

Hoe heeft het denken over organisatiekunde zich ontwikkeld?



Time for change

Samenwerking tussen mensen is al decennialang bron van onderzoek, net als samenwerking tussen mensen in organisaties. In het denken over hoe een effectieve organisatie vormgegeven moet worden, is dan ook veel veranderd in de loop der tijd.

In de Middeleeuwen bestonden er geen échte organisaties. In bijvoorbeeld de kerk en hofhoudingen bestond zeker een mate van hiërarchie en organisatie, in het leger waren rangen en standen, besturen van steden waren in enige mate georganiseerd, maar organisaties zoals we die nu kennen, bestonden nog niet. Mensen hadden beroepen en dat vakmanschap gaven ze door. Macht en gezag waren klassiek georganiseerd. Er waren bazen en knechten, en alle ‘organisaties’ waren piramidaal ingericht.

Industriële revolutie

De industriële revolutie had grote gevolgen voor de ontwikkeling van organisaties. Er ontstonden ondernemingen waar meerdere mensen werkten, vaak onder slechte omstandigheden en kinderarbeid was geen uitzondering. De organisatie van deze ondernemingen was vooral productiegericht: hoe meer, hoe beter. Belangen van werknemers waren geen issue en mensen waren middelen.

Uit onderlinge solidariteit ontstonden ziektekassen en werkloosheidskassen, zodat iemand toch te eten had als die persoon niet meer in staat was om te werken of als er geen werk meer was. Uiteindelijk heeft dat geleid tot de vakbeweging, met als resultaat verschillende machtsblokken in organisaties.



Een organisatie werd meer en meer gezien als een samenwerkingsverband tussen mensen, waarin alle betrokkenen rechten en plichten hadden.

Met de ontwikkeling van ondernemingen in de 19e en 20e eeuw verschoof ook langzaam het belang van de verschillende sectoren in de economie. Waar vroeger alleen landbouw bestond, de primaire sector, ontstond vervolgens de industrie, de secundaire sector. Daarna ontstond ook de tertiaire sector, de diensten. In tegenwoordige verhouding dragen de diensten het meeste bij aan de economie, daarna de industrie en de landbouw het minst. In de westerse wereld is die verhouding nog meer verschoven richting de tertiaire sector. Met de hoeveelheid verschillende producten en diensten is het gehalte organisatievormen ook ontelbaar geworden. Organisaties zijn gestructureerd zoals zij zelf denken dat het beste voor hen werkt.

Klassieke organisatietheorie (vóór WOII)

Frederick Taylor, Henri Fayol en Max Weber vormen met hun denkbeelden de klassieke organisatietheorie. Zij zetten als eersten managementtaken op een rijtje. Taylor deed dat met zijn ‘scientific management’. Hij zette een aantal managementtaken op een rijtje en zocht en vond voor al die taken wetenschappelijke onderbouwing. Fayol voegde naast de harde managementtaken van Taylor zachte, mensgerichte taken toe. Weber ten slotte ontwikkelde op basis van het gedachtegoed van Taylor en Fayol de ‘bureaucratische organisatie’: een organisatie waar door verregaande taakstandaardisatie en -specialisatie efficiëntie vooropstaat.

Aansturen door te straffen en belonen

In de klassieke organisatietheorie is de werknemer onwetend en kan hij alleen maar aangestuurd worden door straffen en belonen. Efficiëntie staat centraal, en om een organisatie optimaal te laten functioneren, zijn meetbaarheid van resultaten, specialisatie in taken, discipline bij de uitvoering en centralisatie van de verantwoordelijkheden belangrijk. Veel van deze ideeën zijn nog terug te vinden in managementtheorieën. Organisatieverandering was in de klassieke organisatietheorie niets anders dan het tot in het uiterste doorvoeren van deze uitgangspunten.

Human-relationsbenadering

Na de Eerste Wereldoorlog ontstond de human-relationsbenadering. Organisaties werden gezien als samenwerkingsverbanden tussen mensen: 'human relations'. Het idee ontstond dat organisaties alleen succesvol zouden zijn als mensen goed konden samenwerken en intrinsiek gemotiveerd waren. Abraham Maslow, met zijn behoeftespiramide, is één van de bekendste vertegenwoordigers van deze stroming. Als aan de ene behoefte niet voldaan wordt, is er geen ruimte voor de volgende. Als een manager inspeelt op de behoefte van de werknemer, kan hij hem beter motiveren.



'Motivatie', 'aandacht', 'behoeften', 'decentralisatie' en 'invloed' zijn sinds de human-relationsbenadering niet meer weg te denken uit de organisatietheorie.

Lewins verandermodel (midden 20e eeuw)

Psycholoog Kurt Lewin ging ervan uit dat organisaties veranderen als er maar genoeg krachten voor die verandering waren. In zijn opvatting werd de situatie dan steeds minder stabiel, en moest de organisatie een nieuwe stabiele situatie vinden. In zijn idee verloopt organisatieverandering met de volgende stappen:

- stap 1: unfreezing, waarin het langzaam helder wordt dat er iets gaat veranderen;
- stap 2: change, waarin het voor de betrokkenen duidelijk wordt wát er moet veranderen;
- stap 3: refreezing, waarin er een nieuwe stabiele situatie is ontstaan.

Verandering was in de optie van Lewin een uitzondering. Het was een onderbreking tussen twee stabiele fases, die zo kort mogelijk moest duren.

Revisionisme (1960-1980)

Het revisionisme zette zich af tegen het zakelijke, rigide scientific management van Taylor, maar ook tegen het softe, laissez-faire-achtige van het human-relationsdenken. Het revisionisme probeerde hierin een balans te vinden, door duidelijke doelen te stellen, kaders mee te geven en een heldere planning te hebben, maar ook door aandacht te geven aan de ruimte die werknemers nodig hebben om hun eigen werk in te richten.

Enkele benaderingen revisionisme

- In het Linking Pin-principe van sociaal-psycholoog Rensis Likert is een manager lid van zowel de managementlaag boven als onder hem, om zodoende de informatie, zakelijk en menselijk, goed door de verschillende lagen van de organisatie te laten doorvloeien.
- In het X-Y-model van managementprofessor Douglas McGregor is het mensbeeld van de manager bepalend voor de manier waarop hij mensen aanstuurt. Iemand met een X-benadering ziet mensen als van nature lui en gericht op eigenbelang. Iemand met een Y-benadering ziet mensen als intrinsiek gemotiveerd, als ze de juiste ruimte krijgen.

Contingentiebenadering (jaren '70)

Het uitgangspunt dat er een ideale organisatievorm was die alleen nog maar gevonden moest worden, werd vanaf de jaren '70 steeds vaker ingeruild voor het idee dat een organisatie afhankelijk is van haar omgeving. In de contingentiebenadering wordt onderscheid gemaakt tussen de directe omgeving en de macro-economische omgeving. Bij de directe omgeving moet u denken aan de markt waarbinnen de organisatie zich bevindt. De macro-economische omgeving verwijst naar grotere krachten, zoals politieke regelgeving, de economische situatie en sociaal-culturele, demografische, technologische en ecologische factoren. Een goede analyse van deze factoren kan bijdragen aan het vaststellen van de meest effectieve organisatiestructuur.

Moderne organisatie Theorieën (vanaf 1980)

Tegenwoordig zien we dat organisatie Theorieën zich richten op de markt en de omgeving, de inrichting en beheersing van processen én de menselijke factor. De complexiteit van de organisatie staat buiten kijf, maar er wordt gezocht naar een bepaalde mate van samenhang:

- Omdat een organisatie een open systeem is, kan er een strategie ontwikkeld worden om zo goed mogelijk op de omgeving aan te sluiten. Vroeger was de strategie van een organisatie vaak afhankelijk van de structuur.
- Door een organisatie te zien als een verzameling samenhangende subsystemen, kan de werking van de organisatie voorspeld worden. Door de sterkere en zwakkere kanten van de verschillende subsystemen te analyseren, is gericht ingrijpen mogelijk.
- De processen binnen een organisatie kunnen worden verbeterd, bijvoorbeeld door zo efficiënt mogelijk te werken en concurrerend proberen te zijn.

De leergierige organisatie

Naast de verbetering van organisatieprocessen zou ook de menselijke kant meer aandacht moeten krijgen, aldus wetenschapper Senge in 1990. Een organisatie die veel aandacht geeft aan scholing, ontwikkeling en eigen initiatief, is flexibeler dan haar concurrenten. Door de organisatie te laten leren, kan zij zich beter en sneller aanpassen aan haar omgeving.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Jos Huijser, human capital expert bij [HRD Groep](#), e-mail: jos@hrdgroep.nl

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl