft niet alleen het werk waarvoor men is aangenomen, maar ook de zaken daaromheen, zoals het verwerven van hulpmiddelen (toegangspasje, pc, e-mailadres en wachtwoorden, enzovoort).

5.2.8. Tot slot

Voor nadere informatie over dit onderwerp verwijzen wij naar de relevante juridische literatuur, maar ook naar verschillende sites, zoals die van de vakbonden en van uitzendorganisaties. Daar is ook informatie te vinden over andere arbeidsrechtelijke onderwerpen.

5.3. Doorstroom

Beloning maakt deel uit van de instroom, maar – samen met beoordeling, loopbaanontwikkeling en competentiemanagement – ook van het **doorstroombeleid** van de organisatie. Helemaal zuiver geredeneerd kan beloning natuurlijk ook betrokken worden in het uitstroombeleid (zie paragraaf 5.4).

5.3.1. Beloning

Bij het beloningsbeleid kunnen externe en interne factoren een rol spelen. De **externe factoren** hebben in eerste instantie te maken met de vraag-en-aanbodverhoudingen. Arbeid waarnaar veel vraag is en waarvan het aanbod gering is, zal in beginsel duur betaald worden. Extern spelen de invloeden van de vakbonden (bijvoorbeeld via de cao's en via stakingen) en de overheid (bijvoorbeeld door wetgeving als de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag) een rol. De concurrentie is hier eveneens van belang, enerzijds door vergelijkingsmateriaal te bieden en anderzijds door met hogere salarissen personeel weg te trekken. De andere ondernemers zullen dan meer moeten bieden (in de loonsfeer en/of door middel van betere secundaire arbeidsvoorraarden) om leegloop te voorkomen. Overigens speelt in het wetgevingskader ook de invloed van de vergrote markt binnen de Europese Unie een rol. Daarbij kan de vraag gesteld worden of medewerkers steeds meer de bereidheid hebben om in het buitenland te gaan werken.

Een **interne factor** is bijvoorbeeld het op de eerder besproken functiewaardering gebaseerde verband tussen de lonen van de verschillende werknemers. Bij het bepalen van de hoogte van die lonen speelt meestal ook de vooropleiding van de medewerker een rol, evenals de periode dat de functie vervuld wordt. In kader 5.10 wordt gerefereerd aan een specifieke problematiek op dit vlak: de beloning van topbestuurders.

Kader 5.10 Ophef over exorbitante beloningen topbestuurders

Nederland viel medio 2015 massaal over de beloning van ABN AMRO- en ING-bestuurders. Toch zorgt niet de ‘miljoenenbonus’ of het vaste salaris voor de echte stijging. Bestuurders glunderen eerder over hun aandelenpakket. Die eerder uitgedeelde aandelen als beloning blijken de afgelopen jaren de portemonnee van deze topbestuurders virtueel meer te hebben gespekt dan de bonus of het basissalaris, inclusief pensioenregelingen. Dat toont een vergelijking over drie jaar.

‘De ophef bij het publiek ontstaat echter vaak over die grote prestatiebonus. Maar de aandelen en opties blijken soms veel relevanter. Aandelenpakketten werkten zeker de laatste jaren als een turbo voor hun totale beloningen,’ zegt David Tomic van de Vereniging van Effectenbezitters (VEB), die het onderzoek bij 23 grote beursgenoteerde fondsen uitvoerde. ‘De stijging van die waarde van het aandelenpakket is voor aandeelhouders echter niet altijd erg goed zichtbaar.’ Over de laatste drie jaar gemeten scoort volgens deze lijst, die morgen verschijnt, vooral Wolters Kluwer-bestuursvoorzitter Nancy McKinstry, dankzij de gestegen beurskoers van deze dataverwerker.

Bron: De Telegraaf, 23 april 2015

Anno 2019 is er blijkbaar nog niets geleerd van het verleden. Zie onder meer de gouden handdruk van zesenhalve ton die KPN haar CFO Jan Kees de Jager toekende bij diens vertrek in maart 2020 om 'internationale ondernemerskansen na te jagen'. Blijkbaar een vrijwillig vertrek, waarbij dit soort afscheidscadeautjes volgens de corporate governance niet aan de orde is. Jasper Jansen van de VEB (Vereniging van Effectenbezitters) noemt het 'merkwaardig' dat De Jager een vergoeding meekrijgt. 'De corporate governance code is duidelijk: als een bestuurder op eigen initiatief vertrekt, krijgt hij geen vertrekbonus,' zegt hij. Volgens eenwoordvoerder van KPN houdt het bedrijf zich aan de code voor goed bestuur. 'Het vertrek is in goed overleg besloten en daarbij spelen verschillende belangen een rol. Uit dat overleg is gekomen dat er een vergoeding in lijn met ons beloningsbeleid zal worden betaald.' Volgens onderzoek van de VEB keerde KPN sinds begin 2009 zo'n € 6,3 miljoen aan vertrekpremies uit aan zeven bestuurders. In 2009 ving CFO Marcel Smits € 1,4 miljoen toen hij een 'meer internationale loopbaan' ambieerde. Een jaar later ging bestuurder Stan Miller er onverwacht met € 2,5 miljoen vandoor, onder geruchten over onvrede rond de opvolging van toenmalig CEO Ad Scheepbouwer. De uitkering van één jaarsalaris bij het vertrek van CEO Eelco Blok in 2018, vond de VEB ook 'vreemd' omdat dit 'in goed overleg' ging. 'Dit lijkt toch meer op een gedwongen vertrek.' De reden achter het vertrek van De Jager zou volgens Jansen ook duidelijker mogen. 'Door die vergoeding lijkt het alsof de rvc hier op aanstuurde. Dan hebben aandeelhouders er recht op om dat te weten.'

Bron: *De Telegraaf*, 4 oktober 2019

De beloning komt zowel voor als tijdens het dienstverband ter sprake. Tijdens het dienstverband komt het salaris in de regel aan de orde bij het aanvaarden van een andere functie, bij promotie of op basis van de uitkomsten van een beoordelingsgesprek. In de praktijk kunnen verscheidene beloningsvormen en beloningssystemen onderscheiden worden. Naast het basisloon kunnen als **primaire beloning** onder meer de pensioenrechten, winstuitkeringen en bonussen worden genoemd. Sommige werkgevers stellen een auto van de zaak ter beschikking, andere geven kortingen op hun producten (zoals banken en verzekерingsmaatschappijen op hun hypotheektarieven en verzekeringspremies). Dergelijke beloningen worden in de literatuur geschaard onder **secundaire beloning** en **tertiaire beloning**. Bij de secundaire arbeidsvoorraad gaan het om voorzieningen die per onderneming of cao zijn vastgesteld. Deze hebben bijvoorbeeld betrekking op pensioenvoorzieningen of tegemoetkoming in de ziektekosten. De tertiaire arbeidsvoorraad hebben betrekking op speciale categorieën van personeel, zoals een auto van de zaak.

In combinatie met het **vaste beloningssysteem** wordt het **variabele beloningssysteem** steeds populairder. Door variabele componenten in de beloningsstructuur in te bouwen heeft de werkgever een extra instrument in handen om de motivatie te prikkelen. De variabele beloning valt weg of wordt minder als de medewerker minder goede prestaties levert, maar ook in tijden dat de bedrijfsresultaten teruglopen.

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat beloning een belangrijke strategische hrm-component is. Een passende beloning draagt bij aan een evenwichtige verhouding tussen kosten en opbrengsten, en ook aan het aantrekken en behouden (motivering) van de werknemers.

De collectieve arbeidsovereenkomst (cao)

De collectieve arbeidsovereenkomst is gebaseerd op de bepalingen in de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO) en wordt aangegaan tussen aan de ene kant een of meer werkgevers (dat zijn in de regel heel grote, zoals Philips) dan wel bevoegde werkgeversverenigingen en aan de andere kant bevoegde werknemersverenigingen. Onderwerp van regeling zijn met name de arbeidsvooraarden. Een cao is een privaatrechtelijke overeenkomst, hetgeen impliceert dat werkgevers(verenigingen) en werknemersverenigingen zelf mogen uitmaken of zij met elkaar een contract aangaan (contractvrijheid). Als een werkgever (niet alleen de grote bedrijven zoals Philips, maar ook vele kleine(re) bedrijven) een cao afsluit met een of meer werknemersverenigingen, spreekt men van een **ondernemings-cao**. Als een of meer werkgeversverenigingen een cao afsluiten voor de hele branche (vertegenwoordigd door een of meer werknemersverenigingen, dat wil zeggen vakbonden), wordt gesproken van een **bedrijfstak-cao** (bijvoorbeeld de metaal-cao en de bouw-cao). Voorts wordt onderscheid gemaakt tussen cao's met een **standaardregeling** en cao's met een **minimumregeling**. Van de bepalingen van de eerste mag bij een individuele arbeidsovereenkomst in geen geval worden afgeweken. Van de bepalingen van de tweede mag wel worden afgeweken, maar alleen ten gunste van de werknemer. Van de circa twaalfhonderd cao's die jaarlijks worden afgesloten in Nederland is het overgrote deel – circa driekwart – een ondernemings-cao.



Figuur 5.6 De cao heeft een grote reikwijdte

Er zijn verschillende soorten cao-bepalingen: obligatoire, diagonale en normatieve. **Obligatoire bepalingen** gelden alleen tussen de contracterende partijen. Dat zijn de vakbonden met een werkgever (bij een ondernemings-cao) of met een werkgeversorganisatie (bijvoorbeeld VNO-NCW). Voorbeelden van deze bepalingen zijn de beïnvloedingsplicht en de mededelingsplicht. De eerste dient ter bevordering van de naleving van de bepalingen bij de leden; de tweede legt de verplichting op om de leden te voorzien van de nieuwe cao of op de hoogte te brengen van veranderingen in de bestaande.

Diagonale bepalingen betreffen de verplichtingen die de leden van een van de partijen hebben jegens de andere cao-partij. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om vormvoorschriften bij sollicitatieprocedures, zoals het schriftelijk vastleggen van een overeengekomen proeftijd.

De **normatieve bepalingen** ten slotte zijn de meest essentiële. Deze hebben betrekking op de arbeidsvoorwaarden, zoals arbeidstijden, loon en toeslagen (zie figuur 5.6). Ze gelden voor alle arbeidsovereenkomsten van de aangesloten leden. Dat betekent dat iedere individuele arbeidsovereenkomst wordt bepaald door de cao-bepalingen waartoe de betrokken partijen hebben besloten.

Wat betreft de **reikwijdte** van de cao-bepalingen kunnen zich vier mogelijkheden voordoen:

1. Zowel de werkgever als de werknemer is lid van een cao-partij. De cao-bepalingen maken dan automatisch deel uit van de arbeidsovereenkomst.
2. De werkgever is wel lid van een cao-partij, maar de werknemer niet. De werkgever is dan verplicht de cao-bepalingen tevens toe te passen op deze werknemer. Die doorwerking geldt niet alleen voor werknemers die na de totstandkoming van de cao in dienst zijn getreden, maar ook voor de bestaande werknemers.
3. De werknemer is wel lid van een cao-partij, maar de werkgever niet. Doorwerking zoals in het vorige geval vindt hier niet plaats, tenzij sprake is van een **algemeenverbindendverklaring** (avv). De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is bevoegd om bepalingen van een cao ook van toepassing te verklaren op werkgevers en werknemers die niet rechtstreeks betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van de cao. De minister van SZW heeft ook de mogelijkheid om een **niet-verbindendverklaring** af te geven voor een cao.
4. De werkgever en de werknemer zijn geen van beiden lid van een cao-partij. De arbeidsovereenkomst is dan niet gebonden aan de cao-bepalingen, maar ook hier kan de minister optreden met een avv.

5.3.2. Beoordeling

In het dagelijks leven vinden op allerlei terreinen beoordelingen plaats, en niet zelden op gevoelsmatige gronden. De leraar wordt bijvoorbeeld 'knap waardeloos' bevonden als een student een onvoldoende heeft gehaald. Als beoordelingen van deze soort in

een ‘losse’ sfeer geuit worden, op het sportveld of in de kroeg, is de schade ervan meestal gering. Tegenover de scheldende critici staan meestal ook wel weer mensen die zich wat genuanceerder opstellen. Anders wordt het wanneer een medewerker op niet of nauwelijks gefundeerde gronden beoordeeld wordt en dit zijn carrièrekansen en daarmee samenhangende beloningsperspectieven de grond in boort. Nog erger is het als dat oordeel door één persoon geveld wordt en er geen gelegenheid is voor een **second opinion**. Het beoordelen van medewerkers moet zeer zorgvuldig gebeuren, anders bestaat de kans dat de motivatie wordt aangetast doordat de beoordeling te negatief is. Een te positief oordeel is ook niet goed: dit kan de betrokken medewerkers lui maken. Het is van belang de **beoordelingscriteria** van tevoren vast te stellen en duidelijk te maken wie de beoordeling moet uitvoeren.

Beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek

Het correct voeren van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken is geen vanzelfsprekendheid. Vaak zal het nodig zijn dit te trainen.

Een periodiek **beoordelingsgesprek** is enerzijds bedoeld om de geleverde prestaties ‘tegen het licht te houden’ en anderzijds om te bezien of – en, zo ja, in hoeverre – de werknemer mogelijkheden heeft om zich in de toekomst verder te ontwikkelen. Het is de afsluiting van een periode waarin de chef de ondergeschikte voortdurend heeft zien functioneren. Aan dit gesprek moet intensief aandacht worden besteed, omdat de uitkomsten ervan bepalend zijn voor het salarisniveau en de carrièrekansen van de werknemer. Om een zo objectief mogelijk oordeel te kunnen vellen moet de beoordelaar op de volgende zaken letten:

- Hij mag zich niet laten leiden door vooroordelen. Als eerder slechte ervaringen zijn opgedaan met medewerkers afkomstig van een bepaald opleidingsinstituut, dan mag niet worden geconcludeerd dat een sollicitant die daar ook opgeleid is ook niet veel ‘soeps’ zal zijn.
- Hij mag een bepaalde indruk niet laten doorwerken in andere beoordelingscriteria. Een positief oordeel over de ene eigenschap kan positief doorwerken naar andere eigenschappen (‘Hij kan goed onderhandelen, dan zal hij ook wel goed leiding kunnen geven’). En omgekeerd kan een negatief oordeel over de ene eigenschap (‘Hij is niet erg rekenvaardig’) ertoe leiden dat andere kwaliteiten ook negatief worden beoordeeld (‘Hij zal niet erg goed zijn in het uitvoeren van een marktonderzoek’).
- Hij mag – als leek – niet op de psychologische toer gaan, bijvoorbeeld door van veronderstellingen uit te gaan (‘Ik denk dat jij onzeker bent’, of: ‘Ik heb het gevoel dat ...’).

De kans op een eerlijk, objectief oordeel wordt vergroot als er sprake is van vooraf opgestelde beoordelingscriteria (vastgelegd op een **standaardbeoordelingsformulier**; zie kader 5.11) en als geëist wordt dat het

oordeel gemotiveerd wordt. Hierdoor kan men gemakkelijker tot een second opinion komen, een beroeps mogelijkheid dus. De beoordelings criteria moeten voldoen aan de eisen van 'desmart':

- **Duidelijk:** Wat moet worden beoordeeld? Gedrag, resultaat, of beide?
- **Effectief:** wat wil de werkgever meten, bijvoorbeeld wélk gedrag?
- **Selectief:** op welke functie heeft het oordeel betrekking?
- **Meetbaar:** het gaat om gedragingen of resultaten die objectief waarneembaar zijn, bijvoorbeeld of de vooraf vastgestelde efficiencynorm is overschreden. Wil men toch niet-tastbare aspecten beoordelen – bijvoorbeeld de mate van creativiteit –, dan moeten deze vertaald worden naar tastbare criteria.
- **Acceptabel:** er moet voor het vastgestelde criterium sprake zijn van voldoende draagkracht binnen de organisatie.
- **Realistisch:** getuigt bijvoorbeeld de doelstelling om binnen zes maanden dertig nieuwe klanten binnen te halen van realiteitszin?
- **Tijdgebonden:** door veranderingen in de organisatie kan het voorkomen dat het belang van bepaalde criteria is afgangen of zal gaan afnemen. Daar moet rekening mee worden gehouden.

In een **functioneringsgesprek** (zie figuur 5.7) komt, net als in het beoordelingsgesprek, het functioneren aan de orde. Het heeft echter andere consequenties dan het beoordelingsgesprek. Het doel van het functioneringsgesprek is na te gaan hoe het functioneren van de medewerker kan worden verbeterd. Het gesprek vindt plaats op basis van gelijkheid. Vanzelfsprekend is het ook hier van belang te werken met duidelijke criteria. Eigenlijk moet het functioneringsgesprek aan het beoordelingsgesprek voorafgaan.



Figuur 5.7 Functioneringsgesprek

Kader 5.11 Standaardbeoordelingsformulier

Voor iedere functie (en soms voor individuele medewerkers) moeten relevante beoordelingscriteria worden vastgesteld. Deze criteria kunnen worden verdeeld in drie categorieën:

- Persoonskenmerken, zoals:
 - stressbestendig;
 - initiatiefrijk;
 - spreekvaardig;
 - vasthoudend.
- Gedrag, ter aanvulling op de persoonskenmerken: De gedragscriteria geven aan wat iemand in een bepaalde functie concreet moet laten zien.
- Resultaat: hier wordt bekeken wat de medewerker bereikt heeft. Van belang is dat de resultaten daadwerkelijk zijn toe te wijzen aan die medewerker, en niet (mede) zijn veroorzaakt door anderen, bijvoorbeeld:
 - productiviteit (bijvoorbeeld het aantal binnengehaalde orders);
 - gerealiseerde kwaliteit;
 - gerealiseerde klanttevredenheid.

Bron: Schoemakers & Koopmans, 2004

360 gradenbeoordeling

De beoordelingssystematiek die gebruikmaakt van meerdere gesprekken per jaar (een of meer functioneringsgesprekken – hoewel dat strikt genomen geen beoordelingsgesprekken zijn – met daarna een beoordelingsgesprek) wordt ook wel performance-managementcyclus genoemd. Omdat deze aanpak nog weleens gezien

wordt als een methode om gemakkelijk medewerkers ‘te lozen’, wordt steeds meer gebruikgemaakt van de zogenoemde 360 gradensystematiek. Hierbij wordt, veelal op initiatief van de werknemer, informatie over het functioneren ingezameld bij personen die veel met de werknemer te maken hebben: directe collega’s, meerdere leidinggevenden (ook projectleiders), ondergeschikten, klanten (intern en extern). De medewerker geeft ook een oordeel over zichzelf. Deze 360 gradeninformatie ligt aan de basis van de beoordeling die uiteindelijk gegeven wordt door de direct leidinggevende.

5.3.3. Loopbaanontwikkeling

Aan het begin van paragraaf 5.2 beschreven we dat soms meer en strengere eisen worden gesteld dan nodig is om de functie waar het om gaat goed te kunnen vervullen. Die eisen worden gesteld om de gewenste **doorgroei** mogelijk te maken. De meeste organisaties hebben behoefte aan medewerkers die flexibel en mobiel zijn en na verloop van tijd op andere functies inzetbaar zijn. Sommigen stromen door naar een hogere functie, anderen naar een andere baan op hetzelfde niveau. Het voeren van een gericht beleid van loopbaanontwikkeling maakt het mogelijk de doorstroming tot op zekere hoogte te plannen. Bij loopbaanontwikkeling (ook loopbaanmanagement genoemd) gaat het erom een balans te vinden tussen de behoeften van de organisatie en de behoeften van de medewerkers (soms van specifieke groepen; zie kader 5.12).

Kader 5.12 High potentials

Er zijn organisaties – in de praktijk voornamelijk de grotere ondernemingen – die extra aandacht besteden aan die medewerkers die gekwalificeerd kunnen worden als high potentials (hipo’s). Via een op maat gemaakt leer-/trainingsprogramma worden ze klaargestoomd voor functies die voor een goede vervulling extra hoge eisen stellen (management).

De organisatie die zich expliciet met loopbaanontwikkeling bezighoudt, zal in ieder geval inzicht moeten hebben in de **kwantitatieve personeelsbehoefte** en de **kwalitatieve personeelsbehoefte** in de toekomst (zie wederom kader 5.12). Eerder in dit hoofdstuk is geconstateerd dat humanresourcesmanagement meer in de frontlinie opereert – bij het formuleren van de strategische route(s) – indachtig de idee dat plannen niet implementeerbaar zijn zonder goede mensen. Het personeelsplan zal van die personeelsbehoefte een goed beeld moeten verschaffen, maar ook moeten aangeven hoe erin kan worden voorzien. Als geconstateerd kan worden dat het interne aanbod – het aanbod vanuit de organisatie – straks niet meer aansluit op de behoefte, zullen er maatregelen moeten worden genomen. Ten eerste kan sprake zijn van een intern tekort aan medewerkers. Dan zal bekijken moeten worden welke doorstroommogelijkheden er voor de bestaande medewerkers zijn, om daarna vast te stellen hoeveel externe vacatures overblijven. Ten tweede kan op

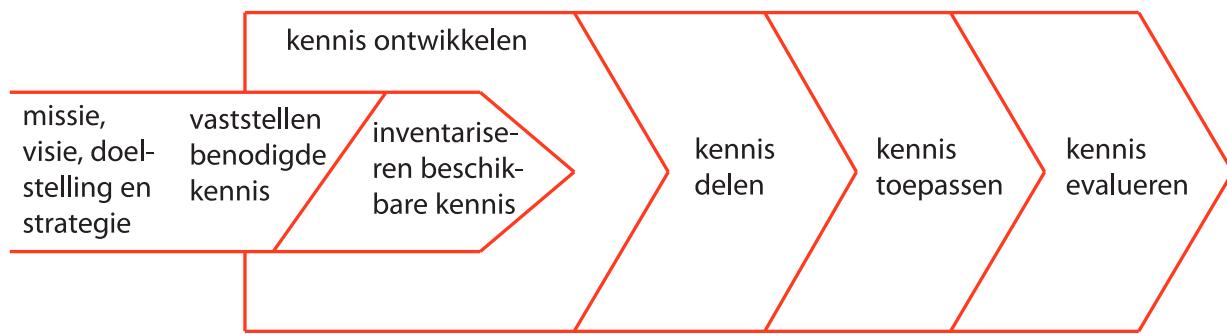
termijn een overschot ontstaan. In dat geval kan bijvoorbeeld bekijken worden of er oudere werknemers zijn die met enige financiële steun vervroegd willen uittreden (zie de relatie met de uitstroom; paragraaf 5.4) en of er arbeidscontracten voor bepaalde tijd zijn aangegaan die zonder al te veel risico opgezegd kunnen worden. Ten derde kan zich de situatie voordoen dat het aanbod wel in kwantitatieve zin aansluit, maar niet in kwalitatieve zin.

□ De eerder ten tonele gevoerde fabrikant van centrale verwarmingsinstallaties zal tijdig moeten besluiten een deel van zijn personeel (bijvoorbeeld installateurs en monteurs) om te scholen om in de toekomst de zonnecellen te kunnen plaatsen en repareren.

Om het aanbod in kwalitatieve zin te laten aansluiten, zullen in het kader van een structureel loopbaanontwikkelingsbeleid **kennis, vaardigheden, potentieel** en **aspiraties** van het bestaande personeel in kaart moeten worden gebracht. De functioneringsgesprekken, mits goed uitgevoerd, leveren hieraan een belangrijke bijdrage. Door middel van cursussen, vaardigheidstrainingen, coaching en het bevorderen van de doorstroming naar andere functies, kunnen de leemten worden opgevuld.

5.3.4. Competentiemanagement

Competentiemanagement levert met **loopbaanontwikkeling** een belangrijke bijdrage aan de optimale inzet van de productiefactor arbeid door zowel de kennis als de vaardigheden van de medewerkers zo goed mogelijk te laten aansluiten op de functie-eisen. In eerste instantie gaat het erom te bepalen welke kennis – nu en straks – nodig is om aan de missie en de doelstellingen van de organisatie te voldoen (zie ook figuur 5.8). ‘Kennis delen’ vraagt uiteraard om een organisatiecultuur die dat mogelijk maakt en stimuleert. Dat is geen gemakkelijke opgave, omdat veel mensen – zo leert de ervaring – de neiging hebben verworven inzichten en vaardigheden voor zichzelf te houden. Organisaties die erin slagen deze vorm van individualisme te doorbreken, verdienen het predicaat **lerende organisatie**. Hiervoor is het van essentieel belang dat betrokkenen inzien dat het over en weer uitwisselen van inzichten en vaardigheden eenieder in de organisatie ten goede komt. (Een vergelijking met de sport dringt zich op. Zo zal een tennisspeler om beter te worden in ieder geval regelmatig moeten oefenen tegen spelers van minimaal hetzelfde niveau; technische instructies en het oefenmuurtje zijn uiteraard niet voldoende.) In paragraaf 6.6 komen wij nog terug op het begrip ‘competentie’.



Figuur 5.8 Kenniswaardeketen

Opleidingen

Het opleidingsbeleid is onderdeel van het competentiemanagement. Het belang van de arbeidsfactor zal in de toekomst veel groter worden, zo is de algemene verwachting in de managementliteratuur. Daarbij speelt voornamelijk de gedachte dat onderscheidend vermogen straks vrijwel uitsluitend nog te realiseren is door middel van **human capital**. Producten worden in fysieke zin steeds homogener doordat nieuwe technologische verworvenheden gemakkelijker toegankelijk worden. De manier waarop de producten en diensten vermarkt worden (zoals door kwaliteit, kennis en service), zal steeds belangrijker worden. Aan medewerkers zullen dan ook steeds meer en hogere eisen worden gesteld. Bij het samenstellen van een effectief pakket aan opleidingen zal rekening moeten worden gehouden met een aantal ontwikkelingen:

- Steeds meer wordt van werknemers verwacht dat zij **flexibel** zijn en **zelfstandig** kunnen opereren. De omgeving waarin ondernemingen opereren, wordt almaar complexer en omvangrijker (Europese Unie, internet). Dat betekent dat de behoefte toeneemt aan opleidingen die de inzetbaarheid vergroten.
- De vraag naar **coaching** neemt toe. De opleider als coach staat als het ware naast zijn cursisten, houdt ze een spiegel voor en stimuleert ze om zelf met de oplossingen voor hun problemen te komen. Coaching is een methode die in de praktijk vaak samengaat met **learning by doing**.
- ICT-onderwijs is in opkomst. Studeren waar en wanneer men er behoeft aan heeft wordt steeds meer gemeengoed. Waarschijnlijk zal een combinatie met het traditionele onderwijs het meeste perspectief bieden.
- Incompanytrainingen waarbij **action learning** centraal staat, worden steeds populairder (zie kader 5.13).

Kader 5.13 Action learning

Bij action learning leren de cursisten vanuit de problematiek zoals die in de eigen organisatie voorkomt. Deelnemers en docenten trekken als het ware een onontgonnen gebied binnen. Er zullen steeds nieuwe vragen worden gesteld, en lang niet altijd zullen de bestaande theorieën een passend antwoord hebben.

Een essentieel leerdoel van action learning is de juiste vragen stellen met betrekking tot de verschillende aspecten die de cursist in zijn werk tegenkomt. Een andere essentiële doelstelling is het leren samenwerken met anderen. Effectieve medewerkers en managers hebben niet op alle problemen zelf een antwoord, maar komen door samenwerking met anderen vaak wel tot een succesvolle aanpak: zij leren van elkaars ervaring. Kort samengevat zou kunnen worden gezegd dat men tijdens de studie ook al direct in actie komt, in plaats van eerst alle mogelijke theorieën te leren kennen.

Bron: www.bsu.eu

5.4. Uitstroom

Voor het verbreken van een arbeidsrelatie kunnen verschillende redenen bestaan. Er kan sprake zijn van vrijwillig vertrek of van gedwongen vertrek. Onze wetgeving kent relatief veel bepalingen die betrekking hebben op de uitstroom. De meeste hebben – zoals reeds is opgemerkt – tot doel de werknemer te beschermen, die meestal als de zwakkere partij kan worden beschouwd. Er zijn de afgelopen jaren veel ontwikkelingen geweest van sociaal-politieke aard met betrekking tot het ontslagrecht en de WW (Werkloosheidswet).

5.4.1. Vrijwillig vertrek

Bij vrijwillig vertrek kan de arbeidsovereenkomst met **wederzijds goedvinden** – zoals dat in juridisch jargon heet – worden beëindigd. De wil van beide partijen om het dienstverband te beëindigen, moet duidelijk blijken.

 In de jurisprudentie zijn verscheidene gevallen bekend waarin het aanvankelijke signaal van de werknemer om op te zeggen ('Ik ben het spuugzat; ik kap ermee!'), toch niet te letterlijk mocht worden genomen. Als de betrokken werknemer kon aantonen dat het niet zijn bedoeling was geweest om op te zeggen, werd de beëindiging van het dienstverband tenietgedaan. Zo'n in een emotionele toestand gedane uitspraak zou onevenredig grote gevolgen hebben, niet alleen voor de betrokken werknemer, maar ook voor zijn achterban. De werkgever kan een werknemer alleen aan zijn uitspraken houden als hij kan aantonen dat hij heeft voldaan aan zijn **onderzoekplicht**. In de praktijk wordt dit niet snel aangenomen.

Als de werknemer en de werkgever het eens zijn over het beëindigen van de arbeidsovereenkomst, dan moeten de afspraken hierover vastgelegd worden in een schriftelijke vaststellingsovereenkomst, de **beëindigingsovereenkomst**. Er is geen toestemming nodig van het UWV of de kantonrechter. Na het moment van ondertekening heeft de werknemer veertien dagen **bedenkijd** om eventueel af te zien van de overeenkomst. De werkgever moet schriftelijk kenbaar maken aan de werknemer dat deze een bedenkijd heeft (Deze bedenktermijn geldt overigens niet voor de bestuurder van een rechtspersoon.)

In de gevallen waarin sprake is van vrijwillig vertrek, kan het zinvol zijn een **exitgesprek** te voeren om te achterhalen wat de oorzaken van de opzegging zijn (elders meer promotiekansen, problemen met leidinggevenden en dergelijke). Uiteraard moeten de antwoorden als indicatief worden beschouwd, omdat niet altijd de echte motieven worden gegeven.

 Zo kwam een attractiepark erachter dat het grote verloop nauwelijks te maken had met de hoogte van de beloning (zoals werd verondersteld), maar veeleer te maken had met de inflexibiliteit van de inroostering van het personeel. Dat bestond voor een groot deel uit werkstudenten met een weinig

gestructureerd leven, en deze hadden grote behoefte aan flexibele inzet: dan weer wat meer, dan weer wat minder, en bij voorkeur sommige periodes op vaste tijden en dagen, maar soms ook juist niet, afhankelijk van hun studieroosters, sport- en sociale activiteiten. Er werd besloten deze medewerkers voortaan zelf, in onderling overleg, hun inzet te laten roosteren. Na deze ingreep in het hr-beleid daalde het verloop aanzienlijk.

5.4.2. Gedwongen vertrek

De oorzaak van **gedwongen vertrek** kan bij de werknemer liggen (door diens gedrag of doordat er in diens persoonlijke situatie een wijziging is opgetreden, bijvoorbeeld het bereiken van de pensioenleeftijd) of bij de werkgever (bijvoorbeeld door diens gedrag of omdat hij niet meer voldoende werk kan aanbieden). Onderscheid kan worden gemaakt naar

1. opzegging door de werkgever;
2. opzegging door de werknemer;
3. ontbinding op verzoek van de werkgever;
4. ontbinding op verzoek van de werknemer.

1. Opzegging door de werkgever

De werkgever kan alleen opzeggen als hij daarvoor een redelijke grond heeft (zie kader 5.14). Dit zijn uitputtende gronden, wat inhoudt dat als de reden voor het ontslag niet onder één van deze gronden valt, er geen ontslag volgt. Bovendien moet hij aannemelijk maken dat herplaatsing van de werknemer in een andere passende functie, al dan niet met behulp van scholing, binnen een redelijke termijn niet mogelijk is of niet in de rede ligt (bijvoorbeeld vanwege verwijtbaar handelen van de werknemer).

Kader 5.14 Redelijke gronden voor opzegging door de werkgever

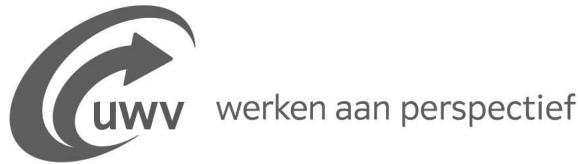
De in de wet opgesomde gronden zijn hierna verkort weergegeven.

1. *Beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of het vervallen van arbeidsplaatsen* als gevolg van het – vanwege bedrijfseconomische omstandigheden – treffen van maatregelen voor een doelmatige bedrijfsvoering.
2. *Langdurige arbeidsongeschiktheid*: wanneer de werknemer door ziekte of gebreken na het verstrijken van de termijn van de loondoorbetelingsverplichting bij ziekte (die termijn is twee jaar) niet langer in staat is de bedongen arbeid te verrichten.
3. *Frequent ziekteverzuim*: wanneer de werknemer de bedongen arbeid gereeld niet kan verrichten als gevolg van ziekte of gebreken en dit leidt tot voor de bedrijfsvoering onaanvaardbare gevolgen. (Voorwaarde is wel dat het niet kunnen verrichten van de arbeid niet het gevolg is van onvoldoende zorg van de werkgever voor de arbeidsomstandigheden van de werknemer.)
4. *Ongeschiktheid* van de werknemer tot het verrichten van de bedongen arbeid, anders dan ten gevolge van ziekte of gebreken van de werknemer.
5. *Verwijtbaar handelen of nalaten* van de werknemer: dit handelen of nalaten moet zodanig ernstig zijn dat van de werkgever in redelijkheid niet kan worden gevuld de arbeidsovereenkomst te laten voortduren. Hiervan is onder andere sprake bij omstandigheden die een dringende reden

- (zie verderop) opleveren. De reden moet uiteraard explicet worden vermeld. Toestemming van het UWV of de cao-commissie of ontbinding door de kantonrechter (zie hierna) is dan niet nodig.
6. *Het weigeren van de werknemer* om de bedongen arbeid te verrichten wegens een ernstig gewetensbezwaar, mits aannemelijk is dat de bedongen arbeid niet in aangepaste vorm kan worden verricht.
 7. *Een verstoerde arbeidsverhouding*: deze dient zodanig verstoord te zijn dat van de werkgever in redelijkheid niet kan worden gevergd dat hij de arbeidsovereenkomst laat voortduren.
 8. *Andere omstandigheden* dan genoemd onder 1 t/m 7 die zodanig zijn dat van de werkgever in redelijkheid niet kan worden gevergd de arbeidsovereenkomst te laten voortduren. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan detentie van de werknemer of aan het ontbreken van een tewerkstellingsvergunning.

Let op: met de inwerkingtreding van de WAB is er een ontslaggrond bij gekomen: de zogenoemde **cumulatiegrond**. Daarmee is ontslag ook mogelijk als er sprake is van een optelsom van twee of meer gronden die in kader 5.14 worden genoemd. De optelsom moet wel voldoende zijn om ontslag te rechtvaardigen. Ten behoeve daarvan kan een dossier worden aangelegd, met daarin bijvoorbeeld mailwisselingen en de verslagen van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Een goed dossier biedt overigens voor beide partijen, dus voor zowel de werkgever als de werknemer, helderheid en zekerheid. In ruil voor deze versoepeling van het ontslagrecht geeft de WAB de rechter de mogelijkheid om bij toepassing van deze cumulatiegrond een hogere ontslagvergoeding toe te kennen.

■ Stel, de werkgever wil een werknemer ontslaan wegens disfunctioneren, maar dit disfunctioneren kan niet voldoende worden aangetoond omdat er geen compleet dossier is opgebouwd. Als nu bovendien de verhouding ernstig verstoord raakt, is daarmee een extra grond beschikbaar. Beide gronden bieden los van elkaar wellicht onvoldoende reden voor ontslag, maar in combinatie is het misschien genoeg.



WERKbedrijf

Figuur 5.9 UWV speelt nog steeds een rol bij ontslag

De werkgever kan op basis van een van de voornoemde gronden rechtsgeldig opzeggen, maar heeft dan wel de instemming nodig van de werknemer. Krijgt de werkgever deze toestemming niet voor de gronden in kader 5.14 onder 1 en 2, dan

moet hij voor die opzegging toestemming vragen aan het UWV (zie figuur 5.9) of aan een daartoe bij cao in het leven geroepen commissie. Krijgt de werkgever de instemming niet van de werknemer bij de andere gronden (3 t/m 8), dan moet hij de kantonrechter verzoeken de arbeidsovereenkomst te ontbinden (zie verderop, onder ‘Ontbinding op verzoek van de werkgever’).

De instemming van de werknemer is niet nodig indien:

- bij punt 5 wordt opgezegd wegens een dringende reden (ontslag op staande voet);
- wordt opgezegd tijdens de proeftijd (zie paragraaf 5.2.3);
- de werknemer gedurende minder dan vier dagen per week optreedt als huishoudelijk personeel van een natuurlijk persoon;
- de werknemer een bestuurder is van een naamloze vennootschap, een besloten vennootschap of een vergelijkbare vennootschap opgericht naar buitenlands recht.

De werkgever kan in een aantal situaties niet opzeggen. Een dergelijk **opzegverbod** geldt onder andere als er sprake is van ziekte van de werknemer, van zwangerschap, van lidmaatschap van of werk voor een vakbond, of van lidmaatschap van de ondernemingsraad.

Specifiek: opzegging wegens pensioen

De werkgever kan de arbeidsovereenkomst van een werknemer die de pensioengerechtigde leeftijd bereikt tegen of na die dag opzeggen. Het gaat hierbij om de leeftijd waarop de werknemer recht krijgt op een uitkering op grond van de Algemene Ouderdomswet (AOW) of om de leeftijd waarop de werknemer op grond van een andere regeling (bijvoorbeeld een cao-regeling) recht krijgt op pensioen. Dat kan een lagere of een hogere leeftijd zijn dan die waarop recht op AOW ontstaat. Er is geen toestemming nodig van het UWV of van de kantonrechter.

2. Opzegging door de werknemer

De werknemer mag altijd opzeggen, maar wel met inachtneming van een opzegtermijn van een maand. De opzegtermijn is niet van toepassing als er voor de werknemer sprake is van een dringende reden, zoals misleiding, diefstal, grove belediging en bedreiging. Van de partij die zo’n reden aanvoert, kan niet gevergd worden de arbeidsovereenkomst te laten voortduren. Toestemming van het UWV of de cao-commissie is dan niet vereist. Wel is vereist dat de opzegging onmiddellijk (op staande voet) plaatsvindt, met vermelding van de reden.

3. Ontbinding op verzoek van de werkgever

Als de werkgever geen toestemming krijgt van het UWV of de cao-commissie (met betrekking tot de redelijke gronden 1 en 2 in kader 5.14), dan kan hij zich, zoals reeds gezegd, wenden tot de **kantonrechter** met het verzoek de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Hij kan eveneens dat verzoek aan de kantonrechter doen in de volgende gevallen:

- indien het gaat om een van de persoonsgebonden gronden (3 t/m 8) en de werknemer niet instemt met de wens van de werkgever om op te zeggen;
- indien sprake is van een dringende reden, maar de werkgever daarbij niet kiest voor ontslag op staande voet;
- op grond van bedrijfseconomische redenen en langdurige arbeidsongeschiktheid (de gronden 1 en 2), indien het gaat om een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd waarbij er geen sprake is van tussentijdse opzegbevoegdheid.

 In dit verband moeten wij nog aandacht besteden aan de **reflexwerking** van opzegverboden. Reflexwerking van opzegverboden houdt in dat de rechter nagaat of het ontbindingsverzoek verband houdt met omstandigheden waarvoor een opzegverbod geldt. Als dat het geval is, zal de rechter de arbeidsovereenkomst over het algemeen niet ontbinden, tenzij er sprake is van omstandigheden die van dien aard zijn dat de arbeidsovereenkomst in het belang van de werknemer behoort te eindigen. In dat laatste geval kan de rechter het ontbindingsverzoek in het belang van de werknemer toewijzen.

4. Ontbinding op verzoek van de werknemer

De werknemer kan de kantonrechter verzoeken de arbeidsovereenkomst te ontbinden als er omstandigheden zijn die een dringende reden opleveren of van dien aard zijn dat de arbeidsovereenkomst billijkheidshalve onmiddellijk of na een korte tijd behoort te eindigen. In principe heeft de werknemer dan geen recht op een transitievergoeding, maar hierop gelden twee uitzonderingen (zie het derde en het vierde punt in de opsomming onder ‘Transitievergoeding’, verderop). Als de rechter aan het ontbindingsverzoek voldoet, kan hij de werknemer een zogenoemde **billijke vergoeding** toekennen (zie kader 5.15). Deze vergoeding staat los van een eventueel ook verplichte transitievergoeding.

Kader 5.15 Ontslagvergoeding

Als het ontbindingsverzoek een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd betreft die niet tussentijds kan worden opgezegd, kan de rechter – als dit hem met het oog op de omstandigheden billijk voorkomt – de werknemer een **ontslagvergoeding** toekennen die maximaal gelijk is aan het salaris dat de werknemer ontvangen zou hebben over de resterende duur van de arbeidsovereenkomst als deze van rechtswege zou zijn geëindigd. Er moet dan wel sprake zijn van ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de werkgever.

De werknemer ontvangt deze ontslagvergoeding náast een eventuele billijke vergoeding en een eventuele transitievergoeding. In dit geval is het dus mogelijk dat de werknemer drie ontslagvergoedingen ontvangt. Het kan echter ook zo zijn dat de werknemer geen recht heeft op de transitievergoeding, maar wel op de billijke vergoeding.

Transitievergoeding

De werknemer heeft in geval van onvrijwillig vertrek krachtens de WAB recht op een direct ingaande **transitievergoeding**. Die geldt als compensatie voor het ontslag en is tevens bedoeld om de overgang naar een andere baan te vergemakkelijken. Dat de transitievergoeding direct ingaat (dus ook al nadat de arbeidsovereenkomst maar een week of zelfs maar een dag heeft geduurd), is een flinke wijziging ten opzichte van de voorgaande wet, die het recht op de vergoeding pas mogelijk maakte als de arbeidsovereenkomst minimaal twee jaar had geduurd. Deze nieuwe regeling biedt de werknemer dus meer zekerheid. Er staat wel tegenover dat de ontslagvergoedingen fors zijn teruggebracht, namelijk naar een derde van het maandsalaris per gewerkt jaar (inclusief de jaren ná tien jaar dienstverband), met een maximum van 84.000 euro of – als dat hoger is – één jaarsalaris.

 Een reactie uit de uitzendbranche: 'Het positieve van deze nieuwe transactieregeling krachtens de WAB is dat deze ook echt kan worden ingezet voor opleiding. De oude regeling bood daarvoor wat minder ruimte. Nu kunnen wij ook echt kijken, zowel met onze uitzendkrachten als met onze klanten, met welke bijscholing en extra trainingen de medewerkers voor langere tijd kunnen worden ingezet.'

De werknemer heeft recht op de transitievergoeding in de volgende gevallen:

- De arbeidsovereenkomst eindigt na opzegging door de werkgever of na ontbinding op diens verzoek. De werkgever moet goede redenen hebben (zie kader 5.14).
- De arbeidsovereenkomst eindigt van rechtswege (arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd) en is op initiatief van de werkgever niet voortgezet, en er is geen sprake van ernstige verwijtbaarheid van de werknemer.
- De arbeidsovereenkomst wordt opgezegd door de werknemer of op diens verzoek ontbonden vanwege ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de werkgever.
- De arbeidsovereenkomst eindigt omdat de werknemer een aangeboden voortzetting afslaat vanwege ernstig verwijtbaar handelen of nalaten van de werkgever.

Veel werkgevers zijn momenteel genoodzaakt te snijden in de loonkosten om het hoofd boven water te kunnen houden. Maar met de wettelijke transitievergoeding kan dit hoge kosten met zich meebrengen, in het bijzonder bij lange dienstverbanden (Outplacementkiezen, 2021).

Einde dienstverband bij overlijden

Dat het dienstverband eindigt bij overlijden van de werknemer is vanzelfsprekend. Een dienstverband is niet erfbaar en eindigt dus bij overlijden van rechtswege. De wet (en eventueel de cao) geeft regels over de hoogte van de overlijdensuitkering. Bij overlijden van de werkgever eindigt het dienstverband niet, tenzij uit de arbeidsovereenkomst het tegendeel voortvloeit. De werknemer en de erfgenamen van

de werkgever hebben het recht om de arbeidsovereenkomst die voor bepaalde tijd is aangegaan op te zeggen alsof die overeenkomst voor onbepaalde tijd was aangegaan.

Uitkeringen bij ziekte, het begrip ‘passende arbeid’, en de inkomensverrekening

Als een medewerker ziek wordt en als gevolg daarvan niet meer kan werken, blijft het dienstverband enige tijd doorlopen. Er geldt immers bij ziekte een opzegverbod, dat pas vervalt als de ziekte twee jaar heeft geduurde. De maximale duur van de uitkeringen krachtens de Werkloosheidswet is per 1 januari 2016 teruggebracht van 38 naar 24 maanden. De uitkeringsduur is afhankelijk van het opgebouwde arbeidsverleden.

Sinds 1 januari 2016 krijgt het begrip ‘passende arbeid’ na zes maanden werkloosheid een andere betekenis. In de eerste zes maanden mag de WW-gerechtigde zich – net als in de oude situatie – richten op arbeid die aansluit op de baan waaruit hij werkloos is geworden. Na die zes maanden daarentegen wordt alle arbeid als passend beschouwd; het criterium ‘arbeid waarvoor een lager opleidingsniveau van toepassing is’ wordt dan niet meer gehanteerd.

Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen

Het volgende station na de werkloosheidsperiode is de **WIA (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen)**, die op 1 januari 2006 in de plaats is gekomen van de WAO. Werknemers die op of na 1 januari 2004 ziek zijn geworden vallen onder de WIA; degenen die voor 1 januari 2004 arbeidsongeschikt zijn geworden blijven in het oude WAO-stelsel. Er zijn diverse websites waar deze complexe materie uitgebreid behandeld wordt, zoals die van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid).

 Sommige werkgevers bieden de werknemer de mogelijkheid om op hun kosten een outplacementbureau in te schakelen dat steun biedt bij het vinden van een passende werkkring elders (zie kader 5.16).

Kader 5.16 Werken voor werk (outplacement)

Volslagen onverwacht werd Daniëlle, 30 jaar en consultant bij een grote financiële instelling, ontslagen. Ze kreeg een outplacementtraject aangeboden, wat haar in eerste instantie onzinnig leek: die baan kon ze zelf ook wel vinden. Nu is ze – net een week aan de slag bij een nieuwe werkgever – blij dat ze toch gebruikgemaakt heeft van het aanbod. ‘Zo’n ontslag geeft je zelfvertrouwen een behoorlijke knauw. Ik had alleen nog maar oog voor mijn zwakke punten en kon niet meer bedenken waar ik goed in was en waar ik trots op kon zijn.’ Outplacement was al bijna in de vergetelheid geraakt, maar nu er minder vacatures zijn, is het loopbaaninstrument weer in opkomst. Allereerst heeft dit te maken met het toenemend aantal reorganisaties en de daarmee samenhangende ontslagen. Maar ook werknemers zelf kiezen – volgens eenwoordvoerder van de brancheorganisatie Nobol – twee keer zo vaak als in voorgaande jaren voor outplacement als ze de keuze hebben tussen een gouden handdruk en een

begeleidingstraject. Kandidaten krijgen een vaste adviseur en beginnen met een zelfanalyse: wat wil ik, wat kan ik, wat inspireert me? Vervolgens onderzoeken ze, samen met de consultant, waar kansen en mogelijkheden liggen op de arbeidsmarkt. Ze krijgen sollicitatietrainingen en gesprekstrainingen en schrijven een plan de campagne, waarna de zoektocht naar de baan begint. Afhankelijk van het bureau zoekt de adviseur actief of meer op afstand mee.

Bron: www.oval.nl

5.5. Samenloop

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat de factor mens een zeer belangrijke, zo niet de belangrijkste, factor is voor succesvol ondernemen. In hoofdstuk 1 vinden we de historische wortels hiervan (revisionisme en human relations). Het belang van de factor mens blijkt ook uit het feit dat in steeds meer **missionstatements** aandacht wordt besteed aan bijvoorbeeld de ontwikkeling van werknemers en/of het bieden van een prettig werkclimaat. Het gevolg is dat de werknemer steeds meer stem krijgt in organisaties. Dat geldt voor het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie, maar ook voor het inrichten en het beheren van processen (zie hoofdstuk 4). Het begrip ‘zelfsturende teams’ (autonome taakgroepen; zie paragraaf 3.4.4) heeft hier natuurlijk rechtstreeks mee te maken. De waardeketen van Porter (hoofdstuk 4) betekent niet meer alleen dat voor de onderneming meerwaarde moet worden gecreëerd, maar ook dat voor de werknemer meerwaarde ontstaat.

Een verband tussen werving en selectie en de geformuleerde strategie ligt voor de hand. Duidelijk moet zijn welke kennis en vaardigheden nu en op termijn nodig zijn om de vastgestelde doelstellingen en strategieën te kunnen realiseren. Een verandering in strategie kan betekenen dat voor bepaalde bestaande medewerkers aantrekkelijke perspectieven ontstaan en dat voor andere werknemers de carrièreperspectieven een stuk minder aantrekkelijk worden.

 In dit kader is het interessant te melden dat volgens Fombrun, Tichy en Devanna (1984) startende ondernemingen vaak op zoek zijn naar kandidaten met een generalistische achtergrond en een energieke, van ondernemerschap getuigende instelling. Grotere en rijpe ondernemingen zullen eerder kiezen voor kandidaten met een specialisme. Fombrun c.s. legt daarmee een verband tussen selectiecriteria en de levensfase van de onderneming.

De gekozen organisatiestructuur heeft eveneens invloed op de werving en selectie van kandidaten. In een steile structuur – die onder meer voorkomt bij grote bankinstellingen, verzekерingsmaatschappijen en ministeries – zullen voor veel functies voorzichtige, risicomijdende medewerkers worden geselecteerd die eerder specialistisch dan generalistisch georiënteerd zijn.

Als bij de beoordeling alleen gekeken wordt naar de geleverde prestaties wordt het moeilijk, zo niet onmogelijk, om in te schatten of de uitgestippelde strategie daadwerkelijk kan worden uitgevoerd. Door ook te trachten het potentieel van de bestaande werknemers in beeld te krijgen, wordt de kans groter dat de uitgestippelde strategie op de gewenste manier kan worden uitgevoerd. Door gebruik te maken van wetenschappelijk opgezette en geteste assessments en psychotechnische tests – in de regel uit te voeren door externe specialisten – zal die kans nog groter worden. Vooraf

dient natuurlijk wel duidelijk te zijn welke kennis en vaardigheden nodig zijn om de gewenste strategie te kunnen uitvoeren.

Beloningssystemen hebben een grote invloed op de structuur van de organisatie, in die zin dat zij vaak een bevestiging van die structuur impliceren, aldus Ten Bos en Van der Ham (2003). Zo worden mensen hoog in de hiërarchie beter beloond dan degenen met een lagere positie, ook wanneer de laatstgenoemden beter hebben gepresteerd. Een beloningssysteem dat minder op de hiërarchie van de organisatie geënt is maar veeleer de prestaties als uitgangspunt heeft, lijkt niet zo goed te passen bij een formele en hiërarchische structuur.

Een beloningsstructuur heeft uiteraard ook met de cultuur te maken (shared values; zie hoofdstuk 8). In organisaties waar de beloning uitsluitend is gebaseerd op de geleverde prestaties zal een zakelijkere sfeer heersen en zal er minder aandacht zijn voor de menselijke verhoudingen. Als beloning effectief wordt ingezet, levert zij een bijdrage aan de realisering van de geformuleerde strategie.

Voor de organisatie is het van het grootste belang dat de nodige kennis en vaardigheden niet alleen verworven worden, maar ook behouden blijven. Vandaar dat ook hier een duidelijke link kan worden gelegd met het uitstroombeleid.

5.6. Opdrachten

1. In dit hoofdstuk worden enkele manieren genoemd om aan personeel te komen (bijvoorbeeld advertenties plaatsen en bestaande medewerkers inschakelen). Bedenk nog twee manieren.
2. Bedenk extra voorbeelden van eigenschappen die duiden op een hoge mate van emotionele intelligentie.
3. In het kader van het personeelsbeleid kunnen gericht motivatiebevorderende maatregelen worden genomen. Hoe zouden de motivatoren (zie Herzberg in paragraaf 7.7) in een willekeurige onderneming op een effectieve manier kunnen worden ingezet?
4. Beroepen die niet (of beter: niet of nauwelijks) kunnen worden vervangen door een robot hebben in hoge mate een sociaal, creatief, probleemoplossend of organisatorisch karakter. Geef enkele voorbeelden van deze beroepen en geef aan waarom je die voorbeelden gekozen hebt.
5. Wat zijn de drie hoofdkenmerken van een arbeidsovereenkomst?
6. Er gelden regels die erop neerkomen dat je proeftijd óf maximaal één maand óf maximaal twee maanden duurt. Wordt toch een langere proefperiode afgesproken (de werkgever wil meer tijd om te kunnen beoordelen of de werknemer geschikt is voor de functie), dan geldt in dat geval meteen, vanaf de eerste dag van indiensttreding, een dienstverband voor onbepaalde tijd. Dat de werknemer zelf getekend heeft voor een langere proefperiode doet daar niet aan af, schreven we in paragraaf 5.2.3. Is deze laatste mededeling niet vreemd? De werknemer is immers een overeenkomst (wilsovereenstemming) aangegaan. Probeer de reden(en) te achterhalen voor deze op het eerste gezicht merkwaardige bepaling.
7. Wat is het doel van de op 1 januari 2020 in werking getreden Wet arbeidsmarkt in balans?
8. Wat houdt de vrijblijvendheid van een voorovereenkomst in?
9. De twaalfmaandenregeling bij oproepovereenkomsten heeft een onbedoeld bijeffect. Wat houdt dat in?
10. Wat wordt beoogd met de ketenbepalingen?
11. Een van de instrumenten krachtens de WAB is een aanpassing van het ontslagrecht door invoering van de cumulatiegrond. Wat houdt die cumulatiegrond in?
12. De transitievergoeding is in de WAB gewijzigd. Noem een voordeel en een nadeel van de nieuwe regeling voor de werknemer.
13. Welke vormen van uitstroom kunnen genoemd worden (met onderverdelingen)?
14. Geef gemotiveerd aan of het al dan niet zinvol is om van de uitstroom van medewerkers een goede registratie bij te houden. Zo ja, welke punten zouden dan in ieder geval in de registratie moeten worden opgenomen?

Eindcase Lifetime employment?

De bedrijfsresultaten van fietsenfabriek Yakumo vallen de laatste maanden flink tegen. Er is fors geïnvesteerd in een nieuw type fiets, de zogenoemde Smover, die een comfortabele vering combineert met een automatische versnelling. De nieuwe fiets voldoet volledig aan de verwachtingen, maar de consument reageert erg afwachtend en de verkoop blijft ver achter bij wat Yakumo had verwacht. Er moet iets gebeuren om aan het eind van het jaar niet ernstig in de rode cijfers te komen. Er is geen tijd voor een grondige analyse, en daarom wordt gekozen voor een snelle kostenreductie door tien procent van het personeel te ontslaan. De klappen vallen niet alleen onder het productiepersoneel, maar worden gespreid over de gehele organisatie. In alle lagen wordt ongeveer tien procent gesnoeid. Volgens velen is uiteindelijk een reorganisatie het enige middel om Yakumo er weer echt bovenop te helpen. De directie is veel optimistischer en denkt dat als de Smover eenmaal

aanslaat, Yakumo snel uit de gevarenzone zal komen. Dan zal er ook weer ruimte zijn om nieuw personeel aan te nemen. Op dit moment echter moet er fors worden bezuinigd. De vraag is wat er nu met het overbodig geworden personeel moet gebeuren. Wie mag blijven en hoe wordt omgegaan met personeelsleden voor wie geen plaats meer is?

1. Heeft de gedachte dat na deze ontslaggolf wellicht een periode aanbreekt waarin juist weer nieuw personeel moet worden aangetrokken, invloed op de manier waarop met het ontslag wordt omgegaan?
2. Bepaal criteria om de afweging te maken wie wel en wie niet moet worden ontslagen.
3. Welke rol spelen vakbonden en ondernemingsraden bij (massa)ontslagkwesties als deze?
4. Wie is belast met het ontslaan van de uitgekozen werknemers?
5. Kunnen de notities die gemaakt zijn van beoordelings- en functioneringsgesprekken helpen bij de vraag wie blijft en wie niet? Leg uit.
6. Had competentiemanagement op een of andere manier kunnen bijdragen aan het voorkomen van de ontslaggolf? Leg uit.

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 6. Skills

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk:

- ben je in staat de begrippen 'meerwaarde' en 'kwaliteit' aan elkaar te koppelen;
- ben je in staat het begrip 'kwaliteit' meer inhoud te geven dan alleen 'productiekwaliteit';
- ken je de achterliggende logica van instrumenten als de *balanced scorecard* en het INK-model;
- weet je dat deze instrumenten kunnen worden gebruikt voor analyse en verbetering;
- ken je het begrip 'competentiemanagement', een instrument om de effectiviteit van de organisatie én de mensen die er werkzaam zijn te verbeteren.

Begin-case Zijn we bij de Utrechtsche Bierbrouwerij wel vaardig genoeg?

Het valt op dat bij de Utrechtsche Bierbrouwerij steeds vaker grove productiefouten worden gemaakt. Laatst bleek er een paperclip in een bierflesje te zitten en waren er etiketten ondersteboven geplakt. Het leverde de UB een slechte plaats op in een vergelijkend warenonderzoek – gelukkig werd door de media geen aandacht aan dit onderzoek besteed.

Waaraan zijn deze problemen te wijten? Zijn er technische oorzaken aan te wijzen, of moet met de beschuldigende vinger worden gewezen naar het personeel? En als de oorzaak bij het personeel ligt, was er dan sprake van opzet of van slordigheid? 'Ik maak me ernstig zorgen', zegt Hans Vaatstra tijdens de wekelijkse vergadering van het managementteam. 'Wordt het niet eens tijd dat we een gedegen tevredenheidsonderzoek laten uitvoeren onder ons personeel?'

'Ja, dat juich ik toe', zegt Peter Hofland, de hrm-manager van de UB. 'Maar dan pleit ik wel voor een zodanig breed opgezet onderzoek dat alle bedrijfsfuncties er hun voordeel mee kunnen doen.' Toegespits op de personeelsfunctie, zo gaat Peter verder, 'zou het onderzoek voldoende grondstof moeten leveren om het loopbaanbeleid en het secundaire arbeidsvoorraardenbeleid aan te passen aan de eisen van de moderne tijd.' 'Ook mij lijkt zo'n onderzoek zeer zinvol,' zegt Fred den Bakker, hoofd van de productieafdeling, 'maar dat neemt niet weg dat in eerste instantie de kwaliteitscontrole op de productieafdeling sterk verbeterd moet worden. Dat zal wel een paar centen kosten, maar mijn motto is: "Beter voorkomen dan genezen." Bovendien zou het toch te zot zijn dat we aan de ene kant ons imago aan het oppoetsen zijn, onder andere met ons succesvolle biobiertje, terwijl we het aan de andere kant even hard weer afbreken.'

'Ik ben het helemaal met Fred eens', zegt Paul Dekkers, hoofd financiën. 'Maar als we dan toch bezig zijn, kunnen we dan niet beter de hele onderneming eens goed doorlichten? We hebben nu het geld beschikbaar – onze productintroductionen zijn een doorslaand succes geworden – en ik ben ervan overtuigd dat wij op veel meer fronten efficiënter te werk kunnen gaan en dus veel geld kunnen besparen.' Ter afsluiting van zijn bijdrage aan het debat wijst Paul nog op het INK-model, waarop een van zijn medewerkers hem onlangs attent maakte.

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. Beschrijf de vaardigheden waarover het personeel van de UB moet beschikken.
2. Kies uit vraag 1 een vaardigheid en werk die uit.
3. Is de UB afhankelijk van het beeld dat consumenten van de brouwerij hebben?

4. Noem een aantal opleidingen die zijn toegespitst op de vaardigheden uit vraag 1.
5. Wat is de relatie tussen strategie en beleid?

6.1. Inleiding

'Onlangs hoorde ik een geluid in de motor van mijn auto dat daar niet hoorde. Ik had het tenminste nog nooit gehoord. Op zaterdagmorgen ben ik even langs de garage gereden. Bij ons in het dorp heb je nog zo'n ouderwetse garage: poetslappen, vet, olie en Jan. Jan loopt een beetje krom en heeft een overall aan waaraan je niet meer kunt zien of ie beige, blauw of groen is. Maar Jan is een vakman. Ik vertel hem van het geluid. Hij vraagt mij de auto te starten en even gas te geven. Hij loopt in zichzelf mompelend om de auto heen. Vraagt me de motorkap te openen, duikt eronder, draait een paar bouten los en weer vast, geeft ergens een tik tegen en zegt: "Daar heb je geen last meer van." En zo is het precies. Het geluid is weg. Die Jan, dat is een echte vakman.'

In hoofdstuk 1 is een organisatie gedefinieerd als een groep mensen die samenwerken om bepaalde doelen te bereiken. Het zal duidelijk zijn dat zo'n samenwerking niet vanzelf ontstaat. Om samenwerking mogelijk te maken dienen in de eerste plaats bepaalde voorwaarden te zijn vervuld. Er moet bijvoorbeeld een werkplek zijn, en de betrokken medewerkers moeten beschikken over eigenschappen die hun samenwerking mogelijk maken, en ook over bepaalde kennis en vaardigheden. Binnen het 7S-model, de basis van dit boek, zijn we daarmee aangeland bij de S van skills: de vaardigheden waarover de onderneming beschikt, of zou moeten beschikken, om succesvol te zijn. Dat in ieder geval de **sleutelvaardigheden** (*core competences*) aanwezig zijn, is vanzelfsprekend. Een vliegmaatschappij heeft betrouwbare vliegtuigen, kundige piloten en landingsrechten nodig, anders houdt het op. Maar om zich in de markt staande te kunnen houden, zal de vliegmaatschappij over meer kennis en vaardigheden moeten beschikken. Bovendien zal zij voortdurend moeten zoeken naar verbeteringen om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie. Met andere woorden: zij zal zich steeds weer moeten bezighouden met het creëren van **toegevoegde waarde** (een term die we al eerder tegenkwamen in paragraaf 4.3.3, bij de bespreking van Porters value-chainmodel).

 Voor het streven naar skills of vaardigheden waarmee de organisatie zich van de concurrenten kan onderscheiden en zich bij de potentiële klant kan presenteren als de beste keus, bestaan veel verschillende termen: Kotler heeft het over unieke verkooppunten of **unique sellingpoints** (USP's), Porter over differentiatie, Alsem over verdedigbaar voordeel en Aaker over duurzaam concurrentievoordeel. Maar welke term ook wordt gehanteerd, in essentie betreffen ze allemaal hetzelfde: hoe kunnen wij ons op een positieve manier onderscheiden van de directe en indirecte concurrentie door het bieden van toegevoegde waarde?

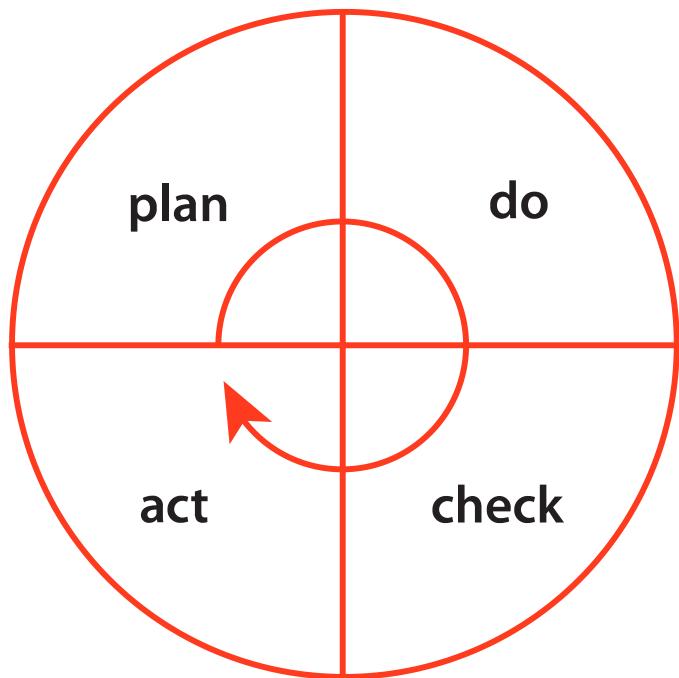
Toegevoegde waarde wordt uiteraard niet alleen gecreëerd door de mensen in de organisatie, maar ook door een effectievere en efficiëntere inzet van (technische) hulpmiddelen. Het tijdperk dat voor ons ligt brengt grote uitdagingen op dat vlak met zich mee. Louis V. Gerstner, voormalig topman van IBM, heeft het zo gezegd:

'Wij geloven er zeer sterk in dat de stokoude krachten achter de concurrentiestrijd (arbeid, kapitaal en land) worden vervangen door kennis en dat in de toekomst die ondernemingen het succesvolst zullen zijn die leren hoe

ze die kennis kunnen benutten (kennis over het gedrag van de klanten, over markten, economieën en technologieën), sneller dan hun concurrenten. Kennis en snelheid zijn essentiële voorwaarden voor succes in de nieuwe economie. Bedrijven kunnen het zich niet permitteren om hun aandacht een moment te laten verslappen. De wereld is daarvoor te onzeker en de concurrentiestrijd te groot. Om te kunnen overleven, moeten alle organisaties drastisch en continu werken aan verbetering door de kosten te reduceren, waarde toe te voegen en nieuwe producten te creëren.'

We beginnen onze inventarisatie van skills met het beantwoorden van de vraag wat toegevoegde waarde eigenlijk is (paragraaf 6.2) en aan wie toegevoegde waarde moet worden geleverd (paragraaf 6.3). Vervolgens inventariseren we de diverse gebieden binnen de organisatie waarmee toegevoegde waarde kan worden geleverd. Dit doen we aan de hand van het **INK-managementmodel** (paragraaf 6.4). Vervolgens besteden we aandacht aan resultaatmeting waarmee kan worden bepaald of het streven naar meerwaarde gelukt is. We beperken ons hierbij tot de behandeling (in grote lijnen) van de **balanced scorecard** (paragraaf 6.5). Daarna gaan we nog in op competentiemanagement (paragraaf 6.6) en kwaliteitszorg (paragraaf 6.7).

Bij het bespreken van het kwaliteitsstreven mag de naam William Edwards Deming niet ontbreken. Rond 1950 gaf deze Amerikaanse statisticus in Japan instructie aan het bedrijfsleven over het toepassen van technieken voor kwaliteitscontrole. Zijn aanpak kwam in essentie neer op het volgende. Verzamel gegevens over de situaties waarin het fout gaat. Onderzoek de verzamelde gegevens en probeer de oorzaken van de fouten op te sporen. Voer vervolgens correcties door en verzamel gegevens over de resultaten daarvan. Dit proces is geïllustreerd in figuur 6.1. De organisatie is door de cyclus eenmaal te doorlopen op een hoger kwaliteitsniveau gekomen en begint aan een nieuwe cyclus. Het verbeteringsproces is oneindig: het vindt continu plaats. Deming heeft in zijn verbeterprogramma statistische technieken opgenomen, en hij benadrukt het belang van training voor het verkrijgen van inzichten.



Figuur 6.1 Deming-cirkel

- **Plan:** in deze fase worden activiteiten gepland op basis van bewustwording van het probleem of de problemen. Wat is het probleem, en wat zijn de oorzaken ervan? (Bijvoorbeeld: bij een achterblijvende winst is de vraag of de oorzaak ligt bij te hoge kosten of bij een te lage omzet.)
- **Do:** in deze fase worden de activiteiten daadwerkelijk ten uitvoer gebracht.
- **Check:** in deze fase wordt nagegaan of de ingezette activiteiten ook daadwerkelijk het gewenste resultaat hebben opgeleverd (met andere woorden: de afwijkingen tussen plan en uitvoering worden in kaart gebracht).
- **Act:** in deze fase wordt, op basis van de constatering dat de verandering niet of niet helemaal het gewenste resultaat heeft opgeleverd, bijgestuurd.

Kader 6.1 Plan Nederland

Plan Nederland is het voormalige Foster Parents Plan. In 1999 was er nogal wat ophef over de organisatie, onder andere omdat uitlekte dat de toenmalige baas van Foster Parents Plan zichzelf een rijant salaris had toebedeeld. De man is inmiddels ontslagen en Foster Parents Plan is tegenwoordig alleen maar Plan, maar de schade aan het imago is nooit helemaal hersteld. Voor veel *foster parents* was de negatieve publiciteit in elk geval reden om hun donaties aan de organisatie met onmiddellijke ingang stop te zetten.

6.2. Toegevoegde waarde: waarom?

Organisatiedoelstellingen hebben meestal te maken met twee aspecten: continuïteit en winst. De belangrijkste van de twee is **continuïteit**: het bestaan en voortbestaan van de organisatie. Om die continuïteit te kunnen bewerkstelligen, is **winst** nodig, waarmee enerzijds de geldschieters – de eigenaar, de bank of de aandeelhouders – tevreden worden gesteld en anderzijds investeringen kunnen worden betaald.

Continuïteit is van belang voor zowel **profitorganisaties** als **non-profitorganisaties** (zie ook kader 6.1). Winststreven is bij non-profitorganisaties van minder belang; meestal is de ‘nullijn’ het doel, oftewel geen verlies maken, de kosten in de hand houden. En natuurlijk moeten ook non-profitorganisaties investeren om te kunnen blijven bestaan. In die zin zijn eigenlijk alle organisaties verwikkeld in een concurrentiestrijd, ook organisaties als het Rode Kruis en Oxfam Novib. Soms is sprake van rechtstreekse concurrentie, bijvoorbeeld wanneer beide organisaties in dezelfde periode een wervingsactie voeren, en soms van indirecte concurrentie, bijvoorbeeld wanneer de consument zijn geld in de zak houdt of het besteedt aan iets anders.

De consument zal in de regel kiezen voor die organisatie die de meeste toegevoegde waarde biedt. We bedoelen dan niet de meeste waarde voor het meeste geïnvesteerde geld (hoewel dat tot op zekere hoogte natuurlijk wel meespeelt), maar de waarde die het best aansluit op zijn verwachtingen. In praktisch alle markten overtreft tegenwoordig het aanbod de vraag (er is dan sprake van een kopersmarkt). De koper is dan de sterkste partij; hij kan immers kiezen waaraan hij zijn geld besteedt. Voor organisaties betekent dit dat zij goed naar bestaande en potentiële klanten moeten luisteren en hun aanbod nauwkeurig moeten afstemmen op de wensen, behoeften en verlangens van die klanten. Wanneer een organisatie winst en daarmee continuïteit wil realiseren, is het dus een voorwaarde dat zij nadenkt over de toegevoegde waarde die zij haar klanten en potentiële klanten biedt. Alleen door het aanbod af te stemmen op de (verwachte) vraag kan de organisatie overleven.

6.3. Toegevoegde waarde: voor wie?

We zijn begonnen met de vraag waarom het nodig is om meerwaarde te creëren. Een organisatie is tegenwoordig voor haar voortbestaan van veel partijen afhankelijk, en dient voor die partijen van waardevolle betekenis te zijn (zie hoofdstuk 2). Zonder enige twijfel is de klant de belangrijkste partij, want, zoals we al aangaven: zonder klanten geen winst en geen continuïteit. Of het nu gaat om de kwaliteit van een product of dienst, om de geleverde productinformatie, om voorlichting over gebruik en herkomst, service of bereikbaarheid: de klant stelt zich steeds kritischer op, bijvoorbeeld ten aanzien van de milieu-invloed van producten (zie kader 6.2). Hij kan veel sneller en beter beschikken over productinformatie (bijvoorbeeld via internet), is daardoor goed geïnformeerd en weet wat hij wil. De concurrentie is groot, de wereld is klein geworden, en alternatieven liggen vrijwel altijd binnen handbereik. Het is niet alleen de kwaliteit van het product of de dienst die de klant laat meewegen in zijn keuze; ook de kwaliteit van de organisatie is een keuzefactor. Vaak is de reputatie van de fabrikant of het merk zelfs belangrijker dan het product zelf. Nike, Tommy Hilfiger en Louis Vuitton bijvoorbeeld zijn merken die meer toegevoegde waarde bieden dan de producten op zich. Toegevoegde waarde is voor de klant een – vaak niet uitgesproken – aankoopargument.

Kader 6.2 Toyota Prius en de Tesla

In 1997 toonde Toyota de eerste generatie van zijn revolutionaire elektrische auto Prius. Het bedrijf had met de ontwikkeling hiervan een duidelijk doel voor ogen: de auto moest bijzonder milieuvriendelijk zijn, zonder enige concessie te doen aan de rijeigenschappen, de ruimte of de veiligheid. De Prius was technisch zeer geavanceerd, maar boekte door zijn on-Europese uiterlijk maar matig succes. Inmiddels is de Prius toe aan de vierde generatie met de Prius Wagon. Deze is groter dan het oude model (meer zitplaatsen en meer laadruimte), en de brandstofbesparende technologie is bovendien nog verder ontwikkeld. Eenmaal leeg worden de accu's van de elektromotor al rijdende weer opgeladen. Daardoor hoeft de Prius 's nachts niet aangesloten te worden op het lichtnet, zoals dat wel het geval is bij conventionele elektrische auto's.

Bron: *Autozine*, 29 januari 2004

Toyota was weliswaar het eerste automerk dat grootschalig elektrische auto's produceerde (tegenwoordig noemen we dit type auto hybride auto's, omdat ze zowel elektrisch als door brandstof kunnen worden aangedreven), maar tegenwoordig richten vrijwel alle automerken zich op de ontwikkeling van volledig elektrische dan wel hybride auto's. Het merk Tesla is door Elon Musk (zie figuur 6.2) zelfs speciaal opgericht om uitsluitend elektrische auto's op de markt te brengen. Musk is daar bijzonder succesvol in gebleken, zeker sinds de introductie (in 2017) van Model 3, een type dat voor een groter publiek betaalbaar is.



Figuur 6.2 Elon Musk

Bron: www.autoweek.nl, 18 december 2019

Naast de klanten zijn er meer partijen waaraan de organisatie toegevoegde waarde moet leveren, zoals de **leveranciers**. Er worden ten eerste natuurlijk producten of diensten afgenumomen, waarmee een zeker volume moet worden behaald. Maar de organisatie is ook de toegang tot een markt of klantengroep, waarover zij de toeleverancier bijvoorbeeld van belangrijke informatie kan voorzien. Het bestaan van organisaties als onderdeel van een distributieketen is gebaseerd op toegevoegde waarde; verdwijnt de toegevoegde waarde, dan verdwijnt de organisatie uit de keten. Wanneer een fabrikant veel kleine klanten heeft, kan het interessant zijn een transporteur/groothandel in te schakelen die de bezorging van de producten voor zijn rekening neemt. Maar wanneer de fabrikant maar een paar grote klanten heeft, wordt het kostentechnisch al snel interessant om de bezorging zelf uit te voeren. In dat geval levert de transporteur te weinig toegevoegde waarde in de vorm van kostenbesparingen, en verdwijnt hij als schakel uit deze keten. Andere belanghebbenden die in dit verband moeten worden genoemd zijn de **financiers**. Dat zijn de mensen, organisaties of instituties die geld in het bedrijf hebben gestoken en daarvoor een tegenprestatie in de vorm van rente, winstuitkering of dividend verwachten (zoals aandeelhouders, de eigenaren van de vennootschap;

zie figuur 6.3). Hoe meer toegevoegde waarde, des te groter de kans op een grotere tegenprestatie.



Figuur 6.3 Aandeelhoudersvergadering

Er zijn natuurlijk meer groepen te noemen die van belang zijn voor de onderneming, met andere woorden, groepen waarvoor het zinvol en soms noodzakelijk is meerwaarde te creëren. Dat zijn bijvoorbeeld **actiegroepen, vakbonden, brancheorganisaties** en **lokale overheden**, maar ook **omwonenden**. Omwonenden hebben meestal geen direct financieel belang bij het reilen en zeilen van een onderneming, afgezien van het feit dat een omgeving vaak werknemers levert. Zij kunnen daarentegen wel veel hinder van de bedrijfsvoering ondervinden. Er kunnen bijvoorbeeld al dan niet vermeende gezondheidsproblemen ontstaan door de uitstoot van stoffen door de onderneming, en het is mogelijk dat parkerende werknemers of bezoekers overlast veroorzaken. Omwonenden kunnen dan ook soms transformeren in actiegroepen.

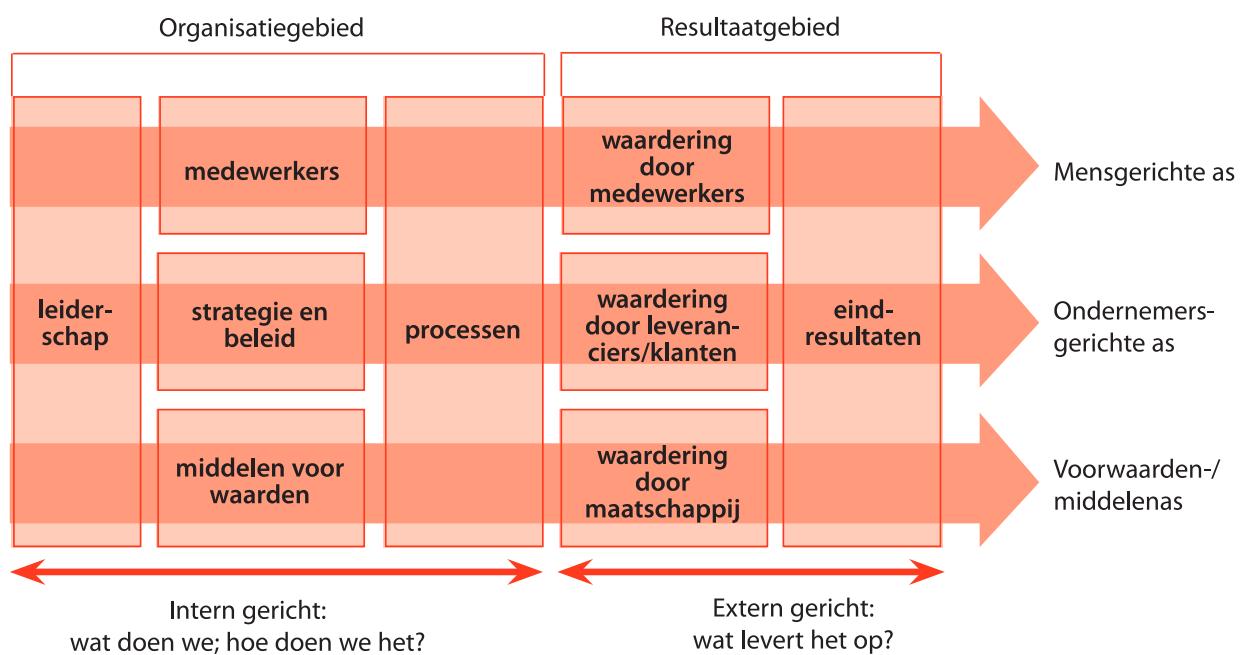
- Rond een ziekenhuis in een binnenstad staan de hele dag enige honderden auto's van medewerkers en bezoekers, waardoor de wijkbewoners zelf geen parkeerplaats meer kunnen vinden en de kinderen niet op straat kunnen spelen.

Behalve omwille van fatsoensnormen en bedrijfsethiek is het voor een organisatie daarom verstandig om rekening te houden met omwonenden. Hoewel individuele omwonenden veelal niet in staat zijn om grote problemen voor een organisatie te veroorzaken (ofschoon in de Verenigde Staten gevallen bekend zijn waarin individuen enorme schadevergoedingen kregen na een juridisch uitgevochten conflict met een organisatie), kunnen zij een onderneming forse **(reputatie)schade** toebrengen als ze hun krachten bundelen.

Last but not least kunnen de **werknemers** genoemd worden. Gaat het om toegevoegde waarde, dan wordt in eerste instantie werkgelegenheid genoemd, maar dat is tegenwoordig niet meer voldoende. Het bieden van arbeidsvoldoening door interessant en uitdagend werk tegen een reële beloning zal personeel aantrekken dat niet alleen in staat is het lopende werk uit te voeren, maar ook de wil heeft om zich verder te ontplooien in dienst van de organisatie (zie figuur 6.4).

6.4. Het INK-model

Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit, een stichting die enkele decennia geleden is opgericht onder auspiciën van het Ministerie van Economische Zaken met als doel het kwaliteitsbesef en daarmee de kwaliteit van het Nederlandse bedrijfsleven naar een hoger plan te tillen. Het INK-managementmodel is dan ook in eerste instantie een sturingsmodel dat gericht is op **kwaliteitsverbetering**. Een goed managementmodel moet aan de ene kant houvast bieden, maar moet aan de andere kant ook weer niet een te strak keurslijf zijn. Het eigen initiatief en de specifieke werkomgeving moeten de nodige ruimte krijgen. Daarom wordt in het model gesproken over ‘aandachtsgebieden’, en niet over ‘criteria’. Het INK-model maakt onderscheid tussen vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden (zie figuur 6.4). De **organisatiegebieden** zijn: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen, en management van processen. Deze gebieden bestrijken alle organisatorische aspecten van het ondernemen en daarbij staat centraal ‘wat we doen en hoe we het doen’. De **resultaatgebieden** zijn: waardering door medewerkers, waardering door leveranciers/klanten, waardering door de maatschappij, en eindresultaten. Daarmee wordt antwoord gegeven op de vraag wat de resultaten van alle inspanningen zijn.



Figuur 6.4 INK-model (klik [hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

Waar het gaat om het begrip ‘kwaliteit’ zijn er in de literatuur globaal twee betekenissen. In dit hoofdstuk zijn beide betekenissen relevant. Ten eerste is er de traditionele betekenis: de kwaliteit in de zin van technische kenmerken (degelijk, duurzaam en dergelijke). In de tweede betekenis gaat het om de vraag in welke mate het product of de dienst aansluit op de wensen van de klant. Deze **relatieve kwaliteit** omvat overigens ook de technologische wensen. Relatieve kwaliteit wordt daarom geassocieerd met *total quality management* (TQM), oftewel **integrale kwaliteitszorg**. Uiteindelijk gaat het daarbij – verwijzend naar het marketingconcept – om wat de klant van belang vindt: snelle aflevering van het product, de mogelijkheid van tracking en tracing, een modern design, enzovoort. Maar ... voor sommige klanten is een wat geringere technische kwaliteit acceptabel als zij twee ‘gouden handjes’ hebben en dus eenvoudig zelf reparaties kunnen uitvoeren. Zo’n klant zal dan bijvoorbeeld gevoelig zijn voor een lage aanschafprijs en de gemakkelijke beschikbaarheid van reserveonderdelen.

Kwaliteitszorg (zie verder paragraaf 6.7) en kwaliteitsbeheersing worden steeds belangrijker omdat de concurrentie toeneemt en de afnemer of de overheid steeds hogere kwaliteitseisen stelt. De preventiekosten worden hoger, maar de herstelkosten zullen afnemen. Lagere herstelkosten zullen een bijdrage leveren aan het ontstaan van een bestand van loyale klanten.

6.4.1. Leiderschap

Bij leiderschap draait het om de manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering. Binnen het INK-model is sprake van drie assen: een mensgerichte as, een ondernemersgerichte as en een voorwaarden-/middelenas (zie de horizontale pijlen in figuur 6.4). Deze drie assen komen overeen met drie **hoofdtaken** van de manager:

1. een visie hebben op de organisatie voor nu en voor de toekomst, en ontwikkelingen kunnen inschatten en risico’s durven nemen;
2. die visie kunnen vertalen naar doelstellingen, en de voorwaarden weten te scheppen waaronder de medewerkers deze doelstellingen kunnen behalen;
3. aandacht hebben voor de medewerkers; hij moet hen motiveren, stimuleren en coachen, en op die manier hun effectiviteit bevorderen.

Goed leiderschap levert dus zowel intern als extern toegevoegde waarde op. Intern is die toegevoegde waarde het duidelijke voorbeeld voor de organisatie. Een goed leider is iemand die vooropgaat, die zijn organisatie aanvoert zoals een generaal zijn troepen. Een sterke leider zorgt voor een sterke **bedrijfscultuur**. Maar ook extern moet de toegevoegde waarde van een leider niet worden onderschat. Leiders treden in de openbaarheid, worden geïnterviewd en geciteerd, worden bekende figuren naar

wie geluisterd wordt. Die bekendheid en status stralen af op de organisatie. Een voorbeeld van zo'n leider was Jan Timmer, die aan het begin van de jaren negentig als president van Philips met zijn 'Operatie Centurion' het bedrijf een paar jaar tot middelpunt van managementfora, documentaires en boeken maakte. Het merk Philips voer er wel bij. Meer recente voorbeelden zijn Elon Musk (hiervoor genoemd), en Steve Jobs, de in 2011 overleden topman en medeoprichter van Apple, die met veel passie en een goed gevoel van de marktverhoudingen het bedrijf uitbouwde tot een van de grootste ter wereld.

Uiteraard kan het ook verkeerd uitpakken. Rijkman Groenink bezorgde destijds, als voorzitter van de raad van bestuur van ABN AMRO, zijn bank veel reputatieschade en moest vanwege zijn optreden (eigenzinnig en weinig empathisch) op last van de aandeelhouders in 2007 het veld ruimen. Ralph Hamers, de voormalige CEO van ING Bank, moet voor de rechter verschijnen om als eindverantwoordelijke rekenschap af te leggen over de periode waarin zijn bank haar rol als 'poortwachter' verzaakte. Bij ING Nederland rammelde van 2010 tot en met 2016 de controle van klanten en overboekingen. Criminelen konden zo voor vermoedelijk honderden miljoenen via ING witwassen. Hoewel het OM er geen bewijs voor vond, stelt het hof dat Hamers als CEO wist dat het niet goed zat en naliet om tijdig in te grijpen. Als Hamers wordt vrijgesproken zal de gang van zaken toch een negatieve invloed hebben op het bankwezen in het algemeen en de ING in het bijzonder.

6.4.2. Strategie en beleid

Vaardigheden die tot het veld 'strategie en beleid' behoren, hebben met name te maken met het ontwikkelen en formuleren van de strategie en het beleid, de zogenoemde **strategische beleidsvorming** (zie hoofdstuk 2). Hierin wordt op basis van analyse van gebeurtenissen en ontwikkelingen in de interne en externe omgeving een keuze gemaakt uit de naar voren gekomen strategische opties. De gekozen strategische route wordt vervolgens uitgewerkt in de planfase. Het sluitstuk vindt plaats in de implementatiefase; de fase van de uitvoering, controle en bijsturing.

De omgeving van de organisatie is vaak onberekenbaar, onvoorspelbaar en aan zeer veel elkaar snel opvolgende veranderingen onderhevig.

 Zo is de manager in de zorgsector voor de hoogte van zijn financiële middelen in hoge mate afhankelijk van de politieke kleur van het kabinet, maar kan hij daar weinig of geen invloed op uitoefenen.

Het grootste deel van de omgeving, met name de macro-omgeving, is voor een individuele organisatie niet beïnvloedbaar en ook niet beheersbaar. Wanneer zich kansen voordoen, moet een organisatie daar gebruik van weten te maken, maar wanneer zich bedreigingen voordoen, kan de organisatie niets anders doen dan zich

teweerstellen. Het betekent wel dat de organisatie per definitie een externe focus moet hebben. De strategische beleidsvorming was vroeger voorbehouden aan het (top)management. Onder invloed van de steeds complexere omgeving worden tegenwoordig echter vaker specialisten uit diverse geledingen van de organisatie bij de vertaling van externe invloeden naar de interne organisatie betrokken, waardoor het **draagvlak** voor het aldus geformuleerde beleid breder wordt en er waarschijnlijk betere beslissingen worden genomen.

6.4.3. Medewerkers

Medewerkers moeten natuurlijk beschikken over de competenties (kennis, vaardigheden en houding) die nodig zijn om hun taak naar behoren uit te kunnen voeren. Een medewerker op de afdeling administratie zal in meerdere of mindere mate – afhankelijk van zijn functie – over boekhoudkundige kennis en vaardigheden moeten beschikken, en een medewerker die op de productieafdeling werkt, moet beschikken over de vaardigheden die voor de productie nodig zijn. We noemen dit ook wel de vakbekwaamheden (zie ook competentiemanagement; paragraaf 6.6). De uitdaging is de medewerkers op een zodanige manier in te zetten dat ze de meeste toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie. Het denken hierover heeft geleid tot een apart domein: dat van het zojuist besproken **humanresourcesmanagement**. Uitgangspunt hiervan is dat de mens in de organisatie kan worden ingezet als een van de hulpbronnen om meerwaarde te creëren. Aan de inputzijde worden bronnen als hulpstoffen, grondstoffen, kapitaal, productiemiddelen en mensen (arbeid) ingebracht, die gezamenlijk via het transformatieproces leiden tot eindproducten en/of diensten die door klanten worden afgenoem. In de optiek van hrm wordt over de medewerkers als ‘resources’ gesproken. Zij vormen het menselijk kapitaal. Daarbij moet wel worden aangetekend dat ze niet langer op één lijn worden geplaatst met machines en andere middelen, zoals dat het geval was in de periode van het scientific management (zie paragraaf 1.2.1).

Begin jaren tachtig publiceerde Meredith Belbin het boek *Management Teams* (Belbin, 1981). Dit boek was gebaseerd op jarenlang onderzoek naar de effectiviteit van managementteams. Voor dit onderzoek deelde Belbin mensen in door ze een negental verschillende teamrollen toe te wijzen. Belbin ontdekte dat teams die samengesteld waren uit verschillende teamrollen beter functioneerden dan teams die homogeen samengesteld waren met individuen die dezelfde type teamrol hadden.

In het verlengde hiervan ontwikkelde Daniël Ofman begin jaren negentig het model van kernkwaliteiten en de kernkwadranten (Ofman, 1992). Dit model helpt te onderzoeken wat de sterkste punten – de kernkwaliteiten – van iemand zijn. Het model stelt dat als iemand doorschiet in deze kernkwaliteit, ook de zwakke punten

van die persoon aan het licht komen. Een geduldig persoon kan bijvoorbeeld passief worden en idealisme kan uitmonden in fanatisme.

6.4.4. Middelen en voorwaarden

Middelen zijn benodigheden om de **transformatieprocessen** mogelijk te maken. Dat kunnen stoffelijke benodigheden zijn (materialen en machines), benodigheden op het gebied van software (kennis en technologie), diensten die de processen ondersteunen (zoals kwaliteitsonderzoek) en geld. Met voorwaarden bedoelen we de omstandigheden waaronder middelen worden ingezet en waaronder de transformaties plaatsvinden.

■ Daarbij moet gedacht worden aan omstandigheden die de werklust bevorderen (zoals goede klimaatbeheersing en muziek op de achtergrond), maar ook aan omstandigheden van infrastructurele aard (zoals nabijheid van grondstoffenleverancier en nabijheid van een luchthaven).

Middelen dienen natuurlijk optimaal te worden gebruikt. Dat wil zeggen dat er tegen zo min mogelijk kosten (of verbruik van middelen) zo veel mogelijk resultaten moeten worden geboekt. Het gaat dus om efficiency en om effectiviteit. Het INK-model onderscheidt drie deelgebieden voor wat betreft de middelen: de **verwerving** (hoe de middelen worden aangetrokken), het **gebruik** (hoe de middelen optimaal gebruikt kunnen worden en hoe verspilling kan worden voorkomen) en de **bording** (hoe de effectiefste en efficiëntste manier van verwerving en gebruik gecontinueerd kan worden). Vaardigheid in het omgaan met de middelen is van belang voor de hele organisatie. Verwerving en bording zijn doorgaans taken die toegewezen zijn aan het management, terwijl het gebruik betrekking heeft op de overige werknemers.

6.4.5. Processen

Processen zijn uitermate belangrijk voor organisaties. Het vermogen van een organisatie om op een juiste manier om te gaan met processen wordt gezien als een **kritische succesfactor** (ksf; zie paragraaf 6.5). Met andere woorden: niet goed omgaan met processen is een garantie voor mislukking. Het is niet voor niets dat wij daaraan een groot deel van hoofdstuk 4 hebben gewijd. Wij sluiten ons voor wat betreft het definiëren van een goed proces aan bij het INK. Een goed proces leidt tot een kwalitatief goed eindresultaat, waarbij de kwaliteit wordt bepaald door:

- de *effectiviteit* van het proces: het resultaat voldoet aan de verwachting van de opdrachtgever of de interne of externe klant;
- de *efficiency* van het proces: het proces verloopt snel, foutloos en goedkoop;
- de *flexibiliteit* van het proces: het proces kan snel, eenvoudig en goedkoop worden veranderd als de omgeving, bijvoorbeeld de klant, daarom vraagt.

Het **procesdenken** is relatief jong en tamelijk revolutionair. Het denken was eerder gericht op een nauwkeurige omschrijving van iemands functie, die vooral goed beheerd en beheerst moest worden (door de leidinggevende). Tegenwoordig is in de meeste modernere bedrijven het denken meer gericht op processen en op de uitkomsten daarvan. Daarbij passen achtereenvolgens: een meer voorwaardenscheppende, coachende manier van leidinggeven (in plaats van een controlerende en directieve manier; zie figuur 6.4), het aansturen van teams in plaats van individuele werknemers, en een sterkere oriëntatie op de buitenwereld.



Figuur 6.5 Coaching, maar niet op deze manier

6.4.6. Waardering door medewerkers

Er bestaat een relatie tussen enerzijds de tevredenheid van de medewerker over zijn baan, zijn baas en zijn bedrijf, en anderzijds de mate waarin hij zich zal inspannen om aan de verwachtingen van het bedrijf te voldoen of deze zelfs te overtreffen. Uit onderzoek is duidelijk gebleken dat een hoog niveau van **medewerkerstevredenheid** correleert met een effectief bedrijf. Tevredenheid bestaat echter uit zeer veel factoren, die veelal sterk persoonsgebonden zijn. De

persoonlijke beleving van gebeurtenissen en feiten speelt daarbij een belangrijke rol. De samenstelling van het begrip ‘tevredenheid’ is dermate complex (salaris is slechts één facet) dat het erg moeilijk is erop te sturen met bepaalde maatregelen.

 Overigens spreekt het INK-model niet over de tevredenheid van medewerkers, maar over de waardering door medewerkers. **Waardering** en **tevredenheid** zijn begrippen die dicht bij elkaar liggen, maar toch niet helemaal hetzelfde betekenen. Tevredenheid geeft aan of het de organisatie lukt om te voldoen aan de verwachtingen die de medewerker van tevoren had. Waardering zegt meer iets over wat de werknemer vindt van de moeite die het bedrijf zich getroost voor de medewerkers.

6.4.7. Waardering door klanten en leveranciers

Tevreden klanten en leveranciers zijn van cruciaal belang voor de continuïteit van de organisatie. Het INK-model stelt dan ook de volgende vraag centraal: wat is het effect van de bedrijfsvoering op klanten en leveranciers? Klanten en leveranciers zijn belangrijke bronnen van informatie die kunnen leiden tot inzicht in de eigen processen. Een meting van de waardering die zij voor de onderneming hebben, nodigt het management uit om nog eens goed na te gaan of producten en/of diensten volgens de afspraken en de verwachtingen zijn geleverd en hoe de processen van de organisatie worden beoordeeld.

Zo'n meting van de **klant- en leverancierswaardering** kan worden uitgevoerd door middel van een tevredenheidsonderzoek op basis van een aantal voor de doelgroep relevante criteria. Een goed opgezet **klachtenregistratiesysteem** past ook in dit kader. Dat moet het de klant mogelijk maken om zonder kosten snel en gemakkelijk een klacht te deponeren. De organisatie moet de gedeponeerde klachten omgaand bevestigen met mededeling van een registratienummer – daarmee kan de klant tussentijds informeren hoe het staat met de afhandeling – en duidelijk maken wie verantwoordelijk is voor de afhandeling ervan. Doet de organisatie dat niet, dan bestaat de kans dat een ontevreden klant van het kastje naar de muur wordt gestuurd, zijn beklag doet op social media (met reputatieschade als gevolg), en vervolgens overstapt naar de concurrent.

6.4.8. Waardering door de maatschappij

Een belangrijke graadmeter voor succes is het **imago**, het beeld dat anderen hebben van de organisatie. Voor een goed imago moet worden voldaan aan de normen die de samenleving stelt. Dat is het terrein van het **maatschappelijk verantwoord ondernemen** (mvo), dat in de afgelopen jaren steeds belangrijker is geworden (zie kader 2.3). Verantwoord omgaan met het milieu is bijvoorbeeld geen discussiepunt meer, maar een gegeven (een dissatisfier, om in termen van Herzberg te blijven; zie paragraaf 7.7.1). Een organisatie die niet op een of andere wijze haar handelen maatschappelijk kan verantwoorden, heeft geen bestaansrecht. De vragen die hier

centraal staan, zijn: 'Is er aandacht voor het effect dat de organisatie op de maatschappij heeft?', 'Zijn de maatschappelijke doelen behaald?' en 'Wat wordt er gedaan met de kennis over de effecten?' Om hierachter te komen, worden maatschappelijke partijen ondervraagd en in meerdere of mindere mate bij de besluitvorming betrokken. Het toenemend belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen blijkt wel uit het feit dat steeds meer organisaties werken aan een zogenoemde **stakeholdersdialog**.

- Zo onderhoudt de luchthaven Schiphol voortdurend contact met omwonenden om mogelijkheden en onmogelijkheden af te tasten, bijvoorbeeld met betrekking tot geluidsoverlast (zie figuur 6.6). Maatschappelijke doelen van ondernemingen kunnen ook losstaan van de onderneming zelf (het management besluit om een vrije zaterdag te besteden aan het opknappen van de plaatselijke kinderboerderij), een commerciële achtergrond hebben (de plaatselijke voetbalclub wordt gesponsord) of uit inzet van bedrijfsactiviteiten bestaan (accountants helpen armlastige organisaties gratis met de boekhouding).



Figuur 6.6 Belang en invloed van omwonenden

6.4.9. Eindresultaten

De **harde resultaten** van een onderneming zijn niet alleen de behaalde winst en het gerealiseerde marktaandeel, maar ook (met name voor de financiers) het rendement op geïnvesteerd vermogen, de ROI (*return on investment*). Operationele resultaten betreffen het behalen van de operationele doelen: ‘Heeft het ziekenhuis wel of niet de beoogde bezettingsgraad behaald?’, ‘Heeft de fietsenfabrikant wel of niet de beoogde productieaantallen behaald?’, ‘Is het politieapparaat er wel of niet in geslaagd het criminaliteitscijfer volgens de doelstellingen omlaag te krijgen?’

Slotopmerking bij het INK-model

Zoals gezegd is het INK-model een sturingsmodel dat gericht is op kwaliteitsverbetering door middel van voortdurend meten en verbeteren. De organisatie wordt hiertoe verdeeld in een aantal aspecten. Aan de hand van vragenlijsten, observaties en vergelijking met andere bedrijven wordt per aspect een kwaliteitspositie bepaald. Vervolgens worden dezelfde vragenlijsten gebruikt om een betere positie te bereiken.

6.5. De balanced scorecard (BSC-model)

Een methode die steeds vaker wordt toegepast om resultaten te meten, is de balanced scorecard (BSC; Kaplan & Norton, 1999), ook wel de *business balanced scorecard* genoemd. Dit is een meet- en stuurinstrument dat aan de hand van een relatief simpele methodiek in kaart brengt hoe de organisatie ervoor staat en signaleert waar moet worden ingegrepen. De BSC gaat uit van vier perspectieven (zowel financiële als niet-financiële, waardoor er een gebalanceerd beeld ontstaat):

- het **klantenperspectief** (informatie over hoe de klant de organisatie ziet);
- het **processenperspectief** (informatie over de effectiviteit van de interne processen);
- het **innovatieperspectief** (informatie over het innoverend en lerend vermogen van de organisatie);
- het **financiële perspectief** (informatie over de vraag wat het geldelijke resultaat is).

Vooraf worden op organisatienniveau (lees: op directieniveau) per perspectief zogenoemde **kritische succesfactoren** (ksf's) bepaald. Hiermee worden de bekwaamheden en middelen bedoeld die van doorslaggevend belang zijn om met succes op een markt te kunnen opereren en die dus constante aandacht vragen. Aan deze ksf's worden vervolgens **prestatie-indicatoren** gekoppeld: de aspecten van een kritische succesfactor die gemeten worden. De metingen maken duidelijk of de aspecten boven of onder de ideale waarde (streefwaarde) uitkomen.

- Binnen het klantenperspectief zijn ksf's bijvoorbeeld de fysieke kwaliteit, de prijs en de snelheid. Voor de ksf 'snelheid' is de prestatie-indicator de benodigde tijd van aflevering na bestelling. De **streefwaarde** is bijvoorbeeld vier dagen.
- Binnen het processenperspectief zijn ksf's bijvoorbeeld de benodigde tijd om een offerte uit te brengen of de productiekwaliteit. Voor de ksf 'productiekwaliteit' kunnen de kosten per eenheid product een prestatie-indicator zijn: de streefwaarde is dan een x-aantal eenheden per dag/week, enzovoort.
- Binnen het innovatieperspectief zijn ksf's bijvoorbeeld het vermogen van de R&D-afdeling (Research and Development) en de benodigde tijd om een nieuw product op de markt te introduceren (time-to-market). Voor de ksf 'time-to-market' zijn prestatie-indicatoren de benodigde tijd om een productconcept te testen en de beschikbare financiële slagkracht.
- Binnen het financiële perspectief zijn ksf's bijvoorbeeld het rendement, de aandeelhouderswaarde en de groei. Voor de ksf 'groei' zijn het marktaandeel en de mate van productontwikkeling mogelijke prestatie-indicatoren. De streefwaarde is

dan een groei van x procent marktaandeel per jaar voor de markt dan wel het afgebakende marktsegment.

Stel: er wordt een streefwaarde vastgesteld van maximaal tien klachten per week. Deze kwantificering van het klantenperspectief wordt in een verkeerslicht gegoten: bij zeven klachten per week en lager staat het stoplicht op groen, bij acht of negen klachten staat het op oranje, en bij tien klachten of meer op rood (zie figuur 6.7). Gevolg van deze **verkeerslichtmethode** is dat de informatie erg simpel te monitoren is. Als het stoplicht op groen staat kan het worden genegeerd, als het op oranje staat is actie nodig, en als het op rood staat moet onmiddellijk worden ingegrepen.

Balanced scorecard over meerdere afdelingen					
Klanten-perspectief	Ksf's	Prestatie-ind. 1	Vergelijking met streefwaarden	Afdeling A	
Processen-perspectief	Ksf's	Prestatie-ind. 2			
		Prestatie-ind. 3			
Innovatie-perspectief	Ksf's	Prestatie-ind. 1	Vergelijking met streefwaarden	Afdeling A	
		Prestatie-ind. 2			
		Prestatie-ind. 3			
Financieel perspectief	Ksf's	Prestatie-ind. 1	Vergelijking met streefwaarden	Afdeling A	
		Prestatie-ind. 2			
		Prestatie-ind. 3			

The diagram illustrates a balanced scorecard for four perspectives (Klanten-, Processen-, Innovatie-, Financieel) across three departments (Afdeling A, B, C). Each department has three performance indicators (Prestatie-ind. 1, 2, 3). The status is indicated by traffic lights: red for high values, orange for medium values, and green for low values. In all cases, Department A shows a red light for all indicators, while Departments B and C show a mix of red, orange, and green lights.

Figuur 6.7 Balanced scorecard; de rondjes zijn verkeerslichten (klik [hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

Het is belangrijk het aantal factoren en indicatoren te beperken tot de echt belangrijke (vandaar: kritische) factoren en indicatoren. Daardoor zullen indicatoren per afdeling anders zijn. Klantgerichtheid als onderdeel van het klantenperspectief

wordt op de afdeling klachtenafhandeling met andere indicatoren geoperationaliseerd dan op de afdeling productie. Door op directieniveau alle indicatoren en succesfactoren geaggregeerd te presenteren in een marketinginformatiesysteem ziet de directie alleen per perspectief een stoplicht (zie figuur 6.7). De onderliggende gegevens zullen alleen worden geraadpleegd als dit stoplicht niet op groen staat. Als bijvoorbeeld binnen het financiële perspectief de indicator ziekteverzuim op groen staat, hoeft de directie niet te weten hoe de verdeling van het ziekteverzuim over de afdelingen is.

Let op: tegenwoordig wordt het BSC-model niet alleen voor de totale strategie van de organisatie gebruikt, maar ook voor deeldomeinen. Zo werken veel hr-afdelingen met de HRBSC (Human Resource Balanced Score Card). De methodiek is hetzelfde, maar de perspectieven zijn gericht op specifieke hr-domeinen.

Veel ondernemingen vroegen zich in de beginfase af, nadat Kaplan en Norton het concept van de business balanced scorecard in hun eerste boek gepresenteerd hadden, hoe de strategie te verbinden was met de kritische succesfactoren uit de vier kwadranten van de balanced scorecard. Om dit proces te faciliteren presenteerden Kaplan en Norton de 'strategy map' (Kaplan & Norton, 2004). Dit is een logisch en causaal model waarmee de kritische succesfactoren in de vier kwadranten gelinkt zijn aan de ondernemingsdoelstelling.

Het model verbindt de strategie op het hoogste niveau aan de uitwerking daarvan op de lagere niveaus. Bij deze verbinding wordt gebruikgemaakt van de vier perspectieven van de balanced scorecard. Pas als de strategie op lagere niveaus vertaald is in kritische succesfactoren kan gewerkt worden aan de implementatie van de plannen.

6.6. Competentiemanagement

Competentiemanagement hoort ook thuis in dit hoofdstuk. Het gaat hier immers om de skills waarover de onderneming nu en in de toekomst moet beschikken om zich op zijn minst staande te kunnen houden. In hoofdstuk 5 is het competentiemanagement al aan de orde geweest. Wij beperken ons daarom hier tot de opmerking dat deze vorm van management steeds belangrijker is geworden en de afgelopen jaren is uitgegroeid tot een apart domein binnen de organisatiekunde. Vaak wordt gebruikgemaakt van **competentieprofielen**, zowel van de functie (welke kennis, vaardigheden en houding moet een kandidaat bezitten om de functie naar behoren te kunnen vervullen?) als van de werknemer (welke competenties heeft een bestaande werknemer in huis?), zodat kan worden beoordeeld of iemand geschikt is voor een bepaalde functie.

6.7. Kwaliteitszorg

In paragraaf 6.4 werd het belang van kwaliteitsverbetering beschreven. Wij zagen ook dat het daarbij in essentie draait om de verwachtingen van klanten (relatieve kwaliteit). Het gaat, met andere woorden, om de verwachte kwaliteit. Zo hebben klanten andere verwachtingen van een product van Apple dan van een product van een computerfabrikant van een B-merk. Voor het B-merk zal de prijs waarschijnlijk lager zijn en daarmee beter passen bij het budget van de klanten van dit merk. Beide fabrikanten willen voldoen aan de verwachtingen van de eigen klanten. De manier om aan verwachtingen te voldoen is om heel precies te beschrijven hoe de procedures en processen in elkaar steken die leiden tot een bepaald eindproduct, en vervolgens die procedures en processen zodanig strak te organiseren en te beheersen dat er na afloop steeds hetzelfde product met dezelfde kwaliteit uit komt. De voorspelbaarheid van de procedures en processen neemt daardoor toe, de faalrisico's nemen af, en eindproducten zijn gelijk en van gelijke kwaliteit. Kosten zijn voorspelbaar, evenals de kwaliteit. Daarmee wordt voldaan aan de verwachtingen van consument én producent/toeleverancier.

Een organisatie die laat zien dat zij voldoet aan de normen voor kwaliteitszorg die zijn opgesteld door de International Organization for Standardization (ISO), kan als bewijs een certificaat ontvangen. De ISO zorgt voor het opstellen van een groot aantal normen waaraan de verschillende kwaliteitssystemen in bedrijfstakken moeten voldoen om een certificaat te kunnen verwerven.



De Nederlandse versies van de ISO-normen staan bekend als NEN-ISO; die worden beheerd door het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN).

De organisatie die voldoet aan de normen moet dat aantonen door haar procedures en processen nauwkeurig in stappen te beschrijven en vervolgens op te slaan in een handboek. Voorts zal zij door auditoren moeten laten bevestigen dat die procedures en processen in de werkpraktijk daadwerkelijk worden uitgevoerd. Daarmee is de kans geringer geworden om bijvoorbeeld een productaansprakelijkheidsclaim aan de broek te krijgen. Een verkregen certificaat heeft een beperkte geldigheidsduur; meestal één tot vijf jaar. Als de geldigheidsduur bijna verlopen is, zal een nieuwe auditronde moeten leiden tot verlenging. Overigens stelt ISO naast de eisen met betrekking tot de procedures en processen ook als eis dat de directie van de organisatie haar kwaliteitsbeleid (inclusief doelstellingen) duidelijk heeft omschreven en daarbij heeft aangegeven hoe de bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor wat betreft de kwaliteitszorg zijn verdeeld. Bovendien is

vereist dat zij voldoende aandacht besteedt aan opleiding en daarmee zorgt voor voldoende geschoold personeel.

Het in kaart brengen en op orde houden van procedures en processen is een tijdrovende en kostbare aangelegenheid, maar toch werkt iedere zichzelf respecterende organisatie hieraan. Dat is niet in de laatste plaats omdat het hebben van een ISO-certificaat vaak vereist is om te mogen leveren. In de business-to-businesswereld (b2b) is het gebruikelijk dat een leverancier pas onderdelen mag leveren als deze gecertificeerd is; verzekeraars en opdrachtgevers (zoals gemeenten) verstrekken bijvoorbeeld uitsluitend vergoedingen en opdrachten aan gecertificeerde zorginstellingen.

6.8. Samenloop

De hoofdconclusie van dit hoofdstuk is dat integraal kwaliteitsmanagement bijzonder belangrijk is. Het begrip ‘kwaliteit’ bestaat al veel langer, maar hiermee werd in de organisatiekunde vroeger alleen de kwaliteit van het geleverde product (of de dienst) bedoeld. De toevoeging ‘integraal’ laat zien dat alle andere bedrijfsaspecten in dit kader eveneens van belang zijn. De balanced scorecard toont dat aan door vanuit verschillende perspectieven naar de organisatie te kijken en daar een kwaliteitsoordeel aan te koppelen. Op basis van meetgegevens ontstaat input voor ingrijpen op strategisch niveau of op operationeel niveau. Bij de BSC ligt de nadruk op het operationele niveau. Het INK-model past meer in het integrale meerwaardedenken. Dat betekent dat dit model kan worden gebruikt voor verbetering van de strategie (hoofdstuk 2), de structuur (hoofdstuk 3), de systemen (hoofdstuk 4) en het hrm-beleid (hoofdstuk 5), maar ook ten behoeve van competenties (hoofdstuk 6), de stijl van leidinggeven (hoofdstuk 7) en de gedeelde waarden (hoofdstuk 8).

6.9. Opdrachten

1. Wat zijn stakeholders? Noem tien stakeholders van de patatkraam om de hoek.
2. Met welk ander model kan de Deming-cirkel op één lijn geplaatst worden?
3. Het INK-model kent drie waarderingsaspecten. Welke drie partijen horen hierbij?
4. Hoe kunnen kritische succesfactoren (ksf's) worden omschreven?
5. Welke betekenissen horen bij 'kwaliteit'?
6. Kunnen de vier perspectieven in de balanced scorecard in verband met elkaar worden bezien?
7. Het procesdenken verschuift de denkrichting onder andere naar een meer coachende manier van leidinggeven en naar aansturing van teams in plaats van individuele werknemers. Leg uit wat hiermee bedoeld wordt.
8. Welke eisen stel jij aan de supermarkt waar je boodschappen doet? Leg uit waarom je kiest voor die supermarkt. Wat kan de supermarkt doen om nog meer aan jouw wensen tegemoet te komen?
9. Wat zijn voor een vliegmaatschappij als KLM de belangrijkste kritische succesfactoren?
10. Wat is het belangrijkste voordeel van een ISO-certificatie?
11. Waar gesproken wordt over de competenties van medewerkers gaat het specifiek over kennis, technische vaardigheden en houding. Bij houding komen associaties naar boven als creativiteit en aanpassingsvermogen. Wat betekenen deze voor functies als die van vertegenwoordiger naar grote zakelijke relaties?

Eindcase De Merenstreek

De Merenstreek is een middelgroot streekziekenhuis met een capaciteit van driehonderdvijftig bedden, waarvan er twintig zijn gereserveerd voor psychiatrische patiënten, tien voor zuigelingen en tien voor dagverpleging. Er werken zo'n zeventienhonderd mensen (fte's = fulltime-equivalenten) in het ziekenhuis. Het verloop per jaar bedraagt circa honderdvijftig fte's, en het wordt steeds moeilijker om nieuw personeel aan te trekken. Met name de werving van gespecialiseerd verpleegkundig personeel levert problemen op. Dit heeft er in het afgelopen jaar toe geleid dat de operatiecapaciteit – het ziekenhuis heeft drie operatiekamers – slechts voor tachtig procent kon worden benut.

Het ziekenhuis heeft in samenwerking met andere ziekenhuizen in de buurt een soort vliegende brigade gevormd van ok-verpleegkundigen die daar waar nodig worden ingezet. Dit jaar is het ziekenhuis onder meer bezig met het ontwikkelen van nieuwe procedures voor het beheer van gewoon afval en van chemisch en giftig afval. Daarnaast is er een projectgroep in het leven geroepen die meer samenwerking met huisartsen, fysiotherapeuten en verzorgingstehuizen wil bewerkstelligen.

Intern onderzoek heeft aangetoond dat het personeel het naar de zin heeft, maar dat er soms wel klachten zijn over de samenwerking tussen het verplegend personeel en de artsen, en dat het personeel nergens naartoe kan met dergelijke problemen. Verder blijkt dat buurtbewoners erg veel last hebben van bezoekers die hun auto's door de hele buurt parkeren. Tot slot valt in het jaarverslag te lezen dat de financiële positie van het ziekenhuis de laatste jaren steeds minder rooskleurig is geworden.

1. Volgens de tekst is er sprake van twee personeelsleden per bed (driehonderdvijftig bedden en zeventienhonderd fte's). Is dat veel of weinig? Illustrer je antwoord met gegevens van andere ziekenhuizen.
2. Inventariseer de problemen van het ziekenhuis en geef aan welk aspect van het INK-model voor dit ziekenhuis de meeste problemen oplevert.

3. Welke stakeholders zouden bij dit ziekenhuis kunnen horen?
4. In welke fase van de Deming-cirkel (figuur 6.1) kan het initiatief van de ‘vliegende brigade’ worden geplaatst?
5. Zoek op wat HKZ is en beschrijf mogelijke consequenties voor dit ziekenhuis.
6. Beschrijf uit je eigen ervaring een ziekenhuisbezoek en geef dit weer in procesvorm. Hoe voegt dit proces waarde toe, en welke vaardigheden hebben ziekenhuismedewerkers nodig in welk onderdeel van het proces?

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 7. Style

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk heb je een beeld van de manieren waarop leiding kan worden gegeven.

Het begrip 'leiderschapsstijl' wordt in een breed kader belicht:

- door verschillende auteurs ten tonele te voeren;
- door een link te leggen naar verwante onderwerpen, zoals:
 - teamvorming;
 - conflicthantering;
 - motiveren;
 - besluitvorming.

Begincase 'Gaan wij naar de beurs?'

Het interne tevredenheidsonderzoek van de Utrechtsche Bierbrouwerij heeft heel wat eyeopeners opgeleverd.

Een flink aantal medewerkers blijkt zich te ergeren aan de tamelijk autoritaire manier van leidinggeven van enkele afdelingsmanagers (in hiërarchie direct onder de managementteamleden, de directeuren van de UB). Enkele vertrokken medewerkers blijken in hun exitgesprek zelfs te hebben aangegeven om die reden hun baan te hebben opgezegd. De aanbevelingen van Fred den Bakker wat betreft de kwaliteitscontrole zijn uitgevoerd, en bij het laatste vergelijkend warenonderzoek is de score van de UB duidelijk hoger geworden. Een aantal processen is verbeterd, niet alleen door de BSC-methode toe te passen, maar ook door de betrokkenheid van de medewerkers extra te stimuleren. Voor ideeën die worden overgenomen, wordt een forse geldelijke beloning in het vooruitzicht gesteld. Er is een ideeënbus geïnstalleerd, en oproepen om bijdragen worden regelmatig in het bedrijfsorgaan *De Tapkrant* geplaatst.

Het optimisme over de toekomst, dat mede te danken is aan de uitstekend verlopende samenwerking met zusterbedrijf De Hertogen, doet nu stemmen opgaan om de UB en De Hertogen – dus de holding – verder op te stuwen in de vaart der volkeren. In een extra belegde managementteamvergadering van beide zusterbedrijven – waarin ook van beide de leden van de raad van commissarissen aanwezig zijn – worden de voor- en nadelen besproken van een beursgang. 'Zijn we groot genoeg?', 'Wat vindt onze huisbankier ervan?' en 'Welke instanties kunnen wij nog meer raadplegen?' zijn enkele vragen die over de tafel gaan. En niet te vergeten: 'Wat vinden onze aandeelhouders binnen onze besloten vennootschap van deze plannen?'

Hans Vaatstra zegt: 'In beginsel sta ik positief tegenover de plannen, maar ik sluit niet uit dat er vanuit de hoek van de aandeelhouders binnen onze besloten vennootschap nogal wat weerstand zal zijn en dat er daardoor conflicten zullen ontstaan. Wat ik hun wel wil voorhouden is dat het moment om de gang naar de beurs te maken nooit zo gunstig is geweest als nu. Het imago-onderzoek dat we twee maanden geleden hebben laten uitvoeren door het marktonderzoeksbedrijf M-research laat zien dat onze producten, niet in de laatste plaats ons biobiertje, en onze organisatie hoog scoren in de peilingen. Het vertrouwen dat daaruit spreekt, alsmede de behaalde groei en het uitstekende rendement dat wij het afgelopen jaar behaald hebben, moeten ertoe leiden dat wij heel wat aandelenvermogen kunnen aantrekken tegen een gunstige emissieprijs. In dat geval zullen de weerstanden bij een aantal van de huidige aandeelhouders waarschijnlijk snel verdwijnen.'

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. Wat zou er allemaal georganiseerd moeten worden om de beursgang te effectueren? (Advies: ga eens praten met iemand van een bank en/of vraag daar informatie op.)
2. Wat voor negatieve of positieve invloed kan de beursgang hebben op het imago van de UB bij het publiek? Leg uit.
3. Zouden er meer en andersoortige conflicten kunnen ontstaan door de beursgang? Geef voorbeelden en een toelichting.
4. Zou de stijl van leidinggeven – en überhaupt de bedrijfscultuur – kunnen worden beïnvloed door de beursgang? Motiveer je antwoord.
5. Zijn er extra complicaties nu de beursgang betrekking heeft op een holding waarvan de dochters in twee verschillende landen gevestigd zijn? Licht het antwoord toe.

7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de stijl die een organisatie in brede zin hanteert. Bij deze **organisatiestijl** gaat het in eerste instantie om de stijl van leidinggeven, die grofweg twee uiterste vormen kent (autocratisch en democratisch) en een tussenvorm (gekenmerkt door een zekere mate van participatie). In dat kader bespreken wij ook de manieren waarop de besluitvorming tot stand komt en de manieren van samenwerking, met specifiek aandacht voor teamvorming. Daarna komen enkele motivatietheorieën aan de orde en wordt de link gelegd met de verschillende stijlen van leiderschap (zie ook kader 7.1). In de samenloopparagraaf ten slotte leggen wij enkele verbanden met de andere S'en.

Om begripsverwarring te voorkomen is het goed om een paar begrippen te bespreken die te maken hebben met leidinggeven. Leidinggeven in enge zin duidt op het op een praktische manier ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering van hun taken (opdrachten geven en toelichten, motiveren, enzovoort). Leidinggeven in ruime zin (management) omvat leidinggeven in enge zin en daarnaast – ter realisering van de doelstellingen – het vaststellen van de strategie, de structurering van de organisatie (met inbegrip van de communicatiestructuur, zoals wij in hoofdstuk 3 zagen) en het beantwoorden van de vraag welke **leiderschapsstijl** het best past in de gegeven situatie. Leiderschap draait om de mate waarin getracht wordt de medewerkers te inspireren en te betrekken bij de besluitvoering en uitvoering door een open houding te stimuleren. Een participatief leider (zie verder 7.2) zorgt voor commitment: hij inspireert en stimuleert de medewerkers, en probeert spanningen – bijvoorbeeld voortkomend uit angst – te voorkomen. Hij zal waken voor overdreven volgzaamheid, want dat is een houding die remmend werkt en niet bevorderlijk is voor het ontstaan van nieuwe ideeën en het nemen van initiatieven. Hij moet uitstralen dat men best fouten mag maken; daar kan van worden geleerd. De participatieve stijl past in de moderne tijd, zoals wij al constateerden in paragraaf 1.2.3.

7.2. Stijlen van leidinggeven

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de extreme vormen autocratisch leiderschap en democratisch leiderschap, met daartussenin participatief leiderschap. Deze vormen zijn gebaseerd op de mate waarin en de wijze waarop de medewerkers betrokken worden bij de besluitvorming, dus de **medewerkersparticipatie**. Het gaat hier om het vertrouwen, of het gebrek daarvan, dat de leiding heeft in het personeel. Overigens past hier – zonder op de psychologische toer te gaan – de veronderstelling dat de oorzaak van het autocratisch optreden van een leider voor een deel ligt bij diens eigen onzekerheid. Zich kwetsbaar opstellen is een houding die eerder getuigt van kracht dan van zwakte.

Kader 7.1 In mensen geloven

De Amerikaan Charlie Butcher verdeelde nadat hij op 83-jarige leeftijd zijn bedrijf had verkocht de opbrengst van achttien miljoen dollar onder zijn 325 werknemers. Deze actie was kenmerkend voor Butchers manier van leidinggeven. Hij had altijd in mensen geloofd, en dit was zijn kans om te bevestigen wat hij al jaren in praktijk bracht: het geloof dat zakelijk succes vanzelf komt als je getalenteerde mensen goed behandelt. ‘Wanneer mensen gelukkig zijn in hun werk, zijn ze twee keer zo productief’, stelt hij.

Bron: naar Schermerhorn, 2002

7.2.1. Autocratisch (autoritair) leiderschap

Bij **autocratisch leiderschap** (Oudgrieks: *autos* = zelf; *kratos* = macht) worden de medewerkers niet betrokken bij de besluitvorming. De autocratische leider neemt op eigen houtje beslissingen en legt die op aan zijn medewerkers, waarbij het uitgangspunt is dat de medewerkers de beslissingen ook op zijn manier ten uitvoer brengen. Er is geen ruimte voor overleg of voor wijziging van het beleid. De leider bestuurt door opdrachten en aanwijzingen te geven. Er wordt bijgestuurd op basis van wat ook wel het ‘stok-en-worstmodel’ wordt genoemd: de werknemer die zich niet aan de opdrachten en aanwijzingen houdt, wordt bestraft met sancties (stok); de werknemer die zich er wel aan houdt, wordt beloond met voordelen (worst). Het zal duidelijk zijn dat deze vorm van leidinggeven tot gevolg heeft dat medewerkers niet zullen trachten te voldoen aan de eisen van de leider op basis van wat ze zelf denken, kunnen en het best achten, maar op basis van hun angst om gestraft te worden. Deze stijl sluit voor een deel aan op de X-theorie van McGregor (zie paragraaf 7.3.1).



Figuur 7.1 De autocratische leider wil niet worden tegengesproken

7.2.2. Democratisch leiderschap

Bij **democratisch leiderschap** (Oudgrieks: *demos* = volk; *kratos* = macht) is er geen leider in de traditionele zin. De beslissingen worden door de groep genomen, waarbij de verschillende groepsleden een gelijkwaardige positie innemen. Dit wordt soms toegepast in bepaalde non-profitorganisaties, maar komt in het reguliere bedrijfsleven niet of nauwelijks voor. Dat is begrijpelijk, want wie is bereid geld in een bedrijf te stoppen en anderen te laten beslissen over de bestemming ervan? Democratisch leiderschap kan leiden tot besluiteloosheid, als gevolg van oeverloos overleg. Deze vorm raakt aan de Y-theorie van McGregor (zie paragraaf 7.3.1).

7.2.3. Participatief leiderschap

Bij **participatief leiderschap** geeft de leider zijn werknemers ruimte (bijvoorbeeld door middel van regulier werkoverleg) bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren daarvan. Hij doet dat enerzijds vanuit de gedachte dat **meedenken** en mogen samenwerken met de leiding leiden tot meer effectiviteit (de leider is niet alwetend), en anderzijds vanuit de gedachte dat dit een normalere wijze is van omgaan met medewerkers. Ook hier is sprake van aansluiting met de Y-theorie van McGregor (zie paragraaf 7.3.1).

De scheidslijn tussen autocratisch en participatief leiderschap geeft aan of medewerkers bij besluitvorming en (inrichting van de) uitvoering worden betrokken, maar zegt niets over de mate waarin dat gebeurt. Een manier om participatief leiderschap te verankeren door vaste overlegstructuren te creëren is door het gebruik van het **linking-pinmodel** van Likert (zie paragraaf 7.8).

Bij het begrip 'leiderschap' worden in de literatuur ook wel de in kader 7.2 genoemde termen gebruikt.

Kader 7.2 Ander onderscheid naar leiderschap

Met betrekking tot leiderschap zijn in de literatuur ook de volgende termen te vinden:

- *Transactioneel leiderschap*. Deze vorm beschouwt de verhouding tussen een leidinggevende en een medewerker als een transactie waarbij de werknemer tijd en kunde ter beschikking stelt, met als compensatie daarvoor zekere arbeidsvooraarden. Zolang aan de arbeidsvooraarden wordt voldaan bepaalt de werkgever (en in diens opdracht de leidinggevende) hoe de werknemer zijn tijd en kunde ter beschikking dient te stellen. Dit is een vorm van leiderschap met sterk autocratische en dirigistische trekken.
- *Transformationeel leiderschap*. De gedachte achter deze vorm van leiderschap is dat de werknemer niet alleen gemotiveerd wordt door de compensatie (bijvoorbeeld loon), maar veleer door de visie, het enthousiasme en het voorbeeldgedrag van de leidinggevende. Kernwoorden bij deze vorm van leiderschap zijn 'veranderen' en 'inspireren'. De opvattingen van Stephen Covey sluiten hierop aan (// zie de [toolbox](#)).
- *Gedeeld leiderschap*. Nog een stapje verder gaat de visie op leiderschap waarbij leidinggevende en werknemers gezamenlijk gedeelde doelen vaststellen en onderling bepalen hoe verantwoordelijkheden (idealiter steeds opnieuw) worden verdeeld/aangepast en hoe doelen worden bereikt. Deze vorm van leiderschap gaat verder dan participatief leiderschap of delegeren; zo mogen de medewerkers van het bedrijf Gore-Tex bijvoorbeeld bepalen wat hun doelen zijn en wie hun leidinggevende is. Zie in dit verband ook de gedachten van Ricardo Semler (paragraaf 3.6).
- *Persoonlijk leiderschap*. Deze vorm duidt op persoonlijke effectiviteit. Hoe kan de medewerker – gefaciliteerd door het management – zo goed mogelijk presteren, uitgaande van zijn eigen mogelijkheden?

7.3. Theorieën

Over leiderschap en de stijl van leidinggeven is veel gepubliceerd. Dat heeft geresulteerd in een aantal theorieën, met ieder hun eigen invalshoek (zie ook kader 7.3). Wij doen daaruit in de volgende subparagrafen een kleine greep.

Kader 7.3 Macht en gezag

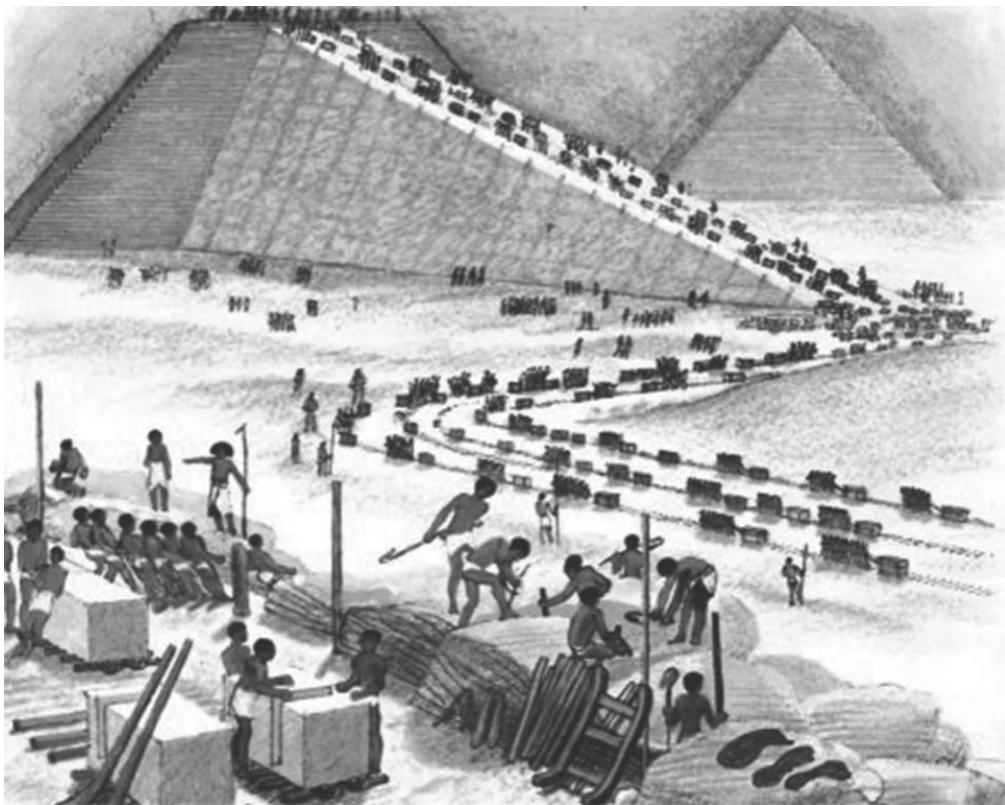
Het verband tussen leiderschap en macht ligt voor de hand. Indien macht wordt uitgeoefend op grond van een functie, is er sprake van **functionele macht** (ook gezag genoemd). Macht die wordt uitgeoefend op grond van ervaring, visie en persoonlijkheid wordt **persoonlijke macht** genoemd. Daarbij horen begrippen als 'prestige' en 'charisma'. Ideaal voor een leidinggevende is dat de functionele macht wordt aangevuld door persoonlijke macht, maar die situatie doet zich bepaald niet altijd voor. Niet zelden heeft een chef meer macht dan de directeur, doordat hij – zonder over de formele bevoegdheden te beschikken – door zijn manier van optreden meer van medewerkers gedaan krijgt. Een leidinggevende die te afhankelijk is van anderen zal merken dat zijn macht afbrokkelt, en zal vroeg of laat moeten concluderen dat hij niet geschikt is voor zijn functie.

■ Waar het woord 'macht' valt, komt men onherroepelijk een keer uit bij Niccolò Machiavelli (1469-1527), een Florentijnse staatsman en historicus die met name blijvende bekendheid heeft verworven met zijn boek *Il principe (De heerser)*. Daarin geeft hij tal van tips voor hoe het machts spel te spelen, desnoods met minder fraaie middelen.

7.3.1. De X- en Y-theorie van McGregor

Cultuur heeft – zoals in hoofdstuk 8 uitgebreider zal worden besproken – te maken met waarden en normen. Wat vinden wij belangrijk, mooi, lelijk, goed en slecht? McGregor (1960) heeft hierbij aangehaakt met zijn X- en Y-theorie. Uitgangspunt van de leidinggevende die de X-theorie aanhangt is zijn algemene beeld van medewerkers. Die zouden lui zijn, een hekel hebben aan werken, en niet bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen. Hierdoor ontstaat een leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door dwang, controle en straffen. Deze stijl is autocratisch, maar eerder constateerden wij al dat een autocratische stijl ook kan duiden op een gebrek aan zelfvertrouwen en op een zeer **negatief mensbeeld**. Het is in wezen een stijl die sterk verankerd is in het bedrijfskundig denken. Ook voorlopers van moderne organisaties werden door deze leiderschapsstijl gekenmerkt.

■ Denk aan de Romeinse keizers en aan de Egyptische farao's. Hun doelen (de vijand verslaan, een piramide bouwen; zie figuur 7.2) werden bereikt door werknemers (soldaten, slaven) tot bepaalde prestaties te dwingen door ze voortdurend te controleren en waar nodig met straffen bij te sturen.



Figuur 7.2 Bouw van de piramides

Deze succesvolle leiderschapsstijl (de piramides staan er nog!) werd ook in de Eerste Industriële Revolutie en de periode erna op grote schaal gehanteerd. Feitelijk wordt pas relatief kort – laten we zeggen sinds de Tweede Wereldoorlog – beseft dat er ook andere manieren van succesvol leidinggeven zijn. De Y-theorie gaat ervan uit dat werken net zo bij mensen hoort als rusten. Mensen willen graag verantwoordelijkheid dragen, en ieder mens is een bron van creativiteit. Beloning en prikkels zoals de wens tot zelfrealisering zetten mensen aan tot werken. De Y-theorie gaat dus uit van een **positief mensbeeld**.

7.3.2. De contingentiebenadering van leiderschap

Volgens de contingentiebenadering wordt de effectiviteit van leiderschap in hoge mate bepaald door de omstandigheden. Dat betekent dat er geen beste, voor alle situaties geldende manier van leidinggeven is. Welke stijl het geschiktst is, is onder meer afhankelijk van de bedrijfscultuur, het karakter en het opleidingsniveau van de werknemer, de taakeisen en externe invloeden. Twee voorbeelden:

- Hoe mooi een participerende (overleggende) stijl van leiderschap ook moge klinken, in bepaalde situaties werkt deze gewoonweg niet, zoals bij het blussen van een brand. Het is voor de vereiste

sneldheid van werken noodzakelijk dat de commandant van de brandweer op eigen gezag en op basis van de informatie die hij op dat moment ter beschikking heeft beslissingen neemt. Als hij die beslissingen op een democratische en overleggende manier tot stand zou laten komen, is het gebouw al afgebrand voordat de brandweerlieden in actie kunnen komen. Op het moment van de brand is een autoritaire stijl van leidinggeven dus het effectiefst. Tijdens de evaluatie van diezelfde brand enige dagen later, bij het trekken van lessen uit de opgedane ervaring en het nemen van beslissingen voor volgende keren, kan weer wel participatief leiding worden gegeven.

De nieuwe directie van een overheidsinstantie krijgt bij haar aantreden als gevolg van de verslechterende economie minder budget dan haar voorganger. De stijl van de nieuwe directie zal door de gewijzigde situatie waarschijnlijk, noodgedwongen, wat directiever zijn dan de stijl van de voorganger. De voorgaande directie kon zich dankzij de grotere financiële ruimte een wat een lossere en meer participatieve stijl permitteren, omdat zij een groter budget tot haar beschikking had.

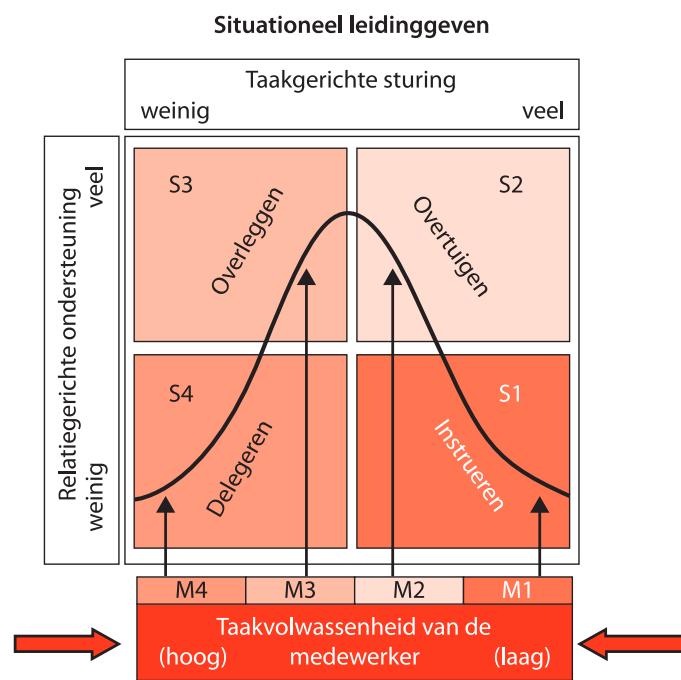
Hersey en Blanchard

Hersey en Blanchard (1996) komen in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw met hun **situatieel leiderschap** tot vier verschillende stijlen van leidinggeven (zie figuur 7.3):

1. Een leider met een **instruerende stijl** (S1) geeft zeer specifieke en gedetailleerde instructies en controleert nauwgezet of deze worden uitgevoerd (hoge mate van taakgerichtheid). Hij bepaalt zelf wat er moet worden bereikt (wat de doelstellingen zijn) en wat de rol van de werknemer daarbij is (geringe mate van relatiegerichtheid).
2. De **overtuigende stijl** (S2) vertoont veel overeenkomst met de instruerende stijl, maar biedt meer ruimte aan de werknemer. De leider stuurt nog steeds strak op basis van instructies, maar hij licht deze instructies wel toe en past ze als hij dat nodig vindt aan op basis van eventuele op- en aanmerkingen van de werknemer (hoge mate van taakgerichtheid en relatiegerichtheid).
3. De **overleggende stijl** (S3) biedt de medewerker nog meer ruimte. Beslissingen worden genomen in overleg tussen de leider en de werknemer. De leider ondersteunt de werknemer, luistert goed naar wat deze zelf inbrengt, moedigt hem aan en faciliteert zijn werk (relatief weinig taakgerichtheid, maar daarentegen veel relatiegerichtheid).
4. In de **delegerende stijl** (S4) ten slotte wordt de verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen en de wijze waarop het beoogde resultaat behaald wordt (bijna) geheel aan de werknemer zelf overgelaten. Hij is vrij om zijn eigen weg daarin te kiezen en om te bepalen hoe hij zich laat ondersteunen in de uitvoering van zijn werk (hoge mate van taakgerichtheid en hoge mate van relatiegerichtheid).

Hersey en Blanchard hebben aan de hand van persoonskenmerken van werknemers een model ontwikkeld dat aangeeft welke stijl van leidinggeven het best past bij welk type werknemer. Zij hebben werknemers verdeeld naar hun mate van zogenoemde

taakvolwassenheid (**maturity**). Deze bestaat volgens Hersey en Blanchard uit twee elementen: de mate van bekwaamheid (kennisniveau, ervaring, taakspecifieke eigenschappen of vaardigheden) en de mate van bereidwilligheid. Met dit tweede element wordt de mate bedoeld waarin de werknemer bereid is om zijn taak uit te voeren of de mate waarin de werknemer erop vertrouwt dat hij de taak kan uitvoeren. Hoe minder zeker de werknemer zich voelt, des te minder hij bereid is om de taak uit te voeren. Door sturing (taakgericht) en ondersteuning (relatiegericht) worden medewerkers steeds bekwamer en daarmee – meestal – meer bereid om de taken uit te voeren. De manager kan als gevolg daarvan de leiderschapsstijl aanpassen (zie nogmaals figuur 7.3).



Figuur 7.3 Leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard

Fiedler

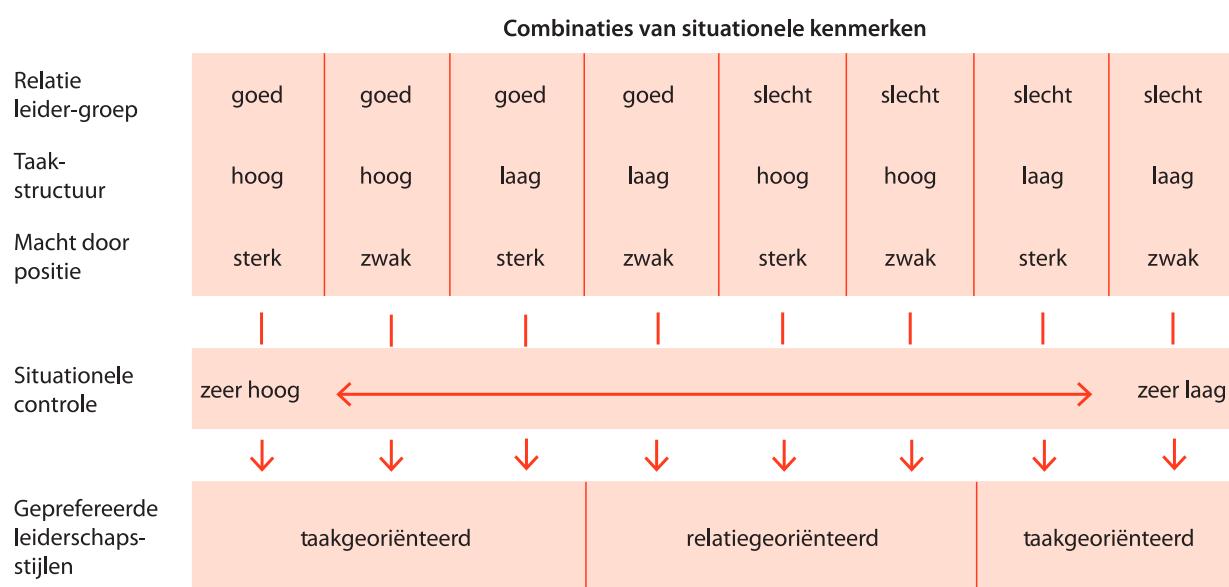
Fiedler (1967) stelt (vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw) dat de leiderschapsstijl in hoge mate bepaald wordt door de persoonlijkheid van de leider. En omdat iemands persoonlijkheid moeilijk te wijzigen valt, is het ook moeilijk om zijn leiderschapsstijl te wijzigen. Fiedler stelt dat het geen zin heeft om een stijl te veranderen (bijvoorbeeld door een taakgeoriënteerde leider te leren een relatiegeoriënteerde leider te zijn), maar dat leiders moeten worden ingezet in situaties die bij hun stijl passen. De situatie in termen van Fiedler wordt bepaald door:

- de *relatie tussen de leider en de medewerkers*: een goede relatie betekent dat er over en weer ondersteuning wordt geboden en dat sprake is van relatief veel

vertrouwen;

- de *aard van het werk*: het gaat hier met name om de vraag of het werk zeer gestructureerd is (veel routine) dan wel ongestructureerd; een hoge taakstructuur duidt op relatief veel routinewerk;
- de *machtspositie van de leidinggevende*: het draait hier om de functionele macht (zie kadertekst 7.3); een sterke machtspositie duidt op veel mogelijkheden om te straffen en te belonen.

Van deze drie situatiefactoren kunnen acht combinaties worden gemaakt (zie figuur 7.4). Deze lopen van zeer veel controle (eerste kolom: goed, hoog, sterk) naar zeer weinig controle (slecht, laag, zwak). Waar de situationele controle zeer hoog of zeer laag is, past een taakgeoriënteerde leiderschapsstijl. In het middengebied (gemiddelde situationele controle) zou volgens Fiedler een relatiegeoriënteerde leiderschapsstijl het succesvolst zijn.



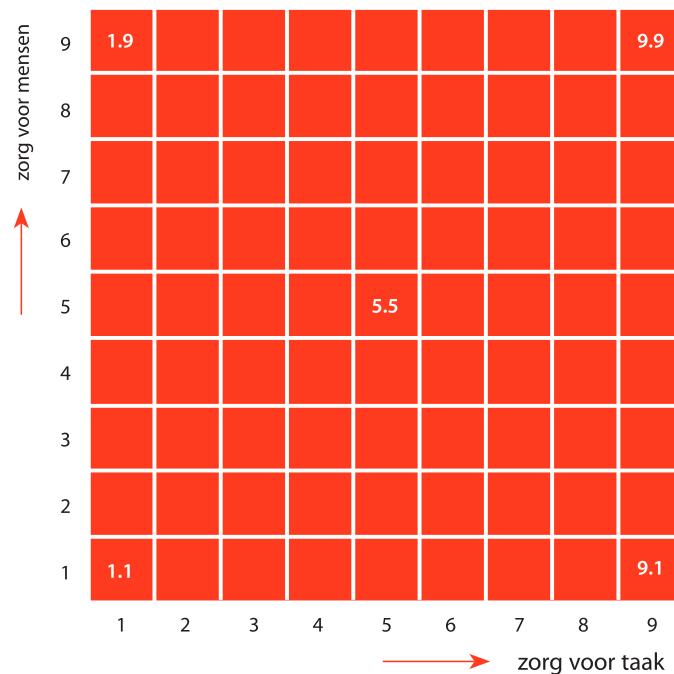
Figuur 7.4 Contingentietheorie van Fiedler (klik [hier](#) om dit figuur te kunnen vergroten)

Blake en Mouton

Bij Blake en Mouton (1964) komen de begrippen ‘taakgerichtheid’ en ‘relatiegerichtheid’ terug in de zogenoemde *managerial grid* (zie figuur 7.5). Deze bestaat uit vijf leiderschapscellen. Cel 1.1 wordt door Blake en Mouton ‘verschraald management’ genoemd. Deze wordt gekenmerkt door uiterst geringe aandacht voor zowel de taak als de mens. Cel 1.9 wordt ‘countryclubmanagement’ genoemd. De mens staat hierin centraal; er is geen aandacht voor de taak. Cel 5.5 is een goede middenweg, met relatief lage, maar wel evenredig verdeelde aandacht voor zowel de

taak als de mens. Cel 9.1 is puur taakgericht; daar is sprake van 'autoritair management' met een zeer hoge gerichtheid op de taak en nauwelijks aandacht voor de mens. In cel 9.9 komt 'teamgericht management' aan de orde. De medewerker en het werk krijgen hier veel en evenredig verdeelde aandacht.

Hoewel er, zoals gezegd, geen beste leiderschapsstijl bestaat, is het duidelijk dat medewerkers zich prettiger voelen naarmate de zorg voor de mens groter is, en dat de productie is gebaat bij een grotere aandacht voor de taakvervulling. In zijn algemeenheid zal cel 9.9 – de teamgerichte stijl van leidinggeven – het effectiefst zijn (zie ook paragraaf 7.4 hierna).



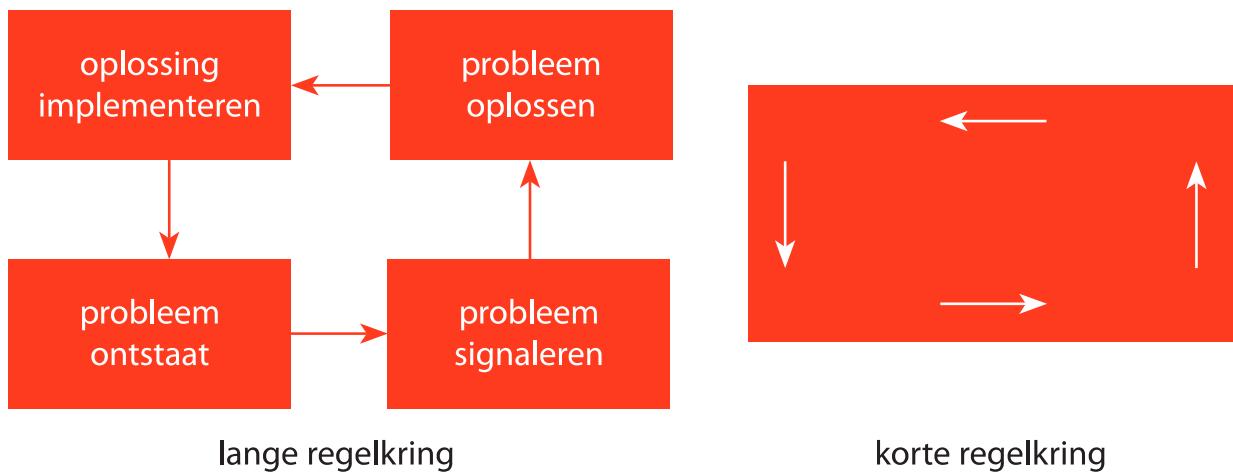
Figuur 7.5 Managerial grid van Blake en Mouton

William Reddin heeft aan de taakgerichte dimensie en de mensgerichte dimensie later nog een derde invalshoek toegevoegd: de **effectivity**. Met deze toevoeging geeft hij aan dat het sterk afhankelijk is van de situatie welke stijl de geschiktste is. Een echt effectieve leider kan van stijl wisselen. Deze stijlflexibiliteit is later door Hersey en Blanchard situationeel leiderschap genoemd (zie hiervoor).

7.4. Teamvorming

Omdat de bedrijfsomgeving en daardoor de taken van het management in de afgelopen decennia steeds complexer zijn geworden, is de behoefte ontstaan het beheersingsgebied van de manager te verkleinen om meer tijd te kunnen vrijmaken voor zaken van strategische aard. Tegelijkertijd zijn werknemers steeds mondiger, kritischer en bewuster geworden en is het gemiddelde opleidingsniveau fors gestegen. Werknemers krijgen meer behoefte aan autonomie, en het management heeft meer behoefte aan armslag. Deze elkaar versterkende fenomenen maken het mogelijk, zo niet noodzakelijk, om verantwoordelijkheden en daarbij horende taken en bevoegdheden steeds meer naar beneden te brengen in de organisatie. Het effect hiervan is dat problemen worden gesignaleerd daar waar ze optreden, en dat ze vervolgens ook ter plaatse kunnen en mogen worden opgelost. Dat kunnen problemen zijn in de interne procesgang, maar ook problemen die voortkomen uit vragen, wensen en eisen van interne en externe klanten. Doordat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, kan slagvaardig worden gereageerd en kunnen vernieuwingen sneller tot stand komen.

Deze wijze van werken is ontstaan in het Japan van de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw en wordt wel werken met **kwaliteitskringen** of **regelkringen** genoemd (zie figuur 7.6). Die termen zijn gebaseerd op het gegeven dat taken als besturen, uitvoeren en meten in één kring worden ondergebracht. Een team krijgt de taak om een bepaald proces uit te voeren, maar krijgt daarnaast ook de verantwoordelijkheid om de resultaten te meten en de bevoegdheid om indien nodig bij te sturen. Drie taken – leiden, uitvoeren en meten – die normaliter gescheiden zijn toebedacht aan verschillende lagen in de organisatie, worden hier dus in één team ondergebracht.



Figuur 7.6 Kwaliteitskringen

De westerse variant hierop is het werken met **zelfsturende teams** (zie ook paragraaf 3.4.4 over autonome groepen, en paragraaf 4.4.1 en 4.4.2 over BPR en sociotechniek). We staan hier niet stil bij de theorie achter deze methode, maar gaan wel nader in op het fenomeen ‘teamvorming’, dat hiermee onlosmakelijk verbonden is. Zelfsturende teams, autonome taakgroepen en regelkringen zijn allemaal interne samenwerkingsverbanden met als doel een eigen proces zelfstandig in te richten, te beheersen, te besturen, uit te voeren, te meten en bij te stellen. Dat betekent dat het team als geheel moet beschikken over voldoende capaciteiten en vaardigheden. De basisvaardigheid van alle teamleden is: met elkaar kunnen samenwerken.

7.4.1. Fasen in teamvorming

Teams ontstaan in de regel via een proces in vier fasen:

1. **Forming.** De groep start als een verzameling van losse individuen die aarzelend proberen een groep te vormen. Er ontstaan interactiepatronen: wie willen direct aan de gang en wie wachten even af, wie zeggen veel en wie weinig, wie stellen vooral vragen en wie geven antwoorden? En: wie bewaken de discussie, wie houden de tijd in de gaten, wie letten vooral op de inhoud en wie maken grapjes en sfeerbepalende opmerkingen? Het lijkt misschien alsof al aan het doel wordt gewerkt, maar de manier waarop gesproken wordt is nu nog belangrijker dan de inhoud.
2. **Storming.** In deze vaak stormachtige fase beginnen de groepsleden zich te realiseren hoeveel werk er te verzetten valt, en dat kan leiden tot paniekreacties. Sommige groepsleden gaan elkaar misschien verwijten maken of worden ongeduldig en overijverig. Er worden nu meer gesprekken gevoerd over wat de

taakverdeling precies inhoudt, maar er is nog weinig sprake van echte samenwerking.

3. **Norming**. In deze fase beginnen de groepsleden te wennen aan de samenwerking. De weerstand ebt weg, ze beginnen elkaar aan te vullen en er is sprake van echte samenwerking in plaats van strijd, zoals in de vorige fase. Misschien is de productie nog niet hoog, maar de groepsleden beginnen elkaar te vertrouwen en te accepteren. Ze leggen zich neer bij bepaalde groepsgewoonten, de afgesproken normen, hun taken in het geheel en de eigenaardigheden van de overige teamleden. Het wordt nu mogelijk om constructief met kritiek te komen, en ook het groepsproces zelf kan onderwerp van gesprek worden.
4. **Performing**. De onderlinge verhoudingen en verwachtingen zijn in deze fase gevestigd en er wordt gepresteerd. De groep is nu een echt team en er is duidelijk vooruitgang. Problemen worden geanalyseerd en opgelost. De groepsleden kennen en accepteren nu elkaar sterke en zwakke kanten; ze weten wat hun rol is. Ze kunnen anticiperen op problemen in de groep en gaan daarmee constructief om. Een groep in dit stadium kan veel werk verzetten.

Let op: een groot gevoel voor saamhorigheid en een sterke teamgeest kunnen er ook toe leiden dat bij een verschil van mening de groepsleden minder kritisch naar elkaar worden, bijvoorbeeld om de goede sfeer niet op het spel te zetten. Omdat men minder kritisch is op elkaar, zal de kwaliteit van de groepsbesluiten afnemen. Dit zogenoemde **groepsdenken** (*groupthink*) is dus een nadeel.

We gaan hierna nader in op de vraag wat een team tot een team maakt. We doen dat door een aantal kenmerken te noemen van een team.

7.4.2. Teamkenmerken

Het op de zogenaamde beschreven manier tot stand gekomen echte team – dus een team in de performingfase – voldoet aan de volgende kenmerken:

- *Er zijn heldere doelstellingen*. Het team werkt resultaatgericht en maakt duidelijke afspraken (over de taakverdeling, de bewaking van de voortgang en de bijsturing).
- *Er is sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid en teamgeest*. De teamleden steunen elkaar (zie figuur 7.7), zijn competent en betrokken, en hebben dus gezamenlijke zorg voor deelresultaten en eindresultaat.
- *Er wordt open (eerlijk en direct) gecommuniceerd*. Dat betekent dat informatie wordt gedeeld en dat de bereidheid bestaat om conflicten op te lossen.
- *Er heerst wederzijds respect*. Meningsverschillen mogen er zijn; daarmee wordt constructief en op basis van argumenten omgegaan.
- *Er is flexibiliteit*. Er wordt continu naar verbetering gezocht door voortdurend oog te hebben voor veranderingen in de omgeving. De teamleden zijn nieuwsgierig en

bereid te leren van eigen en andermans fouten.

- *Er worden initiatieven genomen.* Er heerst een actiegerichte sfeer met plaats voor creativiteit, daadkracht en ondernemingsgeest.



Figuur 7.7 Eendracht maakt macht

In de praktijk zijn er zeer veel samenwerkingsverbanden of groepen werknemers die weliswaar de naam 'team' dragen, maar dat in feite (nog) niet zijn. Deze worden ook wel pseudoteams genoemd.

■ De vorming van het Nederlands voetbalelftal is hiervan een goed voorbeeld. De eerste keren dat de voetballers van overal vandaan bij elkaar komen heten ze al 'team', maar zijn ze het nog niet. Naarmate een toernooi vordert, is er – als het goed is – steeds meer sprake van een echt team.

7.5. Stijl van leidinggeven bij conflicthantering

Welke stijl van leidinggeven wordt er binnen een organisatie gehanteerd bij het omgaan met conflicten? Dat is voor elke organisatie anders: de wijze waarop intern met conflicten wordt omgegaan is een van de stijlkenmerken van een organisatie. Een conflict kan worden gedefinieerd als een onenigheid tussen medewerkers, voortkomend uit rationele aangelegenheden (inhoudelijke/zakelijke aangelegenheden die betrekking hebben op strategie, procedures, beloning, enzovoort) of emotionele aangelegenheden (persoonlijke aangelegenheden, zoals woede, angst, wantrouwen; zie figuur 7.8). Weliswaar hebben we gesteld dat een organisatie een samenwerkingsverband is van mensen die werken aan gezamenlijke doelstellingen, maar dat neemt niet weg dat in de praktijk in meer of mindere mate tegenstellingen kunnen bestaan. Die tegenstellingen zitten voor een deel ingebakken in de organisatie doordat ze zijn terug te voeren op de hiërarchie en de taken van de betrokkenen. Het management heeft bijvoorbeeld tot taak de doelstellingen (continuïteit, winst en groei) zo goed mogelijk te realiseren, en heeft er dus belang bij de loonkosten zo laag mogelijk te houden. Het belang van de werknemers is daarentegen dat er, indachtig het economisch principe, zo veel mogelijk wordt betaald voor een zo gering mogelijke inspanning.



Figuur 7.8 Weinig begrip over en weer

Een ander voorbeeld: bij een spoedorder tussendoor is het voor het management van belang dat veel werknemers overwerken. De werknemer die 's avonds naar een verjaardagsfeest wil, heeft er belang bij zo vroeg mogelijk thuis te zijn. Hier is dan ook sprake van een potentieel conflict.

Het **reguleren van belangentegenstellingen** is, zeker ook gezien de tijd die ermee gemoeid is, een belangrijke taak van het management (zie in dit verband ook kader 7.4). Onderzoek wijst uit dat de gemiddelde manager 20 tot 30 procent van zijn tijd aan **conflicthantering** besteedt. Let wel: we hebben het hier niet alleen over ruzies oplossen, maar ook over het voorkomen van conflicten. In de literatuur wordt hier vaak gesproken over respectievelijk directe en indirecte interventie. Bij de **directe interventie** (bestaande conflicten oplossen) worden onderscheiden:

- **machtsgreep**: hier wordt een oplossing gegeven door een partij die hiërarchisch boven de ruziënde partijen staat;
- **arbitrage**: hier is er een persoon of commissie die een (meestal bindende) uitspraak doet; de arbiter zal eerst onderzoeken of er een compromis kan worden bereikt;
- **mediation**: in dit geval wordt een onafhankelijk persoon van buiten de organisatie ingeschakeld om de strijdende partijen te helpen zelf tot een oplossing te komen (zie kader 7.4). De mediator bemoeit zich dus niet met de inhoud, en er wordt geen oplossing opgelegd, zoals bij de machtsgreep en arbitrage.

Bij **indirecte interventie** (conflicten voorkomen) gaat het erom onduidelijkheden weg te nemen, bijvoorbeeld door taken en bevoegdheden beter te omschrijven of door duidelijker aan te geven hoe werknemers zich dienen te gedragen naar elkaar en naar klanten.

Kader 7.4 Mediation

Arbeidsconflicten worden, net als andere ruzies, steeds vaker opgelost met behulp van mediation, oftewel bemiddeling. Dat is meestal sneller en voor de strijdende partijen bevredigender dan een uitspraak van de rechter. Immers: bij mediation draag je, onder professionele begeleiding, zelf ideeën aan voor de oplossing van het conflict. De partijen werken dus samen aan een oplossing. De kans dat zij weer on speaking terms komen met elkaar is hierdoor groter dan in een rechtsprocedure, waarin advocaten toch vaak de neiging hebben om de tegenstellingen op de spits te drijven. Mediation kan, kortom, een boel ellende voorkomen.

Uitgangspunt bij mediation is dat de mediator geen uitspraak doet, maar de betrokken partijen helpt om gezamenlijk tot een oplossing van het conflict te komen waarin zij zich kunnen vinden. Vrijwilligheid en vertrouwelijkheid staan centraal bij mediation. Je doet vrijwillig mee en moet dan geheimhouding beloven – dat geldt voor alle partijen. Verder wordt van elke partij verwacht dat die zich daadwerkelijk gaat inzetten om tot een oplossing van het conflict te komen. Met elkaar bespreken de deelnemers hoe ze tot een oplossing kunnen komen; de mediator begeleidt dit proces. In een overeenkomst wordt een aantal afspraken vastgelegd over bijvoorbeeld de werkwijze, de geheimhouding, verslaglegging, financiële zaken en wat er moet gebeuren als de bemiddeling niet tot een oplossing leidt. Komt er wel een oplossing, dan wordt dit ook weer vastgelegd in een overeenkomst.

Men kan op allerlei manieren tot een oplossing van een geschil komen, maar mediation kent een groot aantal voordelen. Het probleem kan snel opgelost worden en dit leidt tot geldbesparing. De procedure

verloopt, in vergelijking met die bij de rechtbank, informeel. Iedereen draagt een steentje bij en er is ruimte voor creatieve oplossingen. Als men met een gekwalificeerde mediator in zee gaat, wordt het proces deskundig begeleid.

Er zijn natuurlijk kosten verbonden aan het inhuren van een mediator. Het is verstandig om daarover vooraf informatie in te winnen. Doorgaans worden de kosten in gelijke delen door de strijdende partijen betaald, maar de partijen zijn vrij om andere afspraken te maken over de kostenverdeling. De Mediatorsfederatie Nederland (MfN; zie www.mfnregister.nl) verschaft informatie over gekwalificeerde mediators per regio en aandachtsgebied en de verhouding tussen mediation en de reguliere rechtspraak.

In de literatuur wordt veelvuldig onderscheid gemaakt tussen **functionele conflicten** en **disfunctionele conflicten**. Functionele conflicten zijn conflicten met een gemiddelde intensiteit; ze zijn gunstig voor een organisatie, omdat ze medewerkers stimuleren om tot betere prestaties te komen (zie ook kadertekst 7.5). Conflicten met een te lage of een te hoge intensiteit zijn disfunctioneel. Een te lage intensiteit impliceert dat alles zijn gangetje gaat en kan uitmonden in zelfgenoegzaamheid. Een te hoge intensiteit leidt ertoe dat de verstoring van de bedrijfsprocessen te groot wordt.

Kader 7.5 Hoera, een conflict!

Er is er weer een gevonden! Een maatregel die managers moeten nemen om 'miljoenen te besparen'. Wat is het ditmaal? Ons conflictvermijdend gedrag, mensen! We moeten conflicten juist stimuleren om te zorgen dat werknemers hun prestaties naar een hoger niveau tillen. Aldus Margreeth Kloppenburg en Jaco van der Schoor in hun nieuwe boek *Hoera, een conflict!*

Het Nederlandse poldermodel is volgens Kloppenburg en Van der Schoor (2008) debet aan het gebrek aan conflicten en aan het uitblijven van innovatie: 'Veel managers lijden aan het Jan Marijnissen-syndroom. Afwijkende meningen worden in de kiem gesmoord, waardoor creativiteit en inventiviteit verloren gaan. Innovatie blijft uit en het verloop onder personeel met een afwijkende mening neemt toe. Zij hebben het idee niet serieus genomen te worden, omdat er niet naar hen geluisterd wordt.' Prestaties van bedrijven zouden hieronder lijden: 'Als managers het bedrijfsresultaat écht willen verbeteren, dan moeten zij conflicten in het team juist stimuleren. Op deze manier wordt de dialoog op gang gebracht. Medewerkers hebben zo het idee dat ook hun mening telt. De verhoudingen binnen het team zijn dan ook meteen duidelijk. De ontwikkeling, creativiteit en inventiviteit van de individuele teamleden krijgen een stimulans en het bedrijfsresultaat verbetert.' Helaas voor Kloppenburg en Van der Schoor zijn er ook evenzoveel onderzoeken die stellen dat conflicten op de werkvoer juist zieljes aantasten. Maar dat mag de pret niet drukken. En laten we eerlijk wezen: een titel als *Hoera, een conflict!* doet het natuurlijk beter dan *Hoera, geen conflict!*

Bron: *Management Team*, 19 maart 2008

Ten slotte nog deze opmerking, wellicht ten overvloede: in deze paragraaf ging het over de stijl van leidinggeven bij conflicthantering, maar de term 'conflicthantering' kan uiteraard ook van toepassing zijn op de manier waarop medewerkers onderling met conflicten omgaan. Die manier maakt deel uit van de cultuur in de organisatie (zie hoofdstuk 8).

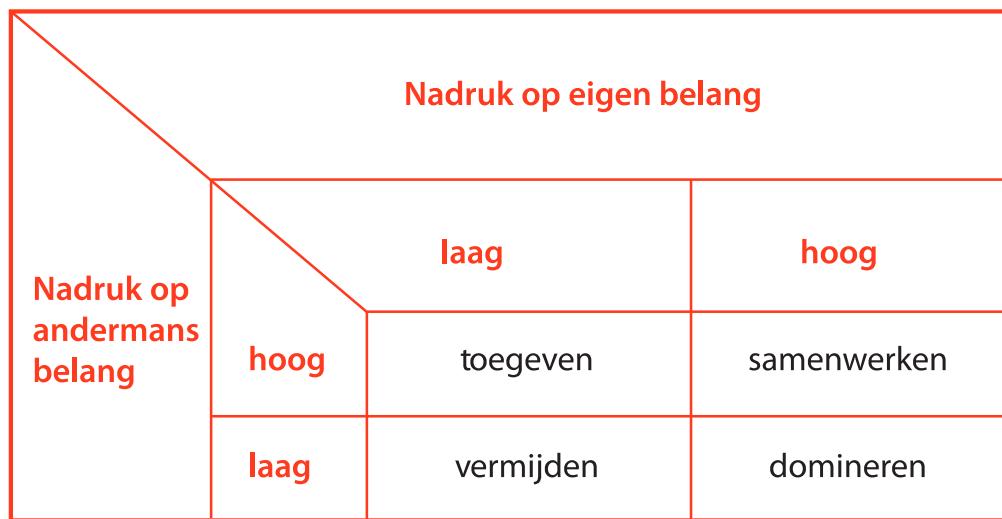
7.5.1. Stijlen van conflictmanagement

Er zijn in principe twee manieren om met tegengestelde belangen om te gaan: we kunnen de nadruk leggen op ons eigen belang óf op dat van de ander. Door deze twee manieren – elk met de gradaties veel en weinig – te combineren in een matrix (zie figuur 7.9) krijgen we zicht op de bijbehorende stijlen om met conflicten om te gaan:

- Bij **vermijden** wordt weinig nadruk gelegd op zowel andermans belang als het eigen belang. Het eigenlijke conflict wordt niet opgelost, maar blijft latent aanwezig. Degene die kiest voor vermijden probeert aan het conflict te ontsnappen door de conflictsituatie te negeren of deze met humor af te doen. Situaties waarin deze stijl effectief kan zijn, hebben te maken met een gebrek aan informatie of onbelangrijke beslissingen.
- Bij **domineren** wordt weinig nadruk gelegd op andermans belang en veel nadruk op het eigen belang. Degene die deze stijl hanteert gaat problemen niet uit de weg, maar kiest voor een harde opstelling waarbij zijn eigen oplossing voor het probleem vooropstaat. Zijn oplossing wordt geforceerd doorgedrukt, ook als dat ten koste gaat van anderen (**win-verliessituatie**). Kenmerkend voor deze vechtstijl zijn de ander overstemmen, dreigen met machtsgebruik of zelfs macht inzetten om te winnen. Er zijn situaties waarin deze stijl effectief is, bijvoorbeeld wanneer er weinig tijd is voor overleg en bepaalde resultaten beslist moeten worden gehaald, bijvoorbeeld als er een crisis is (zie ook paragraaf 7.3.2).
- Bij **toegeven** wordt veel nadruk gelegd op andermans belang en weinig nadruk op het eigen belang. Deze stijl wordt gehanteerd door mensen die anderen belangrijk vinden en er belang aan hechten om anderen gelijk te geven. Ook mensen die niet zeker zijn van hun zaak en sterk hechten aan een prettige sfeer hanteren deze stijl (conformisten). Kenmerkend voor deze stijl is proberen opkomende conflicten te sussen door het probleem te veralgemeniseren of te vermijden. In situaties waarin de onderlinge (goede) verhoudingen belangrijk zijn, is deze stijl geschikt. Deze stijl zal relatief vaak voorkomen in een organisatie die gekenmerkt wordt door een personencultuur, waarin professionals/specialisten werken (zie paragraaf 8.4). Deze stijl kan worden ingegeven door het streven naar harmonische verhoudingen in de organisatie, maar bijvoorbeeld ook door de wens om ‘wisselgeld’ te hebben voor later te bespreken belangrijker geachte problemen.
- Bij **samenwerken** wordt veel nadruk gelegd op zowel andermans belang als het eigen belang. Anders gezegd: men houdt rekening met elkaars belangen, want dat levert meer op dan wanneer iedereen alleen maar met zijn eigen belang bezig is (zoals kader 7.6 laat zien). In het algemeen wordt samenwerken als de effectiefste en meest volwassen stijl gezien. Er is plaats voor ieders ideeën, creativiteit en inbreng, en de oplossing komt door samenwerking tot stand. Dit vergt vaak meer tijd, maar leidt wel tot definitieve oplossingen die door allen worden gedragen (**win-winsituatie**). Kenmerkend voor deze stijl zijn openstaan voor elkaar,

emoties benoemen en uitpraten, gezamenlijk zoeken naar eventuele onderliggende oorzaken, en eerlijke communicatie (zie ook kader 7.7).

In de praktijk worden conflicten meestal niet in slechts één van deze vier stijlen opgelost, maar ontstaat een mengvorm door te zoeken naar een **compromis**. Alle betrokkenen doen wat water bij de wijn in een poging tot een acceptabele oplossing te komen. Het doel is niet om voor zichzelf de beste oplossing te vinden, maar om weer samen door één deur te kunnen. Dit betekent wel dat vrijwel nooit de ideale oplossing wordt gekozen.



Figuur 7.9 Conflicthanteringsmodel

Kader 7.6 Het prisoner's dilemma

Twee leden van een criminale organisatie zijn gearresteerd. Beiden zijn in een aparte cel opgesloten, en op geen enkele wijze kunnen ze met elkaar communiceren.

Beiden worden ondervraagd over wie van hen de hoofddader is. Er is genoeg bewijs om beiden een lage straf te geven als niet uitkomt wie de hoofddader is; er is echter onvoldoende bewijs om beiden of een van hen een hoge straf op te leggen als niet uitkomt wie de hoofddader is. De volgende opties spelen:

- Als beiden elkaar de schuld geven, krijgen ze beiden twee jaar gevangenisstraf.
- Als de een de ander de schuld geeft en die ander zwijgt, krijgt de beschuldigde drie jaar gevangenisstraf, en de verrader gaat vrijuit.
- Als ze beiden volharden in stilzwijgen, krijgen ze beiden één jaar gevangenisstraf.

Kader 7.7 ConflictCoach

ConflictCoach is een online programma waarin de gebruiker beter leert omgaan met meningsverschillen met collega's en conflicten op de werkvoer. Het doel van ConflictCoach is conflicthantering te trainen om op die manier mensen bewust te laten worden van hun gedrag en de gevolgen daarvan en hun gedrag in interpersoonlijke relaties te verfijnen. Tijdens de training krijgt de gebruiker diverse conflictsituaties aangeboden in de vorm van een verhaallijn: het scenario. Dit scenario wordt eerst

gelezen, daarna krijgt de gebruiker in de context van het scenario te maken met een virtuele collega en een mogelijk conflict. De vraag is hoe de gebruiker met deze conflictsituatie omgaat. ConflictCoach is gebaseerd op psychologische modellen voor conflictsituaties.

7.6. Besluitvorming

Bij besluitvorming spelen naast concrete feiten ook aspecten die gepaard gaan met onzekerheden een rol. Dat geldt zowel voor relatief eenvoudige problemen (bijvoorbeeld de aankoop van schrijfgerei) als voor problemen die vragen om nader onderzoek (bijvoorbeeld om te komen tot een strategische beslissing).

Elke organisatie heeft immers te maken met een complexe en voortdurend veranderende omgeving (als gevolg van macro- en meso-ontwikkelingen; zie hoofdstuk 2). De complexiteit neemt ook toe bij besluiten waarbij veel partijen betrokken zijn die andere criteria hanteren of conflicterende belangen hebben. Dat zijn niet alleen eigen mensen, maar vaak ook externe adviseurs of overheden. Het handelen van mensen staat in die besluitvorming centraal (ook al worden hierbij vaak hulpmiddelen ingezet; zie paragraaf 7.6.2), dus het besluitvormingsproces is geen proces waarvan de uitkomsten met wiskundige precisie kunnen worden vastgesteld. Ervaring, fingerspitzengefühl, de bedrijfscultuur en de stijl van leidinggeven spelen hierbij mede een rol.

Besluitvorming en beslissen zijn niet hetzelfde, hoewel deze begrippen dikwijls door elkaar worden gebruikt. Wij bedoelen met **besluitvorming** het proces dat leidt tot de vorming van een **besluit**. Dat impliceert dat dit proces een keuzeproces is. Er worden alternatieven tegen elkaar afgewogen, dus dat alternatief wordt gekozen dat het best het probleem oplost. Om tot die keuze te kunnen komen, moeten er eerst gegevens worden verzameld. Dat geldt zowel voor constituerende beslissingen (met name genomen door het topmanagement) als voor dirigerende beslissingen (met name genomen door het lager management).

Recent onderzoek toont aan dat er een onderschatte relatie bestaat tussen het succes van de organisatie aan de ene kant en zaken als cultuur, stijl van leidinggeven en wijze van besluitvorming aan de andere kant. We gaan hier daarom nader in op de vraag wat besluitvorming is, het besluitvormingsproces.

7.6.1. Het besluitvormingsproces

Het beginpunt van een besluitvormingsproces wordt doorgaans gevormd door een gesigneerd probleem (bijvoorbeeld een te lage omzet) of een kwestie waarover een besluit moet worden genomen (wel of geen nieuwbouw). In het besluitvormingsproces worden de volgende fasen onderscheiden:

- *Probleemdefinitie*: de fase waarin het probleem of de kwestie nauwkeurig beschreven en daarmee afgebakend wordt.
- *Mogelijke oplossingen*: de fase waarin meerdere beslissingsalternatieven bedacht of ontwikkeld worden.

- **Keuze:** de fase waarin de verschillende beslissingsalternatieven tegen elkaar afgewogen en beoordeeld worden. Deze fase eindigt met het nemen van een beslissing door een keuze te maken uit de mogelijkheden.

Het besluitvormingsproces kan nog in meer detail worden onderverdeeld in vijf fasen, zoals in kader 7.8 is gebeurd.

Kader 7.8 Het vijffasenmodel voor besluitvorming

1 Probleemdefinitie

Een probleem doet zich voor als er een duidelijk verschil (kloof) bestaat tussen de bestaande situatie (bijvoorbeeld de omzet, de staat van de machine, de kwaliteit van het personeel, enzovoort) en de gewenste situatie (de norm). In deze fase wordt vastgesteld wat het probleem precies inhoudt (zie ook hoofdstuk 2).

2 Probleemanalyse

De analyse duidt op de oorzaken. Hoe is het probleem ontstaan? Bijvoorbeeld: is de winst teruggelopen door daling van de omzet (bijvoorbeeld als gevolg van daling van de conjunctuur, een toegenomen concurrentie of een effectievere marktbewerking van de concurrentie) of door een toename van de kosten (bijvoorbeeld door verouderde productieapparatuur, inefficiënte procedures of te dure marktbewerking)?

3 Zoeken naar oplossingen

Is het een complex of volledig nieuw probleem, dan ligt het voor de hand om zo veel mogelijk expertise binnen en buiten de onderneming in te zetten, bijvoorbeeld tijdens een brainstormsessie (zie paragraaf 7.6.2 hierna). Soms is het een probleem dat zich in het verleden al eens heeft voorgedaan; in dat geval kunnen de toen aangedragen oplossingen wellicht geheel of ten dele opnieuw gebruikt worden. Bij de probleemanalyse komt vaak al naar voren in welke richting gedacht moet worden.

4 Evaluieren van de alternatieven en het maken van een keuze

Bij het evalueren spelen twee uitgangspunten.

Welke beslissingscriteria worden gehanteerd?

Met ‘criteria’ worden hier maatstaven bedoeld (bijvoorbeeld: bij de beoordeling van welk product het best kan worden ingekocht, worden de criteria sterkte, duurzaamheid, prijs en levertijd gebruikt). Voorts zal het belang (de weging) van de relevante criteria moeten worden aangegeven, bijvoorbeeld door middel van een cijfer van 1 tot 10 (zie tabel 7.2). De criteria moeten – om straks te kunnen kiezen – in ieder geval:

- meetbaar zijn (meten is weten);
- haalbaar zijn binnen de verwachte (geplande) tijd;
- elkaar niet uitsluiten (niet in strijd zijn met elkaar).

Welke scores (uitkomsten) horen bij de gebruikte criteria?

Nadat de criteria bepaald zijn, wordt uitgerekend welke scores erbij horen; zie opnieuw tabel 7.2, met daarin de score vóór de weging en de scores ná de weging. Het alternatief dat het best scoort (na weging) wordt gekozen.

Soms kan het zinvol zijn om nog extra beoordelingscriteria mee te nemen. Volgens tabel 7.2 is leverancier B in eerste instantie de beste keuze, maar als blijkt dat deze te veel tijd nodig heeft om het

product te produceren of als blijkt dat de transportkosten veel te hoog uitvallen (B is bijvoorbeeld gevestigd in Australië, en de andere twee in Europa), dan is het niet ondenkbaar dat toch leverancier C wordt gekozen.

Daarnaast kan geëist worden dat het gekozen alternatief voldoende draagvlak heeft. Zo kan er in een schoolinstituut bij docenten grote weerstand bestaan tegen de introductie van HNW ('het nieuwe werken'), met name vanwege de onrustige werksfeer die ontstaat doordat de eigen werkkamers, waar men rustig lessen kon voorbereiden en gesprekken kon voeren, zijn vervallen.

Zoals gezegd: het alternatief dat het best scoort (na weging) wordt gekozen. In het voorbeeld van tabel 7.2 zijn alle daar genoemde criteria in het oordeel meegenomen, maar de beslissing had ook genomen kunnen worden op basis van de score van één of enkele criteria.

5 De gemaakte keuze uitwerken en op gezette tijden evalueren

In deze vijfde fase, de implementatiefase, wordt het gekozen alternatief omgezet in plannen – wie doet wat, en wanneer? – die vervolgens in werking worden gezet. Op gezette tijden wordt gecontroleerd/onderzocht of het gekozen alternatief het probleem heeft opgelost. Zo niet, dan zal er bijgestuurd moeten worden. Men grijpt daarbij weer terug op de eerdere fasen: er wordt bijvoorbeeld onderzocht of het probleem wel juist gedefinieerd is (fase 1) en of de analyse van de alternatieven wel volledig en correct is uitgevoerd (fase 2).

In het voorgaande zijn wij uitgegaan van **rationele besluitvormingsprocessen**. Het gaat om processen die leiden tot weloverwogen beslissingen; beslissingen die genomen worden op grond van onderzoek. Er worden in de praktijk echter ook beslissingen genomen op gevoel. Het gaat dan om **niet-rationele beslissingsprocessen**. Soms is zo'n beslissing uit nood geboren, bijvoorbeeld omdat de organisatie:

- niet voldoende geld heeft voor onderzoek;
- niet voldoende tijd heeft, omdat snel handelen geboden is;
- te weinig kennis in huis heeft over het onderwerp.

Lastig is het als managers – met name topmanagers – een verschillende stijl van beslissen hanteren. De een baseert zich met name op de feiten, de ander gaat meer af op zijn gevoel. Een dergelijke situatie kan leiden tot conflicten in het managementteam.

Overigens is een besluitvormingsproces nooit volkomen rationeel. Managers die besluiten moeten nemen worden daarbij beïnvloed door hun karakter, kennis, ervaring en statusgevoeligheid. Bij het nemen van beslissingen ontstaan daardoor volgens Robbins en Coulter (2008) beslisfouten en vertekeningen. Die komen bijvoorbeeld voort uit de behoefte aan onmiddellijke voldoening of uit selectieve waarneming (beslissen op basis van vooringenomenheid), of uit overmoed (de besliszers denken meer te weten dan ze doen, of ze hebben een onrealistische kijk op zichzelf en hun prestaties).

7.6.2. Hulpmiddelen bij de besluitvorming

Hulpmiddelen bij de besluitvorming zijn modellen en technieken zoals instrumenten om de denkkracht en creativiteit te stimuleren (bijvoorbeeld brainstorming en lateraal denken) en middelen die helpen structuur aan te brengen (bijvoorbeeld de beslissingsboom en de beslissingsmatrix):

- Bij **brainstorming** mag iedereen roepen wat hij wil, hoe gek, raar of onrealistisch het ook lijkt. Anderen reageren daar weer op, en zo komen de meest ongeremde en creatiefste ideeën naar boven. Pas in een latere fase wordt gekeken naar de haalbaarheid ervan. Deze methode levert vaak verrassende resultaten op. Meestal vinden brainstormsessies plaats gedurende korte tijd (bijvoorbeeld in niet meer dan een uur) in relatief kleine groepen die bestaan uit medewerkers met een verschillende bedrijfsachtergrond. De onderwerpen waarover gebrainstormd wordt moeten niet al te complex en specialistisch van aard zijn. Geschikt zijn bijvoorbeeld het verzamelen van ideeën over een nieuw product of het verzamelen van ideeën over andere toepassingen van bestaande producten. Aanwezigheid van de directie kan ertoe leiden dat leden geremd worden in het spuien van hun ideeën.
- **Lateraal denken** (zie kader 7.9) is denken op een andere wijze dan normaal. Het is als het ware proberen te denken buiten de kaders waarbinnen men gewend is te denken. Bestaande ideeën, werkwijzen, denkwijzen en paradigma's (denkkaders) worden zo veel mogelijk verlaten om langs nieuwe paden op verrassende inzichten en ideeën te komen.
- De **beslissingsboom** is een model waarin verschillende scenario's in chronologische volgorde worden uitgewerkt (op basis van bepaalde omstandigheden en/of randvoorwaarden). Bij elk scenario hoort een te verwachten uitkomst (zie tabel 7.1).
- De **beslissingsmatrix** biedt de mogelijkheid om verschillende alternatieven met elkaar te vergelijken op basis van een aantal criteria. Aan ieder criterium wordt een wegingsfactor toegekend (zie tabel 7.2).

Kader 7.9 De aanpak van hangjongeren: een voorbeeld van lateraal denken

De politiecommissaris van een rustig kuststadje krijgt op een gegeven moment te maken met hangjongeren. Op de jongeren uit zijn eigen stad had hij wel vat, maar deze jongelui kwamen van heinde en ver én ze kwamen om de boel op stelten te zetten. Hij ging met ze praten, maar dat hielp niet. Hij begon te dreigen, maar het gedrag van de jongeren werd alleen maar erger. Hij sloot ze op. En toen liep het pas echt uit de hand.

Dilemma

De jongeren vonden het namelijk bijzonder stoer om aan elkaar te kunnen vertellen dat ze een nachtje in de cel hadden doorgebracht. Faam en status werden hun deel vanaf het moment dat ze in de boeien

werden geslagen. En dus stond de commissaris voor een serieus dilemma. Nog harder optreden was eigenlijk geen optie. Het beeld van waterkanonnen versus wat hangjongeren zag hij niet zitten. Maar hen negeren was evenmin een optie. Dat zou door de lokale gemeenschap niet gepikt worden. Erger nog, het zou kunnen worden geïnterpreteerd als een vrijbrief om het recht in eigen hand te nemen. Terwijl hij zich afvroeg wat hem te doen stond, schoot de politiecommissaris te binnen hoe Edward de Bono het denken over besluitvorming had verrijkt met zijn introductie van het laterale denken.

Vraag

Tot welke oplossing zou je kunnen komen door van de geikte, voor de hand liggende oplossing(en) af te wijken?

Oplossing

Bruut geweld was geen optie, en negeren al evenmin. Demotivatie zou wél kunnen werken. Maar hoe ontmoedig je een jongere die erop uit is om opgepakt te worden? Wel, je zorgt ervoor dat opgepakt worden niet langer als stoer wordt ervaren. De politiecommissaris bedacht het volgende. Als commissaris was hij niet alleen verplicht om de orde te handhaven, maar ook om een gevangene menswaardig te behandelen. Dat wil zeggen: hem van onderdak, een bed, een toilet en een maaltijd te voorzien. Alleen zegt de wet niets over de soort maaltijd, buiten het feit dat die aan de minimale normen inzake gezondheid en hygiëne moet voldoen. En dus kregen de opgepakte stoere jongens ... potjes babyvoeding.

Die strategie had onmiddellijk effect. De eerste bink die aan de wachtende horde fans vertelde dat hij babyvoeding naar binnen had moeten werken, werd vierkant uitgelachen. Nu het niet langer 'vet cool' aanvoelde om in de cel te belanden, verdween het probleem als sneeuw voor de zon.

Let op: ook de balanced scorecard (zie paragraaf 6.5) kan als hulpmiddel worden ingezet. Met behulp van dat meet- en verbeterinstrument worden niet alleen de financiële prestatie-indicatoren in beeld gebracht, maar ook niet-financiële; die vormen de stuwend kracht achter de financiële indicatoren en geven daarmee een evenwichtiger (*balanced*) analyse.

■ Een aanbieder moet kiezen of hij product A of product B opneemt in zijn assortiment. Hij heeft een schatting gemaakt van de kans op concurrentie (wel of niet aanwezig) en van de te verwachten omzet in deze twee situaties (tabel 7.1)

Tabel 7.1. Een beslissingsboom

	Geschatte totale marktomzet	Is er of komt er concurrentie (en geschat marktaandeel)	Eigen omzet	Winstverwachting (minder winst bij lagere omzet)	Gemiddelde winstverwachting over beide scenario's
Product A	400	nee (0%)	400	100 (25%)	70
		ja (50%)	200	40 (20%)	
Product B	400	nee (0%)	400	100 (25%)	57,5
		ja (80%)	80	15 (19%)	

Op basis van de verwachte omzet zal de aanbieder kiezen voor de opname van product A in het assortiment.

Tabel 7.2. Een beslissingsmatrix voor een leveranciersselectie

Aspecten	Wegingsfactor	Score leverancier A		Score leverancier B		Score leverancier C	
		voor weging	na weging	voor weging	na weging	voor weging	na weging
Leveringsbetrouwbaarheid	2	50	100	80	160	75	150
Kwaliteit	3	85	255	90	270	90	270
Prijs	1	60	60	50	50	45	45
Service	4	65	260	85	340	70	280
Totaal			675		820		745

Het keuzeproces staat bekend als verkopersanalyse (*vendor analysis*; het Franse *vendre* betekent ‘verkopen’). De score vóór weging geeft aan hoe de leveranciers scoren op de verschillende aspecten (leveringsbetrouwbaarheid, enzovoort). De wegingsfactor geeft aan hoe belangrijk een aspect voor de koper is. Voor een fabrikant zal de levering van onderdelen zwaarder wegen dan voor een detaillist, die in de regel verscheidene merken kan aanbieden. In het voorbeeld van tabel 7.2 zal leverancier B de voorkeur verdienen.

7.7. Motivatietheorieën

De relatie tussen arbeidsproductiviteit en arbeidseffectiviteit enerzijds en arbeidssatisfactie en motivatie anderzijds ligt erg voor de hand. Een tevreden medewerker zal immers beter presteren dan een ontevreden medewerker. Maar zo simpel als het klinkt, zo ingewikkeld blijkt het in de praktijk te zijn. Er is in de loop der jaren veel onderzoek gedaan naar de invloed van **motivatie** op arbeidsprestaties, met als centrale vraag: ‘Waardoor worden werknemers gemotiveerd?’ Een kleine greep uit het grote aantal publicaties op het terrein van de motivatiepsychologie levert het volgende beeld op.

Volgens Alfred Adler is macht de belangrijkste drijfveer van mensen. Gedrag van de mens is erop gericht anderen datgene te laten doen wat hij wil. Het fundament hiervoor is hulpeloosheid. In feite is ieder mens hulpeloos, zeker als kind. Hij heeft anderen nodig om in zijn behoeften te voorzien. Een kind huilt om aandacht te trekken, wat ervoor moet zorgen dat anderen voorzien in zijn behoefte aan bijvoorbeeld eten en geborgenheid. Het kind manipuleert anderen op deze wijze; het zet anderen naar zijn hand. Ook op latere leeftijd blijft manipulatie de belangrijkste drijfveer van mensen. De mate waarin gedrag inderdaad leidt tot manipulatie van anderen, motiveert mensen dat gedrag vaker te vertonen.

Volgens Robert W. White is vooral bevrediging van de nieuwsgierigheid een belangrijke drijfveer. De mens wil zijn omgeving leren kennen om deze vervolgens te gebruiken voor zijn eigen win. Whites visie sluit aan bij die van Adler. Ook White gaat ervan uit dat de mens wil heersen: niet manipulatief, zoals Adler meent, maar onderzoekend en aftastend. White breidt de behoefte aan machtsuitoefening uit tot de omgeving.

Anderen, onder wie Stanley Schachter, leggen de nadruk op genegenheid als drijfveer. Het handelen van mensen zou vooral worden gemotiveerd door hun streven naar erkenning. Vragen als: ‘Hoe denken anderen over mij?’, ‘Vinden ze mij aardig?’ en ‘Hoe denken anderen over een bepaald onderwerp en hoe kan ik daarbij aansluiten?’ zijn volgens Schachter de rode draad.

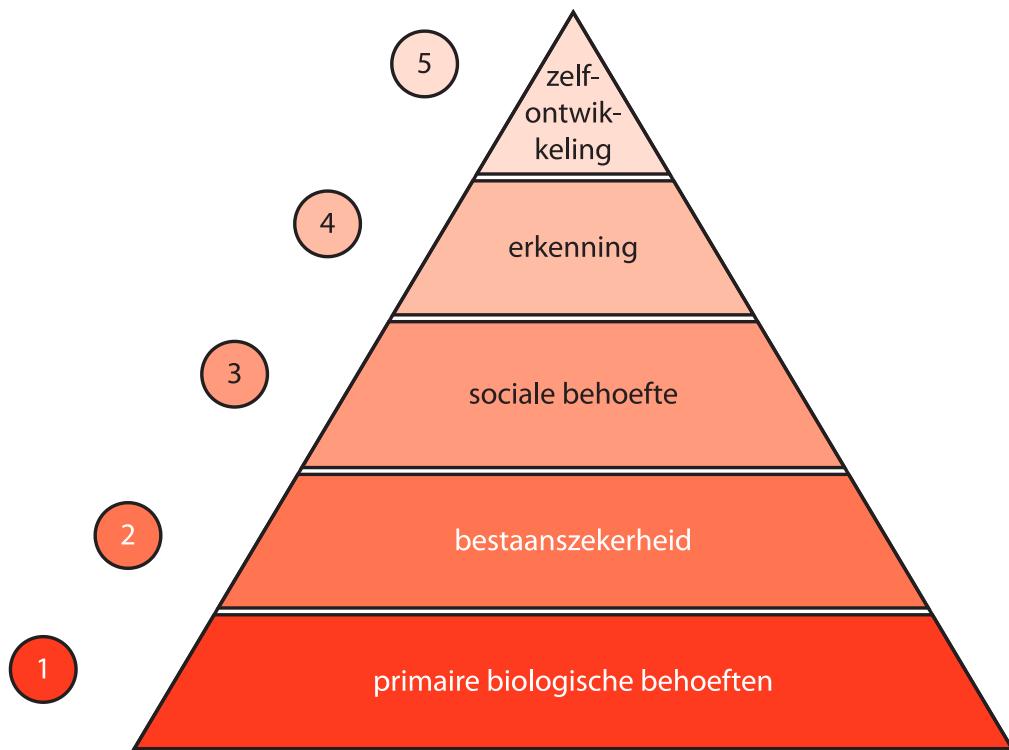
Weer anderen, onder wie David McClelland, wijzen op de geldingsdrang. Zij verklaren het gedrag van de mens uit zijn behoefte om zich te laten gelden. Gedrag dat succes oplevert in de vorm van aanzien en gewaardeerde prestaties, is gedrag dat motiveert.

7.7.1. De behoeftpiramide van Maslow



Figuur 7.10 Abraham Maslow

Abraham Maslow brengt in zekere zin de theorieën van Freud, Adler, White, Schachter en McClelland onder in een alomvattende motivatietheorie (Maslow, 1943). Zijn uitgangspunt is dat mensen zich afhankelijk van het niveau waarop ze zich bevinden door verschillende behoeften laten leiden en dat daarmee de motivatoren verschillend zijn. Hij brengt in de behoeften een hiërarchie aan die gevisualiseerd wordt in de zogenoemde **behoeftepiramide** (zie figuur 7.11).



Figuur 7.11 De behoeftepiramide van Maslow

1 Primaire of fysiologische behoeften – de behoeften aan eten, drinken en dergelijke – zijn letterlijk van levensbelang. Deze behoeften staan onderaan in de piramide, omdat ieder mens in eerste instantie wordt gedreven door de behoefte aan voortbestaan. De mens die honger heeft, is gemotiveerd tot ieder gedrag dat leidt tot het stillen van die honger. Aan behoeften uit hogere lagen in de piramide zal op zo'n moment worden voorbijgegaan. Daarmee hebben derden natuurlijk een belangrijk instrument in handen. Mensen met honger zijn gemakkelijk te manipuleren, simpelweg door ze als beloning voor gewenst gedrag voedsel in het vooruitzicht te stellen.

Pas als aan de primaire levensvooraarden is voldaan, ontstaat ruimte voor de tweede laag, namelijk de (bestaans)zekerheid. Van nature is de mens geneigd gemotiveerd te raken als daarmee continuïteit bereikt kan worden. Dat betekent dat een vast salaris en een dak boven het hoofd nastrevenswaardig zijn.

De volgende categorie is de sociale acceptatie. Mensen willen graag bij een groep horen waarin ze zich veilig voelen. Dat kan bijvoorbeeld het gezin zijn en/of de werkkring, een sportclub of een buurt.

Het vierde niveau van de piramide van Maslow betreft de behoefte aan erkenning en waardering; denk hierbij aan achtig, respect en status, de maatschappelijke positie. Mensen raken bijvoorbeeld gemotiveerd door gedrag dat leidt tot meer macht.

Het hoogste niveau is dat van de zelfverwezenlijking: voortdurend werken aan de eigen ontwikkeling.

De waarde van de behoeftepiramide van Maslow voor de organisatiekunde is de hiërarchie van de behoeften. Mensen zijn te motiveren door ze binnen een bedrijf mogelijkheden te bieden die aan de invulling van een steeds hoger niveau van behoeften tegemoetkomen. Op deze manier kunnen ze geboeid en gebonden worden

(zie hoofdstuk 5). We kunnen de wijze van motiveren nog verfijnen door enige kanttekeningen te plaatsen bij de piramide van Maslow. Op de eerste plaats lijkt het zo te zijn dat mensen altijd meer willen dan ze hebben. Dat geldt in materiële zin, maar ook in termen van behoeftbevrediging. Iemand die al erg wordt gewaardeerd en erkend, zal toch op zoek gaan naar nog meer waardering en naar zelfrealisatie. Het ‘meer’ is altijd gericht op een hogere laag van de piramide. Belangrijk is ook het besef dat een eenmaal bevredigde behoeft niet meer motiveert. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom het verhogen van het salaris van een werknemer vrijwel nooit tot een blijvende verbetering van de prestatie leidt. In het begin zal de werknemer zich nog door het hogere salaris laten prikkelen, maar daarna treedt gewenning op en is het salaris geen (extra) motivator meer. Wel is in dit verband van belang dat waar de bevredigde behoeft op een bepaald niveau geen **motivator** meer is (in termen van Herzberg een *satisfier*), het wegvalLEN van de bevrediging van de behoeft een zeer sterke **demotivator** is (een *dissatisfier*).

 Nieuwe werknemers reageren bijvoorbeeld geïrgerd op de mededeling dat er geen bedrijfsrestaurant is, maar beginnen daarentegen niet te juichen bij de mededeling dat er wel een bedrijfsrestaurant is. De aanwezigheid van een bedrijfsrestaurant is wel het minste wat ze verwachten, dus de afwezigheid ervan is een dissatisfier.

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de motivatoren verschillen per individuele medewerker of per groep van werknemers. Daarmee worden twee dingen duidelijk:

- Motiverende maatregelen moeten gedifferentieerd worden ingezet om daadwerkelijk effect te sorteren. Zo zal een directeur van een werkmaatschappij die al een zeer hoog salaris verdient waarschijnlijk meer gemotiveerd kunnen worden met een promotie tot divisiedirecteur dan met een salarisverhoging.
- Motiverende maatregelen moeten telkens worden herzien. Het stimuleren van werknemers – bijvoorbeeld met het toekennen van een salarisverhoging – heeft slechts een tijdelijk effect.

We willen niet onvermeld laten dat er ook veel kritiek is op de theorie van Maslow. Zijn onderzoeken zouden niet deugdelijk zijn uitgevoerd en zijn visie zou wat simplistisch zijn en geen rekening houden met sterk wisselende omstandigheden. Maslows theorie zou verder een te machinaal beeld van de mens geven en weinig verschil maken tussen mensen, waardoor een individuele benadering te weinig aan bod zou komen.

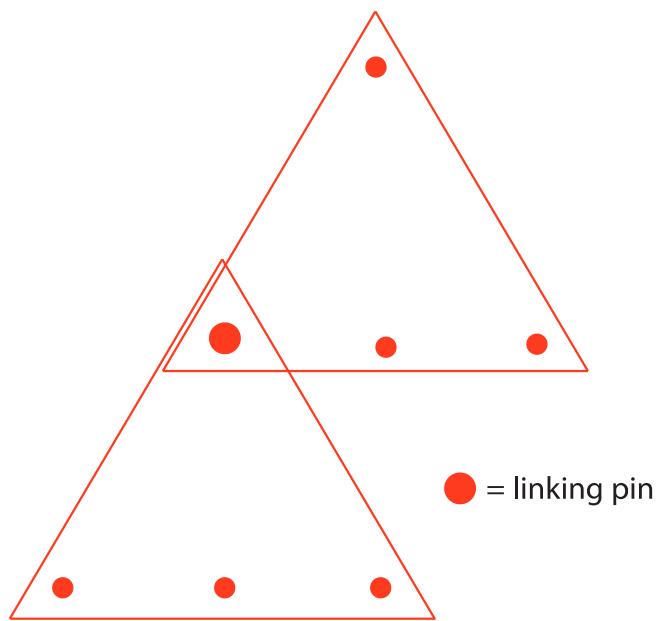
7.8. Samenloop

Voortbordurend op hoofdstuk 5, waar geconcludeerd werd dat de medewerker in de regel de doorslaggevende factor is in het bedrijfsproces, wordt in dit zevende hoofdstuk duidelijk dat er een sterke relatie bestaat tussen het functioneren van de medewerker en de aansturing – de stijl van leidinggeven dus. Het is te simpel om te zeggen dat een goede stijl van leidinggeven leidt tot betere werknelmers, maar dát de leiderschapsstijl invloed heeft op hun functioneren staat buiten kijf.

De stijl van leidinggeven en de structuur komen onder meer bij elkaar in het **linking-pinmodel** van Likert (zie figuur 7.12). Likert heeft uitvoerig onderzoek gedaan naar leiderschapsstijl, besluitvormingsmodellen en besluitvormingsstructuren. Het eerdergenoemde verschil tussen autocratisch en participatief leiderschap is mede ontstaan op basis van door hem ontwikkelde ideeën. In het model van Likert is de chef de verbindende schakel (*linking pin*) tussen zijn eigen afdeling en de bovenliggende laag in de organisatie. In dit systeem snijdt het mes aan twee kanten: signalen komen door van beneden naar boven (**bottom-up**; de chef levert grondstof voor het managementniveau en verdedigt in voorkomende gevallen de belangen van zijn ondergeschikten) en van boven naar beneden (**top-down**; daarbij gaat het om de vertaling van de strategie naar uitvoerend niveau).

Dit is een krachtig model, maar als er veel lagen zijn en de weg tussen de top en de werkvloer dus lang is, is er snel en gemakkelijk sprake van ruis in de communicatie (zie ook paragraaf 3.7.1). Daarbij gaat informatie verloren (de boodschap die onderop wordt meegegeven komt boven niet meer aan) of wordt informatie versterkt of afgezwakt.

Sommige besluiten die leiden tot veranderingen in de organisatie kunnen op weerstand stuiten, en die weerstand zal fors zijn als die veranderingen de bestaanszekerheid van de betrokken personeelsleden in gevaar brengen (zie paragraaf 8.6). Zijn de weerstanden inderdaad fors, bijvoorbeeld bij het besluit om een afdeling of een filiaal te sluiten, dan bestaat de kans dat het draagvlak voor die beslissing afneemt. De leiding kan daardoor wellicht min of meer gedwongen worden de beslissing terug te draaien of de scherpe kantjes eraf te halen.



● = linking pin

Figuur 7.12 Het linking-pinmodel

7.9. Opdrachten

1. Noem vier stijlen van conflicthantering en leg uit wiens belangen bij elk van de stijlen nadrukkelijk worden nagestreefd.
2. Welke relatie kan worden gelegd tussen leiderschapsstijl en organisatiecultuur?
3. Zoek in de media voorbeelden van de vier stijlen van conflicthantering.
4. In de tekst is sprake van twee sterk verschillende stijlen van leiderschap. Welke zijn dat? Welke leiderschapsstijl past het best bij welke stijl van conflicthantering? En hoe zouden we de overgebleven twee stijlen van conflicthantering kunnen koppelen aan stijlen van leiderschap?
5. Noem een aantal kenmerken van een goed functionerend team.
6. In welke fase van teamvorming bevindt dat team zich?
7. Een groot gevoel voor saamhorigheid en een sterke teamgeest kunnen er ook toe leiden dat bij een verschil van mening de groepsleden minder kritisch naar elkaar worden. Hoe wordt dit verschijnsel genoemd?
8. 'Het prisoner's dilemma duidt op de zegswijze "Eendracht maakt macht".' Ben jij het eens of oneens met deze uitspraak? Leg uit.
9. Wat kan een reden zijn om de directie te weren bij brainstormsessies?
10. Sluiten de motivatietheorieën van White en Schachter elkaar uit? Leg uit.
11. Wat is de essentie van het linking-pinmodel van Likert?

Eindcase Hogeschool Leusden

Hogeschool Leusden (HL) is ooit begonnen als een kleine internetspeler: klanten konden online cursussen volgen tegen een aantrekkelijk tarief en kregen begeleiding op afstand, via internet, van bekwame docenten. De formule werkte zo goed dat HL fors groeide en onlangs zelfs is gestart met regulier hoger onderwijs in een eigen gebouw. Vooralsnog is er sprake van drie opleidingen: bedrijfseconomie, bedrijfskunde en financieel management. Alle drie de opleidingen leiden op tot de bachelortitel. Er zijn zo'n dertig studenten per leerjaar per opleiding, en de opleidingsduur is nominaal vier jaar. De docenten die voor de klas staan, zijn dezelfde als die de nog steeds bestaande online opleidingen coachen.

Om de een of andere reden is er de afgelopen paar jaar een toeloop geweest van buitenlandse studenten, met name uit China. Probleem daarbij is dat deze buitenlandse studenten slecht Nederlands spreken en graag Engelstalig onderwijs zouden willen volgen. Dat wordt op dit moment niet aangeboden, ook niet online. Momenteel is er geen verschil gemaakt in de organisatie, bijvoorbeeld in de ondersteunende diensten, tussen dagonderwijs en online onderwijs.

1. Maak een plan van aanpak om tot een nieuwe strategie te komen en bedenk daarbij hoe en in welke mate stakeholders (wie zijn dat in dit geval?) worden betrokken.
2. Bedenk argumenten voor en tegen het scheiden van dag- en online onderwijs. Hoe zou je dat doen?
3. Wat voor gevolgen heeft een eventuele scheiding voor teams? Hoe zou je die vormgeven, en in welke structuur?
4. Welke andere strategische mogelijkheden zie je en hoe ga je tot een besluit komen?
5. Welke rol speelt motivatie bij de besluitvorming, en hoe regel je dat motivatie een sterk punt wordt bij HL nieuwe stijl?
6. Hoe wordt de medezeggenschap geregeld bij HL nieuwe stijl?

 Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 8. Shared values

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk heb je een beeld van:

- wat cultuur is;
- wat bedrijfscultuur is;
- wat de betekenis is van gedeelde waarden voor organisaties;
- hoe je bedrijfscultuur kunt beïnvloeden en veranderen.

Begincase ‘Zo gaan wij niet met elkaar om’

De personeelsvereniging van de Utrechtsche Bierbrouwerij heeft op de laatste ledenvergadering (dus van de eigen leden) de opdracht gekregen om de sfeer op het werk te verbeteren en hierover met de directie te overleggen. De directie stelt dat zij haar best al doet. Op het laatste personeelsfeest werden kosten noch moeite gespaard – er was zelfs een professionele band ingehuurd –, maar je kon ‘een kanon afschieten’, zo weinig personeel was er aanwezig.

De directie heeft van de afdelingsleiding signalen gekregen dat steeds minder personeel bereid is om af en toe over te werken als het echt nodig is. Daardoor kon twee weken geleden een spoedorder niet op tijd worden geleverd en ging een klant verloren! Het tevredenheidsonderzoek van enkele maanden ervoor had onder meer de ergernis van een flink aantal werknemers gesigneerd over de wijze van leidinggeven van een aantal managers. Het is natuurlijk heel goed mogelijk dat de – in de ogen van de directie negatieve – houding jegens overwerk daarmee te maken heeft.

Tot dusverre heeft de directie echter niets met de afgegeven signalen gedaan, aldus Francien Spring in ’t Veld, de voorzitster van de personeelsvereniging: ‘De ondernemingsraad is eigenlijk het voor de hand liggende orgaan om met de directie te praten over die signalen. Maar wij kunnen, los van de inspanningen van de or, ook ons steentje bijdragen aan het verbeteren van het arbeidsklimaat. Wij zouden een sportvereniging kunnen oprichten waarbinnen een aantal sporten tegen een gereduceerd tarief kan worden beoefend. Medewerkers kunnen elkaar desgewenst ook in een andere setting ontmoeten om de banden aan te halen. We zouden bijvoorbeeld één avond in de week een baan kunnen huren bij de plaatselijke tennisvereniging.’

‘Dat is een goed idee,’ zegt Jannie Snel, een van de leden van de personeelsvereniging, ‘want sport verbroedert. Maar niet iedereen is geïnteresseerd in sport, en degenen die dat wel zijn hebben misschien geen belangstelling voor tennis. Kunnen wij niet ook activiteiten of maatregelen bedenken waar vrijwel iedereen achter kan staan?’

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. In feite gaat het hier om pogingen om een cultuurverandering te bewerkstelligen. Hoe zou een omslag naar een meer participatieve sfeer hier het best gerealiseerd kunnen worden?
2. Bedenk activiteiten die binnen de onderneming cultuurversterkend kunnen werken, omdat in beginsel iedere medewerker eraan wil meedoen.
3. Hoe kan het personeelsblad gebruikt worden om de gewenste cultuurverandering tot stand te helpen brengen?

4. Waarom zou gezamenlijke sportbeoefening een goed middel kunnen zijn om de cultuurverandering tot stand te brengen?
5. Waarom zou de directie nog niets hebben gedaan met de signalen uit het tevredenheidsonderzoek?

8.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt de zevende S aan de orde: shared values, de cultuur in de organisatie. Wat kan onder bedrijfscultuur worden verstaan, welke cultuurniveaus kunnen onderscheiden worden, en hoe kunnen bedrijfsculturen veranderd worden?

8.2. Wat is cultuur?

De term ‘cultuur’ duidt in essentie op **waarden** (wat vinden wij van belang?) en **normen** (wat vinden wij nodig/wenselijk om die waarden in praktijk te brengen?). Eigenlijk horen daar nog de **sancties** bij: wat gebeurt er als de normen terzijde worden geschoven?

 Een aantal mensen vindt het leiden van een gezond leven van belang. De norm is dan: regelmatig bewegen en gezond eten. Wordt aan die norm voldaan, dan is de kans groot dat de dokters langer buiten de deur worden gehouden. Wordt niet aan die norm voldaan en laat men zich verleiden tot het ongebreideld verorberen van kroketten, berenhapjes en andere vette troep, dan is de negatieve sanctie een verhoogde kans op hart- en vaatziekten.

Kader 8.1 Cultuur in twee betekenissen

Cultuur kan worden opgevat:

- *in concrete zin*: in de betekenis van kunstuitingen (zoals beeldende kunst en muziek) en materiële verworvenheden (kennis en vaardigheden op tal van terreinen, en de tastbare zaken die als gevolg daarvan tot stand zijn gekomen: bruggen, dijken, enzovoort);
- *in abstracte zin*: in de vorm van het doorgeven van waarden en normen.

In kader 8.1 wordt cultuur in een breder perspectief geplaatst. In de organisatiekunde ligt het accent op de tweede betekenis. In die abstracte zin beschouwd is cultuur de **basis voor ons gedrag**, een leidraad voor ons handelen. Cultuur geeft richting aan de manier waarop wij de dingen doen, en ook aan de manier waarop wij met elkaar omgaan. Als ‘wij’ duidt op een bepaalde organisatie, gaat het om **bedrijfscultuur** (zie ook kader 8.2).

Kader 8.2 Hoe belangrijk is bedrijfscultuur?

Besluiten die worden genomen zonder rekening te houden met de in de organisatie werkzame culturele krachten kunnen onvoorzien en ongewenste gevolgen hebben, aldus Edgar Schein. Schein stelt deze stelling met diverse voorbeelden, zoals het volgende van Atari, een ontwerper van computerspellen: Lang geleden, toen Atari voorop liep bij het ontwerpen van computerspellen, haalde men daar een nieuwe president-directeur binnen. Zijn culturele marketingachtergrond vertelde hem dat het zorgen voor individuele prikkels en carrière mogelijkheden een goede manier was om een bedrijf te leiden. Hij was geïrriteerd toen zijn onderneming bleek te bestaan uit een nogal onsaamhangend stelletje technici en programmeurs, met werkzaamheden die ogen schijnlijk zo weinig met elkaar te maken hadden dat je zelfs niet kon bepalen wie je nu eigenlijk voor wat moest belonen. Hij zou daar weleens even flink de bezem door halen. Hij voerde een systeem in met duidelijk van elkaar gescheiden persoonlijke verantwoordelijkheden, plus een individualistisch en op onderlinge concurrentie gericht beloningssysteem met als symbool de ‘ontwerper van de maand’. Het enige resultaat hiervan was dat de organisatie gedemoraliseerd raakte en dat enkelen van de beste technisch ontwerpers het bedrijf vaarwel zegden. Deze goed bedoelende president-directeur had niet besef dat de essentie van het creatieve proces dat de grondslag vormt van het ontwerpen van goede spelletjes nu juist bestond uit het ongestructureerde, op samenwerking gebaseerde klimaat dat de ontwerpers in staat stelde elkaar creativiteit te prikkelen.

Bron: Schein, 1999

Binnen de gemeenschap bestaat dus min of meer overeenstemming over waarden, overtuigingen, gevoelens, enzovoort. Deze overeenstemming staat voor een deel op papier (zie bijvoorbeeld de missie en de visie; paragraaf 1.5) en is voor een deel onbewust. Iedere deelnemer is het ermee eens dat bepaalde zaken ‘gewoon zo horen’. Een cultuur ontstaat per definitie in een **gemeenschap**. Dat kan een land zijn of een organisatie, een groep mensen met een gemeenschappelijk geloof, een gedeelde interesse, enzovoort. Mensen maken in de regel deel uit van verschillende cultuurgemeenschappen. Vaak wordt in de literatuur hier het begrip ‘subcultuur’ gebruikt.

 In de sportvereniging waarvan iemand lid is, heerst een eigen cultuur. Die is anders dan de cultuur in het bedrijf waar de betrokken sportbeoefenaar werkt. Natuurlijk zijn er ook vaak overeenkomsten, al was het alleen maar omdat de sportvereniging en het bedrijf in dezelfde gemeente zijn gevestigd, waar een bepaalde plaats- of streekcultuur heerst.

Natuurlijk komt het ook voor dat een individu deel uitmaakt van cultuurgemeenschappen die sterk van elkaar verschillen. Dat kan tot grote spanningen leiden. Cultuur is te beschouwen als een soort smeermiddel, een set afspraken – bewust of onbewust, geschreven of ongeschreven – die de **omgang** van de leden van een gemeenschap reguleert (zie kader 8.2) en daarmee sterk vereenvoudigt. Het vervelende enerzijds en het spannende anderzijds is dat iedere gemeenschap eigen regels, afspraken en gedachten heeft over hoe het eraan toe zou moeten gaan. In dezelfde mate waarin een cultuur de communicatie binnen een groep vereenvoudigt, kan ze de communicatie met andere groepen bemoeilijken.

 In het Verre Oosten wordt bij ieder voorstel bevestigend geknikt. Dat betekent echter niet dat de andere partij het eens is met het voorstel: het is simpelweg een vorm van beleefdheid. De Europese ondernemer die in dat geval denkt dat de deal rond is, kan zeer bedrogen uitkomen. In veel culturen – zeker in de Aziatische – wil men de gesprekspartner eerst goed leren kennen alvorens tot zaken te komen; het draait om vertrouwen.

Een ander – ogenschijnlijk onbetekenend – voorbeeld betreft het aannemen van visitekaartjes. In Nederland wordt in het gunstigste geval een snelle blik op zo'n kaartje geworpen om het vervolgens achteloos in de jas te stoppen. Zo niet in Japan: daar is het een teken van beleefdheid om het kaartje aandachtig te bestuderen en het dan pas – na de onvermijdelijke buiging – op te bergen.

Een derde voorbeeld is dat van een fabrikant van babyvoeding die er bij de introductie van zijn producten op de Arabische markten achter kwam dat de reclameboodschap die hij in zijn thuismarkt had uitgezonden daar volledig verkeerd begrepen werd. In de reclameafbeelding was links een huilende baby afgebeeld, in het midden het product en rechts dezelfde, maar nu tevreden kijkende baby. In Arabische landen wordt echter van rechts naar links gelezen, waardoor het leek alsof de baby na het eten van de babyvoeding was gaan huilen. Bovendien is het er gebruikelijk om de inhoud op de verpakking af te beelden, waardoor het leek alsof deze potjes waren gevuld met babyvlees; wat ver gezocht, maar toch ...



Figuur 8.1 Huilende baby

Uit de voorgaande voorbeelden blijkt wel dat een vergissing al gauw is gemaakt, terwijl je je doorgaans van geen kwaad bewust bent. Je weet zelf niet beter. Met name twee aspecten zijn belangrijk om te onthouden: fysiek contact (zoals een schouderklopje) wordt elders vaak niet gewaardeerd, en datzelfde geldt voor de directheid waar Nederlanders om bekendstaan (zie ook het voorbeeld hierna).

Toen Frank de Boer (zie figuur 8.2) na zijn imposante voetballoopbaan aan de slag ging als trainer, was hij bij Ajax eerst heel succesvol, maar zijn contracten in het buitenland werden keren voortijdig beëindigd omdat de resultaten tegenvielen. De vraag rees of zijn aanpak wel werkte over de grens. Arie Haan, evenals De Boer voormalig topvoetballer, en als trainer gedurende drie decennia in het buitenland actief, vindt dat er een patroon zichtbaar is. ‘In Nederland vinden we al snel dat we het beter weten dan de rest van de wereld en wil iedereen altijd zijn eigen ding doen. Maar dat werkt niet zo in andere landen. Je moet niet alles ineens willen veranderen. Je zult als buitenlandse trainer eerst mee moeten gaan in de cultuur van die club en dan stapje voor stapje dingen veranderen, zodat je de spelers overtuigt en meekrijgt.’ Problemen met communicatie liggen snel op de loer over de grens, zo is de ervaring van Haan, die in negen verschillende landen als trainer actief is geweest. ‘Als Nederlanders zijn we heel direct. In veel landen wordt dat helemaal niet gewaardeerd en zijn spelers snel beleidigd. Je moet ook heel erg uitkijken met humor. In Nederland zijn we gewend om heel ironisch iets te zeggen. Bijvoorbeeld Chinezen snappen daar niks van. In China bestaat geen ironie. Die nemen alles serieus.’ (Soccernews, 2020)



Figuur 8.2 Frank de Boer

8.3. Cultuurniveaus

Het grootste gevaar bij pogingen om andere culturen te begrijpen, is dat we ze in gedachten sterk simplificeren. Schein zei daarover:

'Het is verleidelijk – en tot op zekere hoogte ook valide – te zeggen dat een cultuur gewoon bestaat uit "de manier waarop wij nu eenmaal hier te werk gaan", "de riten en rituelen van onze onderneming", "ons bedrijfsklimaat" of "onze fundamentele waarden". Dit zijn echter allemaal manifestaties van cultuur, maar geen ervan is de cultuur op het niveau waarop deze bepalend is. Een betere manier om naar een cultuur te kijken, is te beseffen dat ze op verscheidene niveaus aanwezig is en dat wij de dieper gelegen niveaus ervan zowel moeten begrijpen als sturen.' (Schein, 1999)

Schein onderscheidt in dit opzicht drie niveaus, namelijk artefacten, beleiden waarden en onderliggende waarden (zie figuur 8.3). In de volgende subparagrafen gaan we daar nader op in.



Figuur 8.3 Drie cultuurniveaus volgens Schein

8.3.1. Artefacten

Artefacten zijn zaken die gemakkelijk zijn waar te nemen. Het zijn uiterlijkheden: wat ziet, hoort en voelt men? Ze vormen het niveau van – om in de termen van Hofstede (zie hierna) te spreken – rituelen, helden en symbolen.

Bij **rituelen** gaat het bijvoorbeeld om vragen als 'Hoe communiceren de medewerkers met elkaar (informeel of meer formeel)?' en 'Hoe worden de verjaardagen van collega's gevieren (met koffie en gebak)?'. Bij **symbolen** gaat het bijvoorbeeld om vragen als 'Hoe zijn de medewerkers gekleed (in driedelig pak, in een bedrijfsuniform of casual)?' en 'Welke sfeer heerst er op het kantoor?' (bijvoorbeeld meubilair, verlichting, schilderijen of andere kunstvoorwerpen).

Helden vertegenwoordigen de trots van de cultuurgroep waartoe zij behoren. De leden van de groep willen graag met de helden geïdentificeerd worden. In bedrijven kunnen dat beroemde leiders zijn, zoals de flamboyante Richard Branson, oprichter van vliegmaatschappij Virgin, en in de politiek mensen als de charismatische Barack Obama (zie figuur 8.4).



Figuur 8.4 Beroemde leiders: Richard Branson en Barack Obama

Als wordt geconstateerd dat twee organisaties wat uiterlijkheden betreft elkaars tegenpolen zijn, dan zal vaak de eerste, spontane reactie zijn dat zij qua cultuur totaal van elkaar verschillen. De vraag is echter of die conclusie gerechtvaardigd is. We zien immers alleen de buitenkant. Willen we weten waarom de medewerkers zich zo gedragen, zich zo kleden, enzovoort, dan zullen we verder moeten kijken. We komen dan allereerst op het niveau van de beleden waarden.

8.3.2. Beleden waarden

Op het niveau van de **beleden waarden** worden vragen gesteld als 'Waarom werken de medewerkers met de deur dicht?', 'Waarom communiceren ze tamelijk formeel met elkaar?' en 'Waarom kleden ze zich nogal vormelijk?'. Stel dat we in een organisatie waarin een opendeurpolitiek heerst, men heel informeel en joviaal met elkaar omgaat en snel probeert te handelen, proberen antwoorden te krijgen op dat soort vragen. Het zou dan heel goed kunnen dat er wordt geantwoord: 'Omdat we teamwork willen bevorderen', of: 'Omdat we alert willen reageren op wensen van onze klanten.' In een andere organisatie, waar de medewerkers veel formeler met elkaar omgaan, zouden heel goed dezelfde antwoorden kunnen worden gegeven. Wederom blijken de uitgangspunten 'teamwork' en 'klantgerichtheid' heilig te zijn,

maar hier wordt geprobeerd die doelen via een andere route te bereiken: ‘Wij streven teamwork na, en om dat te stimuleren is het in onze ogen belangrijk dat iedereen rustig – zonder te worden afgeleid door wat er op de gang gebeurt – moet kunnen nadenken alvorens in overleg te treden met de collega’s. Daarom werken wij met de deur dicht.’

Er zijn dus ‘meer wegen die naar Rome leiden’. Echt inzicht krijgen in de verschillen lukt dus op deze manier niet. We moeten een trede naar beneden en proberen de dieper liggende waarden, gedachten en gevoelens voor het voetlicht te krijgen.

8.3.3. Onderliggende waarden

Nader onderzoek in de genoemde denkbeeldige organisaties zou laten zien dat er bij de een wel en bij de ander niet een duidelijk verschil bestaat tussen de beleden waarden (de waarden die men zegt na te streven) en de **onderliggende waarden** (de waarden die men daadwerkelijk in praktijk brengt).

 Op dit niveau komen wij uit bij de ethiek, ook wel moraalkunde of zedenkunde genoemd. Ethiek duidt op de zoektocht naar antwoorden op de vragen wat goed en slecht is. Dit zijn ook actuele vragen in de organisatiekunde bij recentelijke ontwikkelingen rond duurzaamheid en de laatste crises (de financiële en die ten gevolge van het coronavirus).

Om de onderliggende waarden te begrijpen, kan het aan te bevelen zijn de bewuste organisatie in een historisch kader te plaatsen. Welke waarden en overtuigingen hebben de onderneming in het verleden succes bezorgd? Wij citeren Schein nog een keer:

‘Veronderstel dat de oprichter van bedrijf X een wetenschapper was met een paar patenten op zijn naam die via een goed gestructureerd productieproces goederen en diensten leverde waaraan in de markt grote behoefte bestond en die zodra ze werden uitgebracht werden afgenoem. Deze oprichter trok mensen aan die prijs stelden op orde en discipline. Bij gebleken succes gingen deze medewerkers orde en discipline als vanzelfsprekend beschouwen om de organisatie goed te kunnen laten functioneren. Met andere woorden, de essentie van een cultuur bestaat uit deze gemeenschappelijk geleerde waarden en overtuigingen die tot een gemeenschappelijk goed worden en – wanneer de organisatie succes blijft boeken – ook vanzelfsprekend worden gevonden. Het is belangrijk hierbij in gedachten te houden dat dit het resultaat is van een gemeenschappelijk leerproces. Oorspronkelijk bestonden die waarden alleen in het hoofd van de oprichter. Ze werden gemeenschappelijk en als normaal beschouwd zolang de nieuwe leden beseften dat die waarden en overtuigingen van de oprichter leidden tot succes van de organisatie en daarom wel “juist” moesten zijn.’ (Schein, 1999)

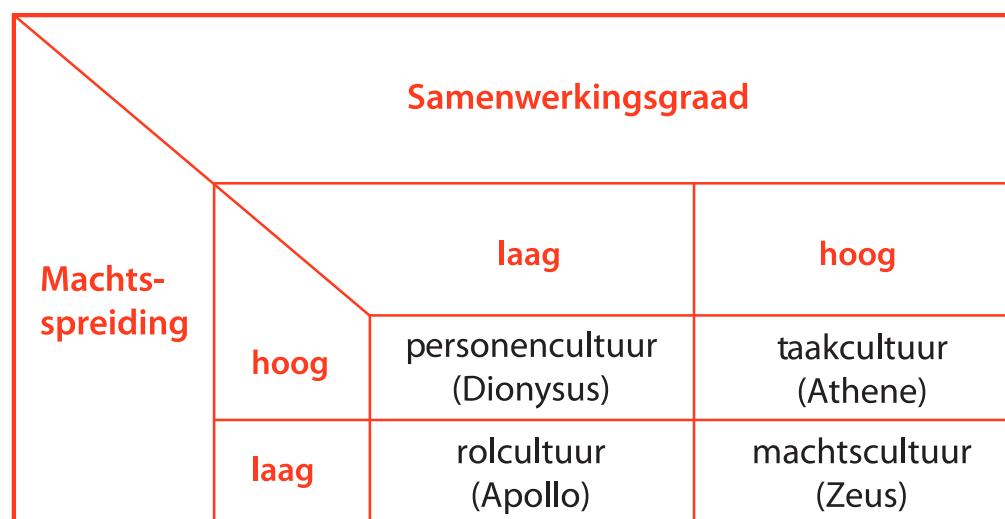
Volgens Schein gaat het bij het leren kennen van de bedrijfscultuur in essentie om de onderliggende waarden. Door te weten, leert men de cultuur van de organisatie kennen. Anderen, onder wie Handy (1993), stellen zich minder strikt op en kennen aan de uiterlijke verschijningsvormen meer waarde toe. Medewerkers van een school gaan immers anders met elkaar om dan medewerkers van een havenbedrijf: ze kleden zich anders, ze praten anders en ze rijden in andere auto’s.

8.4. Cultuurdiagnose

Allerlei onderzoeken in de afgelopen decennia hebben tot de conclusie geleid dat er verschillende bedrijfsculturen bestaan. Diverse auteurs hebben getracht hierin enige ordening aan te brengen.

8.4.1. Indeling van Harrison en Handy

Het eerste model dat we bespreken is dat van Harrison en Handy (zie figuur 8.5). Harrison heeft het geïntroduceerd. Handy heeft het overgenomen en aan de vier typen de namen van klassieke goden toegevoegd. In dit model wordt op basis van de mate van samenwerking en machtsspreiding in organisaties onderscheid gemaakt naar de personencultuur, de taakcultuur, de rolcultuur en de machtscultuur.



Figuur 8.5 Cultuurtypemodel van Handy

In organisaties met een **personencultuur** (Dionysus) is de machtsspreiding groot (er is sprake van decentralisatie) en wordt weinig samengewerkt. Dit type cultuur komt veel voor in organisaties waarin professionals en/of specialisten werken (bijvoorbeeld scholen, ziekenhuizen of advocatenkantoren). De doorgaans hoogopgeleide specialist is meester in zijn vakgebied, werkt individueel en is daarnaast in staat en geneigd om veel eigen beslissingen te nemen. De bedrijfscultuur is hier een optelsom van een min of meer gelijkwaardige inbreng van de individuele leden. Doordat persoonlijke inbreng van de medewerkers zwaar weegt – zowel in de besluitvormingstrajecten als in de specifieke invulling van werk en werkprocessen –

en doordat professionals vaak eigenwijs zijn in de letterlijke zin van het woord, is het veranderen van een dergelijke personencultuur in de regel een moeizame aangelegenheid.

Organisaties met een **taakcultuur** (Athene) zijn gericht op het oplossen van problemen waarbij specialisten, ieder met hun eigen vakgebied en vaak in een wisselende samenstelling, projecten uitvoeren, zoals het ontwikkelen van een nieuw product en het organiseren van een bedrijfsverhuizing. In een dergelijke cultuur (soms ook teamcultuur genoemd) is de macht niet centraal belegd, maar is sprake van spreiding onder de specialisten. Er wordt veel samengewerkt – het gaat tenslotte om het tot stand brengen van het eindresultaat. De top probeert de specialisten zo goed mogelijk in te zetten op taken die ze het best aankunnen, en zal er scherp op toezien dat individuele en organisatorische doelstellingen zo veel mogelijk op elkaar aansluiten.

In organisaties met een **rolcultuur** (Apollo) is de macht nauwelijks gespreid en wordt weinig samengewerkt. De macht is centraal belegd (logischerwijs vrijwel altijd hoog in de organisatie) en het werk wordt op individuele basis uitgevoerd. Kenmerkend voor organisaties met een rolcultuur zijn het bestaan van veel regels, gecentraliseerde aansturing en de verwachting dat strikt volgens de regels en procedures wordt gewerkt. Werknemers vervullen hun rol zoals door het management in regels en procedures wordt voorgeschreven. Dergelijke organisaties functioneren op routine, controle en voortdurende verscherping van regels. Bankinstellingen en verzekeraarsmaatschappijen zijn hiervan goede voorbeelden.

De **machtscultuur** ten slotte (Zeus) wordt gekenmerkt door een sterk gecentraliseerde macht en een grote mate van samenwerking. Dit type cultuur komt bijvoorbeeld voor in kleinere bedrijven met een directeur-eigenaar die een sterke visie heeft. Zijn medewerkers houden zich uit respect voor zijn autoriteit aan de beslissingen die hij neemt. Daardoor zijn er – vergeleken bijvoorbeeld met organisaties in de rolcultuur – relatief weinig regels en procedures. Veelal is hier sprake van een wat lager opleidingsniveau bij de medewerkers.

8.4.2. Overige indelingen

Er zijn, zoals gezegd, talrijke indelingen gemaakt. Wij beperken ons hier tot de typologie van Deal en Kennedy, en in de volgende paragrafen tot de typologie van Hofstede en de typologie van Cameron en Quinn. // Verder hebben wij de kleurentypologie van De Caluwé opgenomen in de [toolbox](#).

Typologie van Deal en Kennedy

In het model van Deal en Kennedy (zie tabel 8.1) staan centraal het risico dat de bedrijfsvoering meebrengt en de snelheid waarmee de organisatie feedback ontvangt over de kwaliteit van haar aanbod. Op basis van deze ingangen worden vier culturen

onderscheiden: de machocultuur, de cultuur van hard werken en spelen, de alles-op-een-kaartcultuur en de procedurecultuur.

Tabel 8.1. Typering organisatieculturen volgens Deal en Kennedy (2000)

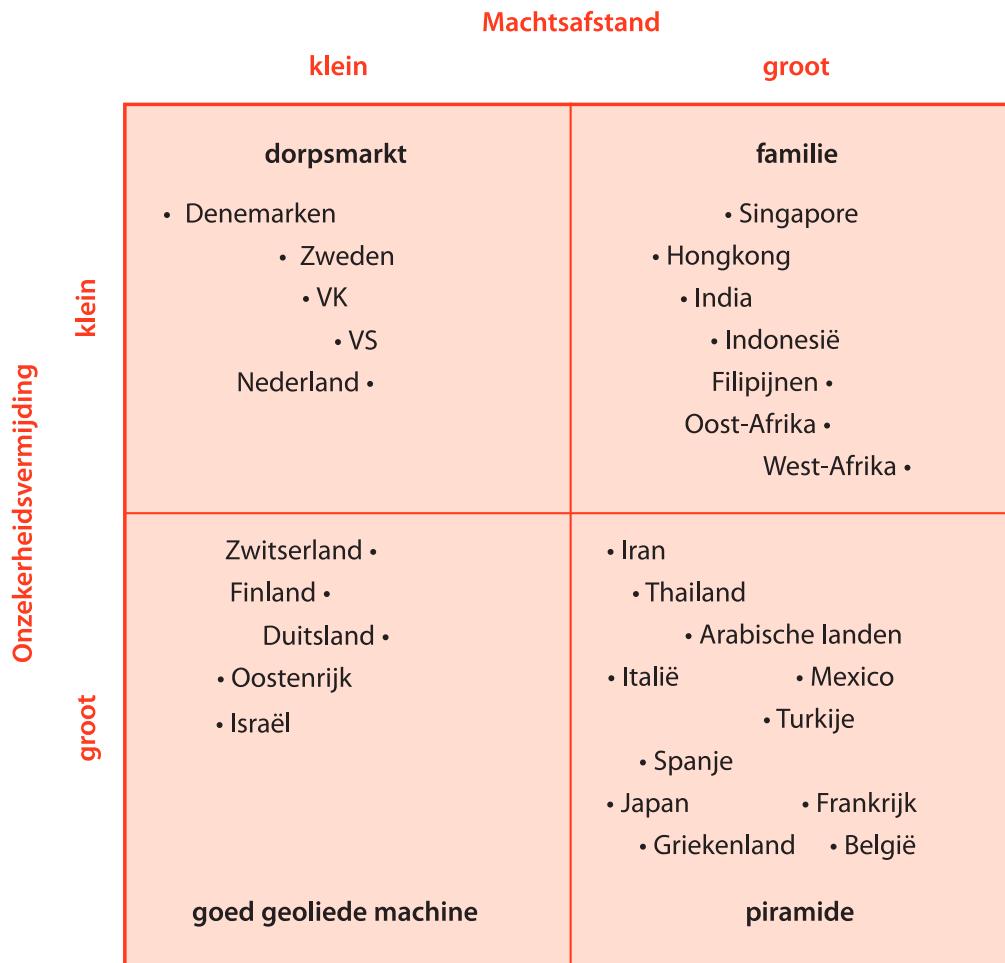
	Veel risico	Weinig risico
Snel feedback	<p>Machocultuur</p> <p>Grote investeringen en snel weten of de input geld oplevert.</p> <p>Komt o.a. voor bij voetbalclubs, filmproducenten en textielproducenten.</p>	<p>Hard-werken-en-spelencultuur</p> <p>De inhoud van het werk is van groot belang (moet plezier geven). Klantgerichtheid staat centraal. Fouten maken kan, maar correctie kan en zal in de regel snel plaatsvinden. Daardoor is het risico relatief gering.</p> <p>Komt o.a. voor in de handel en de hotelwereld.</p>
Langzaam feedback	<p>Alles-op-een-kaartcultuur</p> <p>Grote investeringen, grote orders, veel techniek en autoriteit staan centraal. Het duurt een hele poos voordat de investeringen zijn terugverdiend.</p> <p>Komt o.a. voor bij vliegtuigmaatschappijen, investeringsmaatschappijen en oliemaatschappijen.</p>	<p>Procedurecultuur</p> <p>Regels, procedures en punctualiteit staan centraal. Vooral de inhoud is belangrijk; voor de snelheid waarmee gepresteerd wordt geldt dat minder.</p> <p>Komt o.a. voor bij ministeries, verzekeringsmaatschappijen en banken.</p>

8.5. Factoren die een cultuur bepalen

Handy noemt in zijn boek *Understanding Organizations* (1993) zes factoren die van invloed zijn op de organisatiecultuur: de omgeving, de medewerkers, de aard van de leiding en de geschiedenis, de omvang, de beschikbare hulpmiddelen en kennis, en de doelstellingen. In de volgende subparagrafen gaan we nader op die factoren in.

8.5.1. Omgeving

De **omgeving** moet in dit verband breed bezien worden. Er moet niet alleen aandacht worden besteed aan de invloed van de economische omgeving (in een onderneming die opereert in een markt met felle concurrentie zal een sfeer heersen van resultaatgericht en snel handelen om te kunnen overleven), maar ook aan de samenleving in het algemeen. De cultuur van een land of streek heeft ontegenzeglijk invloed op de cultuur van een bedrijf. De Nederlandse nationale en bedrijfscultuur worden (hoewel nu duidelijk minder dan vroeger) onder meer getypeerd door zuinigheid en nuchterheid. In dit verband is het aardig te verwijzen naar Hofstede, die na een uitgebreid onderzoek verschillen in bedrijfscultuur heeft beschreven die hun basis vinden in verschillen in nationale cultuur. In zijn onderzoek hanteert Hofstede vier begrippen: machtsafstand, het vermijden van onzekerheid, individualisme en mannelijkheid (zie kader 8.3 voor een toelichting). De eerste twee dimensies worden uitvergroot in figuur 8.6, met behulp van de typeringen 'dorpsmarkt', 'goed geoliede machine', 'familie' en 'piramide', en de toelichting daarop.



Figuur 8.6 Typering landenculturen volgens Hofstede

■ De typeringen worden als volgt verklaard. De **dorpsmarkt** wordt zo genoemd omdat de cultuur op een markt er een is van gezelligheid, veiligheid en overleg. Er is weinig hiërarchie (kleine machtsafstand) en geen sprake van het mijden van risico's. In culturen die worden getypeerd als een **goed geoliede machine** is sprake van goede planning en organisatie. Hierdoor zijn de voorspelbaarheid en de betrouwbaarheid groot, net als bij een goed onderhouden machine. Er worden geen risico's gelopen, en een sterke hiërarchie is niet nodig. In een **familie** is (of beter gezegd: was) sprake van een duidelijke hiërarchie: de pater familias is de baas. Tegelijkertijd is het vanzelfsprekend dat familieleden gezamenlijk optrekken, en er is dus geen bijzonder grote risicomijding. De typering **piramide** is gebaseerd op het oude Egypte: farao's stonden zeer ver van de slaven af (grote machtsafstand) en het bouwen van piramides werd strak georganiseerd, waardoor risico's absoluut werden vermeden.

Bij het voorgaande is overigens een relativerende noot wel op zijn plaats. De typeringen vervagen namelijk in het huidige bestel, waarin bedrijven steeds meer internationaal opereren, werknemers steeds vaker een multiculturele achtergrond hebben en de bedrijfsleiding vaak niet afkomstig is uit het land van vestiging van de organisatie (we praten dan voornamelijk over internationale en multinationale ondernemingen). En natuurlijk hebben de politieke en sociaal-culturele ontwikkelingen die landen doormaken ook invloed op hun beeld op de genoemde dimensies. (Zijn de Nederlanders bijvoorbeeld nog steeds dat ondernemende, risiconemende volkje dat zich makkelijk openstelt voor de buitenwereld?)

Hoe dat ook zij, het gaat er hier om dat we oog hebben voor het bestaan van verschillen in bedrijfsculturen en dat we beseffen dat die bedrijfsculturen vanuit verschillende dimensies gevoed worden en mede daardoor moeilijk te vatten zijn.

Kader 8.3 Vier dimensies in het onderzoek van Hofstede

Hofstede onderscheidde in zijn oorspronkelijke onderzoek vier dimensies. We bespreken die hierna kort.

Machtsafstand

De **machtsafstand** is de eerste dimensie in het onderzoek van Hofstede. Daarbij gaat het om feitelijke en sociaal gevoelde machtsverdeling, dat wil zeggen om de daadwerkelijke manier waarop de macht verdeeld is en om de sociale afstand. Denk wat het laatste betreft bijvoorbeeld aan de afstand die men soms voelt ten opzichte van de huisarts. In Nederland is de afstand tot de huisarts in het algemeen gering; in veel andere landen is die afstand veel groter en is het volstrekt not done om de huisarts te tutoyeren. Bedrijven die gevestigd zijn in landen waar een grote machtsafstand geldt, kennen in de regel veel hiërarchie en veel top-downcommunicatie.

Het al of niet mijden van onzekerheid

De tweede dimensie betreft de mate waarin de mensen bereid zijn risico's te nemen en dus in hoeverre zij kunnen en willen omgaan met onzekerheid, ongestructureerdheid en onvoorspelbaarheid. Bij een hoge mate van **risicovernijding** zullen meestal veel regels en procedures van kracht zijn.

Collectivistische en individualistische samenlevingen

De derde dimensie betreft het onderscheid tussen collectivistische en individualistische samenlevingen. In **collectivistische samenlevingen** staan mensen niet alleen, maar kunnen ze terugvallen op de steun van familie en de organisaties waarvoor ze werken. In **individualistische samenlevingen** daarentegen wordt meer waarde gehecht aan eigen verantwoordelijkheid. Loyaliteit tussen werknemer en werkgever is bijgevolg in een individualistische samenleving minder sterk; jobhoppen komt er veel vaker voor. Een individualistische cultuur wordt in hoge mate gekenmerkt door waarden als vrijheid, zelfontplooiing en eigen verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag.

Mannelijkheid versus vrouwelijkheid

Mannelijkheid versus vrouwelijkheid is de vierde dimensie in Hofstedes onderzoek. **Mannelijkheid** wordt gekoppeld aan geld verdienen, prestaties leveren, ambitie, competitie en dominantie. Bij de tegenhanger, **vrouwelijkheid**, ligt het accent meer op de kwaliteit van het bestaan. Deze wordt verbonden met 'softe' zaken als aandacht voor het creëren van plezierige werkverhoudingen en een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Voor Nederland geldt dat het weliswaar masculiene trekken heeft, maar toch wat meer neigt naar een feminiene cultuur.

Op grond van de voorgaande dimensies lijken sommige culturen haaks op elkaar te staan. De Japanse samenleving bijvoorbeeld wordt gekenmerkt door een grote machtsafstand, een sterke neiging om onzekerheden te vermijden, een hoge mate van collectivisme en een sterk accent op mannelijkheid. De Scandinavische landen laten een volledig tegenovergesteld beeld zien: er is veel ruimte voor eigen inbreng, en het accent ligt op acceptatie van risico's, individualisme en vrouwelijkheid.

Zoals gezegd onderscheidde Hofstede in zijn oorspronkelijke onderzoek vier dimensies. Later heeft hij daar nog een vijfde aan toegevoegd, namelijk die van de **langetermijngerichtheid** en de **kortetermijngerichtheid**. Een samenleving met een langetermijngerichtheid wordt gekenmerkt door hard werken, veel plannen en sparen. Dat gedrag, gecombineerd met een flink doorzettingsvermogen,

zorgt voor groei en welvaart. Nederland behoort – met zijn calvinistische achtergrond – tot deze categorie.

8.5.2. Medewerkers

De **medewerkers** brengen hun eigen waarden en normen mee, die behalve door hun nationale cultuur vorm hebben gekregen door hun opvoeding, hun karakter en hun opleiding. Omdat er grote verschillen bestaan tussen mensen, zullen in grote organisaties vaak verschillende groepen (subculturen) opereren (zie figuur 8.7).



Figuur 8.7 Diversiteit op de werkvloer

8.5.3. Aard van de leiding en de geschiedenis

Bepaalde gebeurtenissen in de **geschiedenis** van een organisatie kunnen een langdurig effect hebben op de organisatiecultuur (zoals reeds gezien in kader 8.2). Als bijvoorbeeld een staking waaraan een groot deel van het personeel heeft deelgenomen het rendement van de onderneming fors heeft aangetast, kan dat de sfeer sterk beïnvloeden. Afhankelijk van de **aard van de leiding**, dus van de manier waarop de leiding zich opstelt, kan een dergelijke gebeurtenis echter ook positief uitpakken en de verschillende partijen weer nader tot elkaar brengen (bijvoorbeeld door meer inspraak en overleg en door sterkere ondersteuning in de vorm van opleiding). Dit laatste voorbeeld impliceert dat verschillende stijlen van leiderschap

elk een verschillende invloed hebben op de vorming en verandering van de bedrijfscultuur (zie paragraaf 8.6).

8.5.4. Omvang

Ook de **omvang** van de onderneming is van invloed op de organisatiecultuur. Grote ondernemingen vormen een weerslag van de samenleving; het zijn als het ware minisamenlevingen. Zoals hiervoor al is opgemerkt, ligt het dan ook voor de hand dat in grote organisaties verschillende culturen tegelijkertijd voorkomen. Niettemin mag verondersteld worden dat, gezien de – nog steeds – relatief sterk hiërarchische opbouw van grote organisaties, de rolcultuur (zie paragraaf 8.4.1) daar meestal dominant aanwezig is.

8.5.5. Beschikbare hulpmiddelen en kennis

Handy hanteert met betrekking tot de **beschikbare hulpmiddelen en kennis** de term *technology*, die in dit verband ruim moet worden opgevat: het gaat niet alleen om de beschikbare computers en dergelijke, maar ook om de beschikbare kennis. Productiebedrijven die zich voornamelijk bezighouden met massafabricage en organisaties waarin hoogwaardige technologie gebruikt wordt en grote risico's spelen, zullen neigen naar een rolcultuur (vaste regels en processen). Het gedrag van de meeste medewerkers is daardoor in hoge mate voorspelbaar. Organisaties waarin de technologie snel verandert, zullen echter ook kenmerken vertonen van een taakcultuur (zie wederom paragraaf 8.4.1). Die is immers nodig om snel te kunnen reageren op ontwikkelingen en daarmee de concurrentie voor te blijven.

8.5.6. Doelstellingen

Het leggen van een verband tussen **doelstellingen** en de cultuur is niet gemakkelijk, maar aangenomen mag worden dat in organisaties die sterk gericht zijn op het behalen van een zo groot mogelijke winst respectievelijk een steeds hoger resultaat, een andere sfeer heerst dan in organisaties die sterker gericht zijn op duurzaam ondernemen. In de eerstgenoemde organisaties kan de sfeer leiden tot een rücksichtslose houding van de leiding tegenover ondergeschikten en tot een ongezonde competitie tussen de medewerkers.

■ De grote problemen waarmee de Duitse betaaldienst Wirecard in 2020 te maken kreeg, zijn in de kern terug te voeren op een dergelijke rücksichtslose houding. De eis om ieder jaar dezelfde hoge winstgroei te behalen kan mensen ertoe brengen bepaalde principes overboord te zetten en kan dus blijkbaar – zoals in het onderhavige geval – leiden tot 'creatief boekhouden', waarbij twee miljard euro, die nooit hadden bestaan, op de balans van het bedrijf stond.

8.6. Cultuurverandering

Het veranderen van een cultuur is uitermate moeilijk. Waarden en normen zijn doorgaans stevig verankerd in mensen. Cultuuruitingen daarentegen – in termen van Schein zijn dat de artefacten – zijn in beginsel wel gemakkelijk te veranderen. Het kost natuurlijk wat geld, maar een bedrijfslogo bijvoorbeeld is relatief eenvoudig aan te passen. Dat geldt ook voor regels met betrekking tot omgangsvormen. Dat wil niet zeggen dat de navolging van die regels daarmee is gewaarborgd. Verandering van omgangsvormen bevindt zich weer een niveau dieper en is dus moeilijker tot stand te brengen. Cultuurveranderingstrajecten in organisaties mislukken daardoor relatief vaak, of voldoen niet geheel aan de verwachtingen. Vaak wordt ten onrechte gedacht dat door het veranderen van cultuuruitingen ook de onderliggende waarden en grondbeginselen veranderen.

Over cultuurverandering zijn in de laatste decennia heel wat publicaties verschenen. Daarin blijkt dat het niet voldoende is om op een noodzakelijke strategiewijziging slechts te reageren met een structuurwijziging. Een verplatting van de structuur ten behoeve van meer flexibiliteit bijvoorbeeld zal weinig zin hebben als de mentaliteit van de betrokkenen geen verandering ondergaat.

Cultuurverandering betekent dan ook verandering van waarden en normen, niet verandering van rituelen en symbolen. Om te beginnen moet de noodzaak van een ommezwaai duidelijk worden gemaakt. Mensen zijn nu eenmaal in meer of mindere mate gewoontedieren, en als de noodzaak tot verandering niet gevoeld wordt ('Alles verloopt toch prima zo?') zal er weerstand zijn.

Het management dat weloverwogen een cultuurverandering in gang zet, moet zich realiseren dat een bedrijfscultuur ook een eigen dynamiek heeft. Dat wil zeggen dat gezamenlijk opgedane werkervaringen zowel op technisch vlak als op sociaal vlak zorgen voor een natuurlijke cultuurverandering. Overigens wordt die natuurlijke verandering ook gevoed door cultuurveranderingen in de maatschappij – ondernemingen zijn immers open systemen (zie hoofdstuk 4) – en door gebeurtenissen die een grote impact hebben op de organisatie, zoals een crisis (zie kader 8.4).

Kader 8.4 Lidl: recall van flessen witte wijn

HUIZEN – De Franse leverancier Leroy Chevalier roept een partij flessen witte wijn terug die te koop waren bij alle vestigingen van Lidl in Nederland.

Dat blijkt uit een advertentie die de leverancier in verschillende dagbladen heeft geplaatst. Het gaat om het product IGP Comté Tolosan Moelleux blanc 2014 met het lotnummer L3054AA. Consumenten die

zo'n fles in huis hebben kunnen deze terugbrengen naar een Lidl-vestiging en ontvangen het aankoopbedrag retour. De kassabon is daarbij niet noodzakelijk.

Glassplinters

De fabrikant heeft besloten tot de recall omdat bij de productie per abuis een verkeerde partij flessen is gebruikt. Daardoor bestaat de mogelijkheid dat zich glassplinters in het product bevinden. De advertentie is onder de kop 'Belangrijke veiligheidswaarschuwing' gepubliceerd. In de derde alinea wordt duidelijk dat de wijn exclusief bij Lidl werd verkocht. De discounter heeft de advertentie ook gepubliceerd.

Bron: www.distrifood.nl, 5 oktober 2015

Als het management weloverwogen pogingen onderneemt om de bedrijfscultuur te veranderen, dan ligt het voor de hand dat gestart wordt met een situatieanalyse waarin de **bestaande cultuur** wordt beschreven (diagnose; zie paragraaf 8.4), gevuld door een beschrijving van de **gewenste cultuur**. De kloof tussen die twee moet overbrugd worden door een aantal maatregelen, wat in de praktijk – zo leert de ervaring – niet makkelijk is. Het is meestal een langdurig proces, doordat het vaak gaat om het tot stand brengen van veranderingen van ingesleten gedrag.

8.6.1. Omgaan met weerstand

Ook wanneer alle betrokkenen het erover eens zijn dat veranderen nodig is, betekent dat nog niet dat dit soepel zal verlopen. Er kunnen en zullen meestal **weerstanden** ontstaan op het persoonlijke vlak ('Wat betekent deze verandering voor mijn baan?' en 'Kan ik wel voldoen aan de eisen die aan mij gesteld worden door die veranderingen?'). Het management zal natuurlijk trachten degenen die weerstand bieden ervan te overtuigen dat er geen grond is voor twijfel. Het is echter in de praktijk vaak moeilijk te achterhalen bij wie die weerstanden zitten en om wat voor weerstanden het gaat: niet iedereen zal open en duidelijk zijn mening geven. Bax (1991) merkt hierover op dat het wenselijk is om cultuurveranderingen geleidelijk door te voeren. Dan is de weerstand het kleinst. Hij stelt:

- *Als de veranderingen ingrijpender zijn, wordt de weerstand groter.* Mensen zijn in meer of mindere mate gewoontedieren. Met kleine veranderingen heeft vrijwel niemand moeite; zeker niet als het nut ervan wordt ingezien. Zijn de veranderingen radicaal en grootschalig, dan worden ze als bedreigend ervaren. Mochten radicale veranderingen onvermijdelijk zijn (bijvoorbeeld vanwege een dreigend faillissement), dan is het aan te raden om ze – indien mogelijk – in etappes door te voeren.
- *Bij veranderingen die dieper ingrijpen in de persoonlijke levenssfeer, wordt de weerstand groter.* Veranderingen die betrekking hebben op uiterlijkheden (een ander logo, andere bedrijfskleding, enzovoort) stuiten over het algemeen op relatief weinig weerstand. Veranderingen die de functie en/of carrièrekansen raken (of – nog dieper – de basisovertuigingen) stuiten op de meeste weerstand.

Zij hebben immers invloed op de bestaanszekerheid en tasten het wezen van de betrokkenen aan, omdat zij zich anders moeten gaan gedragen.

- *Als de betrokkenen minder inzicht hebben in de reden(en) om te veranderen, wordt de weerstand groter.* Zolang niet duidelijk is of de veranderingen voordelen opleveren voor de organisatie en de werknemers, zal er twijfel en dus weerstand bestaan.
- *Als de bestaande cultuur sterker is, wordt de weerstand groter.* Een sterke cultuur – de tegenhanger van een zwakke cultuur – duidt erop dat de waarden en normen door veel organisatieleden gedeeld worden. Hoe meer mensen in de organisatie waarden, opvattingen en rituelen delen, des te moeilijker zal het zijn om daardoorheen te breken met veranderingen. Bij de werving en selectie wordt er nog steeds naar gestreefd – zeker in wat kleinere organisaties – om personeel aan te trekken dat zich gedraagt naar de algemeen van kracht zijnde waarden en normen; de kernwaarden daarbinnen (bijvoorbeeld inzet, vertrouwen en loyaliteit) en de breed gedragen noodzaak deze vast te houden en ernaar te handelen, zullen naar verwachting leiden tot goede prestaties en hoge rendementen. In dit kader wordt door organisaties bij het aantrekken van nieuw personeel steeds vaker gebruikgemaakt van de **referral recruitment-methode**. Bestaande werknemers worden aangemoedigd – in de regel met een aanbrengpremie – om in hun eigen netwerk op zoek te gaan naar nieuwe collega's (zie ook paragraaf 5.2.1).

8.6.2. Fasen in het veranderingsproces van Kotter

Voormalig Harvard-professor John Kotter, een expert op het gebied van leiderschap en auteur van de bestseller *Leading Change* (2012), onderscheidt drie fasen in het veranderingsproces, met een paar stappen binnen iedere fase (zie kader 8.5). Hij geeft daarmee een duidelijke structuur.

Kader 8.5 Kotters stappenplan om veranderingen te realiseren

Kotter onderscheidt in zijn stappenplan de volgende fasen en stappen.

Voorbereiding

- Overtuig betrokkenen (leiding, collega's) van de noodzaak tot verandering. Doe dit bijvoorbeeld aan de hand van benchmarks, of laat zien waarom concurrenten met succes cultuurveranderingen hebben doorgevoerd.
- Stel een stuurgroep in die geloofwaardig is (expertise, communicatieve en analytische vaardigheden).
- Stel een strategie vast: welke grote lijnen moeten gehouden worden?

Uitvoering

- Creëer draagvlak en begrip bij zo veel mogelijk betrokkenen.
- Verwijder zo veel mogelijk obstakels en weerstanden, zodat de weg naar verandering kan worden ingezet.

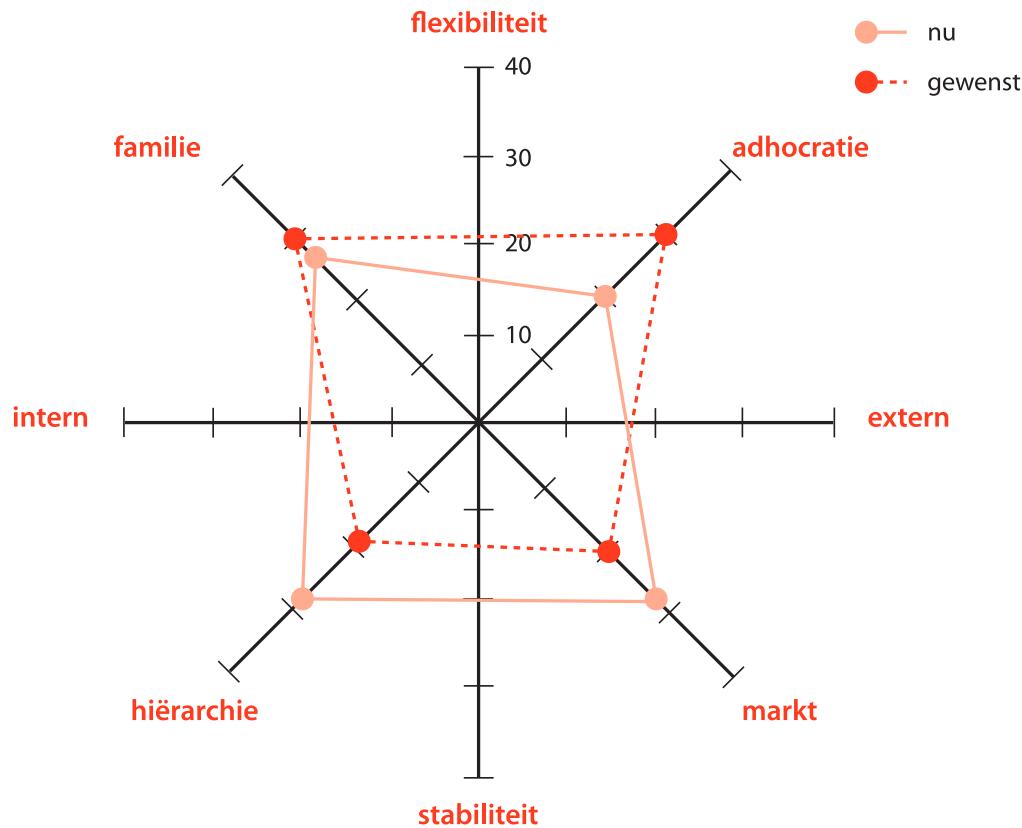
- Probeer op korte termijn een aantal successen te realiseren die laten zien dat verandering wenselijk/noodzakelijk is.
- Verslap niet, maar houd het tempo erin.

Bestendiging

- Laat de doorgevoerde veranderingen beklijven; dat is van groot belang.
- Laat nadrukkelijk de resultaten van de doorgevoerde veranderingen zien. Het tonen van de ontstane verbeteringen helpt bij het in stand houden van de veranderingen.

8.6.3. Cultuurvaststelling en -verandering volgens de methode van Cameron en Quinn

Baanbrekend werk op het gebied van het gestructureerd in kaart brengen van zowel het analyseren van een bestaande (versus de gewenste) cultuur als ook het bewegen naar een meer gewenste cultuur, is gedaan door Cameron en Quinn (2012). Zij ontwikkelden om te beginnen een vragenlijst die door betrokkenen (wie dat zijn, bepaalt de organisatie) wordt ingevuld. De vragen zijn zo geformuleerd dat de uitkomsten kunnen worden gegroepeerd naar een viertal dimensies die, in diagramvorm, een overzicht geven van de heersende én de gewenste cultuur. Daarbij wordt in dat diagram meteen duidelijk wat de dominante cultuur is en wat de verschillen zijn met de gewenste cultuur (zie figuur 8.8).



Figuur 8.8 Voorbeelddiagram heersende en gewenste bedrijfscultuur

Het diagram laat het volgende zien:

- Het volgt twee assen. De ene as meet (aan de hand van de vragenlijsten) de mate van flexibiliteit: van uitermate flexibel naar uitermate inflexibel (stabiel); de andere as geeft de mate van externe gerichtheid weer: van heel erg extern gericht naar heel erg intern gericht.
- Het is verdeeld naar vier cultuurtypen:
 - de **hiërarchische cultuur**, stabiel en intern gericht;
 - de **marktcultuur**, stabiel en extern gericht;
 - de **familiecultuur**, flexibel en intern gericht;
 - de **adhocratiecultuur**, flexibel en extern gericht.
- Er is in dit voorbeeld eigenlijk geen sprake van een dominante cultuur. De vier kwadranten scoren ongeveer even hoog; hooguit kan men zeggen dat momenteel de adhocratie wat zwakker is.
- Het verschil tussen de huidige cultuur en de gewenste. Het ligt voor de hand om in dit geval de sterke hiërarchische cultuur wat te verminderen en de adhocratiecultuur wat te versterken.

Het voorgaande meetinstrument heet het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Daarnaast ontwikkelden Cameron en Quinn ook het zogenoemde Management Skills Assessment Instrument (MSAI). Deze tweede test brengt in kaart welke managementvaardigheden horen bij welke cultuurtypen; hieraan is dus te zien welke managementvaardigheden ontbreken en dus getraind of ingebracht moeten worden om de gewenste cultuurverandering tot stand te brengen. Het gaat om de vaardigheden die in tabel 8.2 zijn opgesomd.

Tabel 8.2. Schema cultuurtypen en managementvaardigheden

Type	Omschrijving	Kenmerken
Hiërarchisch	Regels en procedures zijn heel belangrijk in de organisatie en houden de organisatie bijeen. Deze organisatiecultuur is de klassieke bureaucratie van Max Weber.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalistisch en gestructureerd • Leiders zijn coördinatoren • Formele regels en beleidsstukken • Behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid
Markt	Organisatie is extern gericht. Externe stakeholders zijn belangrijk en de medewerkers werken in een resultaatgerichte organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgericht • Competitief • Leiders zijn opjagers • Reputatie en succes • Externe positionering • Behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid
Familie	Medewerkers zijn zeer loyaal en de leiders zijn vaderfiguren. De loyaliteit en traditie zijn beide zeer belangrijk binnen de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Vriendelijke werkomgeving • Leiders zijn vaderfiguren • Loyaliteit en traditie • Grote betrokkenheid • Flexibiliteit • Zorg voor het personeel • Teamwork

Type	Omschrijving	Kenmerken
Adhocratie	De organisatie wordt gekenmerkt door vernieuwing en innovatie waarbij de leider visionair en risiconemend is.	<ul style="list-style-type: none"> • Creatieve werkomgeving • Leiders zijn innovators • Experimenteren en innoveren • Toonaangevend • Flexibel en individualistisch

8.7. Samenloop

Cultuur en leiderschap zijn sterk met elkaar samenhangende begrippen. De leider draagt de cultuur van de organisatie uit, en de leiderschapsstijl bepaalt voor een groot deel de organisatiecultuur. Een stijl van leidinggeven die wordt aangepast aan de situatie (zie het voorbeeld van de brandweer in paragraaf 7.3.2) zal het best gedijen in een cultuur waarin een flexibele instelling past en waarin de leider een zeker charisma heeft en dus gemakkelijker beslissingen kan doorvoeren die minder plezierig zijn. De kans is groot dat in een organisatie waarin relatief veel hoogopgeleiden werkzaam zijn (bijvoorbeeld een hogeschool of universiteit) sprake is van een rolcultuur. Er is dus een relatie tussen cultuur en hrm (staff).

Ten Bos en Van der Ham (2003) proberen een relatie te leggen tussen cultuur en structuur. Dat doen zij door de cultuurtypologieën van Handy te verbinden met de basisconfiguraties van Mintzberg (zie paragraaf 3.6). Zij brengen bijvoorbeeld de machtscultuur in verband met zijn 'eenvoudige structuur'. Deze structuur treft men voornamelijk aan in kleine ondernemingen (bijvoorbeeld start-ups of familiebedrijfjes).

8.8. Opdrachten

1. Men maakt een onderscheid tussen concrete cultuur en abstracte cultuur. Om welke draait het name in het bedrijfsleven?
2. Beschrijf kort wat moet worden verstaan onder bedrijfscultuur.
3. Wat zijn sancties in een werksituatie?
4. Noem de twee elementen die Hofstede gebruikt voor zijn cultuurtypering.
5. Welke cultuurtypering van Handy zou passen bij een bankinstelling?
6. Bij welke stijl van conflictmanagement in paragraaf 7.5.1 hoort taakcultuur?
7. Geef in grote lijnen aan hoe de cultuur in een organisatie zou kunnen worden veranderd. Welke stappen moeten/kunnen daarbij worden gezet?
8. Kan er een verband worden gelegd tussen het model van Hofstede en het model van Hersey en Blanchard (zie paragraaf 7.3.2)?
9. Zouden er cultuurooze organisaties kunnen bestaan? Motiveer je antwoord.

Eindcase TransParent

TransParent is een grote goedbedoelenorganisatie opgericht in de jaren zestig van de vorige eeuw in het zuiden van de Verenigde Staten. Doel was toen om gekleurde weeskinderen onder te brengen bij rijkere gastgezinnen. Op beperkte schaal doet deze organisatie dit nog steeds, maar tegenwoordig is de doelstelling verruimd naar 'kinderen in een achterstandspositie zicht geven op een betere toekomst'. Dat uit zich met name in het voorzien in goede huisvesting, medische verzorging en onderwijs.

De organisatie is naar Amerikaans (Angelsaksisch) model ingericht, kent een sterke centrale sturing en met name in buitenlanden, waar de organisatie zich sedert de jaren tachtig ook flink manifesteert, is vaak sprake van bemensing door uitgezonden Amerikanen, vooral in de topfuncties.

Er is de laatste tijd veel te doen in de media over TransParent: de werkomstandigheden van lokale medewerkers zouden erg slecht zijn (met name in Oost-Europese landen), de Amerikanen aan het hoofd zouden te hoge salarissen verdienen, en medewerkers zelf klagen steen en been over de geringe speelruimte die ze krijgen. Het verloop is enorm.

De Amerikaanse hoofdvestiging overweegt om voor de vestigingen in Oost-Europa gebruik te gaan maken van lokaal management of van management uit West-Europese landen.

1. Analyseer de beschreven situatie vanuit een cultuurperspectief.
2. Wat is de dominante visie – kennelijk – op personeel en de aansturing van personeel?
3. Vind je dat passen bij de visie van deze organisatie?
4. Schaal deze organisatie in in termen van de dimensies van Hofstede.
5. Waar moet TransParent (vooral) rekening mee houden bij het aannemen van nieuw management voor de Oost-Europese vestigingen?
6. Welke waarden en welke normen zijn in het geding, en wat is het verschil tussen waarden en normen?

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Hoofdstuk 9. Trends en ontwikkelingen

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk heb je een beeld van:

- de ontwikkelingen en trends op (macro-)economisch vlak;
- de ontwikkelingen en trends op (macro)politiek vlak;
- de ontwikkelingen en trends op demografisch vlak;
- de ontwikkelingen en trends op sociaal-cultureel vlak;
- de ontwikkelingen en trends op ecologisch vlak;
- de ontwikkelingen en trends op technologisch vlak;
- overige recente ontwikkelingen en trends.

Begincase Trends om in de gaten te houden

Het management en de raad van commissarissen van de Utrechtsche Bierbrouwerij zitten in een hotel op de Veluwe bij elkaar voor een gezamenlijk bezinningsweekend. Sinds circa vijftien jaar wordt een keer in de drie jaar de raad van commissarissen bij het jaarlijkse bezinningsweekend uitgenodigd. Het doel is om tot een strategische heroriëntatie te komen door gezamenlijk te kijken naar de belangrijke ontwikkelingen waarmee de brouwerij de komende jaren rekening dient te houden. Ter inspiratie is deze keer een bekende trendwatcher uitgenodigd om zijn visie op de ontwikkelingen met de groep te delen. Aan de hand van het 'de pest'-model komen allerlei belangrijke ontwikkelingen aan bod. Termen als 'blockchain', 'disruptie', 'earth-positive', 'donuteconomie', 'inclusiviteit', 'plant-based', 'transcycling' en 'agile' passeren in sneltreinvaart de revue. Het duizelt de groep na een inspirerende sessie van meer dan twee uur. Meteen hierna is een bijeenkomst gepland onder leiding van een organisatieadviseur. Deze sessie heeft als doel om op creatieve wijze te bekijken welke trends echt relevant zijn voor de UB en hoe de brouwerij op deze in kan spelen. Er ontstaat meteen een stevige discussie. Als de recent aangestelde ICT-manager, een jongeman van net in de dertig, vraagt of er geen oplossing te verzinnen is voor het eenmalig gebruik van kroonkurken, schudden een paar oudere leden het hoofd. Hierop vraagt een van de oudere directieleden zich af of de aandacht voor het milieu echt zo nieuw is; in zijn ogen was er vroeger een goede en duurzame oplossing voor de kroonkurken: beugeldoppen. Deze verdwenen destijds onder de druk van vernieuwing; een kroonkurk is immers een goedkopere oplossing. De financieel directeur wijst erop dat het nog steeds het doel is van de bierbrouwerij om geld te verdienen. Een van de leden van de raad van commissarissen laat weten dat het doel van de brouwerij misschien nog steeds is om geld te verdienen, maar dat het meer van deze tijd is om ook rekenschap af te leggen over de manier waarop het geld verdiend wordt. Hij stelt voor dat de financieel directeur zich om die reden verdiept in *integrated reporting*.

De organisatieadviseur die het proces begeleidt, roept iedereen op om na te gaan welke van de gepresenteerde ontwikkelingen de grootste impact zal hebben op het eigen verantwoordelijkheidsgebied. Hoe zou de brouwerij deze ontwikkelingen kunnen gebruiken? De conclusie: iedereen ziet trends en ontwikkelingen op het eigen vakgebied die grote impact kunnen hebben. Er blijft nog één grote vraag hangen: welke ontwikkelingen en trends moeten een plaats krijgen in de strategische heroriëntatie van de UB en op welke manier? De ontwikkelingen zijn tenslotte wel een feit, maar het is niet meteen duidelijk hoe de UB ermee om moet gaan. Tot laat in de avond praat de groep over alle mogelijkheden; misschien bieden de ontwikkelingen meer kansen dan vooraf gedacht ...

Probeer de volgende vragen te beantwoorden zonder eerst de rest van dit hoofdstuk te lezen. Maak voor een eerste oriëntatie eventueel gebruik van het internet.

1. Ligt het voor de hand om de raad van commissarissen uit te nodigen voor een strategische heroriëntatie? Leg uit.
2. Wat zouden voor de UB de kansen en de bedreigingen zijn als de brouwerij wil verduurzamen? Geef minstens twee motieven.

9.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt in vogelvlucht een aantal ontwikkelingen aan de orde die direct raken aan de belangen van het bedrijfsleven en daarmee aan de belangen van ons allemaal. De financieel-economische gebeurtenissen die zich sinds de **financiële crisis** in 2008 voltrokken, waren massaal en ingrijpend. Massaontslagen waren aan de orde van de dag en de ene na de andere bezuinigingsmaatregel werd door de overheid bekendgemaakt. Hoe moest het bedrijfsleven – mede gesteund door overheden – zich opstellen in een dergelijke tijd van crisis? Inmiddels zijn we in een nieuwe crisis aanbeland. De **coronacrisis** die begin 2020 uitbrak heeft geleid tot een forse teruggang in de economische bedrijvigheid. Een groot aantal bedrijven dreigt om te vallen, ondanks de ongekende financiële steun die de regering gegeven heeft, en heeft als bijgevolg een groot aantal werklozen.

Het lijkt erop dat wij na deze crisis een aantal zaken structureel anders gaan aanpakken. Een voorbeeld hiervan is het thuiswerken. Thuiswerken is in een aantal branches zo gewoon geworden dat het te verwachten is dat dit in de toekomst in meer of mindere mate zal blijven, met alle voordelen van dien, zoals minder files en minder luchtverontreiniging. Maar er zijn ook maatregelen doorgevoerd die ertoe moeten leiden dat Nederland minder afhankelijk wordt van het buitenland. Denk hierbij aan de productie van medicijnen en medische hulpmiddelen, zoals testapparatuur, mondkapjes, enzovoort. Daarnaast heeft de coronacrisis zaken aan het licht gebracht en ontwikkelingen in gang gezet waarvan de gevolgen op de langere termijn erg moeilijk zijn in te schatten. Verderop in dit hoofdstuk komen we hierop terug.

In de vorige hoofdstukken zijn aan de hand van het 7S-model alle aspecten van organiseren van organisaties besproken. Onder invloed van de huidige ontwikkelingen in de economie, de wetenschap en technologie, het milieu, de bevolking, de politiek, en de maatschappij veranderen organisaties echter voortdurend. Zoals we in paragraaf 2.2.2 zagen is het ‘de pest’-model een goed model om deze externe invloeden op organisaties in kaart te brengen. Aan de hand van dit model zijn de zes omgevingsfactoren van organisaties in beeld gebracht. Waar we in hoofdstuk 2 vooral hebben gekeken naar wat er de afgelopen tijd heeft gespeeld en wat er nu aan de hand is, willen we in dit hoofdstuk de huidige ontwikkelingen en trends verder uitwerken. We zullen daarom aan de hand van de zes elementen van het ‘de pest’-model in vogelvlucht een aantal trends en ontwikkelingen beschrijven, waarvan wij verwachten dat ze organisaties en de

manier van organiseren naar verwachting de komende jaren zullen beïnvloeden. De volgende onderdelen zullen besproken worden:

1. (macro-)economische ontwikkelingen;
2. (macro)politieke ontwikkelingen;
3. demografische ontwikkelingen;
4. sociaal-culturele ontwikkelingen;
5. ecologische ontwikkelingen;
6. technologische ontwikkelingen.

9.2. (Macro-)economische ontwikkelingen

De gebeurtenissen die wij in deze paragraaf beschrijven zijn weliswaar geen vers nieuws meer, maar vanwege het inzicht dat ze geven in enkele belangrijke economische processen, komen ze kort aan bod.

De gebeurtenissen in 2008 en 2009 stortten de wereld in een grote wereldwijde financiële crisis, waarin aandelenkoersen tot een historisch dieptepunt zakten en banken massaal werden genationaliseerd en werden ondersteund met enorme kapitaalinjecties om faillissementen te voorkomen. De geldhandel kwam nagenoeg volledig stil te liggen, en de financiële crisis sloeg om in een wereldwijde economische recessie.

Wat in zo'n situatie speelt, is feitelijk een **vertrouwenscrisis**. De gehele financiële wereld is gebaseerd op vertrouwen: het vertrouwen dat het papiertje waarop twintig euro staat gedrukt daadwerkelijk in een winkel kan worden geruild tegen een artikel van dezelfde waarde. Vertrouwen ook dat het geld dat men op de bank heeft staan wordt uitgekeerd op het moment dat de klant dat wil. Zonder dit basisvertrouwen kan de financiële wereld niet functioneren en dat geldt ook voor onze economisch gereguleerde samenleving.

Door de gebeurtenissen in de financiële wereld in 2008 en daarna is een stevige bres geslagen in het basale vertrouwen, waardoor een groot deel van het geldverkeer stil kwam te liggen, met name waar het ging om interbancair geldverkeer. Banken en verzekeraars handelden onderling nauwelijks meer, omdat er geen vertrouwen was dat uitgeleend geld weer zou terugkomen. In kader 9.1 gaan wij iets dieper in op de achtergronden van de ontstane financiële crisis.

Kader 9.1 De start van een financiële crisis

De financiële crisis in 2008 werd onder meer, maar niet uitsluitend, in gang gezet door de ontwikkelingen op de Noord-Amerikaanse hypotheekmarkt. Eind jaren tachtig werd er een financieel instrument ontwikkeld, de *collateralized debt obligation* (CDO), waarbij de onderliggende waarde gedekt was door een onderpand (de 'collateral'), bijvoorbeeld een huis als de onderliggende waarde een hypotheek betrof. Vaak waren de CDO's bundels met hypotheken. In de tijd dat de huizenprijzen stegen dacht men relatief safe te zitten en werd weinig aandacht besteed aan de werkelijke onderliggende waarde van de onderpanden of de mate waarin de consumenten hun alsmaar stijgende hypotheekverplichtingen werkelijk konden betalen (Jarrow, 2012; Conley, 2019).

In de zomer van 2007 begon duidelijk te worden dat grote aantallen hypotheekgevers (de consumenten) niet langer aan hun aflossingsverplichtingen konden voldoen. De 'bubbel' barstte en het gevolg was dat een aantal hypotheeknemers (banken) in de problemen kwam. Sommige gingen failliet (zoals Lehman Brothers) en een aantal andere werd genationaliseerd (zoals de Amerikaanse hypotheekbanken Fannie Mae en Freddie Mac, die – mede gestimuleerd door de Amerikaanse overheid – op grote schaal hypotheekleningen hadden verstrekt aan klanten van wie de kredietwaardigheid dubieus was). Niet alleen in de Verenigde Staten, maar ook in andere regio's in de wereld kwamen financiële instellingen in

de problemen. Door de sterke verwevenheid van banken over de hele wereld hadden veel banken deelgenomen in de CDO's in de veronderstelling dat de risico's beperkt waren. Het gevolg was echter dat de balansen van andere banken eveneens werden geïnfecteerd met die slechte leningen. Toen door de eerste negatieve persberichten klanten hun geld gingen opnemen, bleek hoe kwetsbaar het financiële systeem was geworden. Dat gold met name in de VS, waar de regulering en de controle zeer beperkt bleken te zijn. Ook kwamen banken in de problemen doordat zij jarenlang zonder problemen geld konden 'scheppen' (de banken leenden, giraal, veel meer uit dan zij zelf, chartaal, bezaten). Ze konden zich niet meer aan hun verplichtingen voldoen toen klanten in groten getale hun geld begonnen op te vragen.

Uiteindelijk waren er zoveel banken die elkaar mettrokken in hun liquiditeitsproblemen dat ingrijpen van overheidswege niet kon uitblijven. Wereldwijd werden miljarden dollars in de economie gepompt om het systeem draaiend te houden. Na aanvankelijke mislukkingen – steeds daalden de beurskoersen verder na kleine oplevingen – leek een ommegang te zijn gezet. Sedert het besluit van de G7 en de eurozone om nog eens honderden miljarden in de economie te pompen en garant te staan voor mogelijkwijs omvallende banken leek zich enige verbetering af te tekenen.

Doordat overheden op grote schaal hebben moeten investeren in het tot rust brengen van de financiële wereld, waren de overheidstekorten echter opgelopen, waardoor op overheidsniveau stevige bezuinigingen moesten worden doorgevoerd, wat weer een temperende invloed had op de economische ontwikkeling. West-Europa hopt sindsdien van recessie naar recessie en doorloopt diverse crises, zoals de zogenoemde eurocrisis. De economische activiteit, groei en feitelijke waarde liepen bij landen als Griekenland, Ierland en Cyprus zo uit de pas dat ze alleen met grote financiële steun van andere landen (of van de collectieve landen in het eurogebied) van faillissement konden worden afgehouden.

9.2.1. Ontwikkeling van de dollarprijzen

Sinds de introductie van de euro in januari 2002 is er een stevige concurrent ontstaan voor de hegemonie van de **dollar** als wereldmunt. Dat is maar goed ook, want in wezen is de dollar een zwakke munt: de tekorten op de handelsbalans van de Verenigde Staten functioneren als ruggengraat van de dollar en deze tekorten zijn in de afgelopen decennia gegroeid tot astronomische hoogte (zie tabel 9.1), waardoor je zou kunnen zeggen dat de VS op de pof leven. Een groot deel van de Amerikaanse begroting wordt gefinancierd middels (noodgedwongen) geleend geld (zie ter illustratie kader 9.2). Dit kan vergeleken worden met een privéhuishouden. Als een huishouden bij herhaling meer uitgeeft dan dat er inkomsten tegenover staan, komen de problemen vanzelf. Net als landen kunnen privépersonen in een dergelijk geval weliswaar leningen sluiten, maar die remedie biedt geen langdurige oplossing.

Tabel 9.1. De ontwikkeling van de Amerikaanse staatsschuld (Amadeo, 2021)

Jaar	Staatsschuld (in miljarden, afgerond)	Jaar	Staatsschuld (in miljarden, afgerond)
2000	\$ 5.674	2011	\$ 14.790
2001	\$ 5.807	2012	\$ 16.066
2002	\$ 6.228	2013	\$ 16.738

Jaar	Staatsschuld (in miljarden, afgerond)	Jaar	Staatsschuld (in miljarden, afgerond)
2003	\$ 6.783	2014	\$ 17.824
2004	\$ 7.379	2015	\$ 18.151
2005	\$ 7.933	2016	\$ 19.573
2006	\$ 8.507	2017	\$ 20.245
2007	\$ 9.008	2018	\$ 21.516
2008	\$10,025	2019	\$22,719
2009	\$11,910	2020	\$27,748
2010	\$13,562		

Na de komst van president Obama liep het Amerikaanse tekort minder hard op en steeg de dollarkoers weer. De stijging die onder president Obama plaatsvond, stabiliseerde echter weer na de komst van president Trump en president Biden (Macrotrends, 2021).

Kader 9.2 VS en China vast in verslavend huwelijk

China en de VS zijn de afgelopen jaren te afhankelijk van elkaar geworden. Door de crisis moeten ze meer op eigen benen staan. Een pijnlijke scheiding dreigt. De regering-Obama zette de verhouding woensdag alvast op scherp. Minister van Financiën Timothy Geithner zei in het Congres dat China zijn munt manipuleert. Daarom zouden de Verenigde Staten agressieve diplomatische stappen moeten zetten. Het is, op zijn zachtst gezegd, geen vriendelijke opening. En dat terwijl de VS en China al een decennium in een innige verstrengeling elkaars economische groei hebben aangewakkerd. Is dit het einde van een huwelijk? De Britse historicus en Harvard-hoogleraar Niall Ferguson had het nog zo gezegd: Obama moet zo snel mogelijk een G2 bijeenroepen, een top tussen de Verenigde Staten en China. Het economisch verbond tussen de VS en China is volgens hem de belangrijkste motor geweest onder de wereldwijde economische groei van de afgelopen jaren. Als die motor plotseling stilvalt, zijn de gevolgen niet te overzien.

Sloot dollars

Die motor werkte als volgt. Jarenlang, maar met name sinds 2000, importeerden de Amerikanen steeds meer spullen uit China. Omdat die producten goedkoper waren dan wanneer ze in Amerika zelf waren gefabriceerd, bleef de Amerikaanse inflatie beperkt. De Chinezen kregen voor hun export elke maand een hele sloot dollars. Normaal gesproken had zo'n handelsoverschot op den duur tot een waardedaling van de dollar ten opzichte van de renminbi's moeten leiden. Immers: als er veel producten in China worden gekocht neemt de vraag naar renminbi toe en zou de koers moeten stijgen. Hierdoor zouden Chinese producten relatief duur worden en Amerikaanse producten relatief goedkoop. De Amerikaanse export zou stijgen en de import zou dalen, totdat de handelsbalans in evenwicht zou zijn. 'Normaal gesproken zijn er in de wereldconomie krachten die zorgen dat je niet uit de bocht vliegt', zegt Sep van de Voort, econoom bij SNS Securities. 'Maar in dit geval konden de onevenwichtigheden alleen maar toenemen.'

Opsparen

De Chinezen (overheid, bedrijven, maar ook consumenten) besloten namelijk om de dollars niet uit te geven, maar om ze op te sparen en voor het grootste deel terug te sluizen naar de VS. De helft van het geld werd geleend aan de Amerikaanse overheid, en zo'n veertig procent aan hypotheekbanken – China heeft bijvoorbeeld voor 438 miljard dollar in de noodlijdende hypotheekbanken Fannie Mae en Freddie Mac gestoken. Op die manier bleef de koers van de dollar hoog ten opzichte van de renminbi waardoor de Chinese producten voor Amerikanen goedkoop bleven en de Chinese export (en economie) onstuimig groeiden. Door dit innige huwelijk ontstond de bizarre situatie dat het arme China (gemiddeld inkomen 2.000 dollar per jaar) de veel rijkere Verenigde Staten (gemiddeld inkomen 34.000 dollar per jaar) financierde.

De groeimotor had echter een keerzijde. Er waren op een gegeven moment zo veel uit China afkomstige dollars in omloop dat de rente omlaag ging en de Amerikanen van gekkigheid niet meer wisten wat ze ermee moesten. En zo kon het gebeuren dat het in 2006 mogelijk was een tophypotheek te krijgen, ook als je geen baan, inkomen of bezittingen had. De nu waardeloze *subprime*-hypotheken, oorzaak van de kredietcrisis, zijn dus *made in China*.

Bron: naar *De Volkskrant*, 12 februari 2009

Sinds 2009 is er veel gebeurd op het wereldtoneel, onder meer in de relatie tussen de VS en China. Obama poogde tijdens zijn presidentschap van 2008 tot 2016 een stabiele verhouding met China tot stand te brengen. Hij wilde zo proberen de handelsbalans en de financiële balans tussen de VS en China meer in evenwicht te krijgen. Zijn opvolger, president Trump, koos voor een agressievere aanpak door een aantal keren eenzijdig importheffingen op Chinese producten op te leggen. Uiteraard reageerde China door op zijn beurt Amerikaanse producten te belasten met Chinese importheffingen. Overigens handelde president Trump niet alleen richting China op deze wijze, ook richting Europa en in mindere mate richting Zuid-Amerika stelde hij zich protectionistisch op (zie ook paragraaf 9.3.2). Maar ondanks de protectionistische koers van Trump bleek het aandeel van de Amerikaanse schulden dat in Chinese handen was te zijn gegroeid naar 1,1 biljoen dollar in maart 2020 (Investopedia, 2021).

De euro biedt een aardig tegenwicht als sterke munt – sterk in de zin van economisch gedekt. Vooralsnog is de dollar echter de belangrijkste internationale valuta. De economische dekking dankt de euro aan het feit dat het in de eurozone niet toegestaan is om een begrotingstekort te hebben van meer dan drie procent. Het lukte de meeste lidstaten aardig om binnen deze limiet te blijven. Deze gedisciplineerde aanpak heeft ertoe geleid dat de waarde van de euro ten opzichte van de dollar gestaag is gestegen, wat weer heeft geleid tot een toenemend vertrouwen in de Europese munt. De coronacrisis heeft er echter voor gezorgd dat zelfs in een economisch behoudend land als Nederland de budgettaire teugels gevierd werden. Wat de effecten van de budgettaire versoepelingen door de coronacrisis op de lange termijn zijn, zullen we moeten afwachten.

9.2.2. Eurobonds

Tijdens de coronacrisis zien we een economische achteruitgang ten gevolge van het stilleggen van delen van de economie – de zogenoemde lockdown. Deze achteruitgang is niet in alle EU-landen even groot en ook zijn er verschillen tussen de achterliggende financiële buffers van de verschillende EU-landen. Vrijwel alle EU-landen hebben

forse steunpakketten samengesteld om het bedrijfsleven te ondersteunen, faillissementen te voorkomen en de oplopende werkeloosheid zo veel mogelijk te dempen. Hierdoor komen de begrotingstekorten enorm onder druk te staan en lopen de statenschulden hoog op. De afgesproken bandbreedte van drie procent van de begroting wordt in alle EU-landen, soms fors, overschreden.

De steunpakketten worden bekostigd door op de internationale markt geld te lenen. Daarbij ontstaat de volgende vraag: moeten de landen dat geld op nationale basis lenen? Dit zou betekenen dat landen die er al slecht voorstonden vóór de coronacrisis veel rente moeten betalen om aan het geld te komen en daardoor nog dieper in de put kunnen raken. Of mag de EU het geld lenen? Dat geld zou goedkoper zijn door de lagere rente, omdat Europa als geheel er financieel veel beter voorstaat dan de individuele landen.

Dit dilemma zorgde voor politieke wrijving: aanhangers van de solidariteitsgedachte kozen voor de lagere rente van de Europese leningen (eurobonds), waarbij de rijkere landen relatief meer zouden betalen dan de ‘zwakkere’ lidstaten.

Nederland en enkele andere kleine lidstaten (door tegenstanders vaak de ‘vrekkige vier’ genoemd) waren echter fel tegen de eurobonds en droegen als redenering aan dat de ‘zwakkere’ landen, waarbij met name Italië werd genoemd, in het vorige decennium verzuimd hadden hun economieën te herstructureren en daarmee de rente te laten dalen. Andere landen die hun economie wel geherstructureerd hadden (zoals Nederland) zouden daarvoor nu de rekening moeten betalen. De ‘vrekkige vier’ gingen dwarsliggen en weigerden een ‘ongedekte cheque’ te tekenen. Uiteindelijk is er medio 2020 een compromis bereikt waarbij met name de zuidelijke Europese landen een beroep konden doen op een steunfonds dat voor de helft bestaat uit giften en voor circa de helft uit leningen.

9.2.3. Globalisering en de opkomst van de Newly Industrialized Countries

Globalisering is het verschijnsel dat maakt dat de wereld steeds kleiner wordt. Globalisering begon voorzichtig met de industrialisatie en vandaag de dag zijn veel ondernemingen mondiaal actief. Informatie en goederen gaan steeds sneller de wereld rond en positieve maar ook negatieve ontwikkelingen laten steeds sneller wereldwijd hun gevolgen zien. Een groot voordeel van de globalisering is dat de hele wereld een afzetmarkt is zonder belemmeringen. Bedrijven die zich weten te positioneren bedienen de wereldmarkt. Logistiek neemt dan ook in belang toe: de gigantische Amerikaanse supermarktketen Walmart bijvoorbeeld haalt zijn producten van over de gehele wereld en kan zich natuurlijk niet veroorloven om ‘nee’

te verkopen. Het bedrijf moet daarom zijn aanvoerlogistiek vlekkeloos op orde hebben.

Grote nadelen van de globalisering zijn dat alleen ondernemingen met grote investeringsruimte de wereldmarkt kunnen betreden (en dus kleinere spelers daaruit kunnen drukken) en dat relatief kleine gebeurtenissen wereldwijde gevolgen kunnen hebben. De ontwikkelingen verlopen zeer snel, grijpen zeer snel om zich heen en zijn in die zin moeilijk voorspelbaar en moeilijk beheersbaar: er valt dan ook moeilijk op in te spelen.

Kader 9.3 Het Westen zal de geschiedenis niet meer domineren

Zijn boek sloeg in de zomer van 2008 in als een bom. Aziaten roemen het als ‘de stem der erkenning’, terwijl het Angelsaksische deel van de wereld *De eeuw van Azië* afdoet als ‘zuiver antiwesterse polemiek’. Maar wie is de auteur eigenlijk? Kishore Mahbubani is een ingetogen man met een heldere boodschap: de dagen van het Westen als supermacht zijn geteld. Het is tijd om het stokje over te dragen aan het Oosten.

‘De jarenlange arrogantie van de VS en Europa heeft hen blind gemaakt voor de realiteit waarin zij niet langer de dienst uitmaken. Als 88 procent van de bevolking in Azië woont (zo’n 3,5 miljard mensen) en slechts 12 procent van westerse origine is, dan is het toch belachelijk dat instituties als het Internationaal Monetair Fonds, de Verenigde Naties en de Wereldbank volledig gedomineerd worden door westerlingen? Het Westen ziet zichzelf als een bron van oplossingen, terwijl het in feite een bron van problemen is.’

Mahbubani (50) spreekt als Aziaat. Zijn wortels liggen in Singapore, en als ambassadeur van die welvarende stadstaat woonde hij bijna vijftien jaar in de VS. Als zoon van gevlochthe Pakistaanse ouders met Chinese voorouders, bekijkt hij de wereld door een Aziatische bril. Nieuwe mogelijkheden staan te trappelen om de mondiale regie van het Westen over te nemen. Hij voorspelt: ‘Aziatische leiders zullen een aantal westerse waarden overnemen, maar zeker niet alle.’

De eerste westerse waarde die het veld moet ruimen in de Aziatische wereldorde is de vrijemarkteconomie. Een kostbaar goed, meent Mahbubani, maar wel iets dat gestuurd moet worden door de overheid. De liberale ideologie speelt een belangrijke rol in het westerse falen, vindt Mahbubani. ‘Dat regeringen markten niet moeten sturen, is een onzinnige gedachte. Westerse mogelijkheden houden krampachtig vast aan de vrijemarkteconomie, ook als de situatie om een andere aanpak vraagt. Flexibiliteit is het antwoord. Een mix van protectionisme en liberalisme, zoals Aziatische economieën hanteren.’

Een Aziatische wereldorde dus, met China en India voorop. Vernieuwend, maar niet nieuw, zegt de Singaporees. ‘We gaan terug naar hoe het ooit – vanaf het jaar 0 tot 1820 – was, toen China en India nog de grootste economieën van de wereld waren.’

Bron: naar FEM, 22 november 2008

Er is een aantal landen dat sterk in opkomst is. Wij hebben het dan over opkomende markten of de *newly industrialized countries*, de NIC’s. Tot die groep behoren behalve China en India bijvoorbeeld ook Angola, Bangladesh, Chili, Mexico, Polen en Turkije (Zewuster, 2014; Burgering, 2019). Het gaat om landen die een snelgroeiente

economie hebben en steeds belangrijker worden op het economisch wereldtoneel. Ook Rusland en Brazilië werden vaak tot deze groep gerekend. Hun groei is de laatste jaren echter trager doordat in beide landen de consumptie momenteel de investeringsgraad overtreft.

Hoewel ook in deze landen de financiële wereldcrisis een grote invloed heeft gehad, lijkt het erop dat hun belang zal blijven toenemen. Dit geldt met name voor India en China. Sommigen verwachten dat over enige tientallen jaren China en vervolgens India de top van de economische wereldorde zullen vormen. In termen van wereldbevolking zou dat terecht zijn: beide landen hebben elk ongeveer 1,4 miljard inwoners; samen meer dan een derde van de wereldbevolking. Ter vergelijking: dat betekent dat er drie Chinezen en drie Indiërs op elke Amerikaan zijn, en meer dan tachtig Chinezen en tachtig Indiërs op elke Nederlander ...

Wij beperken ons hierna tot China en India. De laatste decennia is te zien dat zowel China als India zich in politieke zin richting het Westen beweegt: het pure maoïstische communisme is in China verdwenen, en steeds meer worden er elementen van het kapitalisme toegelaten: westerse producten en zienswijzen worden in toenemende mate getolereerd en de markt wordt toegankelijker voor westerse producten en westerse investeerders. Daarnaast neemt het belang van Chinees kapitaal in het Westen steeds grotere vormen aan. China kent recent een lange geschiedenis van overschotten op de betalingsbalans (het land ontvangt meer geld dan het uitgeeft). Daardoor heeft het financiële ruimte voor grote investeringen in het buitenland. Gecombineerd met grote behoefte aan kapitaal in de rest van de wereld (bijvoorbeeld de Verenigde Staten – zie ook kader 9.2 – waar door een chronisch tekort op de betalingsbalans steeds een behoefte aan dekking, dus kapitaal, is) veroorzaakt dit een groeiende deelneming van China in de wereldeconomie. Onder meer kan gewezen worden op de steeds toenemende Chinese invloed in een aantal Afrikaanse en Zuid-Amerikaanse landen, waar China in de afgelopen decennia forse investeringen heeft gedaan in de industrie en infrastructuur (wegen, luchtvaartmaatschappijen, internet, mobiele telefonie, enzovoort). Afrika heeft enorme natuurlijke rijkdommen en is voor China zeer belangrijk, zowel als afzetmarkt voor Chinese producten als ook als een inkoopmarkt voor grondstoffen en arbeid. Geopolitiek probeert China door zijn investeringen een steeds sterkere positie in Afrika te verkrijgen.

In India is de toenemende invloed op de wereldeconomie van een andere orde: het land ontwikkelt zich in razend tempo op technologisch vlak. China doet dit ook, maar richt zich met de nieuwe technologie in de eerste plaats op de eigen markt, terwijl India zijn kennis exporteert door én de kennis én de kenniswerkers te verbinden aan buitenlandse bedrijven of eigen bedrijven die in het buitenland opereren. Zo gebeurde het dat waar in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw ontwikkelingen op het gebied van ICT vrijwel zonder uitzondering hun oorsprong

vonden in de Verenigde Staten en meer specifiek in Silicon Valley, een van de centra van de ICT zich tegenwoordig onder meer in Bangalore in Zuid-India bevindt.

9.2.4. Nederland dienstenland

Het economisch herstel van Nederland direct na de Tweede Wereldoorlog kwam voornamelijk door de enorme economische activiteit in de primaire en secundaire sectoren (landbouw, veeteelt en industrie). Weliswaar maken de primaire en de secundaire sector tegenwoordig nog steeds een wezenlijk deel uit van de economische activiteit, maar de tertiaire sector (dienstverlening, en dan met name de zakelijke, dus commerciële dienstverlening) heeft een groot aandeel verworven: zeventig à tachtig procent van het bbp (bruto binnenlands product) wordt gegenereerd door de tertiaire sector. In het algemeen is een grote tertiaire sector kenmerkend voor welvarende landen. Hiermee hangt een hoog gemiddeld opleidingsniveau samen, evenals een hoog zelfbewustzijn en een kritische opstelling.

In een periode van minder dan vijftig jaar is Nederland veranderd van een land met een relatief laag opleidingsniveau en een grote primaire en secundaire sector in een welvarend land met een hoog opleidingsniveau en een overwegend tertiaire economische grondslag. Zoals we al eerder concludeerden heeft dat gevolgen voor het organiseren van ondernemingen. In termen van omgaan met de klant is sprake van een verder voortgaande ontwikkeling naar steeds meer klantgerichtheid, steeds betere product- en dienstenkwaliteit en steeds flexibeler productiemethoden. In termen van concurrentieverhoudingen is er een steeds grotere noodzaak tot innoveren, zowel op het gebied van productie en dienstverlening als op het gebied van personeelsmanagement (tegenwoordig meestal aangeduid met de term 'humanresourcesmanagement'), als op het gebied van procesinrichting, logistiek, ICT-infrastructuur, klachtenafhandeling, klantenbeheer, enzovoort. Alle gebieden die te maken hebben met organiseren en management zijn volop in beweging en worden beheerst door elkaar snel opvolgende inzichten en dus veranderingen.

9.2.5. Innoveren

Innoveren (vernieuwen) beweegt zich in hetzelfde spanningsveld van continue verandering en moordende concurrentie. Een nieuw product op de markt brengen vergt soms enorme investeringen, wat kan leiden tot een groot concurrentievoordeel, maar wat ook een groot risico voor de organisatie kan betekenen.

Innoveren beperkt zich overigens niet alleen tot productontwikkeling; ook buiten de R&D-afdelingen wordt geïnnoveerd. In de regel wordt dat 'sociale innovatie' genoemd. Hieronder wordt alle vernieuwing verstaan die geen productvernieuwing is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan vernieuwing van leiderschap, van

productieprocessen, van vormen van samenwerking, van netwerken, van omgaan met personeel (hrm) en van wijzen van marktbenadering. Het gebruik van social media voor verkoop en marketing is een mooi voorbeeld van sociale innovatie.

Als gevolg van de economische crisis is de concurrentie in veel sectoren erg groot, waardoor de roep om zowel efficiënte investeringen als kostenbeheersing toeneemt. Ondernemen geschiedt in deze tijden op het scherpst van de snede. Dat wordt goed zichtbaar als we kijken naar duurzaamheid. Bedrijven zijn er in het algemeen van overtuigd dat duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen erg belangrijk is. Het publiek vraagt erom en kan meedogenloos zijn, bijvoorbeeld door te weigeren bepaalde producten te kopen.

 In 2011 en 2012 is door zeer effectieve campagnes van de stichting Wakker Dier de productie van niet-duurzaam gefokte kip (de zogenoemde plofkip) zodanig aangevallen dat deze op termijn volledig gestopt zal worden. Dit zal wel een prijsverhoging van het product kippenvlees veroorzaken.

9.3. (Macro)politieke ontwikkelingen

Macropolitieke en macro-economische ontwikkelingen zijn niet gemakkelijk te scheiden, wat uit de voorgaande bespreking van de macro-economische ontwikkelingen in feite al blijkt. Veel ontwikkelingen in de vorige paragraaf hebben ook een politieke component. Traditioneel zou je kunnen zeggen dat macropolitieke ontwikkelingen zich vaak uiten in de vorm van wereldhandelspolitiek. Een van de taken van de (nationale) politiek is namelijk het reguleren van de economie. Tegenwoordig lukt dat, onder invloed van de globalisering, steeds minder, met name omdat er geen internationale politieke sturing mogelijk lijkt. Weliswaar zijn er internationale politieke instanties en bewegingen, maar hun autonome macht is beperkt en staat of valt met consensus van de leden. Een orgaan als de Verenigde Naties bijvoorbeeld is alleen in staat tot het nemen van maatregelen als alle leden van de Veiligheidsraad (zie figuur 9.1) het met elkaar eens zijn. In de regel is er altijd wel een lid tegen (permanente leden maken dan gebruik van hun vetorecht), zeker als het gaat om maatregelen met wereldwijde gevolgen. De besluitvorming verloopt derhalve erg langzaam en is verre van effectief. Daarnaast neemt de invloed van mondiaal opererende bedrijven toe. Doordat ze kunnen kiezen waar ze het hoofdkantoor vestigen, zijn zij in staat om het land met het meest gunstige fiscale regime op te zoeken. Dit levert hen een groot voordeel op ten opzichte van lokaal of nationaal opererende bedrijven. Op politiek gebied zijn er op wereldniveau verscheidene belangrijke ontwikkelingen die al dan niet rechtstreeks invloed uitoefenen op de wereldeconomie. We noemen als belangrijkste hier de toenemende ongelijkheid, bevolkingsgroei (autonomo en door immigratie en opname van vluchtelingen), polarisering, individualisering en verschuivende macht.



Figuur 9.1 Vergadering van de Veiligheidsraad

9.3.1. Ongelijkheid

Een thema dat het afgelopen decennium steeds meer naar voren is gekomen is de mate van mondiale ongelijkheid: de verschillen tussen arm en rijk zijn de afgelopen jaren steeds groter geworden. Oxfam Novib publiceert nu een kleine tien jaar elk jaar een rapport over deze toename van de ongelijkheid. Het rapport uit 2020 laat zien dat de rijkste één procent gezamenlijk twee keer zoveel kapitaal bezitten als de overige 6,9 miljard mensen (Oxfam Novib, 2020).

Als oorzaken voor deze groeiende ongelijkheid worden twee belangrijke ontwikkelingen genoemd:

- De fiscale voordelen die aan grote bedrijven geboden worden. Werk wordt fiscaal zwaarder belast dan de winst op vermogen. In 2017 stegen de inkomens gemiddeld met drie procent terwijl de uitgekeerde dividenden met 31 procent groeiden (Oxfam Novib, 2018).
- De toenemende uitbuiting, zoals die bijvoorbeeld in de kledingindustrie in landen als China, Bangladesh, Turkije en India voorkomt (De Jong, 2018). Een ander schrijnend voorbeeld hiervan is het schandaal rondom de uitbuiting van de

bouwarbeiders van de voetbalstadions voor het wereldkampioenschap in Qatar in 2022 (Amnesty International, 2016).

Het gevolg van de groeiende ongelijkheid is dat armoede ook groeit en voor bepaalde groepen mensen de bestaanszekerheid. Verder neemt de sociale onrust toe en is er sprake van een stijging van het aantal migranten naar meer welvarende landen.

9.3.2. Polarising

De problematiek rond de gaslevering van Rusland aan Europa via Oekraïne, zoals dat bijvoorbeeld speelde aan het begin van 2009, is een mooi voorbeeld van polarisering. Rusland heeft sedert de afbraak van het communisme veel aan wereldmacht verloren, maar is er veel aan gelegen om die macht zo veel mogelijk te herstellen. De economische instabiliteit wereldwijd en de daardoor aangetaste positie van de Verenigde Staten en West-Europa bieden het land een kans om van zich te laten horen. Het machtswapen ‘gasleverantie’ blijkt goed te werken en wordt derhalve geregeld ingezet. Het conflict speelt zich voornamelijk af tussen Rusland en de voormalige Oostbloklanden, met name Oekraïne, wiens kwetsbare positie in 2009 duidelijk werd: tijdens een conflict draaide Rusland de gaskraan dicht (De Witt, 2021).

De sedert ongeveer 2015 langzaam ingezette energietransitie, waarbij gezocht wordt naar andere vormen van energieopwekking dan olie en gas, heeft nog niet zoveel opgeleverd dat er een wezenlijk ander speelveld is met betrekking tot gas- en oliemonopolies en -posities. Er zijn tekenen dat de coronacrisis hier wellicht verandering in gaat brengen.

Een ander voorbeeld van polarisering is het handelsconflict tussen de Verenigde Staten en China dat sinds 2018 speelt. Een centraal gegeven in de ‘America First’-belofte van voormalig president Trump was om het handelsevenwicht met China te herstellen en banen terug naar de Verenigde Staten te halen. De Chinese president Xi Jinping cementeerde onlangs zijn leiderschap in China. Hij wil van China de machtigste natie ter wereld te maken. Met zijn plan, dat reikt tot 2050, wil hij de Verenigde Staten economisch naar de kroon steken als grootste economie ter wereld. Hiervoor probeert hij zijn land te transformeren van fabriek van de wereld naar een technologisch superieure natie. Daarvoor zal China vooral op technologisch gebied grote stappen moeten zetten. Tot op heden was China voornamelijk een copycat van technologie. Intellectuele eigendommen zijn goed voor dertig procent van alle geëxporteerde goederen uit de Verenigde Staten. En die strijd uitte zich tijdens de regering-Trump in een handelsoorlog.

Na een onderzoek inzake het handelstekort, ‘oneerlijke handelspraktijken’ (voornamelijk gerelateerd aan intellectuele eigendommen) en de transfer van

technologie (VEB, 2018), vreesde Trump dat er te veel technologische kennis van de VS naar China verhuisde. Hij wilde Xi Jinping verhinderen de nodige technologische kennis te vergaren. Trump legde daarom importheffingen op aan producten die de Verenigde Staten binnentrokken, zoals staal en aluminium. Met de komst van president Biden kwam heel geleidelijk een lichte ontspanning in de handelsoorlog (Kristian, 2021).

9.3.3. Verschuivende macht

Samenhangend met de hiervoor geschetste politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen is er sprake van zich meestal langzaam verplaatsende machtsblokken in onze samenleving. Om een duidelijk voorbeeld te noemen: in de laatste veertig jaar zijn de macht en invloed van de katholieke en de protestantse kerken sterk afgangen en is de invloed van de islam toegenomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). De invloed van de aristocratie is afgangen, die van grootindustriëlen is juist toegenomen. Zo verschuift het machtsevenwicht langzaam, maar voortdurend. Grenzen vervagen door internationale afspraken, maar ook door technologische ontwikkelingen. Het internet trekt zich bijvoorbeeld niets aan van geopolitieke grenzen, waardoor de invloed van nationale wetgeving en controle wordt uitgehouden. Wereldwijd is er bovendien, zoals hiervoor besproken, sprake van een verschuiving van de economische macht (en daarmee ook van de politieke macht) richting Azië, ten koste van Rusland, de Verenigde Staten en West-Europa. Het internet heeft ook grote invloed op de publieke opinie: social media werken razendsnel en niet altijd even zorgvuldig. Fake news is aan de orde van de dag en soms moeilijk te onderscheiden van real news. Ook hierdoor ontstaan er nieuwe machtsverhoudingen: in feite zijn degenen die het internet en/of de social media goed weten te beheersen beter vertegenwoordigd in het machtsveld dan anderen. Een voorbeeld hiervan is de commotie die ontstond rondom de invloed van Cambridge Analytica bij zowel de Brexit als de aanloop naar de Amerikaanse verkiezingen in 2016.

9.4. Demografische ontwikkelingen

Wereldwijd neemt de bevolking toe; volgens een in juni 2019 gepubliceerd rapport van de VN zullen er naar verwachting elf miljard mensen op aarde wonen aan het einde van deze eeuw (UN News, 2019). Bevolkingsgroei kan ontstaan door

- een geboorteoverschot (het aantal geboortes is groter dan het aantal sterfgevallen);
- migratie (emigratie en immigratie);
- de opname van vluchtelingen.

Het tempo waarmee de wereldpopulatie groeit zal echter wel dalen. Hierna spitsen we de effecten van deze groeiontkelingen met name toe op de Nederlandse en Europese situatie.

9.4.1. Geboorteoverschot

Zoals we zagen groeit de wereldbevolking hard en komt dit, mondiaal gezien, voornamelijk door een geboorteoverschot. In veel landen is de levensverwachting toegenomen door betere zorg en verbeterde landbouwtechnieken. In Nederland (zie tabel 5.1) is er minder sprake van een geboorteoverschot (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Het CBS becijferde dat het geboorteoverschot in 2016 in Nederland gedaald was naar 23.000. De groei van de bevolking in Nederland komt met name door immigratie.

9.4.2. Migratie

Toenemende mondiale ongelijkheid (zie paragraaf 9.3.1) heeft geleid tot een toename van migratie. Wereldwijd trekken de welvarende landen kansarmen uit andere delen van de wereld aan. Als welvarend land heeft dat voor Nederland ertoe geleid dat er in 2019 130.000 mensen bij gekomen zijn, waarvan er 114.000 terug te voeren zijn op immigratie (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020; zie ook kader 2.2).

Ter vergelijking: in 1970 was de omvang van de Nederlandse bevolking 12,9 miljoen en in 2019 woonden er 17,4 miljoen mensen in Nederland. Dit is een stijging van 4,5 miljoen mensen in amper vijftig jaar, wat ruwweg neerkomt op vijf keer een stad als Amsterdam (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020; zie ook kader 9.4).

De instroom (immigratie) veroorzaakt een toenemende vraag naar woonruimte. Doordat het aanbod van woningen achterblijft, stijgen de prijzen (*ceteris paribus*) van woningen, met name in de economische groeiregio's. De bevolkingsgroei leidt ten algemene ook tot meer vraag naar gezondheidszorg en tot meer gebruik van voorzieningen zoals bijvoorbeeld het openbaar vervoer.

Dit is een van de belangrijke issues voor de politiek de komende jaren. De uitkomsten waarmee de politiek komt, hebben uiteraard ook invloed op het bedrijfsleven.

 **Emigratie** kan – in tegenstelling tot **immigratie** – niet worden tegengehouden. Artikel 2 bepaalt dat eenieder het recht heeft het land te verlaten. Dat is overigens in andere landen weleens anders geweest. Denk maar aan het IJzeren Gordijn en de oprichting van de Berlijnse Muur in 1961 tijdens de Koude Oorlog, waarmee uitstroom uit de Oost-Europese landen onder het toezicht oog van de Sovjet-Unie alleen met toestemming van de staat mogelijk was.

Kader 9.4 Bezwaren tegen bevolkingsgroei

In 1972 kwam de Club van Rome – een stichting van Europese wetenschappers – met het rapport *De grenzen aan de groei*. In dit rapport werd een verband gelegd tussen economische groei en de gevolgen hiervan voor het milieu. Ook de bevolkingsgroei werd hierbij genoemd.

In Nederland waren de confessionele partijen in de naoorlogse jaren nadrukkelijk tegen een politiek die de bevolkingsgroei wilde beperken. Dit was een reden voor de toenmalige minister-president Drees van de PvdA – die het niet eens was met die politiek – om de emigratie te bevorderen. Er zijn begin jaren vijftig talloze landgenoten getrokken naar met name Australië, Nieuw-Zeeland en Canada.

In 1972 werd een staatscommissie ingesteld – onder voorzitterschap van de voormalig PvdA-staatssecretaris prof. dr. P. Muntendam – die in 1977 het lijvige rapport *Bevolking en welzijn in Nederland* publiceerde. De commissie was een voorstander van het terugdringen van de natuurlijke bevolkingsgroei (het aantal geboorten) en was een tegenstander van emigratie. Volgens de commissie waren de gevolgen van gastarbeid voor zowel de herkomstlanden als voor Nederland meer negatief dan positief. De commissie betrok mede de gevolgen van bevolkingsgroei voor het milieu en de natuur in haar conclusies.

In de afgelopen jaren zijn er verschillende schrijvers geweest die gewaarschuwd hebben voor negatieve demografische ontwikkelingen. Met name noemen wij Jan Latten, de vroegere hoofddemograaf van het CBS en daarna een aantal jaren hoogleraar bij de Universiteit van Amsterdam.

Bron: Joustra, 2019

Immigratie wordt in sommige gevallen actief gestimuleerd. Waar in de dertiger en vijftiger jaren Polen en Italianen naar Nederland gehaald werden om te werken in de Limburgse mijnen werden in de jaren zestig Turken en Marokkanen als gastarbeiders naar Nederland gehaald, omdat Nederland te weinig werknemers had. Later werden deze gastarbeiders vaak gevolgd door hun familieleden in het kader van familiehereniging. Nu worden kenniswerkers zoals IT'ers vaak actief geworven om in Nederland te komen werken.

9.4.3. Vluchtelingen

Vluchtelingen definiëren we als mensen die op de vlucht zijn voor oorlog, armoede en vervolging.

Op basis van internationale verdragen zijn de verdragspartners, waaronder Nederland, verplicht om vluchtelingen toe te laten. Dit is een wettelijke verplichting en een morele verplichting; het is een kwestie van beschaving. In beginsel zal de

toelating van tijdelijke aard zijn. De opname in het gastland kan beëindigd worden op het moment dat de situatie in het land van herkomst dermate genormaliseerd is dat een veilige terugkeer naar dit land mogelijk is. De realiteit is niet zelden anders. Veel landen van herkomst kennen een lange tijd van instabiliteit waardoor het niet altijd gemakkelijk te bepalen is wanneer de situatie in het land veilig is.

Toch is de terugkeer van vluchtelingen vaak van groot belang voor de herkomstlanden. Dit is het geval als deze landen door oorlog of binnenlandse onlusten zwaar beschadigd zijn en weer moeten worden opgebouwd (denk onder meer aan landen als Ethiopië, Angola of Syrië), maar het voorkomt ook dat er nauwelijks een beroepsbevolking overblijft, waardoor de economie van deze landen niet op gang komt.

9.5. Sociaal-culturele ontwikkelingen

Onder de belangrijkste sociaal-culturele ontwikkelingen van het afgelopen decennium vallen activistische bewegingen als de MeToo-beweging of de 'Black Lives Matter'-beweging. Beide bewegingen stellen onrecht en ongelijkheid aan de kaak. Naast deze bewegingen zijn vooral trends als individualisering en de in paragraaf 9.2.3 besproken globalisering voor organisaties van belang (Indora managementadvies, z.d.).

Individualisering

Een belangrijke sociaal-culturele ontwikkeling is de toenemende individualisering sinds de eeuwwisseling, onder meer gestimuleerd door de opkomst van de social media. De toenemende individualisering is een trend waarbij de mens zich steeds meer bewust wordt van zichzelf. Het is voor westerse mensen in het algemeen erg moeilijk voor te stellen dat in vroegere tijden het individu veel minder belangrijk geacht werd. In het denken was het wel en wee van de groep waarvan men deel uitmaakte veel zwaarwegender dan het welzijn van het individu. Dit had te maken met een veel lager zelfbewustzijn, dat op zijn beurt weer een gevolg was van een veel lager gemiddeld opleidingsniveau dan tegenwoordig, maar ook met het feit dat met name collectieve normen en waarden de maatschappij bepaalden. Normen en waarden die waren afgeleid van collectief beleefde (religieuze) waarden waren bijvoorbeeld erg leidend voor de wijze waarop de maatschappij was geordend. Zo was ook het respect voor gezag aanzienlijk groter dan heden ten dage. Onder invloed van een sterk toegenomen opleidingsniveau, een toegenomen zelfbewustzijn en persoonlijke vrijheid en niet te vergeten de aanzienlijk toegenomen welvaart, zijn het gevoel van eigenwaarde en de aandacht daarvoor sterk gegroeid.

9.6. Ecologische ontwikkelingen

Ecologie is de wetenschap die gaat over het samenspel tussen natuur en milieu (zie ook paragraaf 2.2.2). Als we het over de ecologische aspecten van organiseren en organisaties hebben, gaat het vaak over de impact, of de ecologische voetafdruk, van het bedrijf op de natuur of het milieu. Enerzijds kun je dan denken aan het afval, zichtbaar in de vorm van fysieke afvalstromen of minder zichtbaar in de vorm van de uitstoot van broeikasgassen, en anderzijds aan de mate waarin het bedrijf of de organisatie gebruikmaakt van grondstoffen.

Het traditionele bedrijfsmodel gaat uit van het winnen van grondstoffen. Met behulp van de grondstoffen worden producten gemaakt die, na te zijn gekocht door een gebruiker, een bepaalde tijd gebruikt worden, waarna de producten of de resten van de producten als afval eindigen. Dit is een lineair proces: in één rechte lijn van grondstof naar afval, waarbij de grondstof wordt verbruikt. Lange tijd werd ervan uitgegaan dat zolang een grondstof niet schaars was, het niet nodig was om verspilling van de grondstof tegen te gaan als dat economisch ongunstiger is.

In de laatste decennia is het besef gegroeid dat alle grondstoffen op enig moment eindig zijn en dat het lineaire model vervangen zou moeten worden door een meer circulair model, waarbij grondstoffen niet verloren gaan, maar weer hergebruikt worden. De toenemende schaarste van grondstoffen als zink en antimoon moet hierdoor afgeremd worden (Luttkhuis, 2021).

Kader 9.5 Cradle to cradle

Cradle to cradle (letterlijk: van wieg tot wieg) is de titel van het door McDonough en Braungart (2002) geschreven boek waarin het draait om de perfect gemaakte recycling. Ieder product is in dit systeem in zijn geheel (in de zin van alle onderdelen) herbruikbaar of afbreekbaar en veroorzaakt derhalve geen enkele schade aan het milieu. Hetzelfde geldt voor de productieprocessen, voor de toegeleverde halffabricaten, voor de processen die tot die halffabricaten leiden en zo de hele keten door, beginnend bij het productdesign.

9.6.1. Duurzaamheid

In strikte zin betekent duurzaamheid: de zaken zo aanpakken dat ze herhaald kunnen worden zonder dat er blijvende schade wordt aangericht (zie ook kader 9.5). Bij duurzaam ondernemen blijven de bedrijfsdoelen, doorgaans winst en continuïteit, vooropstaan, maar bij de realisatie daarvan mag geen onomkeerbare schade ontstaan: niet aan de mens, niet aan de natuur en niet aan de welvaart (zie het in kader 2.3 al aan de orde gekomen ‘people, planet, profit’). In bredere zin gaat het om duurzaam ontwikkelen, dat in wezen alle individuele, sociale en maatschappelijke terreinen betreft, waaronder de eigen persoonlijke levenssfeer. Duurzaamheid is een zeer actueel thema. Dat is zichtbaar in de media, tweedehandswinkels, de producten

met ‘groen’ logo en bedrijven die aangeven duurzamer te willen te worden. Ook in de onderwijswereld is het thema zichtbaar in het groeiend aantal leerstoelen en lectoraten op dit terrein.

Het besef dat duurzaamheid op de een of andere wijze geïntegreerd moet worden in het ondernemen om als mensheid en als onderneming te kunnen overleven, is dermate groot dat tegenwoordig de meeste ondernemingen het onderwerp ‘duurzaamheid’ hoog op de agenda hebben staan. Het betekent dus nogal wat voor het vakgebied van de organisatiekunde. Steeds meer ondernemingen zijn zich ervan bewust dat zij ernst moeten maken met het ontwikkelen van milieuvriendelijke producten en productiemethoden en volgen daarbij het triple-P-model (people, planet, profit).

De economische en duurzame belangen staan geregeld op gespannen voet. Een voorbeeld hiervan is de discussie in 2019 over de maximale PFOA/PFAS-waarden. Door de bepaling van de risicogrenzen van PFOA/PFAS bleek dat de grond vaak veel te veel PFAS (een verzamelnaam voor alle poly- en perfluoralkylstoffen) en PFOA (perfluoroctaanzuur) bevat. De grond blijkt in zijn algemeenheid door afvallozing veel meer PFAS in zich te hebben dan verwacht en sommige PFAS, zoals het genoemde PFOA, blijken veel giftiger en schadelijker voor de gezondheid dan voorheen gedacht. Deze constateringen leidden er in 2019 toe dat er door de politiek zeer strenge maatregelen werden afgekondigd.

Een ander voorbeeld is de discussie over het doorvoeren van maatregelen om de uitstoot van stikstofoxide te reduceren. De aanleiding voor de maatregelen was de vaststelling van de zogenoemde Europese Natura 2000-natuurgebieden; in deze gebieden worden plant- en diersoorten die in Europa bedreigd zijn en hun natuurlijke leefomgeving beschermd om de biodiversiteit te behouden. Deze discussie is vergelijkbaar met de PFOA/PFAS-discussie, hoewel Europese verdragen bij de PFOA/PFAS-normen niet de aanleiding vormden. Het resultaat van de PFAS- en stikstofmaatregelen was dat delen van de bouw moesten worden stopgezet, projecten werden opgeschort of afgezegd en plannen werden aangekondigd voor een forse reductie van de veestapel (een grote stikstofoxide-emissieveroorzaker).

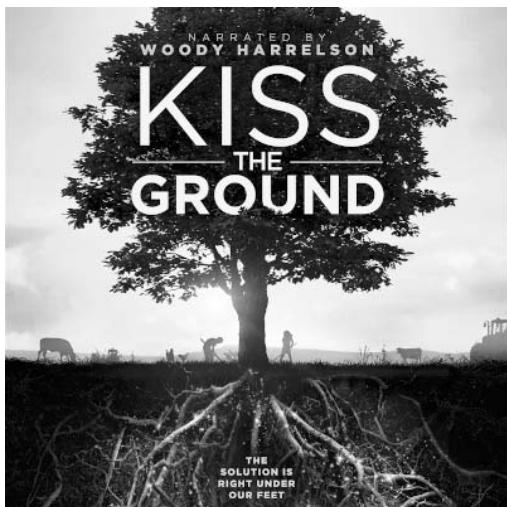
Dit zorgde voor grote protesten in de bouw- en landbouwwereld die hun economische belangen door de maatregelen sterk geschaad zagen. Los van de schade voor de bedrijven had de bouwstop ook een sterk opdrijvend effect op de bestaande huizenprijzen door de toegenomen schaarste.

Op de lange termijn levert dit soort economische uitdagingen veelal allerlei innovaties op en worden technologische ontwikkelingen gestimuleerd met als resultaat dat er effectieve en aanvaardbare alternatieven worden gevonden voor

vervuilende activiteiten. Hier kunnen de getroffen sectoren ook economisch gezien mee uit de voeten.

■ In de discussie over klimaatverandering staat de CO₂-uitstoot steeds centraal. Hierbij wordt gewezen op het effect van het gebruik van fossiele brandstoffen. In de documentaire *Kiss the Ground* (Tickell & Tickell, 2020) komt naar voren dat wij, door de bodem van de wereld te regenereren, het klimaat van de aarde kunnen stabiliseren, verloren ecosystemen kunnen herstellen en een voldoende voedselvoorziening kunnen creëren. Met behulp van onder meer grafieken en NASA-beelden laat de film zien hoe, door het binden van atmosferische koolstof, de bodem een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan het tegengaan van de klimaatverandering.

Een aantal klimaatwetenschappers is kritisch op deze hoopvolle documentaire. Ze geven aan dat de klimaatproblematiek te complex is om opgelost te worden door de 'simpele' oplossing die de film aandraagt (Lucas, 2020; Hill & Carter, 2020). De documentaire laat echter zien dat er misschien meer mogelijke oplossingen voor de klimaatproblematiek zijn dan in eerste instantie werd gedacht. Tot dezelfde conclusies komt het televisieprogramma Zembla in de uitzending van 25 maart 2021. Onder meer het gebruik van chemische kunstmest werd in de uitzending aan de kaak gesteld.



Figuur 9.2 Kiss the Ground

In het kader van duurzaamheid wordt ook de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (mvo) dikwijls gebruikt. Met mvo werden voorheen inspanningen en activiteiten aangeduid die bedrijven ondernamen om duurzamer te worden, aanvankelijk met name inspanningen om milieuvervuiling (lucht, bodem en water) tegen te gaan. De gedachte erachter was dat bedrijven over hun daden en de gevolgen daarvan verantwoording verschuldigd zijn aan de maatschappij.

■ Automerk X werkt aan duurzaamheid door een zuinigere auto op de markt te brengen. Dat is lovenswaardig, maar hier is geen sprake van duurzaamheid, omdat er nog steeds CO₂ wordt uitgestoten en de uitputting van de olievoorraden doorgaat.



Figuur 9.3 Onze verantwoordelijkheid

Roorda (2005) laat zien dat er verschillende systemen zijn waarvan het voortbestaan leidt tot problemen, omdat er sprake is van een wanverhouding of disbalans. Hij noemt de volgende systemen:

- *De explosieve, exponentiële groei van de wereldbevolking.* Door een grote groei van de wereldbevolking ontstaat er een grote druk op de verdeling van de welvaart, waardoor de noodzaak om veel kinderen te hebben als oudedagsvoorziening groeit en de bevolking nog meer toeneemt (zie ook paragraaf 9.4.1).
- *Roofbouw.* Het gaat hier onder meer om uitputting van visgronden en olievelden en om ontbossing. Het probleem ontstaat als de output (bijvoorbeeld gekapte bomen) niet gelijk is aan de input (bijvoorbeeld aangeplante bomen). Het verbruik is dan groter dan aanvaardbaar is en daar komt nog bij – zo leert de praktijk – dat bepaalde landen en bevolkingsgroepen die boven het gemiddelde verbruiken een minder dan gemiddeld aandeel hebben in de biocapaciteit, terwijl andere landen en bevolkingsgroepen juist minder verbruiken dan gerechtvaardigd zou zijn. Ontbossing (zie figuur 9.4) is extra zorgelijk daar waar het gaat om tropische regenwouden, bijvoorbeeld in Zuid-Amerika en Indonesië. De fauna die in deze bossen woont, wordt hierdoor ook teruggedrongen. Het kappen van oerwouden om extra landbouwgrond te creëren vindt onder meer in Indonesië en Maleisië plaats, waardoor bijvoorbeeld de productie van palmolie in de afgelopen decennia sterk is toegenomen (zie kader 9.6).

Kader 9.6 De schadelijke invloed van palmolie

Wat is palmolie?

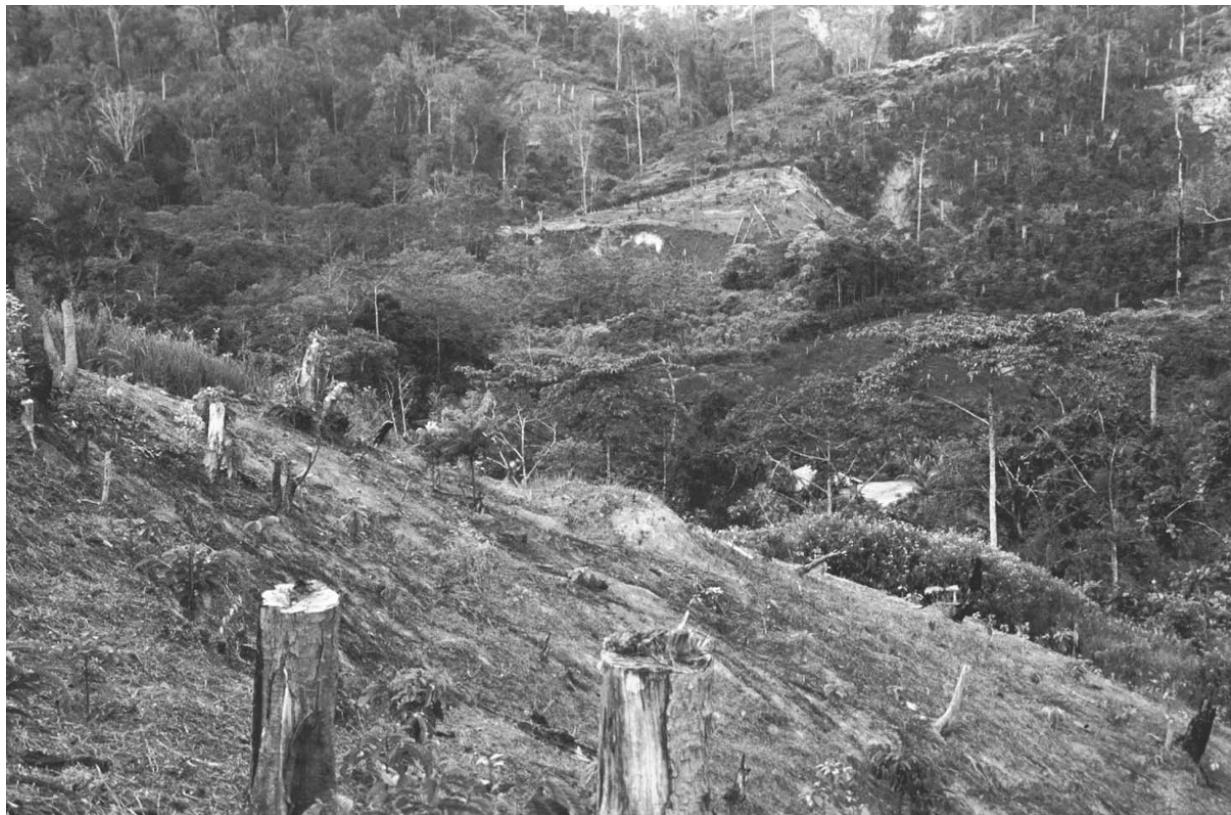
Palmolie wordt, zoals de naam eigenlijk al zegt, uit de vrucht van de oliepalm gewonnen. Plantages hiervoor vind je vooral in Indonesië en Maleisië, maar ook in andere gebieden rond de evenaar worden oliepalmbomen gekweekt. Palmolie is een relatief goedkope oliesoort. Dat komt onder andere doordat palmbomen het hele jaar door vruchten dragen, zodat er constant geoogst kan worden. Ook wordt het op de plantages niet altijd even nauw genomen met milieuregels en mensenrechten, wat de kosten nog een stuk verder kan drukken.

Waar zit palmolie in?

Precies omdat de prijs zo laag ligt, is deze plantaardige olie een populair ingrediënt voor allerlei verschillende voedingsmiddelen. Volgens de laatste metingen bevat dan ook 60% van alle producten in de supermarkt palmolie! 32% van alle gebruikte plantaardige oliën is bovendien palmolie. Natuurlijk vind je het met name in bewerkte producten, zoals kant-en-klare maaltijden, zoetigheden en margarine. Ook niet-eetbare producten kunnen bovendien palmolie bevatten. Zo zit het vaak in shampoo, tandpasta en cosmetica.

Bron: <https://drogespieren.nl/gezondheid/palmolie-ongezond>

- *Mechanismen en regelingen die bestaande mondiale ongelijkheden in stand houden.*
In dit verband kunnen worden genoemd: importheffingen, handelsbarrières en subsidieregelingen die tot doel hebben de eigen markt te beschermen. Bestaande ongelijkheden worden hierdoor bestendigd en vaak zelfs versterkt. Een goed voorbeeld is de bescherming van de Nederlandse bietsuikerindustrie door het heffen van grote Europese importheffingen op rietsuiker, waardoor de rietsuiker even duur of zelfs duurder wordt voor de consument, terwijl de feitelijke productiekosten ervan vele malen lager zijn dan die van bietsuiker.



Figuur 9.4 Ontbossing

- *Het overheersende gebruik van vlees als voedingsmiddel.* Het eten van vlees is bijzonder inefficiënt, omdat voor de productie ervan relatief veel grond nodig is. Voor de productie van één kilo eiwit door middel van vlees is tot 0,3 hectare grond nodig, terwijl om dezelfde hoeveelheid eiwit uit bonen te halen slechts 0,012 hectare grond nodig is (een verschil dus van factor 25!). Er zijn inmiddels verscheidene vleesvervangers op de markt gekomen. Acceptatie door de klant wordt gemakkelijker nu uit onderzoek blijkt dat er nauwelijks een verschil in smaak kan worden geconstateerd (Rolvink, 2017). Onderzoek toont tevens aan dat deze vleesvervangers prima zijn voor de gezondheid – beter dan echt vlees – maar wel minder voedingsstoffen bevatten dan vlees. Door een goede combinatie van vleesvervangers te kiezen kan dat probleem worden opgelost.
- *Oorlogen en dictaturen.* Er zijn talloze voorbeelden te geven van zeer vruchtbare streken en landen met grote bodemrijkdommen en een bloeiende economie die door oorlogen of door machtswellust van een dictator aan de rand van de afgrond terecht zijn gekomen, zoals in recente jaren Zimbabwe en Syrië.

De disbalans die in de voorbeelden hiervoor is geschetst moet idealiter worden opgeheven. Maar, zo betoogt Roorda, dat wordt bemoeilijkt als er sprake is van niet-gesloten systemen en als de reactie op de ongelijkheden bestaat uit positieve terugkoppelingen. Positieve terugkoppelingen zorgen ervoor dat ontsporingen versterkt worden (positief is in dit verband dus negatief). Een negatieve terugkoppeling daarentegen heeft een corrigerend en gunstig effect.

Bij niet-gesloten kringlopen ontstaat aan de ene zijde een tekort en aan de andere zijde een overschat. Hiervan is bijvoorbeeld sprake in het geval van een tekort aan bodemvoeding in Argentinië in streken waar veel maïs wordt geteeld en een overschat aan mest in Nederland, waar het veevoeder gemaakt uit die maïs wordt verorberd. Het niet-gesloten zijn van deze kringloop veroorzaakt aan beide zijden problemen, namelijk bodemuitputting in Argentinië en een mestoverschat in Nederland. Globalisering speelt bij dergelijke problematiek een grote rol, zowel in het vergroten ervan als in het bieden van mogelijkheden om alsnog heel lange en omvangrijke kringen te sluiten.

Roorda noemt als krachtbronnen voor duurzaamheid de middelen en organisaties die (kunnen) worden ingezet om de balans te hervinden en zo te werken aan het tot stand komen van een duurzamere wereld. Die organisaties kunnen particuliere instanties zijn (zoals Greenpeace, Amnesty International en Milieudefensie), overheden en organisaties die aan de overheden gelieerd zijn, waarvan met name de organisaties moeten worden genoemd die functioneren binnen het kader van de Verenigde Naties: onder meer de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO), het Internationaal Monetair Fonds (IMF), de FAO (Food and Agriculture Organization), Unicef en Unesco. Hieraan kan worden toegevoegd dat met een zekere regelmaat conferenties plaatsvinden om internationale afspraken te maken. Vooralsnog is hierbij sprake van een grote mate van vrijblijvendheid, waardoor in de uitvoering doelstellingen vaak niet worden gehaald, slechts ten dele of veel later dan gepland (denk onder andere aan de Kyoto-afspraken).

Met betrekking tot het voorgaande is het van belang te beseffen dat er twee soorten oplossingen mogelijk zijn. Aan de ene kant kan men ervoor kiezen de schade te bestrijden (vervuiling opruimen, financiële hulp bieden aan arme gebieden, welvaart delen en dat soort maatregelen), aan de andere kant kan men besluiten maatregelen te nemen die de problemen voorkomen. Deze laatste soort oplossing gaat uit van de zogenoemde pijplijntheorie. Aan het einde van de pijplijn wordt duidelijk dat er schade ontstaat (in geval van een productielijn komt er letterlijk schadelijke rook uit de pijplijn). De eerste gedachte is dan om aan het eind van de pijplijn te gaan zuiveren, bijvoorbeeld door middel van een ontzwavelingsinstallatie. Er kan echter ook verder terug in de pijplijn worden ingegrepen, bijvoorbeeld door gebruik te

maken van andere processen die geen schadelijke rook opleveren of door gebruik te maken van grondstoffen zonder schadelijke uitstoot. Nog verder terug kan gekozen worden voor andere leveranciers, andere werkwijzen en andere aanvoerwegen. Nog weer een stap verder terug in de pijplijn kan worden gekeken naar substituten: het gehele product wordt vervangen door een ander product, dat voorziet in dezelfde behoefté maar niet schadelijk is. Uiteindelijk kan helemaal vooraan in de pijplijn de vraag worden gesteld of de behoefté aan het product wel legitiem is en of we niet wellicht zonder kunnen (dit geldt natuurlijk ook voor diensten).

In zijn algemeenheid kan men zeggen dat de duurzaamheidsfactor toeneemt naarmate meer naar het begin van de pijplijn wordt gekeken. Probleem daarbij is dat het draagvlak voor maatregelen op dat punt doorgaans aanzienlijk kleiner is. Op het niveau van ingrijpen in processen en materialen/grondstoffen zijn vaak kostbare investeringen nodig die niet of nauwelijks zijn terug te verdienen. Veel ondernemers zijn om die reden niet snel geneigd om deze kant op te denken. Het wordt echter steeds duidelijker dat de noodzaak om in pijplijntermen te gaan denken almaar groter wordt. Tegelijkertijd tonen steeds meer voorbeelden aan dat het wel degelijk mogelijk is om dat rendabel te doen. Het feit dat de zonnecellensector levendig en winstgevend is, is een mooi voorbeeld van het samengaan van duurzaamheid en winstgevendheid. Overigens is bij de opstart hiervan de overheid stimulerend geweest door ontwikkelingssubsidies te verlenen.

Greenwashing

Bedrijven realiseren zich steeds meer dat voor veel klanten duurzaamheid een belangrijk thema is en ze maken vaak gebruik van deze kennis, hoewel soms op een misleidende manier. Tegelijk met de behoefté aan meer duurzame producten kwam namelijk ook het fenomeen op waarbij bedrijven zich duurzamer of ‘groener’ voordoen dan ze feitelijk zijn; ook wel **greenwashing** genoemd. Dit kunnen ze bijvoorbeeld doen door de kleur van de verpakking groen te maken of door begrippen als ‘natuurlijk’, ‘puur’, ‘eerlijk’ of ‘duurzaam’ te gebruiken om hun producten te beschrijven (zie figuur 9.5). Ook kunnen bedrijven zich actief profileren als groen en duurzaam, ondanks het feit dat ze nauwelijks in duurzaamheid investeren.



Figuur 9.5 Greenwashing: plastic wordt niet duurzamer door er een groen ecolabel op te drukken

SDG's

In 2015 stelden de Verenigde Naties een lijst met zeventien *Sustainable Development Goals* (SDG's) op als onderdeel van de ontwikkelingsagenda (United Nations, z.d.-a; zie figuur 9.6). Het bijzondere aan deze duurzame ontwikkelingsdoelen is dat ze niet alleen gericht zijn op het klimaat of milieu, maar ook op de sociaaleconomische problematiek in de wereld. De doelen werden opgesteld als vervolg op de acht millenniumdoelstellingen uit 2000, waarin vooral armoedebestrijding centraal stond (United Nations, z.d.-b).

De Europese Unie heeft in 2016 besloten in te zetten op de uitvoering van de SDG's en ook de Nederlandse overheid werkt actief samen met bedrijven en maatschappelijke organisaties om deze doelen te bereiken.

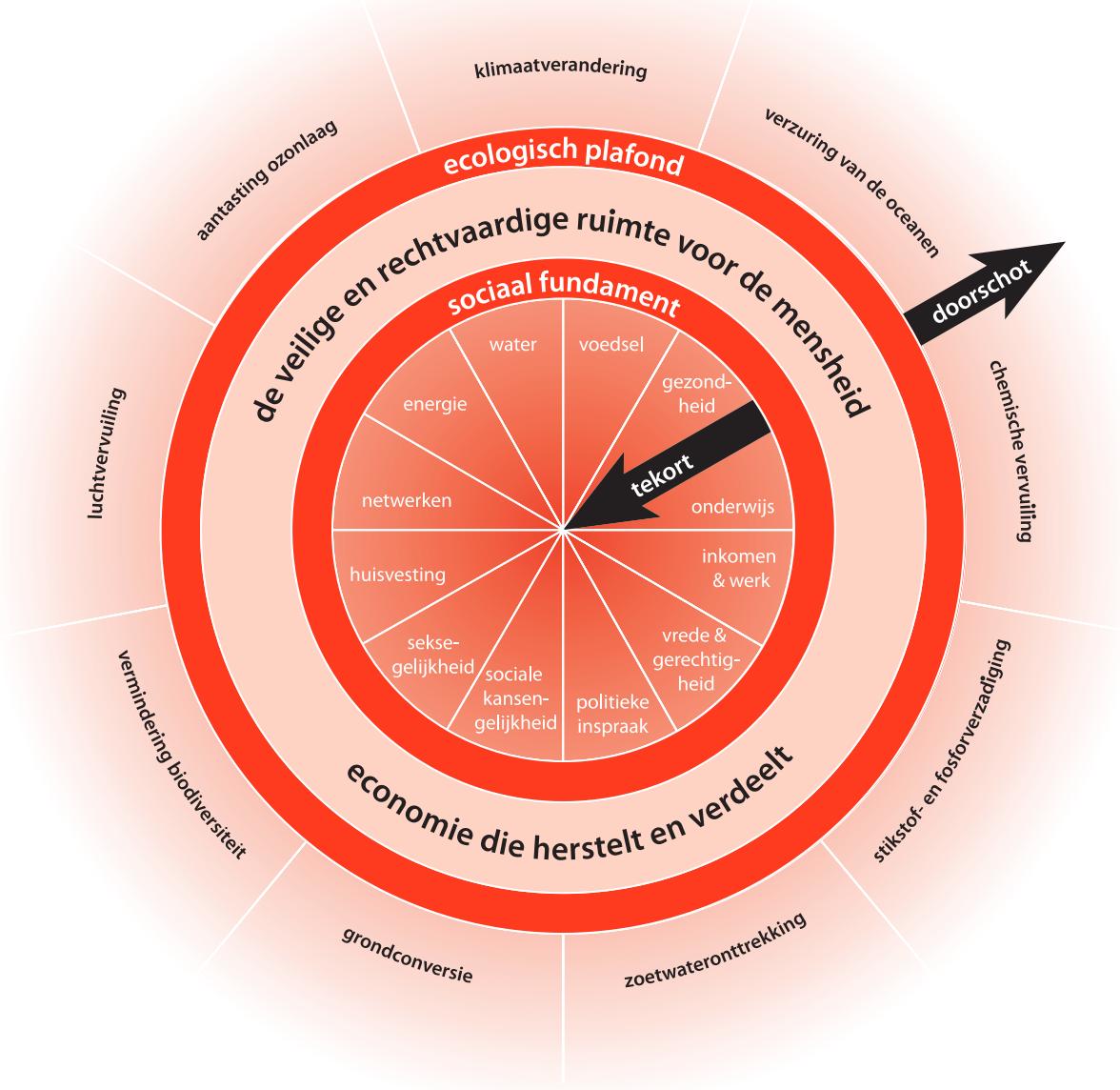


Figuur 9.6 De duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG Nederland, 2017) ([klik hier om dit figuur te kunnen vergroten](#))

Donuteconomie

In 2012 presenteerde de Engelse econome Kate Raworth haar rapport *A safe and just space for humanity*. Dit rapport ging in op het donutvormig model dat zou helpen om de veilige en rechtvaardige bandbreedte waarbinnen de mensheid zich zou moeten bewegen te bereiken (zie figuur 9.7). De binnenste grens van de donut wordt gevormd door het sociale fundament dat nodig is om een eerlijke maatschappij in te richten. De buitenste rand wordt bepaald door de mate waarin we duurzaam gebruik kunnen maken van de beschikbare planetaire bronnen.

In december 2020 besloot Amsterdam het donutmodel te omarmen als leidend economisch model voor de stad met de ambitie om alle 872.000 inwoners binnen afzienbare tijd binnen de banden van de donut te krijgen (Nugent, 2021). Inmiddels hebben ook andere steden, zoals Portland (in de VS), aangegeven over te gaan tot dit economisch model (Winters, 2021).



Figuur 9.7 De donut als veilige en rechtvaardige basis voor de maatschappij (Raworth, 2012) ([klik hier om dit figuur te kunnen vergroten](#))

Integrated reporting

Integrated reporting (IR) is een relatief nieuw fenomeen, waarbij in de samenvattende reportage van een bedrijf niet alleen de financiële resultaten gepresenteerd worden, maar ook aandacht wordt besteed aan de langetermijnwaardecreatie en de relatie tussen de financiële resultaten en de sociale en ecologische context (ACCA, z.d.).

IR is in wezen een uitbreiding van de traditionele manier van *corporate reporting*. Bedrijven communiceren traditioneel financiële gegevens aan investeerders, waarbij

een accountant een oordeel geeft over de betrouwbaarheid van de gerapporteerde cijfers. De traditionele financiële rapportage is echter zeer gericht op de korte termijn en zegt weinig over de langetermijnwaarde van de onderneming.

Stakeholders en shareholders (aandeelhouders) willen tegenwoordig graag een reportage die gericht is op de lange termijn. Voor hen is het belangrijk om te weten dat de onderneming op termijn geen waarde zal vernietigen door niet duurzaam te ondernemen. De open brief van de voorzitter en directeur van Blackrock, de grootste investeringsmaatschappij ter wereld met een geïnvesteerd vermogen van zevenduizend miljoen dollar, informeerde de CEO's begin 2020 dat Blackrock met onmiddellijke ingang zou stoppen met het investeren in bedrijven die een hoog 'duurzaamheidsgerelateerd' risico laten zien, zoals steenkoolproducenten (Fink, 2020; Adamczyk, 2020). Klimaatverandering is het belangrijkste onderwerp op de agenda van de klanten van Blackrock, zo stelde de directeur. Hoewel critici de brief als greenwashing afdeden, had de aankondiging een groot effect en was deze een stimulans voor andere bedrijven om ook IR te gebruiken (Newburger, 2020). Een andere reden voor de toegenomen belangstelling voor IR is dat klanten duurzamere producten willen kopen. IR speelt in op de behoefte naar meer transparantie over de mate waarin bedrijven daadwerkelijk duurzaam zijn.

9.7. Technologische ontwikkelingen

In meer of mindere mate gebruiken bijna alle organisaties tegenwoordig één of meerdere technologieën. Dit kan bijvoorbeeld variëren van een eenvoudige Abacus (telraam) tot een complexe MRI-machine in een modern ziekenhuis. Technologie wordt steeds belangrijker. Aan het begin van de vorige eeuw waren de belangrijkste bedrijven vooral gericht op het winnen van grondstoffen en speelde technologie een minder grote rol dan nu het geval is (zie figuur 9.8).

 De grootste bedrijven per sector in 1917 versus de grootste per sector in 2017 (waarde in miljoenen dollars; Noer & Kauflin, 2017)

Figuur 9.8 De grootste bedrijven per sector in 1917 versus de grootste per sector in 2017 (waarde in miljoenen dollars; Noer & Kauflin, 2017)

De marktkapitalisatie van de sector *informatie technology* (IT; in figuur 9.8 aangegeven met ‘tech’) is verreweg het grootst van alle sectoren in 2020. Dat is ook te zien als we kijken naar de grootste bedrijven op dit moment. In 2020 is het merendeel van de bedrijven in de top tien werkzaam in de informatietechnologie. Bekende IT-bedrijven in de top tien zijn Apple, Microsoft, Amazon, Facebook en Alphabet (het moederbedrijf van Google).

De samenstelling van de top tien weerspiegelt de richting waarin bedrijven zich ontwikkeld hebben. Waar bedrijven aan het begin van de vorige eeuw waren gericht op het produceren van voedsel en het winnen van grondstoffen, verschoven hun focus later naar de industriële productie, om in onze tijd uit te komen bij de sectoren informatie en communicatie.

Het belang van technologie

Er zijn verschillende redenen waarom technologie steeds belangrijker is geworden voor organisaties:

- *Verbeterde efficiëntie.* Een van de eerste en belangrijkste redenen voor het gebruik van technologie is de verbeterde efficiëntie. Zo kunnen robots aan de lopende band veel efficiënter, en dus goedkoper, auto's maken dan een mens handmatig zou kunnen.
- *Communicatie.* Moderne organisaties kunnen meerdere vestigingen hebben en kunnen samenwerken met andere organisaties over de hele wereld. Met behulp van applicaties zoals Zoom of MS Teams kunnen medewerkers à la minute overal ter wereld met elkaar overleggen. Niet alleen de communicatie binnen een

organisatie kan worden gefaciliteerd, ook klantgroepen kunnen overal ter wereld bereikt worden, zoals AliExpress, Amazon en Wish laten zien.

- *Vastlegging eigen gegevens en snelle toegang tot deze gegevens.* Bedrijfsbrede ERP-softwarepakketten (zie paragraaf 4.4.1) die de processen volgen en administreren leiden tot de noodzaak om steeds grotere hoeveelheden data op te slaan. Het gaat hier niet alleen om interne gegevens, ook allerlei gegevens van en over klanten worden vastgelegd. Deze grote hoeveelheid data is alleen met behulp van computersystemen op te slaan en zinvol te doorzoeken en te analyseren. Als al deze informatie op papier opgeslagen zou worden zou dit leiden tot pakhuizen vol papier. Het analyseren van deze pakken papier zou onbegonnen werk zijn en in de meeste gevallen zal het niet op tijd leiden tot de benodigde informatie.
- *Beveiliging.* Dit is een enigszins paradoxale reden. Veel organisaties lopen beveiligingsrisico's juist doordat ze technologie gebruiken. Zonder toegang tot internet loopt een bedrijf bijvoorbeeld nauwelijks risico op cybercriminaliteit. Als er wel internet wordt gebruikt, zal er extra technologie ingezet moeten worden om het bedrijf tegen cybercriminaliteit te beschermen. Daarnaast kan ook het niet up-to-date houden van technologie een beveiligingsrisico in zich dragen. Op deze wijze leidt het gebruik van technologie tot meer gebruik van technologie.

Technologische groei

De afgelopen eeuwen heeft de technologie zich exponentieel ontwikkeld. In de 250 jaar sinds de industriële revolutie begon, zijn we gegaan van een samenleving zonder elektriciteit naar een samenleving die de menselijke genetische code in kaart gebracht heeft en computers heeft ontwikkeld die schaak- en Go-grootmeesters verslaan.

De snelheid waarmee de technologie wordt ontwikkeld is wellicht het beste duidelijk te maken aan de hand van de ontwikkeling van de rekenkracht van computers. In 1965 voorspelde Gordon Moore, de latere medeoprichter van Intel, dat de rekencapaciteit van computers elke twee jaar ongeveer zou verdubbelen. Tot op heden blijkt deze voorspelling, die de wet van Moore is gaan heten, nog steeds uit te komen. En hoewel de verwachting is dat deze verdubbeling niet oneindig door kan gaan en er binnen afzienbare tijd een afvlakking van de groei zal optreden, betekent dit nog steeds dat de huidige groei erg groot is. Zo is de rekencapaciteit van de Galaxy S5-telefoon uit 2015 met 142 miljard bewerkingen per seconde bijna even groot als de rekencapaciteit van de Intel Paragon XP/S 140-supercomputer uit 1994, die een rekencapaciteit had van 143,4 miljard bewerkingen per seconde. Vijf jaar later is de rekencapaciteit van de iPhone 12 met elf biljoen bewerkingen per seconde alweer ruim 76 maal groter dan de Galaxy S5 en de supercomputer uit 1994 (Routley, 2017; Roser & Ritchie, 2013).

De technologische ontwikkelingen zijn uiteraard niet beperkt tot de ICT-sector. Binnen de meeste vakgebieden zijn ontwikkelingen en technologieën aan te wijzen die vijftig jaar geleden ondenkbaar leken. Zo is bijvoorbeeld binnen het vakgebied van de biologie de menselijke genetische code in kaart gebracht en brengen farmaceutische bedrijven geneesmiddelen op de markt die gebaseerd zijn op het klonen van antilichamen: de monoclonale antilichamen. Dit zijn gemodificeerde eiwitten die ontwikkeld zijn om immunologische processen te beïnvloeden. Ze worden steeds meer gebruikt bij onder andere de behandeling van diverse kankersoorten, reumatische aandoeningen en transplantatieracties (Gebu, 2008). Een andere tot de verbeelding sprekende ontwikkeling is de steeds verdergaande miniaturisering, die geleid heeft tot de ontwikkeling van de nanotechnologie. Hoewel deze technologie nog in de kinderschoenen staat, zal het bijvoorbeeld toegepast kunnen worden bij de toedieningswijze van medicatie of bij coatings met bijzondere eigenschappen.

Groeiproces van technologieën

Nieuwe technologieën kennen zelf ook een groei- of rijpingsproces. Tussen het eerste moment dat een technologie bedacht wordt en het moment dat een technologie breed in de samenleving toepassing vindt, kunnen soms jaren of zelfs decennia zitten. De eerste voorloper van de auto, het stoomvoertuig van Verbiest, werd al rond 1672 ontwikkeld, maar kon nog geen mensen vervoeren. Het duurde toen nog bijna een eeuw voordat het eerste stoomvoertuig, de stoomauto van Cugnot (1769), ook daadwerkelijk mensen kon vervoeren. Met de komst van Henry Fords massaproductie werd de technologie van de auto voor de grote massa beschikbaar. Op dit ogenblik is de autotechnologie volwassen, maar wordt deze nog steeds doorontwikkeld. Ook dat is een kenmerk van de meeste technologieën.

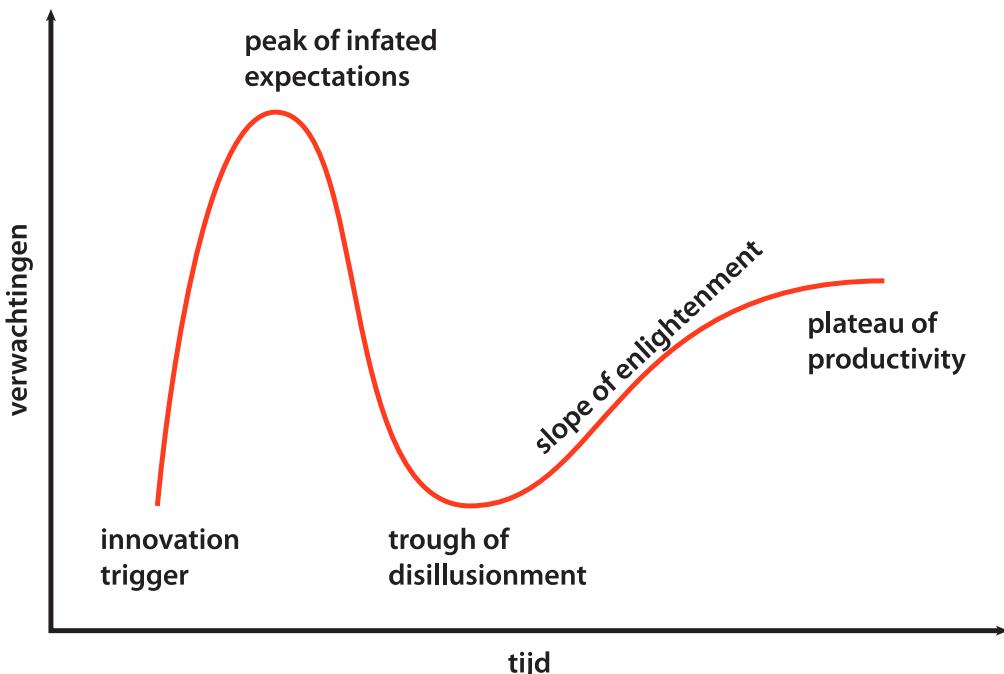
De blockchaintechnologie is voorbeeld van een technologie die nog relatief jong is. Blockchain werd in 2008 ontwikkeld en maakte het mogelijk om alle informatie over waardetransacties met het hele netwerk van gebruikers te delen. Hierdoor is alle informatie transparant en voor iedereen beschikbaar en wordt het uitermate moeilijk om transacties of informatie te betwisten of te vervalsen. In eerste instantie werd de blockchaintechnologie vooral gebruikt voor de bitcoin; een digitale munt.

Voor het beheren van ons geld vertrouwen we ons geld in de meeste gevallen toe aan een bank. Voorwaarde hiervoor is dat we erop kunnen vertrouwen dat de bank onze gelden juist adminstreert. Als we ons banksaldo opvragen kunnen we – en moeten we – erop vertrouwen dat het klopt. En net zoals je een banksaldo niet kunt en hoeft te betwisten, is het door het met iedereen delen van alle transacties niet betwistbaar hoeveel bitcoins men bezit. Blockchain neemt de vertrouwensfunctie van de bank over. Overigens zijn er maar relatief weinig mensen die bitcoins bezitten (Statista, 2021).

De bitcoinmunt is één voorbeeld van de mogelijkheden die de blockchaintechnologie biedt. De laatste jaren heeft de deze technologie een bredere toepassing gevonden in de *smart contracts*: de blockchaintechnologie bleek heel goed bruikbaar bij het afsluiten van digitale ‘slimme’ contracten, die zonder tussenkomst van menselijke interactie bij een van tevoren bepaalde gebeurtenis opgesteld kunnen worden. Door het contract als een transactie transparant te maken is het voor iedereen inzichtelijk wat er precies afgesproken is. Daarbij wordt aan het contract een zogenoemde ‘trigger’ toegevoegd. Bij een vooraf bepaald moment of na een vooraf bepaalde gebeurtenis wordt de automatische uitvoer van het contract getriggerd. Hiermee zijn ze bindend. Zonder deze slimme contracten moeten we naar een notaris om dezelfde mate van zekerheid te krijgen. Het idee van deze slimme contracten was al in 1994 bedacht door Nick Szabo, maar met behulp van de blockchaintechnologie konden de slimme contracten uiteindelijk verwezenlijkt worden.

 Stel: een organisatie doet zaken in een voor haar onbekend land. De organisatie is bang dat de ontvanger van de producten niet zal betalen, terwijl de ontvanger eerst de goederen van de organisatie wil ontvangen voordat hij het bedrag zal voldoen. Door middel van een slim contract met een als-dan-clausule is deze transactie toch mogelijk. Als de goederen op een bepaalde locatie arriveren, dán zal het contract worden uitgevoerd en worden de goederen betaald.

Naast de blockchaintechnologie zijn er vele technologieën die op dit ogenblik in ontwikkeling zijn, maar waarvan het volle potentieel nog niet bereikt is. Om te kunnen bepalen in hoeverre een technologie volwassen is, alsmede de snelheid waarmee een innovatie zich ontwikkelt, worden door het adviesbureau Gartner zogenoemde *hype cycles* gecreëerd (Gartner, z.d.; zie figuur 9.9). Hype cycles worden weergegeven langs twee assen: de x-as laat het verloop van tijd zien en de y-as de verwachtingen. Innovaties blijken volgens Gartner veelal dezelfde ontwikkeling door te maken als deze cycles. Hierbij is de *innovation trigger* het eerste moment dat de innovatie wordt gepresenteerd. In de eerste fase tot aan de *peak of inflated expectations* worden de mogelijkheden van de innovatie gezien en groeien de verwachtingen. De mogelijkheden om deze innovaties goed te realiseren en tot rijpheid te brengen ontbreken echter nog. Dit heeft als gevolg dat de verwachtingen worden bijgesteld, hetgeen resulteert in een zogenoemd ‘dal van ontgoocheling’ of *trough of disillusionment*. Na deze fase is er sprake van een meer realistische kijk op de innovatie en de innovatie krijgt uiteindelijk een normale plaats wanneer deze het ‘plateau van productiviteit’ bereikt.



Figuur 9.9 Een hype cycle (Gartner, z.d.)

9.7.1. ICT-ontwikkelingen

De informatie- en communicatietechnologie (ICT) ontwikkelt zich ook nog steeds in een razendsnel tempo. Internetten, mailen, bellen, agendabeheer, foto's en films maken, muziek luisteren en opnemen: het kan in tegenstelling tot dertig jaar geleden allemaal met één klein apparaat. Computers worden steeds kleiner en krachtiger en zoals we zagen is de huidige generatie mobiele (smart)telefoons krachtiger dan de supercomputers uit de jaren negentig. Voor het opslaan en het uitwisselen van gegevens lijken er nauwelijks beperkingen te zijn. Bovendien maakt ICT het mogelijk dat heel veel zowel tegelijkertijd als op afstand kan plaatsvinden. Het is duidelijk dat dit aan de zijde van ondernemingen systemen vergt die deze ontwikkelingen aankunnen en die de input kunnen vertalen naar interne acties, waarmee aansluiting wordt gevonden op de wensen van de klant.

Tegelijk met de ontwikkeling van computers en het gebruik ervan namen ook de mogelijkheden en het gebruik van software toe. Steeds meer data worden vastgelegd. Data staan ook steeds meer in databases die alle aspecten (zoals de processen en gegevensbronnen) van de organisatie omvatten. Vanuit de bedrijfsfilosofie dat er betere beslissingen kunnen worden genomen als deze op meer en betere gegevens gebaseerd zijn, is er een veelheid aan technieken ontwikkeld om gebruik te maken van de mogelijkheden van de beschikbare data. Voorbeelden zijn onder andere data

science, data-analyse, datamining, machine learning, *deep learning*, *business intelligence* en *artificial intelligence*. Hoewel de beoefenaren een duidelijk beeld hebben van de inhoud van genoemde begrippen is het voor de buitenstaander vaak lastig om een goed beeld hiervan te krijgen. Ook is er nog steeds discussie over de inhoud en afbakening van genoemde begrippen. Een zeer bruikbare praktische duiding is die van Robinson (2018):

- **Data science** is bedoeld om op basis van de onderliggende data inzicht en begrip te creëren. Data science maakt hiervoor onder andere gebruik van statistische technieken en data visualisatie-technieken. Een voorbeeld van toepassing van data science is bijvoorbeeld de analyse die het replicatiegetal 'R' berekende bij de recente coronapandemie. Deze omschrijving van data science omvat op deze wijze ook business intelligence, data-analyse en datamining.
- **Machine learning** is bedoeld om voorspellingen te kunnen doen op basis van de onderliggende data. Voor de voorspellingen wordt gebruik gemaakt van systematieken zoals logistische regressie, *decision trees*, *random forests* of neurale netwerken, waarbij met behulp van een 'trainingsdataset' een model gemaakt wordt. Met behulp van deze technieken vindt machine learning toepassing in bijvoorbeeld beeldherkenning in (semi)zelfrijdende auto's waarbij de auto zelfstandig verkeersborden, tegenliggers, fietsers of voetgangers herkent. **Deep learning** is een specifieke vorm van machine learning, waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere 'lagen' (IBM, 2020). Een voorbeeld van deep learning is het verwerken van gezichten. De lagere lagen vinden de contouren van het gezicht en de hogere lagen de specifieke kenmerken van het gezicht, zoals de mond, de neus en de ogen.
- **Artificial intelligence** (AI) is bedoeld om op basis van de verzamelde data actie te initiëren. AI maakt hiervoor gebruik van algoritmes (zie kader 9.7). Voorbeeldtoepassingen van AI zijn bijvoorbeeld de algoritmes in zelfstandig opererende robots of zelfrijdende auto's.

Hoewel deze indeling bruikbaar is, overlappen voorgaande toepassingen elkaar in de praktijk en worden ze ook vaak samen toegepast. Een zelfrijdende auto moet eerst specifieke elementen, bijvoorbeeld een voetganger, in beelden leren herkennen voordat hij op basis van de aanwezigheid van deze elementen veilig een actie kan of mag uitvoeren. En een bedrijf dat voorspellingen wil doen over de behoeften van haar klanten heeft meestal eerst deze behoeften met data-sciencetechnieken in beeld gebracht.

Kader 9.7 Wat is een algoritme?

Een algoritme, oorspronkelijk bedacht door de Perzische wiskundige Al-Chwarizmi, is in feite een lijstje met instructies dat in een vaste volgorde beschrijft hoe je een bepaald probleem oplost. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een doe-het-zelfbouwpakket. In de instructiehandleiding staat precies beschreven hoe en in welke volgorde je bepaalde handelingen moet uitvoeren om uiteindelijk tot het eindresultaat – een

kast – te komen. Hierbij is het belangrijk om alles in de juiste volgorde uit te voeren, anders gaat je kast nergens op lijken. Een algoritme is dus in feite een stappenplan, waar nog niet direct computers aan te pas komen.

Waar het algoritme slechts een omschrijving van de oplossing van het probleem geeft, kan de computer deze oplossing zelf implementeren. De computer neemt als het ware de beslissingen uit het stappenplan voor jou. Bijvoorbeeld, je zit op een socialmediasite en ziet een kittenfilmpje. Deze geef je een like. Daarna verschijnt er een foto van een puppy. Je kijkt er een seconde naar en scrollt dan door. Op zo'n moment neemt het socialmediaplateform aan dat jij meer interesse toont in katten dan in honden. Het algoritme zal er dan voor zorgen dat jij in de toekomst vooral kittenfilmpjes en -foto's te zien krijgt. De honden zullen niet of nauwelijks meer in beeld verschijnen.

Hier wordt ook een stappenplan gevuld. Like je iets? Dan is de volgende stap om dit vaker te laten zien. Negeer je een bepaalde post? Dan is de vervolgstep om dit soort posts minder vaak te laten zien. Zo neemt het algoritme uiteindelijk de beslissingen over wat je te zien krijgt. Het algoritme leert van jouw beslissingen en neemt op basis daarvan zijn eigen beslissingen. Dit kan je leven makkelijker en plezieriger maken. Zo vind je bijvoorbeeld op Google eerder waar je naar op zoek bent. Kortom, een digitaal algoritme is eigenlijk iets dat op basis van een stappenplan beslissingen voor je neemt.

Bron: <https://brakkehond.be/wat-is-een-algoritme/>

Kader 9.8 YouTube blokkeert schaker om woorden 'zwart' en 'wit'

YouTube heeft vermoedelijk een schaakkanaal offline gehaald omdat het AI-algoritme de woorden 'zwart' en 'wit' aanvaard voor hate speech. Dat stellen onderzoekers, die spreken van het topje van de ijsberg.

Afgelopen jaar werd de populaire schaakvlogger Antonio Radic, ofwel 'Agadmator', van YouTube verwijderd. Al snel keerde hij terug. De techgigant heeft nooit uitleg gegeven over de oorzaak van de ban.

Radic is met ruim een miljoen volgers een grote speler in de wereld. Zijn account ging op zwart na een schaaksessie met Hikaru Nakamura, velemaal kampioen en de jongste Amerikaan die de titel Grandmaster kreeg, schrijft de *Daily Mail*.

AI-foutje?

Experts vermoeden dat het gaat om de woorden 'zwart' en 'wit' waarmee de speelstenen worden aangeduid. Het probleem gaat verder dan één schaakvideo. Bij tachtig procent van de schaakberichten die als haatdragend werden aangemerkt, kwamen woorden als 'wit', 'zwart' en 'aanval' voor.

'We weten niet precies welke techniek YouTube gebruikt, maar als ze vertrouwen op artificiële intelligentie, kunnen dit soort incidenten gebeuren', zegt Ashiqur R. KhudaBukhsh, computerwetenschapper aan het Carnegie Mellon's Language Technologies Institute.

KhudaBukhsh en zijn team hebben 680.000 reacties doorgeploegd. De reacties onder schaakvideo's waren zelden, hoewel aangemerkt als haatdragend, daadwerkelijk racistisch, aldus de wetenschappers. Zij vragen techreuzen om schaaktaal in hun algoritmes op te nemen.

Bron: *De Telegraaf*, 22 feb. 2021

Big data

Organisaties verzamelen steeds meer eigen data en externe data. Het resultaat van deze almaar groeiende berg data is dat deze niet meer met de traditionele analyse-instrumenten geanalyseerd kan worden. Het door veel organisaties gebruikte programma Excel kan dit soort analyses niet aan. Als de hoeveelheid gegevens te groot, te snel en te divers is om met traditionele analyse-instrumenten te analyseren,

spreken wij over *big data* of *extreme analytics*. Ze passen dan als het ware niet meer op de gewone harde schijf.

'Divers' duidt niet alleen op de verscheidenheid aan bronnen, maar ook op bronnen met andere kwaliteiten, definities en leeftijd (sommige zijn van recente datum, andere zijn oudere gegevens). Met de huidige technologieën en de enorme stroom data uit uiteenlopende bronnen die vaak real time beschikbaar zijn, is big data toegankelijk geworden voor vrijwel alle sectoren van de samenleving. Met een snelheid, omvang en verscheidenheid die iedere fantasie te buiten gaat. Ook wordt als kenmerk van big data vaak nog de twijfelachtigheid van de gegevens genoemd. In de literatuur worden in dit verband vaak de vier V's genoemd: *volume*, *velocity*, *variety* en *veracity*:

- volume: een groot volume aan data;
- velocity: een grote snelheid waarmee data toegevoegd worden;
- variety: een grote verscheidenheid aan data;
- veracity: letterlijk vertaald staat het voor waarachtigheid of de mate waarin de data waar of juist is. Hiermee is het een indicatie voor de mate van (on)zekerheid over de kwaliteit van de data.

Het denken over big data is sterk in ontwikkeling. Zo wordt 'variety' ook wel uitgesplitst in variatie en diversiteit.

De gegevens die ten grondslag liggen aan de big data-bestanden zijn terug te voeren op negen bronnen:

1. opgeslagen data (de actuele gegevens in de organisatiesystemen);
2. data in archieven;
3. digitale documenten;
4. diverse mediabronnen;
5. zakelijke applicaties;
6. (publiek deel van het) internet;
7. social media;
8. machine loginformatie;
9. data van sensoren.

De gegevens uit deze bronnen kunnen gecombineerd worden om een analyse op te baseren, waarmee een veelheid aan vragen voor de organisatie beantwoord kan worden. De beveiliging en ook het ethisch omgaan met alle informatie, alsook de privacy van de verzamelde data, vereist extra aandacht omdat er vaak zeer persoonlijke gegevens worden verzameld. Denk hierbij onder andere aan ziekenhuizen en verzekeraars.

In de volgende paragraaf zal aandacht besteed worden aan de ontwikkeling van de robotisering; een ontwikkeling die in het verlengde ligt van ICT.

9.7.2. Robotisering

Bij robotisering (waarbij een toenemend aantal taken dat eerst door mensen werd uitgevoerd door robots worden overgenomen) is een veelheid van toepassingen te onderscheiden. De eerste 'zichtbare' vormen van robotisering komen naar voren in de automobielindustrie, waar laswerkzaamheden in toenemende mate aan robots worden uitbesteed. In vliegtuigen wordt al jaren gebruik gemaakt van robots, de zogenoemde automatische piloot. Voorts worden robots bijvoorbeeld ingezet bij verkenningswerkzaamheden voor militaire doeleinden. En wanneer een gebied te gevaarlijk is om door mensen te worden betreden (bijvoorbeeld na een kernramp), maakt men gebruik van robots in de vorm van drones (zie figuur 9.10). Natuurlijk zijn er ook toepassingen in de medische wereld, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van kijkoperaties, en we kennen ook steeds meer toepassingen in het huishouden; denk aan volautomatische stofzuigers en grasmaaiers.



Figuur 9.10 Gebruikmaken van drones

De arbeidsmarkt

Dit onderwerp geeft velen een gevoel van onbehagen, omdat robotisering naar verwachting een grote invloed zal hebben op de arbeidsmarkt. Er zijn diverse onderzoeken gedaan die verschillende scenario's geven. Een onderzoek van Carl Frey en Michael Osborne (2017) heeft voorspeld dat bijna vijftig procent van de huidige beroepen een grote kans heeft om de komende jaren te verdwijnen. Dit scenario schijnt niet heel reëel te zijn, omdat er voornamelijk was gekeken naar de mogelijkheid tot het automatiseren van de taken. Veel van de benoemde beroepen in de gevarenzone houden een stuk meer in dan alleen de taken die kunnen worden geautomatiseerd. Er zijn natuurlijk wel echte risicoberoepen. Zo geeft een ander onderzoek dat negen procent van de huidige beroepen de kans heeft om volledig te verdwijnen. Daar zitten beroepen tussen als taxichauffeurs, boekhouders, treinmachinisten, schoonmakers, magazijnmedewerkers, postmedewerkers en metaalbewerkers (Koelewijn, 2017).

Verder wordt vaak gesteld dat bedrijven en zorginstellingen de komende jaren meer arbeidskrachten nodig zullen hebben als gevolg van de toenemende vergrijzing. Een tekort aan arbeidskrachten kan deels worden opgevangen door een extra robotiseringsslag, zoals Japan al geruime tijd doet (Taha, 2018).

De aard van het werk zal veranderen

De voornaamste conclusie die tot nu toe getrokken kan worden is dat vooral de aard van het werk zal veranderen. Een aantal van de nu bestaande werktaken zullen worden geautomatiseerd. Die trend is overigens niet nieuw, dit speelt voor vele beroepen al sinds de industriële revolutie. Het is belangrijk dat de beroepsbevolking zich richt op het ontwikkelen van competenties die niet door een robot kunnen worden vervangen. De beroepen die niet kunnen worden vervangen door een robot hebben een sociaal, creatief, probleemoplossend of organisatorisch karakter. Een aantal kansrijke competenties die hieronder vallen zijn: creativiteit, aanpassingsvermogen, sociabiliteit en empathie, plannen en organiseren, en klantgerichtheid.

9.8. Business Model Canvas

Zoals we in het begin van dit boek hebben gezien werkt iedere zichzelf respecterende organisatie met een missie en een visie en met doelen, doelstellingen en een strategie. In plaats van strategie wordt tegenwoordig steeds meer de term verdienmodel gebruikt (zie ook kader 9.9). Hiermee wordt gedoeld op de manier waarop de organisatie zodanig kan worden ingezet dat er wordt verdiend. De vraag hoe een ijsverkoper geld kan verdienen lijkt slechts één antwoord te kennen: namelijk door ijs te verkopen. Een verdienmodel echter duikt dieper de materie in en komt op vragen als: 'Aan wie gaan we ijs verkopen?', 'Wat voor ijs?', 'Wie zijn de leveranciers?' en 'Hoe komt het verdienen precies tot stand?'

Kader 9.9 Het businessmodel

Een businessmodel (bedrijfsmodel) is een weergave van de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en verzilvert. De term 'businessmodel' wordt soms heel ruim gebruikt in relatie tot bijvoorbeeld een businessplan, maar soms ook in veel engere zin als een synoniem voor een verdienmodel of een prijsmodel. Het ontwerpen van een businessmodel is een hulpmiddel bij het formuleren van een strategie. Door een uitgekiend businessmodel kan een superieur product het in de markt verliezen van een nummer twee of drie. Een bekend voorbeeld uit de jaren zeventig is de manier waarop videosysteem VHS uiteindelijk het marktleiderschap van Philips V2000 en Sony Betamax overnam. De fabrikanten van VHS werkten beter samen op het gebied van standaardisatie en zorgden samen met filmmaatschappijen voor voldoende aanbod van content.

In organisaties wordt tegenwoordig ook steeds meer gewerkt met het zogenoemde 'Business Model Generation', dat ook wel *Business Model Canvas* wordt genoemd. De Amerikaanse bedrijfskundige Osterwalder ontwikkelde dit model al in 2004 (in samenwerking met Pigneur), maar het werd pas echt populair na het verschijnen van zijn boek *Business Model Generation* in 2010 (*generation* dient hier te worden verstaan als zelfstandig naamwoord van genereren, dus als 'totstandkoming'). Het canvasmodel wordt tegenwoordig op grote schaal gebruikt, zowel om nieuwe business te ontwikkelen als ook om oude business kritisch te evalueren.

Vermeldenswaard is het feit dat de totstandkoming van dit model bepaald onorthodox is geweest. Osterwalder heeft de grondgedachte uitgezet op internet en social media en heeft iedereen die dat wilde uitgenodigd om digitaal en virtueel commentaar te leveren en mee te schrijven aan het boek dat hij erover aan het vervaardigen was. *Business Model Generation* is in feite dus geschreven door honderden auteurs!

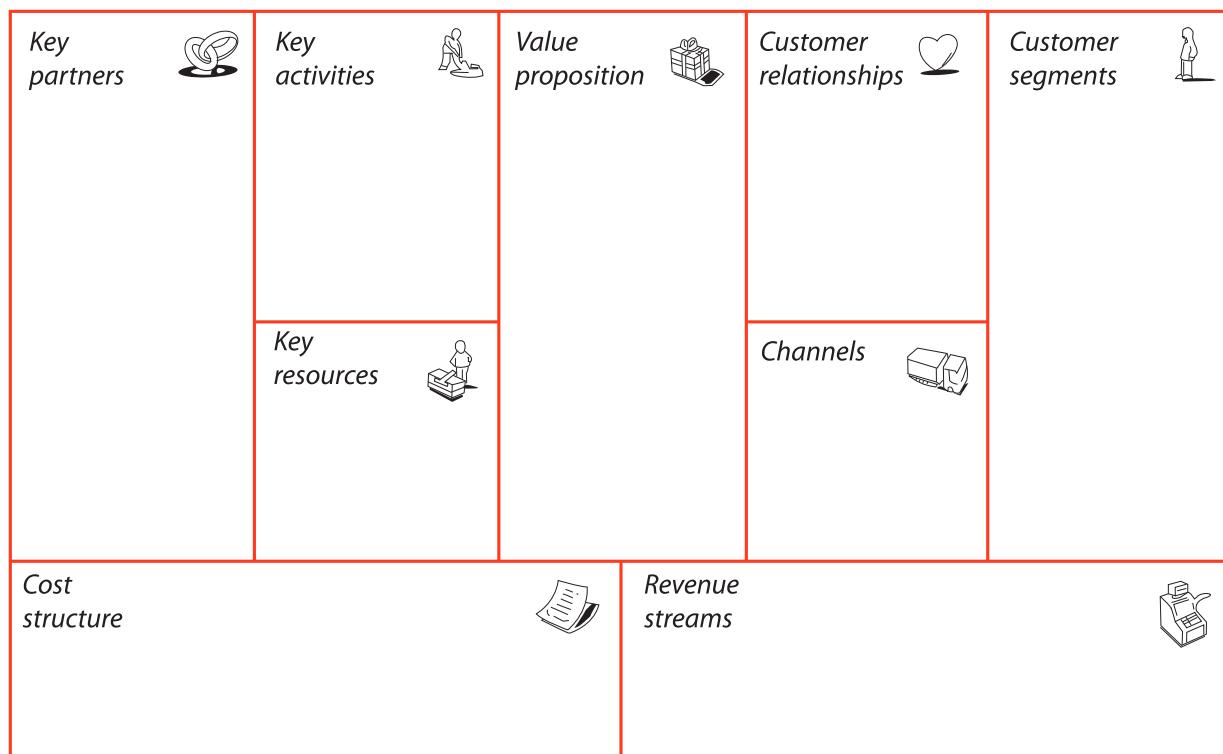
De methode van Osterwalder kan als zeer revolutionair worden beschouwd, maar ook als een intelligente herschikking van al langer bekende methoden. Het vernieuwende aan het canvasmodel is dat een aantal elementen niet alleen bij elkaar wordt gebracht, maar ook geïntegreerd wordt benaderd.

Vernieuwend ook is de wijze van werken: alles bij elkaar brengen op een groot vel (het canvas), zodat alle ideeën en gedachten ook visueel worden samengebracht en met elkaar geïntegreerd kunnen worden. Er zijn in dit model negen onderwerpen waarover groepen uit de organisatie of uit het veld nadenken:

- *Key partners* (kernrelaties): wie zijn onze key partners, wie zijn onze key suppliers en welke key resources van onze partners betrekken wij; welke activiteiten vertonen onze partners? Dit mondert uit in de beantwoording van de meest wezenlijke vraag: met wie werken we samen en met wie willen we samenwerken?
- *Key activities* (kernactiviteiten): welke kernactiviteiten zijn nodig om meerwaarde te leveren, welke distributiekanalen hebben we daarbij nodig, welke relatie moeten we daarvoor aangaan met onze klanten en welke opbrengsten gaan daarmee gepaard? De meest wezenlijke vraag is hier: wat willen we opzetten?
- *Key resources* (kernbronnen): welke bronnen hebben we nodig om meerwaarde te creëren, welke bronnen zijn nodig voor onze distributie, voor onze klantrelaties en de opbrengststromen? De kernvraag is hier: wat hebben we nodig?
- *Customer relationships* (klantrelaties): wat zijn de verwachtingen van onze klanten ten aanzien van onze opstelling, gedrag en activiteiten, hoe komt dat overeen met onze huidige werkwijze, hoe zijn de verwachtingen van onze klanten geïntegreerd in ons businessmodel en wat kost het voldoen aan de verwachtingen? De kernvraag die hier overblijft is: welke relatie willen we met onze klant?
- *Customer segments* (klantsegmenten): voor wie creëren wij (meer)waarde, wie zijn onze belangrijkste klanten? De kernvraag is: wie is/wordt onze klant?
- *Channels* (kanalen): via welke kanalen willen onze klanten worden bereikt, hoe doen we dat nu, hoe zijn de kanalen geïntegreerd in ons businessmodel, welke werken het best en welke zijn het goedkoopst? De kernvraag is nu: hoe komen we in contact met onze klanten?
- *Cost structure* (kostenstructuur): wat zijn de belangrijkste kosten(posten) in ons businessmodel, welke kernbronnen en kernactiviteiten zijn het kostbaarst? De kernvraag is: welke kosten maken we/gaan we maken?
- *Revenue streams* (inkomstenstromen): voor welke waarden zijn onze klanten bereid te betalen, waar betalen ze momenteel voor, hoe betalen ze en hoe zouden we willen dat ze betalen, en hoeveel draagt iedere aparte inkomstenstroom bij aan het geheel van inkomsten? De kernvraag is hier: waar komen onze inkomsten vandaan?
- *Value proposition* (waardepropositie): welke meerwaarde leveren wij aan de klant, welk probleem van onze klant helpen wij oplossen, welk palet van producten of services bieden wij onze klant aan (segmenten) en aan welke behoeften van onze klant voldoen wij? De kernvraag is: wat heeft de klant aan ons?

De gedachten worden genoteerd, bijvoorbeeld op geeltjes, en overgebracht op het canvas om vervolgens tijdens speciaal daartoe uitgeschreven bijeenkomsten uit te

monden in een businessmodel.



Figuur 9.11 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

De volgorde van de te behandelen items kan verschillen naargelang het canvasmodel wordt gebruikt om nieuwe business te genereren of om oude business te evalueren. Bij evalueren ga je uit van een bestaande toestand en maakt het eigenlijk niet zo veel uit waar je begint: dan is toch overwegend sprake van een beschrijving die pas daarna leidt tot conclusies en eventueel bijstellingen. Bij een nieuwe business (en bij het opnieuw inrichten van bestaande business) is de meest handige volgorde om te beginnen bij de waardepropositie, vervolgens de externe factoren, dan de key-onderwerpen en als laatste de kostenstructuur en opbrengstenstroom.

Ook in figuur 9.11 is de volgorde niet willekeurig: rechts gaat het met name over de externe omgeving, links over de kernwaarden, in het midden over de bestaansreden van de organisatie en in het onderste deel over de slotsom van het geheel: de winstgevendheid.

9.9. Huidige ontwikkelingen

Onder invloed van de mondiale economische crisis die de wereld in haar greep heeft gehouden in de periode tussen 2007 en 2013 is de visie op ondernemen sterk onder druk komen te staan. Talloze ondernemingen zijn failliet gegaan, waardoor alternatieve strategieën en vormen van ondernemen zijn ontstaan of doorontwikkeld. Bestaande vormen van organiseren zijn gebleven of soms zelfs versterkt om te kunnen overleven, maar zoals gezegd komen er alternatieven op waarvan nog niet goed is te voorspellen of het blijvende ontwikkelingen betreft. We noemen er een aantal, waarbij we het rijtje van het 7S-model volgen:

- Strategy: waar de strategie voorheen erg doelgericht was – en in veel ondernemingen nog steeds is – en een antwoord gaf op de vraag ‘Hóé bereiken we vooraf gestelde doelen?’, gaat een aantal ondernemingen steeds meer uit van niet-vaststaande, maar beweeglijke, steeds veranderende doelen. Zo heeft Philips in 2016 besloten zijn strategie drastisch te wijzigen door de divisie Lightning geheel af te stoten en zich te focussen op de ontwikkeling en productie van medische apparatuur.
- Structure: omdat de structuur altijd een gevolg en nadere invulling van de strategie is (‘structure follows strategy’; zie hoofdstuk 3), heeft het vorige punt ook gevolgen voor de structuur: deze dient vooral flexibel en adaptief te zijn. De traditionele top-downbepaling van de taak- en werkverdeling en de coördinatie daarvan staan onder druk en maken plaats voor de coördinatie van verantwoordelijkheden meer centre-out of zelfs bottom-up in plaats van top-down. Zo is de structuur van de thuishulporganisatie Buurtzorg drastisch veranderd van sterk hiërarchisch en top-down, zoals in dergelijke organisaties gebruikelijk, naar veel meer teamgericht.
- Systems: op dit gebied is een ware strijd aan de gang. Enerzijds is er een sterke toename van procesmatig organiseren waarneembaar. Processen worden steeds meer in detail ontworpen, uitgevoerd en gecontroleerd om de output én kwaliteit zo goed mogelijk te beheersen. Anderzijds veroorzaakt dat veel starheid en bureaucratie, waardoor juist de flexibiliteit die nodig is onder druk staat. Sommige organisaties nemen dan ook hun toevlucht tot kleinschalig organiseren en andere vormen van procesbeheersing. Ook hiervan is Buurtzorg een mooi voorbeeld: procesbeheersing en controle en registratie worden tot een minimum beperkt om kosten te besparen.
- Staff: ook hier zien we tegenstrijdige ontwikkelingen. De gemiddelde tijd die werknemers in dienst zijn bij hetzelfde bedrijf neemt nog steeds af, hetgeen in de hand werkt dat werknemers steeds meer als instrument worden gezien in dienst van het bereiken van de doelen van de organisatie. Oneerbiedig gezegd worden ze

gezien als wegwerppartikel: te gebruiken zolang het nodig is, maar te vervangen zodra het te duur wordt of niet meer nodig is. Daar staat tegenover dat de factor arbeid, en daarmee de medewerkers, steeds meer als unieke strategische succesfactor wordt gezien. Dat levert een spanningsveld op. Veel bedrijven kampen met het dilemma tussen het behoud van kennis bij werknemers, de bijbehorende strategie van binden en boeien van werknemers, én de behoefte aan tijdelijk personeel om kosten te beheersen (zie hoofdstuk 5).

- Skills: er vindt wijdverbreid een verschuiving plaats van sturing op vak- of bedrijfstechnische vaardigheden naar beroepsspecifieke vaardigheden met de nadruk op persoonlijke effectiviteit en reflectieve vaardigheden. Ook in het (beroeps)onderwijs komt hier meer nadruk op te liggen.
- Style: nieuwe vormen van leiderschap als gedeeld leiderschap, dienend leiderschap en coachend leiderschap vinden meer opgang. Een mooi voorbeeld van nieuwe soorten leiderschap en binnen dit voorbeeld van gedeeld leiderschap is het bedrijf Gore Associates (bekend van Gore Tex) dat in zijn West-Europese vestigingen de leiding met name inzet om de medewerkers, die zij overigens 'associates' noemen, te ondersteunen. Daarin gaan zij zover dat onder andere het salaris van het management wordt vastgesteld door de medewerkers. Daarmee wordt bereikt dat het salaris van het management afhankelijk is van de waardering die medewerkers hebben voor (de ondersteuning van) het management.
- Shared values: waarden en, meer specifiek, gedeelde waarden steeds meer het uitgangspunt van ondernemen. Menselijk, sociaal én maatschappelijk kapitaal waren al niet onbelangrijk, maar nemen in belang toe. Nu de bankencrisis goeddeels voorbij is, wordt de aandacht voor sociale waarden weer groter; consumenten vragen om milieuvriendelijke en ecologische producten en organisaties willen daaraan voldoen.

9.10. Coronacrisis

Na de geleidelijke afsluiting van de banken- en huizencrisis in de jaren 2011-2013 volgde een periode van herstel en redelijke economische groei en welvaart. De groeicijfers van voor de crisis werden niet gehaald, maar er kan met een gerust hart worden gezegd dat het Nederland economisch voor de wind ging met groeicijfers van twee tot drie procent per jaar. De politiek gaf de voorkeur aan het verlagen van de staatsschuld en hield – ondanks de buffers – vast aan een strenge begrotingsdiscipline.

Eind 2019 brak in China een onbekende ziekte uit. China reageerde door vrij snel een hele provincie en later het gehele land ‘op slot’ te gooien. Binnen bepaalde regio’s mocht niet meer worden gereisd, mensen mochten de streek niet meer in of uit en het openbare leven werd volledig lamgelegd. Aanvankelijk leek de ziekte, veroorzaakt door een virus behorende tot de coronavirussen, zich te beperken tot een lokale Chinese uitbraak, maar langzamerhand raakte het virus en daarmee de ziekte verspreid over de hele wereld. Medio maart 2020 was de situatie in Europa, en dus ook in Nederland, zo ernstig dat ook in Nederland besloten werd tot drastische maatregelen. Er kwam een verbod op groepsvergaderingen, de openbare gelegenheden en de horeca gingen dicht, feesten werden verboden en de grenzen werden goeddeels gesloten.

In de loop van 2020 werd een aantal maatregelen versoepeld. Maar het is niet zeker of wij volledig terug kunnen keren naar de ‘oude’ samenleving, ondanks de vaccins die inmiddels beschikbaar zijn. Met andere woorden: wat de impact van deze ingrijpende coronacrisis zal zijn op onze samenleving, onze economie en onze manier van organiseren op de langere termijn is moeilijk te voorzien. Zonder er ‘harde’ voorspellingen aan te koppelen signaleren wij een aantal opvallende zaken die zich hebben voorgedaan tijdens of als gevolg van de coronacrisis:

- *E-commerce.* Het vermijden van menselijk contact en winkelbezoek heeft tot gevolg gehad dat het aantal online aankopen aanzienlijk is toegenomen.
- *Contact via beeldverbinding is enorm toegenomen,* vooral als gevolg van het verbod op groepsbijeenkomsten. Traditioneel fysiek gehouden bijeenkomsten (vergaderingen, overleggen, onderwijs) zijn in hoge mate vervangen door virtuele bijeenkomsten.
- *Psychosociaal.* De eenzaamheid is toegenomen en ook de polarisatie is toegenomen (denk bijvoorbeeld aan de voor- en tegenstanders van de coronamaatregelen). De generatiekloof is zichtbaarder geworden met aan de ene kant een zeer voorzichtige oudere generatie en aan de andere kant de wat lossere jonge generatie.

- *De zorgsector staat erg in de belangstelling.* Enerzijds is er grote waardering voor de inspanningen die geleverd zijn, anderzijds is pijnlijk duidelijk geworden dat de kwantitatieve en kwalitatieve rekenen en de flexibiliteit in de zorg erg laag zijn. Ook zien we hier tweespalt als het gaat over de salarissen in de zorg: de waardering voor zorgmedewerkers wordt – vooralsnog – niet omgezet in de gewenste verbetering van de salariëring.
- *Politiek.* Er is gekozen voor omvangrijke steunpakketten voor de sectoren die het economisch moeilijk kregen. In de politiek overheerst de gedachte momenteel dat juist in deze tijd van economische recessie en te verwachten toenemende werkloosheid er geïnvesteerd moet gaan worden, waarbij óók gedacht wordt aan investeringen in de energietransitie, de duurzaamheid, de zorg en het milieu; een meer Keynesiaanse aanpak (waarbij de economie gestimuleerd wordt door extra uitgaven door de overheid) dan (neo)liberale aanpak (waarbij de overheid zo veel mogelijk aan de markt overlaat).
- *Meer thuiswerken.* Er is meer noodzaak (zowel in bedrijfsleven als in het onderwijs) om thuis te werken of onderwijs te volgen en dit wordt daarom steeds meer geaccepteerd.

9.11. Opdrachten

1. In India wordt voor circa 1.500 dollar een (kale) auto gemaakt door fabrikant Tata Steel. Omdat de auto zo goedkoop is, is de verwachting dat er snel zeer veel van verkocht gaan worden. Wat zal macro-economisch gezien het gevolg zijn voor het bbp van India, voor de wereldstaalprijs en voor de wereldolieprijs?
2. Welke conclusies kunnen getrokken worden uit het artikel over Kishore Mahbubani? Zijn er al tekenen van de verschuiving van de wereldmacht te zien?
3. Noem een aantal positieve en negatieve gevolgen van het feit dat Nederland een multiculturele samenleving is. Heeft de multiculturele samenstelling van Nederland gevolgen voor ons maatschappelijk bestel (denk aan de opbouw van steden, aan politiek, aan discriminatie en aan de economie)?
4. Noem voorbeelden van polarisering en individualisering.
5. Zoek meerdere definities van het begrip 'duurzaamheid' en vergelijk ze met de beschrijving in paragraaf 9.6.1.
6. Je bent op het lumineuze idee gekomen om een nieuwe onderneming te starten. Je hebt een apparaatje voor thuisgebruik bedacht waarmee je stralingswarmte van buiten kunt vangen die je kunt gebruiken om het water van je cv-systeem te verwarmen. De warmte van buiten kun je cumuleren en via een warmtewisselaar afgeven aan verwarmingswater. Het is een simpel systeem; de investering voor een huishouden is ongeveer vijfhonderd euro en daar staat een besparing van zestig procent aan verwarmingskosten per jaar tegenover. Vul samen met twee collega-studenten een canvasmodel in en bedenk hoe je onderneming eruit gaat zien.

Eindcase Gemeente Ochtendland

De gemeente Ochtendland nodigt kwetsbare burgers uit initiatieven te ontwikkelen waarmee zij zowel de eigen positie versterken als die van andere burgers in de gemeente. De gemeente heeft de regie en geeft frontlijnsturing aan deze aanpak. Dit betekent dat de burgers én de professionals die meedoen samen verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat. Het idee is dat de deelnemende burgers zich ontwikkelen van kwetsbare burger tot hulpverlenende burger. Door hen actief te betrekken en in te zetten bij sociaal-culturele initiatieven ontstaan er voor hen zelf nieuwe waardeproposities. We denken dan aan economisch nuttige bijdragen, zelfwaardering voor inzet van eigen kracht en talenten, eigen inbreng hebben en actief meedoen. De initiatieven die zij ondernemen en ondersteunen hebben waarde voor individuen en groepen burgers. Bijvoorbeeld een burger met psychische kwetsbaarheid kan steun ervaren als hij samen met een groep andere burgers werkt aan oplossingen voor zichzelf en het algemeen belang van de burgers van een gemeente, wijk of buurt. Er ontstaan nieuwe vormen van maatschappelijke steunsystemen die uitgaan van 'zo gewoon mogelijk'. Blijft onverlet dat dit type aanpakken van gemeenten en aanbieders een gezamenlijke visie op ondersteuning aan kwetsbare mensen vraagt. Het is hierbij vooral zaak initiatieven met burgers niet meer te stapelen in projectencarrousels maar uit te gaan van recombineren ofwel het versterken, vernieuwen en verbreden van wat er al is.

Bron: www.han.nl

1. Vul het canvasmodel in voor de nieuwe samenwerkingsvorm.
2. Ontwerp uit het ingevulde canvasmodel een verdienmodel voor de nieuwe samenwerkingsvorm.

// Zie de [website](#) bij dit boek voor de interactieve zelftoets, de samenvatting en de begrippenlijst en begrippentrainer bij dit hoofdstuk.

Op de website vind je in de toolbox ook aanvullende modellen, theorieën en opdrachten.

Literatuur

- Abell, D.F. (1980). *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning.* Prentice Hall.
- ACCA (z.d). *Integrated reporting.* Geraadpleegd van <https://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/integrated-reporting.html>
- Adamczyk, A. (2020, 14 januari). BlackRock CEO says sustainability is the 'top issue' for investors—here's what that means for your money. *CNBC Make it.* Geraadpleegd van <https://www.cnbc.com/2020/01/14/blackrocks-larry-fink-says-sustainability-is-the-top-investor-issue.html>
- Aken, J.E. van (2000). *Strategievorming en organisatiestructurering. Organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief.* Kluwer.
- Alblas, G., Thuis, P., & Kokke, K. (2003). *Bedrijfskunde. De basis.* Wolters-Noordhoff.
- Amadeo, K. (2021, 25 maart) US national debt by year compared to GDP and major events. *The balance.* Geraadpleegd van <https://www.thebalance.com/national-debt-by-year-compared-to-gdp-and-major-events-3306287>
- Amnesty International (2016, 30 maart). *WK Voetbal Qatar. Arbeidsmigranten uitgebuit.* Geraadpleegd van <https://www.amnesty.nl/actueel/wk-voetbal-qatararbeidsmigranten-uitgebuit>
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less of More.* Hyperion.
- Ashman, A.F., & Conway, R.N.F. (1993). *Using Cognitive Methods in the Classroom.* Routledge.
- Bax, E.H. (1991). *Organisatiecultuur, technologie en management in een veranderende samenleving.* Het Spectrum.
- Belbin, R.M. (1981). *Management Teams. Why they succeed to fail.* Elsevier.
- Berge, L. ten, & Kooten, J. van (2012). *Dit is marketing!* (2e, herziene druk). Coutinho.
- Berkel, B. van, Hofman, K., Kinkhorst, G., & Lintelo, L. te (2003). *Competentie-assessment. De ontwikkeling en toepassing van self-, peer- en expert-assessments in het hbo. Een praktijkvoorbeeld.* Lemma.
- Berman, M. (2003). *Zakelijke etiquette. De sleutel tot succes.* Tirion.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid, a key tot leadership excellence.* Gulf Publishing Company.
- Bolwijn, P.T., & Kumpe, T. (1994). *Marktgericht ondernemen. Management van continuïteit en vernieuwing* (3e druk). Van Gorcum.
- Bos, R. ten, & Ham, M.A.J.W. van der (2003). *De manager. Leer- en praktijkboek* (4e, herziene druk). Reed Business Information.

- Burgering, C. (2019, 20 november). BRICS blijven groeiparels. ABN Amro. Geraadpleegd van <https://insights.abnamro.nl/2019/11/brics-blijven-groeiparels/>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2012). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden* (2e, herziene druk). Academic Service.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2010, 30 oktober). *Bevolking; kerncijfers*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/37296ned>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2017, 6 april). *Cao-lonen stijgen minder dan consumentenprijzen*. Geraadpleegd van www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/14/cao-lonen-stijgen-minder-dan-consumentenprijzen
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020, 24 maart). *Bevolking, huishoudens en bevolkingsontwikkeling; vanaf 1899*. Geraadpleegd van www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/37556#GroeneDruk_10
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020, 18 december). *Religie in Nederland. Ontwikkelingen in religieuze betrokkenheid*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/religie-in-nederland/2-ontwikkelingen-in-religieuze-betrokkenheid>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Claes, M.-T., & Gerritsen, M. (2011). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief* (3e, herziene druk). Coutinho.
- Conley, P. (2019, 14 oktober). Collateralized debt obligations and the credit crisis. *The balance*. Geraadpleegd van <https://www.thebalance.com/cdos-credit-crisis-417122>
- CSI Market (2021). *Largest Companies by Market Value*. Geraadpleegd van https://csimarket.com/screening/most_valuable.php?s=rgts
- Dam, N.H.M. van, & Marcus, J.A. (2002). *Organisatie en management. Een praktijkgerichte benadering* (4e, herziene druk). Wolters-Noordhoff.
- Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus.
- Dentro, C. (2016, 26 april). *Uitzendkracht inhuren, 4 aandachtspunten*. Geraadpleegd van www.ondernemenmetpersoneel.nl/experts/charlene-dentro/uitzendkrachtinhuren-4-aandachtspunten
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw Hill.
- Fidelity (2021). *Sectors & Industries Overview*. Geraadpleegd van https://eresearch.fidelity.com/eresearch/markets_sectors/sectors/sectors_in_market.jhtml
- Field, J. (2003). *Social Capital*. Routledge.
- Fink, L. (2020). Larry Fink's 2021 letter to CEOs. *BlackRock*. Geraadpleegd van <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

- Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley.
- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2017). The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Friedman, T.L. (2006). *De aarde is plat. Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld*. Nieuw Amsterdam.
- Gartner (z.d.). *Gartner Hype Cycle*. Geraadpleegd van www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle
- Gebu (2008). Monoklonale antilichamen. *Geneesmiddelen bulletin*, 42(2), 13-16.
- Goldratt, E.M., & Cox, J. (1984). *The Goal. Excellence in Manufacturing*. The North River Press.
- Goleman, D. (2009). *Emotionele intelligentie. Emoties als sleutel tot succes*. Contact.
- Guiver-Freeman, M. (2002). *Praktisch competentiemanagement*. Academic Service.
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Harper.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Arrow Books.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organisations*. Penguin.
- Hartgers, R. (2010, 11 juni). *Maatwerk voor de massa*. Geraadpleegd van <https://mtsprout.nl/archief/maatwerk-voor-de-massa>
- Hatch, M.J. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Heijnsdijk, J. (1995). *Organisatiebestuur in de praktijk*. Wolters-Noordhoff.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2e editie). Wiley and Sons.
- Hill, S., & Carter, N. (2020, 5 oktober). Opinion: Is documentary 'Kiss the Ground' just a last ditch effort to keep meat relevant? *Plant based news*. Geraadpleegd van <https://plantbasednews.org/opinion/kiss-the-earth-last-ditch-effort-keep-meat-relevant/>
- Hixon, T. (1989, 1 januari). Network Organizations. *BCG*. Geraadpleegd van <https://www.bcg.com/publications/1989/organization-change-management-network-organizations>
- Hofstede, G.J., Hofstede, G., & Minkov, M. (2012). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen* (3e editie). Business Contact.
- Indora managementadvies (z.d.). Trendwatching belangrijk voor marktgerichte organisaties. Geraadpleegd van <https://www.indora.nl/trendwatching-belangrijk-voor-marktgerichte-organisaties/>
- Investopedia (2021, 29 april). *How much U.S. debt does China own?* Geraadpleegd van <https://www.investopedia.com/articles/investing/080615/china-owns-us-debt->

how-much.asp

- Jarrow, R.A. (2012). The role of ABS, CDS and CDOs in the credit crisis and the economy. In A.S. Blinder, A.W. Lo & R.M. Solow, *Rethinking the financial system* (pp. 210-234). Russell Sage Foundation.
- Jeurissen, R.J.M. (red.) (2001). *Bedrijfsethiek. Een goede zaak* (2e druk). Van Gorcum.
- Jong, B. de (2018, 28 september). De kledingindustrie: heel veel uitbuiting. *Teylingen Fairtrade*. Geraadpleegd van <http://www.teylingenfairtrade.nl/de-kledingindustrie-heel-veel-uitbuiting/>
- Joustra, A. (2019, 25 oktober). Het enige wat overblijft, is immigratie beperken. *EW magazine*. Geraadpleegd van <https://www.ewmagazine.nl/verhaal-van-de-dag/achtergrond/2019/10/immigratiestop-is-niet-rechts-of-links-maar-wel-verstandig-717041/>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *Op kop met de Balanced Scorecard. Strategie vertaald naar actie*. Contact.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Publishing
- KarsSEN, T. (2013). *Arbeidsrecht. Vaardig in het juridisch werkveld* (3e, herziene druk). Coutinho.
- Keuning, D. (2001). *Bedrijfskunde. Bedrijfsontwikkeling en -beslissingsgebieden* (3e druk). Stenfert Kroese.
- Keuning, D. (2003). *Grondslagen van het management* (3e druk). Educatieve Partners Nederland.
- Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het management* (4e druk). Wolters-Noordhoff.
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (1993). *Management en organisatie. Theorie en toepassing* (5e, herziene druk). Stenfert Kroese.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Klebnikov, S. (2021, 1 juli). Tesla Is Now The World's Most Valuable Car Company With A \$208 Billion Valuation. *Forbes*. Geraadpleegd van <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/07/01/tesla-is-now-the-worlds-most-valuable-car-company-with-a-valuation-of-208-billion/?sh=786110995334>
- Koelewijn, P. (2017, 16 januari). Robots gaan niet 50% van alle beroepen overnemen. *HRpraktijk*. Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/hoe-werk-verandert/nieuws/robots-gaan-niet-50-van-alle-beroepen-overnemen>
- Kloppenburg, M., & Schoor, J. van der (2008). *Hoera, een conflict! Waarom teams conflicten nodig hebben*. Academic Service.
- Koster, J., & Stolze, P. (2003, 20 mei). *Heeft u al een missie en een visie? Over de zin en onzin van moderne zinspreuken*. Geraadpleegd van www.managementsite.nl/heeft-al-missie-visie
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Kuipers, H., & Amelsfoort, P. van (1992). *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Leeflang, P.S.H. (1999). *Marketing. Een managementbenadering*. Stenfert Kroese.
- Loonstra, C.J. (2015). *Hoofdstukken sociaal recht. Arbeidsrecht*. Noordhoff.
- Lucas, B. (2020, 8 oktober). Op-ed: 'Kiss the Ground' misses the complexity of climate solutions in the soil. *Civil eats*. Geraadpleegd van <https://civileats.com/2020/10/08/op-ed-kiss-the-ground-misses-the-complexity-of-climate-solutions-in-the-soil/>
- Luttikhuis, P. (2021, 15 april). Schaarste van grondstoffen wordt een probleem. *NRC*. Geraadpleegd van <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/04/15/in-het-grondstoffenbeleid-van-de-eu-ontbreekt-een-langetermijnvisie-a4040039>
- Macrotrends (2021). *U.S. Dollar Index – 43 Year Historical Chart*. Geraadpleegd van ['%3eUS](https://www.macrotrends.net/1329/us-dollar-index-historical-chart)
- Mahbubani, K. (2008). *De eeuw van Azië. Een onafwendbare mondiale machtsverschuiving*. Nieuw Amsterdam.
- Marius, J. (z.d.). *De 5 Lean Principes*. Bureau Tromp. Geraadpleegd van <https://bureautromp.nl/5-principes-lean/>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things*. North Point Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Academic Service.
- Mittelmeijer, M., & Stratum R. van (2007). *Kijk op bedrijfsprocessen*. Wolters-Noordhoff.
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Scriptum Books.
- Newburger, E. (2020, 16 januari). Activists respond to BlackRock's climate change investment strategy: 'There are questions left unanswered'. *CNBC*. Geraadpleegd van <https://www.cnbc.com/2020/01/16/activists-respond-to-blackrocks-plan-to-tackle-climate-change.html>
- Noer, M., & Kauflin, J. (2017, 28 september). America's Top 50 Companies 1917-2017. *Forbes*. Geraadpleegd van www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/09/19/americas-top-50-companies-1917-2017/
- Nugent, C. (2021, 21 januari). Amsterdam is embracing a radical new economic theory to help save the environment. Could it also replace capitalism? *Time2030*. Geraadpleegd van <https://time.com/5930093/amsterdam-doughnut-economics/>
- Ofman, D.D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Kosmos Uitgevers.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generatie. Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers*. Kluwer.
- Oteman, M. (2004). *Logistiek. Een bedrijfskundige benadering*. Coutinho.

- Oteman, M., Postmes, P., & Linde, T. van der (2011). *Inleiding organisatieprocessen*. IJzer.
- Oxfam Novib (2018, januari). *Reward work, not wealth*. Geraadpleegd van <https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/bp-reward-work-not-wealth-220118-en.pdf>
- Oxfam Novib (2020, 20 januari). *Time to care. Unpaid and underpaid care work and the global inequality crisis*. Geraadpleegd van <https://www.oxfamnovib.nl/Files/rapporten/2020/2020120%20bp-time-to-care-inequality-200120-embargo-en.pdf>
- Outplacementkiezen. (2021). *Wat is de maximale transitievergoeding?* Geraadpleegd van <https://www.outplacementkiezen.nl/informatie/maximale-transitievergoeding/>
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies*. Warner Books.
- Pisuisse, C.S., & Teubner, A.M.M. (1999). *Elementair Europees gemeenschapsrecht* (4e druk). Wolters-Noordhoff.
- Porter, M.J. (1980). *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M.J. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Raworth, K. (2012). A safe and just space for humanity. Can we live within the doughnut? Oxfam discussion papers. Geraadpleegd van https://cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2008). *Management* (9e editie). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11e editie). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Gedrag in organisaties* (9e editie). Pearson Education Benelux.
- Robinson, D. (2018, 9 januari). What's the difference between data science, machine learning, and artificial intelligence? *Variance Explained*. Geraadpleegd van <http://varianceexplained.org/r/ds-ml-ai/>
- Rolvink, R. (2017, 17 oktober). Test vleesvervangers. *Consumentenbond*. Geraadpleegd van www.consumentenbond.nl/voedingstests/vleesvervangers-getest
- Roorda, N. (2005). *Basisboek duurzame ontwikkeling*. Wolters-Noordhoff.
- Roorda, N. (2007). *Werken aan duurzame ontwikkeling*. Wolters-Noordhoff.
- Roser, M. & Ritchie, H. (2013). Technological progress. *Our world in data*. Geraadpleegd van <https://ourworldindata.org/technological-progress>
- Routley, N. (2017, 4 november). Visualizing the trillion-fold increase in computing power. *Visual capitalist*. Geraadpleegd van

- <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-trillion-fold-increase-computing-power/>
- Schein, E.H. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management* (7e editie). Academic Service.
- Schoemakers, I., & Koopmans, F. (2004). *Operationeel personeelsmanagement. Een praktische handleiding*. Wolters-Noordhoff.
- SDG Nederland (2017, 17 september). *Werelddoelen (1)*. Geraadpleegd van www.sdg Nederland.nl/werelddoelen-1-2/
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum.
- Soccernews (2020, 27 juli). Haan weet waar het misgegaan is met De Boer: "Dat werkt niet". Geraadpleegd van <https://www.soccernews.nl/news/721437/haan-weet-waar-het-misgegaan-is-met-de-boer-dat-werkt-niet>
- Statista (2021). *Market capitalization of Bitcoin from April 2013 to May 17, 2021*. Geraadpleegd van <https://www.statista.com/statistics/377382/bitcoin-market-capitalization/>
- Taha, N. (2018, 24 februari). Robots waken in Japan over kinderen en brengen ouderen naar het toilet. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd van <https://www.ad.nl/buitenland/robots-waken-in-japan-over-kinderen-en-brengen-ouderen-naar-het-toilet~ac51493a/>
- Tempelaars, A.H.M. (eindred.) (2002). *Padvinder* (4 delen, herziene editie). INK.
- Thuis, P. (2000). *Toegepaste organisatiekunde* (2e druk). Wolters-Noordhoff.
- Thuis, P. (2008). *Introductie in management. Over plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen*. Wolters-Noordhoff.
- Tickell, J., & Tickell, R. (reg.) (2020). *Kiss the Ground* [film].
<https://kissthegroundmovie.com/>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Addison-Wesley.
- Ulrich, D.N. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- UN News (2019, 17 juni). *9.7 billion on Earth by 2050, but growth rate slowing, says new UN population report*. Geraadpleegd van <https://news.un.org/en/story/2019/06/1040621>
- United Nations (z.d.-a). *The 17 goals*. Geraadpleegd van <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations (z.d.-b). *Millennium Development Goals*. Geraadpleegd van <https://www.un.org/millenniumgoals/>
- VEB (2018, 19 juni). Amerikaans-Chinese handelsoorlog: aandelen chipindustrie en metaalindustrie kwetsbaar. Geraadpleegd van <https://www.veb.net/artikel/06550/amerikaans-chinese-handelsoorlog-aandelen-chipindustrie-en-metaalindustrie-kwetsbaar>

- Veld, J. in 't (1998). *Analyse van organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen* (7e druk). Educatieve Partners Nederland.
- Visser, H., & Goor, A. van (1999). *Werken met logistiek* (3e druk). Educatieve Partners Nederland.
- Visser, H., & Goor, A. van (eindred.) (2013). *Basisboek logistiek*. Noordhoff.
- Vroemen, M. (1995). *Werken in teams*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum.
- Weijden, J. van der (1987). *Inleiding organisatiekunde*. Kluwer.
- Womack, J., & Jones, D (2003). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated*. Simon & Schuster.
- Winters, C. (2021, 3 maart). Doughnut economics. These three cities are switching to life-affirming economies. *Front page live*. Geraadpleegd van <https://frontpagelive.com/2021/03/03/doughnut-economics/>
- Witt, R. de (2021, 10 mei). Nord Stream 2: gasruzie nadert kookpunt. *EW magazine*. Geraadpleegd van <https://www.ewmagazine.nl/buitenland/achtergrond/2021/05/nord-stream-2-gasruzie-nadert-kookpunt-234642w/>
- Zentner, C. (1972). *Grote geïllustreerde wereldgeschiedenis*. DEKA.
- Zewuster, M. (2014, 9 december). Opkomende markten. De top zestien van 2015. *ABN Amro*. Geraadpleegd van <https://insights.abnamro.nl/2014/12/opkomende-markten-de-top-zestien-van-2015/>

Illustratieverantwoording

Figuur	
1.1	Shutterstock.com
1.2	www.kijkshop.nl
1.3	Zentner, C. (1972). <i>Grote geïllustreerde wereldgeschiedenis</i> . Deurne: DEKA
1.4	www.ford.nl/OverFord/Bedrijfsinformatie/HetErfgoedVanFord/DeEvolutieVanMassaproductie
1.5	John Fitzgerald Kennedy Library / Wikipedia Commons
1.6	Zentner, C. (1972). <i>Grote geïllustreerde wereldgeschiedenis</i> . Deurne: DEKA
1.7	Studio Mouche, Bussum
1.8	Alexandros Michailidis / Shutterstock.com
1.13	Shutterstock.com
2.1	http://image02.webshots.com
2.4	http://petecsolar.com
2.8	Djanko / Herman Jan Couwenberg
2.9	www.sxc.hu/photo
2.11	https://worldvectorlogo.com/nl/logo/anvr
2.12	https://worldvectorlogo.com/nl/logo/twitter-6
2.13	Sander Koning / Editorial / ANP
2.16	Georges Hanna / Shutterstock.com
3.3	Leightonoc / Shutterstock.com
3.4	Bron onbekend
3.6	Maarten Pathuis, Haarlem
3.8	Shutterstock.com
3.13	© Peter van Straaten
3.17	www.jostenberg.nl
4.3	Bron onbekend
4.4	Shutterstock.com

4.8	www.siemens.com
4.9	Shutterstock.com
5.1	Shutterstock.com
5.3	www.monsterboard.nl
5.4	www.picasaweb.google.com
5.5	www.immunizec.com/images
5.6	www.fnvbondgenoten.nl
5.7	Bron onbekend
5.9	UWV WERKbedrijf
6.2	Phil Stafford / Shutterstock.com
6.3	Maarten Pathuis, Haarlem
6.5	Maarten Pathuis, Haarlem
6.6	www.nationalebeeldbank.nl
7.1	Bron onbekend
7.2	Bron onbekend
7.7	www.dreamstime.com
7.8	http://www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/lastige-mensen
7.10	Bron onbekend
8.1	www.health-in-action.org
8.2	kivnl / Shutterstock.com
8.4	Frederic Legrand – COMEO / Shutterstock.com, Kathy Hutchins / Shutterstock.com
8.7	www.ru.nl/@804964/pagina
9.1	http://xandernieuws.punt.nl
9.2	https://kissthegroundmovie.com
9.3	www.apputechnologies.com
9.4	www.life.illinois.edu
9.5	www.plasticsoupfoundation.org
9.6	SDG Nederland

9.10

Shutterstock.com

Table of Contents

Voorwoord bij de zevende, herziene druk	2
Didactische opzet en leeswijzer	3
Hoofdstuk 1. Inleiding: organisatiekunde in historisch perspectief	5
1.1. Wat is een organisatie?	7
Kader 1.1 De Europese naamloze vennootschap en de maatschappelijke bv	10
Kader 1.2 Enkele voorbeelden van samenwerkingsconstructies	10
1.2. Globale ontwikkelingen in de organisatietheorie	13
1.2.1. De periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935	14
Kader 1.3 Het Bethlehem-experiment	14
Kader 1.4 Militarisme	16
1.2.2. De periode van circa 1935 tot circa 1955	16
Kader 1.5 De Hawthorne-experimenten	16
1.2.3. De periode van circa 1955 tot heden	18
Kader 1.6 Naar een verenigd Europa	22
Kader 1.7 Kennisrevolutie	25
Kader 1.8 Het consumentisme	26
1.3. Het economisch kringloopmodel	30
Kader 1.9 Loononderhandelingen	31
Kader 1.10 Management en leidinggeven	32
1.4. Het managementproces	34
1.4.1. Beleidsvorming	34
1.4.2. Structurering	35
1.4.3. Uitvoering	36
1.5. Beleidsuitgangspunten (missie en visie), doelstellingen,	38

strategie en uitvoering	
1.5.1. Missie	38
1.5.2. Visie	39
1.5.3. Doelstellingen en strategie	41
1.6. Het 7S-model (vooruitblik)	42
1.7. Opdrachten	45
Eindcase Digitoy	45
Leerdoelen	47
Begincase De Utrechtsche Bierbrouwerij, hoe nu verder?	47
Hoofdstuk 2. Strategy	47
2.1. Inleiding	49
2.1.1. Wat is planning?	49
2.1.2. Soorten planning	49
2.2. Het strategisch ondernemingsplan	52
2.2.1. De situatieanalyse	53
2.2.2. De SWOT-analyse	55
Kader 2.1 Nieuwe epicentra van de ICT-wereld	59
Kader 2.2 Bevolking groeit vooral door immigratie	59
Kader 2.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)	62
Kader 2.4 Kopen via internet. Denk aan de belastingen!	65
Kader 2.5 Bedrijfskolom	66
Kader 2.6 Het vijfkrachtenmodel van Porter	68
2.2.3. Diagnose en prognose	74
2.2.4. Strategische opties	75
2.2.5. De planfase	79
2.2.6. De fase van de uitvoering (implementatie), controle en bijsturing	79
2.3. Samenloop	81
2.4. Opdrachten	82
Eindcase ITCOM	82

Leerdoelen	84
Begincase Hoe wordt de Utrechtsche Bierbrouwerij sterker?	84
Hoofdstuk 3. Structure	84
3.1. Inleiding	86
3.2. Arbeidsverdeling (functie- en taakverdeling) en coördinatie	89
Kader 3.1 Wat is een arbodienst?	90
3.3. Takkverdeling	92
3.3.1. Horizontale taakverdeling	92
3.3.2. Verticale taakverdeling	93
3.3.3. De raad van commissarissen (rvc)	94
Kader 3.2 Wijzigingen structuurwet 2004	95
3.4. Werkstructureren	97
3.4.1. Taakroulatie (job rotation)	97
3.4.2. Taakverruiming (job enlargement)	98
3.4.3. Taakverrijking (job enrichment)	98
3.4.4. Autonome groepen	99
Kader 3.3 Een functie die veel karakteristieken heeft wordt als verrijkt beschouwd	99
3.5. Spanwijdte, omspanningsvermogen en spandiepte	101
Kader 3.4 Vergroting van de span of control past bij de toenemende belangstelling voor empowerment	101
3.5.1. Vergroting omspanningsvermogen	102
Kader 3.5 Centralisatie of decentralisatie	104
3.6. De basisconfiguraties van Mintzberg	107
Kader 3.6 De vijf basisstructuren van Mintzberg	109
3.7. Coördinatie	111
3.7.1. Communicatie	111
3.7.2. Afhankelijkheden (interdependenties) en de daarbij benodigde coördinatievoorzieningen	114
3.8. Organisatiestelsels	116

3.8.1. De lijnorganisatie	116
3.8.2. De lijn-staforganisatie	117
3.8.3. De matrixorganisatie	119
3.8.4. De divisiestructuur	121
3.9. Samenloop	123
3.10. Opdrachten	124
Eindcase Limarc	124
Leerdoelen	126
Begincase De biermarkt in beweging	126
Hoofdstuk 4. Systems	126
4.1. Inleiding	128
4.2. Systemen	129
4.2.1. Soorten systemen	129
4.2.2. Hiërarchie van systemen	132
4.2.3. Inventarisatie en analyse van systemen	134
Kader 4.1 Systeemdenken	134
Voorbeeld 1	134
Voorbeeld 2	134
Voorbeeld 3	135
4.2.4. Systeemverbetering	135
Voorbeeld 1	136
Voorbeeld 2	136
Kader 4.2 Schaalvoordelen en volledig maatwerk	137
4.3. Processen	138
4.3.1. Soorten processen	138
Kader 4.3 Bijsturing (feedback en feedforward)	140
4.3.2. Hiërarchie van processen	140
Kader 4.4 Goldratts theory of constraints	141
4.3.3. Inventarisatie (bestaande situatie)	142
Kader 4.5 Wat omvat ‘productie’?	143
Kader 4.6 Procesbeschrijvingen van een pizzabedrijf	149

4.3.4. Procesverbeteringen	155
Voorbeeld 1	155
Voorbeeld 2	155
Het pizzabedrijf uit kader 4.6	155
4.4. Procesverbeteringen met behulp van automatisering	156
4.4.1. Business process reengineering (BPR)	156
Kader 4.7 Het klantorderontkoppelpunt (KOOP)	157
4.4.2. Sociotechniek (ST)	159
4.4.3. Lean Six Sigma	159
Kader 4.8 Verspillingen volgens Lean	160
4.4.4. Workflow management (WFM)	162
4.4.5. Logistiek	163
Kader 4.9 Goederen volgen	164
4.5. Samenloop	166
4.6. Opdrachten	167
Eindcase Botsingen bij verzekерingsmaatschappij Het Leven	167
Leerdoelen	169
Begincase De Utrechtsche Bierbrouwerij op de biotoer	169
Hoofdstuk 5. Staff	169
5.1. Inleiding	171
Kader 5.1 Het belang van humanresourcesmanagement	171
Kader 5.2 De drie b's: binden, boeien en behouden	173
Kader 5.3 Verander(en)de positie van hrm	175
5.2. Instroom	177
5.2.1. Werving	177
Kader 5.4 Zes op de tien personen teleurgesteld bij start nieuwe baan	178
5.2.2. Selectie	181
Kader 5.5 Wettelijke bepalingen	181
Kader 5.6 Emotionele intelligentie	181

Kader 5.7 Soorten psychotechnisch onderzoek	182
5.2.3. Aanstelling	183
5.2.4. Oproepovereenkomst	187
Kader 5.8 WAB en nulurencontracten en min-maxcontracten	190
5.2.5. Uitzendovereenkomst	190
Kader 5.9 Aandachtspunten bij het inschakelen van uitzendkrachten	190
5.2.6. Payrolling	191
5.2.7. Onboarding	191
5.2.8. Tot slot	192
5.3. Doorstroom	193
5.3.1. Beloning	193
Kader 5.10 Ophef over exorbitante beloningen topbestuurders	193
5.3.2. Beoordeling	196
Kader 5.11 Standaardbeoordelingsformulier	199
5.3.3. Loopbaanontwikkeling	200
Kader 5.12 High potentials	200
5.3.4. Competentiemanagement	201
Kader 5.13 Action learning	202
5.4. Uitstroom	204
5.4.1. Vrijwillig vertrek	204
5.4.2. Gedwongen vertrek	205
Kader 5.14 Redelijke gronden voor opzegging door de werkgever	205
Kader 5.15 Ontslagvergoeding	208
Kader 5.16 Werken voor werk (outplacement)	210
5.5. Samenloop	212
5.6. Opdrachten	214
Eindcase Lifetime employment?	214
Leerdoelen	216

Begincase Zijn we bij de Utrechtsche Bierbrouwerij wel vaardig genoeg?	216
Hoofdstuk 6. Skills	216
6.1. Inleiding	218
Kader 6.1 Plan Nederland	220
6.2. Toegevoegde waarde: waarom?	221
6.3. Toegevoegde waarde: voor wie?	222
Kader 6.2 Toyota Prius en de Tesla	222
6.4. Het INK-model	226
6.4.1. Leiderschap	227
6.4.2. Strategie en beleid	228
6.4.3. Medewerkers	229
6.4.4. Middelen en voorwaarden	230
6.4.5. Processen	230
6.4.6. Waardering door medewerkers	231
6.4.7. Waardering door klanten en leveranciers	232
6.4.8. Waardering door de maatschappij	232
6.4.9. Eindresultaten	234
6.5. De balanced scorecard (BSC-model)	235
6.6. Competentiemanagement	238
6.7. Kwaliteitszorg	239
6.8. Samenloop	241
6.9. Opdrachten	242
Eindcase De Merenstreek	242
Leerdoelen	244
Begincase ‘Gaan wij naar de beurs?’	244
Hoofdstuk 7. Style	244
7.1. Inleiding	246
7.2. Stijlen van leidinggeven	247
Kader 7.1 In mensen geloven	247
7.2.1. Autocratisch (autoritair) leiderschap	247

7.2.2. Democratisch leiderschap	248
7.2.3. Participatief leiderschap	248
Kader 7.2 Ander onderscheid naar leiderschap	249
7.3. Theorieën	250
Kader 7.3 Macht en gezag	250
7.3.1. De X- en Y-theorie van McGregor	250
7.3.2. De contingentiebenadering van leiderschap	251
7.4. Teamvorming	256
7.4.1. Fasen in teamvorming	257
7.4.2. Teamkenmerken	258
7.5. Stijl van leidinggeven bij conflicthantering	260
Kader 7.4 Mediation	261
Kader 7.5 Hoera, een conflict!	262
7.5.1. Stijlen van conflictmanagement	263
Kader 7.6 Het prisoner's dilemma	264
Kader 7.7 ConflictCoach	264
7.6. Besluitvorming	266
7.6.1. Het besluitvormingsproces	266
Kader 7.8 Het vijffasenmodel voor besluitvorming	267
7.6.2. Hulpmiddelen bij de besluitvorming	269
Kader 7.9 De aanpak van hangjongeren: een voorbeeld van lateraal denken	269
7.7. Motivatietheorieën	272
7.7.1. De behoeftepiramide van Maslow	272
7.8. Samenloop	276
7.9. Opdrachten	278
Eindcase Hogeschool Leusden	278
Leerdoelen	280
Begincase 'Zo gaan wij niet met elkaar om'	280
Hoofdstuk 8. Shared values	280
8.1. Inleiding	282
8.2. Wat is cultuur?	283

Kader 8.1 Cultuur in twee betekenissen	283
Kader 8.2 Hoe belangrijk is bedrijfscultuur?	283
8.3. Cultuurniveaus	286
8.3.1. Artefacten	286
8.3.2. Beleid en waarden	287
8.3.3. Onderliggende waarden	288
8.4. Cultuurdiagnose	289
8.4.1. Indeling van Harrison en Handy	289
8.4.2. Overige indelingen	290
8.5. Factoren die een cultuur bepalen	292
8.5.1. Omgeving	292
Kader 8.3 Vier dimensies in het onderzoek van Hofstede	294
8.5.2. Medewerkers	295
8.5.3. Aard van de leiding en de geschiedenis	295
8.5.4. Omvang	296
8.5.5. Beschikbare hulpmiddelen en kennis	296
8.5.6. Doelstellingen	296
8.6. Cultuurverandering	297
Kader 8.4 Lidl: recall van flessen witte wijn	297
8.6.1. Omgaan met weerstand	298
8.6.2. Fasen in het veranderingsproces van Kotter	299
Kader 8.5 Kotters stappenplan om veranderingen te realiseren	299
8.6.3. Cultuurvaststelling en -verandering volgens de methode van Cameron en Quinn	300
8.7. Samenloop	304
8.8. Opdrachten	305
Eindcase TransParent	305
Leerdoelen	307
Begincase Trends om in de gaten te houden	307
Hoofdstuk 9. Trends en ontwikkelingen	307

9.1. Inleiding	309
9.2. (Macro-)economische ontwikkelingen	311
Kader 9.1 De start van een financiële crisis	311
9.2.1. Ontwikkeling van de dollarprijzen	312
Kader 9.2 VS en China vast in verslavend huwelijk	313
9.2.2. Eurobonds	314
9.2.3. Globalisering en de opkomst van de Newly Industrialized Countries	315
Kader 9.3 Het Westen zal de geschiedenis niet meer domineren	316
9.2.4. Nederland dienstenland	318
9.2.5. Innoveren	318
9.3. (Macro)politieke ontwikkelingen	320
9.3.1. Ongelijkheid	321
9.3.2. Polarisering	322
9.3.3. Verschuivende macht	323
9.4. Demografische ontwikkelingen	324
9.4.1. Geboorteoverschot	324
9.4.2. Migratie	324
Kader 9.4 Bezwaren tegen bevolkingsgroei	325
9.4.3. Vluchtelingen	325
9.5. Sociaal-culturele ontwikkelingen	327
9.6. Ecologische ontwikkelingen	328
Kader 9.5 Cradle to cradle	328
9.6.1. Duurzaamheid	328
Kader 9.6 De schadelijke invloed van palmolie	332
9.7. Technologische ontwikkelingen	340
9.7.1. ICT-ontwikkelingen	344
Kader 9.7 Wat is een algoritme?	345
Kader 9.8 YouTube blokkeert schaker om woorden 'zwart' en 'wit'	346
9.7.2. Robotisering	348

9.8. Business Model Canvas	350
Kader 9.9 Het businessmodel	350
9.9. Huidige ontwikkelingen	353
9.10. Coronacrisis	355
9.11. Opdrachten	357
Eindcase Gemeente Ochtendland	357
Literatuur	359
Illustratieverantwoording	367