

**J+**

## Ontwikkelingen in het denken over organiseren



Prof. dr. Jaap Boonstra  
Esade Business School – Universiteit van Amsterdam

**J+**

## Inhoud

### Organisatiekunde

- Achtergronden en historie
- Organisatieproblemen

### Organisatiekundige stromingen

- Historische plaatsbepaling
- Bureaucratie-theorie en bedrijfsvoering
- Menselijke factor en relaties
- Moderne bureaucratie en Institutionalisme
- Open-systeemtheorie en organisatietheorie
- Dynamische Systeemtheorie
- Alliantiekunde en netwerkorganiseren



## Organisatiekunde

### Achtergronden en historie

- Maatschappelijk leven in organisatorische verbanden
- Meer organisaties
- Grote en onoverzichtelijke organisaties
- Toenemende verscheidenheid



## Organisatiekunde

### Organisatieproblemen

- Jan Publiek
- Organisatiegenoot en medespeler
- Leidinggevenden
- Algemeen publiek en staatburger



## Organisatiekunde

### Organisatieproblemen

- Controleerbaarheid: Besluitvorming en rechtsgelijkheid
- Leefbaarheid: Kwaliteit van het bestaan
- Bestuurbaarheid: Ontwikkeling van organisaties
- Beheersbaarheid: Schadelijke effecten in toom houden



## Voorindustriële periode (18 eeuw)

- Huisarbeid:
- Leveren grondstoffen en verzamelen producten
  - Weinig controle op het arbeidsproces
  - Nauwelijks kapitaalinvesteringen
- Steden:
- Betere landbouwmethoden
  - Groei van steden
- Fabrieken:
- Werk verricht in één gebouw
  - Vast kapitaal beperkt deel van totale kapitaal
  - Kleinschaligheid en directe probleemoplossing

**J+**

## Eerste industriële revolutie (1770-1850)

- Toename van nijverheid en handel
- Ontwikkeling van transportsystemen
- Nieuwe productietechnieken: Water en stroom, mechanisering
- Groei van industriële productie
- Centralisatie van arbeid in fabrieken
- Beheersing van het arbeidsproces

**J+**

## Tweede industriële revolutie (1860-1940)

Wetenschap en techniek: Petroleum, staal, stoomturbine, elektromotor, explosiemotor, elektriciteit, bleekmiddelen, explosieven

Transportsystemen: Spoorwegen, scheepsbouw, automobiel

Kapitaalmarkt: Schaarste → Planning en groei

Concentratie in industrie: Kartels en trusts

Nieuwe functies: Planning, coördinatie, administratie

**J+**

## Klassieke bureaucratie (1920-1950)

- Situatie:
- Toename collectieve activiteiten
  - Managementfuncties
  - Willekeur en particularisme
- Uitgangspunt:
- Gelijke behandeling
  - Functies afhankelijk van expertise en ervaring
  - Specifieke eisen aan in- en uitvoer
  - Nauwkeurige besturing van handelingen
  - Regels ten behoeve van de organisatie
  - Rechten en plichten

**J+**

## Klassieke bureaucratie (1920-1950)

- Kenmerken:
- Gespecialiseerde taken
  - Werkvoorschriften voor uniformiteit
  - Duidelijke hiërarchische gezagstructuur
  - Onpersoonlijke en geformaliseerde relaties
  - Specialisatie, standaardisatie en formalisatie
- Problemen:
- Gebrek aan flexibiliteit
  - Onvolledige vooronderstellingen over motivatie
  - Misbruik door machthebbers
  - Kortcyclische taken



## Klassieke bureaucratie (1920-1950)

- Bijdragen:
- Helderheid in organisatievormen
  - Rechtvaardigheid
  - Doelmatigheid
  - Hiërarchie
  - Regels en voorschriften



## Scientific management (1920-Nu)

- Situatie:
- Schaalvergroting dwingt tot coördinatie
  - Veel aandacht voor technisch ontwerp
  - Tijd- en bewegingsstudies
  - Winst maximalisatie
  - Kostencalculatie
- Uitgangspunt:
- Arbeidskracht is noodzakelijk productiemiddel
  - Mensen worden geprikkeld door geld
  - Wetenschappelijke analyse van werkmethoden
  - Juiste persoon op de juiste plaats



## Scientific management (1920-Nu)

- Kenmerken:
- Scheiding van conceptie en uitvoering
  - Verdere taakverdeling in de uitvoering
  - Verdere taakverdeling in de conceptie
  - Standaardisatie en formalisatie
  - Stukloon
- Problemen:
- Kortcyclisch werk
  - Tegenwerking vanuit vakbonden en overheid
  - Vervreemding waar loyaliteit nodig is
  - Sabotage



## Scientific management (1920-Nu)

- Bijdragen:
- Nadruk op productiviteitsverhoging
  - Functionele organisatie-opbouw
  - Planningsystemen
  - Personeelsselectie

**J+**

## Menselijke factor (1920-1940)

- Situatie:
- Planning en administratie belangrijk
  - Ook personele beheersing van belang
  - Ontdekking informele groep
  - Eerste wereldoorlog
  - Psychologische kennis beschikbaar
- Uitgangspunt:
- Mensen zijn beïnvloedbaar
  - Mensen worden geprikkeld door sociale stimuli
  - Organisatie = samenwerking

**J+**

## Menselijke factor (1920-1940)

- Kenmerken:
- Aandacht voor de menselijke factor
  - Selectievraagstukken
  - Nieuwe taken voor managers
  - Saamhorigheidsbesef en loyaliteit
  - Aandacht voor arbeidsvoorwaarden
  - Aandacht voor arbeidsomstandigheden
  - Hawthorne onderzoeken (Western Electric)
- Problemen:
- Functionalistisch
  - Beperkte aandacht voor belangenconflicten
  - Manipulatie



**J+**

## Menselijke factor (1920-1940)

- Bijdragen:
- Selectievraagstukken
  - Beloningssystemen
  - Informele groep

**J+**

## Menselijke relaties (1940-1970)

- Situatie:
- Ontdekking van de menselijke en sociale factor
  - Verzet taylorisme: intermenselijke problemen
  - Bedrijfsgebondenheid en loyaliteit
  - Tweede wereldoorlog
  - Resultaten Hawthorne onderzoeken
- Uitgangspunt:
- Groepsprocessen beïnvloeden productiviteit
  - Mensen geprikkeld door sociale processen

**J+**

## Menselijke relaties (1940-1970)

- Kenmerken:
- Motivatieonderzoek
  - Leiderschapstijlen
  - Teamwork
  - Groepsprocessen en groepsdynamica

- Problemen:
- Een gelukkige werker is een productieve werker
  - Geen verandering in de wijze van produceren
  - Arbeidsindeling als noodzakelijk kwaad
  - Manipulatie
  - Te eenzijdige aandacht voor de mens
  - Ontkenning van belangenconflicten

**J+**

## Menselijke relaties (1940-1970)

- Bijdragen:
- Groepsprocessen
  - Samenwerkingsvraagstukken
  - Meer aandacht voor de mens
  - Vervreemdingsdiscussie
  - Vraagstuk van arbeidsmotivatie

**J+**

## Leiderschap en productiviteit (1950-Nu)

- Situatie:
- Toenemend coördinatieproblemen
  - Sturingsvraagstuk van arbeidsmotivatie
- Uitgangspunt:
- Goed leiderschap verhoogt de productie en het welbevinden van de groep

**J+**

## Leiderschap en productiviteit (1950-Nu)

- Kenmerken:
- Leiderschapskenmerken
  - Leiderschapstijlen
  - Contingenties
- Problemen:
- Geen universele leiderschapstijl
  - Training en opleiding beperkt effect
  - Geen ideaaltypische stijl

**J+**

## Leiderschap en productiviteit (1950-Nu)

- Bijdragen:
- Leidinggeven
  - Managementvraagstukken
  - Situationele factoren

**J+**

## Menselijke relaties (1950-Nu)

- Situatie:
- Motivatietheorieën
- Uitgangspunt:
- Mensen geprikkeld door sociale behoeften
  - Eigenwaarde en identiteit ontleend aan anderen
  - Vervreemding doorbreken
  - Ontplooiing en werkinhoud

**J+**

## Menselijke relaties (1950-Nu)

- Kenmerken:
- Invloed van de groep op beslissingen
  - Creativiteit van medewerkers mobiliseren
  - Participatief leiderschap
  - Contingentie
  - Werkoverleg

- Problemen:
- Positief verband participatie en satisfactie
  - Geen verband participatie en productiviteit
  - Overlegvormen gebaseerd op beheersing

**J+**

## Menselijke relaties (1950-Nu)

- Bijdragen:
- Sociaal-psychologische processen
  - Besluitvormingsvraagstukken
  - Situationele factoren

**J+**

## Klassieke sociotechniek (1950-1980)

- Situatie:
- Aandacht sociale en psychologische behoeften
  - Ontwikkeling van nieuwe technologieën
  - Welzijnsdenken
  - Systeemtheorie
  - Sociale en technische systemen zijn eenheid

- Uitgangspunt:
- Gezamenlijke optimalisering
  - Doorbreking arbeidsdeling
  - Aandacht voor nieuwe arbeidsvormen
  - Geen beste manier van organiseren

**J+**

## Klassieke sociotechniek (1950-1980)

- Kenmerken:
- Taakinhoud
  - Arbeidsomstandigheden
  - Arbeidsverhoudingen
  - Taakstructurering
  - Medezeggenschap
  - Teamgericht werken

- Problemen:
- Alleen de werkuitvoering
  - Systeemtheoretisch onjuiste onderbouwing
  - Open systeemkarakter niet uitgewerkt
  - Harmoniegedachte

**J+**

## Klassieke sociotechniek (1950-1980)

- Bijdragen:
- Discussie over arbeidsdeling
  - Nieuwe aandacht voor werkorganisatie
  - Systeemtheoretische basis
  - Contingentiegedachte
  - Organisatorische keuzen

**J+**

## Moderne bureaucratie (1950-1980)

- Situatie:
- Aandacht voor niet-rationeel handelen
  - Rechtvaardigheidsbeginsel
  - Technologische ontwikkelingen
- Uitgangspunt:
- Verklaring van functioneren in menselijk gedrag
  - Menselijk gedrag wordt gestuurd en beheerst
  - Besluitvormingsprocessen zijn verbonden met organisatiestructuren, beheersingsmechanismen en machtsvraagstukken
  - Koppeling bureaucratie en human relations

**J+**

## Moderne bureaucratie (1950-1980)

- Bijdragen:
- Besluitvormingsprocessen
  - Onzekerheidsreductie
  - Contingentie-theorie
  - Systeembenadering
  - Beheersingsvraagstukken
  - Politieke processen en macht
  - Irrationele processen
  - Centralisatie - decentralisatie

**J+**

## Moderne bureaucratie (1950-1980)

- Kenmerken:
- Menselijk gedrag en organisatorische verband
  - Aandacht voor machtsprocessen en beheersing
  - Organisatie: werkverdeling, communicatie
  - Contingentie-theorie
  - Besluitvormingsvraagstukken
  - Onzekerheidsreductie
  - Herwaardering bureaucratische mechanismen
- Problemen:
- Geen verklaring voor besluitvormingsprocessen
  - Geen aandacht voor verschillen in organisaties
  - Alleen aandacht uitvoerende processen
  - Geen aandacht voor vormgeving en technologie



**J+**

## Institutionalisme (1950-1980)

- Situatie:
- Discussie over waarden en normen
  - Schaalvergroting
  - Omschakeling oorlogsindustrie
  - Koude oorlog
- Uitgangspunt:
- Organisatie = organisme
  - Doelstelling bepaalt structuur
  - Niet alle kenmerken zijn zichtbaar
  - Topmanagement richt zich op overleven

**J+**

## Institutionalisme (1950-1980)

- Kenmerken:
- Beschrijven en classificeren van organisaties
  - Aandacht voor omgevingsfactoren
  - Instituties: waarden, normen, imago
  - Omgevingsbeïnvloeding
- Problemen:
- Eenzijdige aandacht triviale organisaties
  - Geen aandacht voor transacties
  - Omgeving niet eenzijdig te controleren

**J+**

## Institutionalisme (1950-1980)

- Bijdragen:
- Omgeving
  - Strategische keuzen
  - Niet direct zichtbare kenmerken: waarden
  - Niet altijd bewuste strategieën
  - Leiderschap en macht

**J+**

## Open-systeemtheorie (1970-Nu)

- Kenmerken:
- Variatie aan organisaties
  - Contingentie-theorie
  - Strategie-ontwikkeling
  - Transactionele omgeving
  - Interne netwerken en spanningen
- Problemen:
- Rationaliteit van strategie
  - Interne machtsaspecten minder aandacht

**J+**

## Open-systeemtheorie (1970-Nu)

- Bijdragen:
- Transactionele omgeving
  - Law of requisite
  - Nuancering van routines
  - Module denken

**J+**

## Economische theorieën (1970-Nu)

- Situatie:
- Toenemende aandacht voor economische groei
  - Verdere schaalvergroting
  - Belang van economische planning
- Uitgangspunt:
- Groei is primair organisatiedoel
  - Mens is een rationeel berekend wezen
  - Belangentegenstellingen door onderhandeling

**J+**

## Economische theorieën (1970-Nu)

- Kenmerken:
- Organisaties als tijdelijke belangengemeenschap
  - Aandacht voor conglomeraten
  - Aandacht voor afzetmarkten
  - Verticale integratie

- Problemen:
- Heersende waarden en normen bestendig
  - Beperkte mensvisie
  - Geen oog voor machtsverschillen
  - Geen oog voor situationele factoren
  - Individualiserend

**J+**

## Economische theorieën (1970-Nu)

- Bijdragen:
- Aandacht transactionele omgeving
  - Afzetmarkt aandachtspunt
  - Analyses van grotere gehelen
  - Verklaring voor grotere bedrijven
  - Onderhandelingsprincipes

**J+**

## Moderne sociotechniek (1980-Nu)

- Situatie:
- Toenemende complexiteit en organisaties
  - Complexe en turbulente omgeving
  - Ontwikkeling informatietechnologie
  - Spanningen op arbeidsmarkt

- Uitgangspunt:
- Organisatie is een open systeem
  - Organisatie is een integraal systeem
  - Organisatie is een politiek systeem
  - Permanente verandering en ontwikkeling

**J+**

## Moderne sociotechniek (1980-Nu)

- Kenmerken:
- Organisatorische keuzen
  - Doorbreking taakindeling
  - Regelcapaciteit en stuurmogelijkheid
  - Decentralisatie en unit-management
  - Output-sturing
  - Vergroting leervermogen

- Problemen:
- Rechtvaardigheidsbeginsel onder druk
  - Weinig aandacht aan transactioneel ontwikkelen
  - Werkgelegenheidsverhouding
  - Relatie organisatie - maatschappij



## Moderne sociotechniek (1980-Nu)

- Bijdragen:
- Alternatief voor taakverdeling
  - Relaties tussen aspecten in organisaties
  - Politieke processen
  - Flexibiliteit in organisaties
  - Zelflerend vermogen
  - Veranderingsvermogens



## Alliantiekunde (2000-Nu)

- Situatie:
- Toenemende verwevenheid organisaties
  - Grensvervaging tussen organisatie - omgeving
  - Ontwikkeling informatietechnologie
  - Globalisering en grensoverschrijding
- Uitgangspunt:
- Krachten bundelen om te innoveren
  - Organiseren is netwerken
  - Organiseren vindt plaats in werksystemen
  - Permanente verandering en ontwikkeling



## Alliantiekunde 2000-Nu)

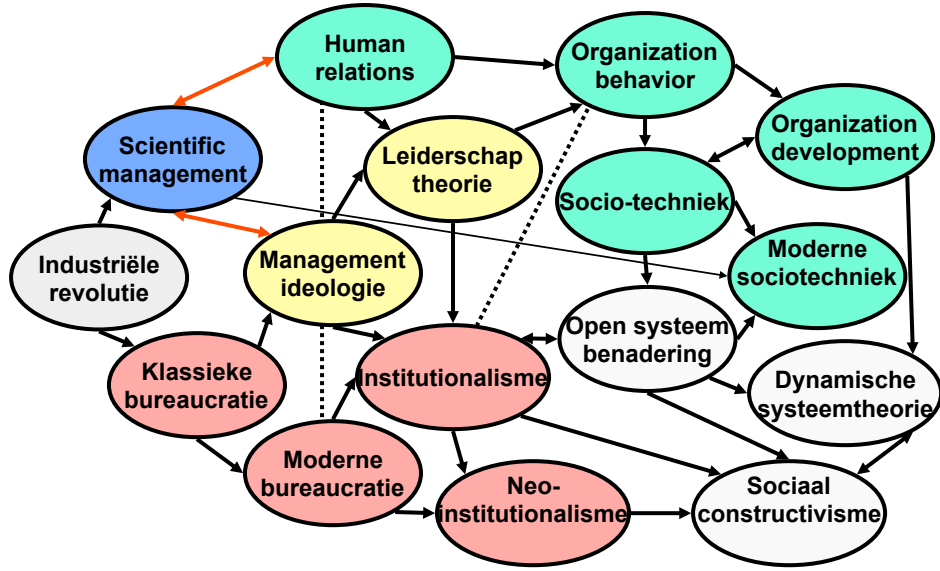
- Kenmerken:
- Alliantievorming in netwerken
  - Doorbreking organisatiegrenzen
  - Think global – Act local
  - Benutten van lokale kracht
  - Bundelen van kennis en expertise
  - Vergroting innovatiekracht en slagkracht
- Problemen:
- Vertrouwen en conflict als vraagstuk
  - Controleerbaarheid van conglomeraten
  - Too big too fail - Beheersbaarheid
  - Relatie organisatie - maatschappij



## Moderne sociotechniek (1980-Nu)

- Bijdragen:
- Alternatief voor taakverdeling
  - Relaties tussenaspecten in organisaties
  - Politieke processen
  - Flexibiliteit in organisaties
  - Zelflerend vermogen
  - Veranderingsvermogens

## Ontwikkelingen in organisatiedenken



Prof. dr. Jaap J. Boonstra

*Mijn professionele missie is om kennis en ervaring te delen over leiderschap en veranderprocessen in organisaties. Op deze manier wil ik bijdragen aan het succesvol handelen van leiders en managers in de veranderingen die zij ambiëren.*

*Met plezier werk ik samen met leiders, managers en professionals die verschil willen maken en daarvoor hun nek durven uitsteken.*

*Het geeft me energie als ik kan bijdragen aan de trots van mensen in hun werk en hun bijdragen aan organisatorische en maatschappelijke vernieuwing.*

Jaap Boonstra is hoogleraar 'Organisatieverandering' aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sio, interuniversitair centrum voor organisatie en verandering in Utrecht. Hij is commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven en toezichthouder bij een jeugdzorginstelling in Amsterdam en bij de Nederlandse Academie voor Overheidscommunicatie. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij complexe veranderprocessen in organisaties.

Op de universiteit verzorgt Jaap onderwijs over verandermanagement, strategische besluitvorming en over leerprocessen en machtsprocessen in organisaties. Bij Sio levert hij bijdragen aan leergangen over leiderschap en diepgaande verandering. Bij Esade verzorgt hij opleidingen voor internationale studenten en veranderkundige leergangen voor bestuurders en leiders in internationale organisaties.

Als onderzoeker verricht hij onderzoek naar sociale, technologische en organisatorische aspecten van innovatie en naar duurzame veranderingen in organisatorische netwerken. Zijn huidige onderzoek richt zich op waardegedreven leiderschap, cultuurverandering en maatschappelijke innovatie.

Jaap publiceerde meer dan tweehonderd artikelen en diverse boeken over technologische en organisatorische vernieuwing, management van verandering, leerprocessen in organisatorische netwerken en transformationeel leiderschap. Zijn internationale handboek *"Dynamics of Organizational Change and learning"* is gewaardeerd als de beste professionele bijdrage aan organisatiekundige kennis door de Orde van Organisatieadviseurs. Het boek *"Interveniëren en Veranderen, Zoeken naar betekenis in interacties"* wordt door vakgenoten gezien als boek dat nieuwe perspectieven opent voor duurzame veranderingen van organisaties. In 2009 produceerde hij *"De Verandermanagementbox"*, een serie luister CD's over verandermanagement. Zijn meest recente boek is *"Leiders in Cultuurverandering"* over mensen die initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie diepgaand te veranderen.



J+



J+

## References

### Leadership

- + Boonstra, J.J. (2010) *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse bedrijven hun organisatiecultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- + Boonstra, J.J. (2010) *Zestien verhalen van mensen die initiatief nemen om de cultuur van hun organisatie te veranderen en van betekenis te zijn*. Cd-rom. Assen Van Gorcum.
- + Boonstra, J.J. (2010) *Leiders in cultuurverandering. Misvattingen en essenties*. Management Topics. Luister-cd. Schiedam: Mainpress
- + Quinn, R. (2010) *Lift. Hoe je zelf elke situatie positief kunt beïnvloeden*. Den Haag: Academic Service
- + Quinn, R. (2006) *Diepgaande verandering*. Den Haag: Academic Service
- + Kotter, J. (2005) *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- + Senge, P.M. (1992) *De vijfde discipline. De kunst en de praktijk van de lerende organisatie*. Den Haag: Academic Service.
- + Schein, E.H. (2004) *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Chichester: Wiley.
- + Heifetz, R., A. Grashow & M. Linsky, Leadership in permanent crisis. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 2-7.
- + Goffee, R. & G. Jones, Managing Authenticity. The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, December 2005, pp. 2-8.
- + Drucker, P.F. , What makes an effective executive. *Harvard Business Review*, June 2004, pp. 1-7.
- + Goleman, D. (2004) What makes a Leader. *Harvard Business Review*, January, pp. 2-10.



## References

- **Choosing change strategies**
  - + Buelens, M & G. Devos (2004) Art and wisdom in choosing change strategies. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Hoebeke, L. (2004) Dilemmas and paradoxes in organizing change processes. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Caluwé, L. & H. Vermaak (2004) Thinking about change in different colors. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
- **Success factors in organizational change:**
  - + Boonstra, J.J. (Ed.) (2004) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Beer, M. & N. Nohria (2000) Breaking the code of change. Boston: Harvard Business School.
  - + Kotter, J.P. (1996) Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- **Transformational change:**
  - + Boonstra, J.J. (2004) Some reflections and perspectives on organizing, changing and learning. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Weick, K. & R. Quinn (2004) Organizational change and development: Episodic and continuous changing. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Quinn, R. (1996) Deep change. Discovering the leader within. San Francisco: Jossey-Bass.
  - + Stacey, R.D. (2003) Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity. London: Pearsons.
  - + Senge, P.M. (1990) The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.



## References

- **Barriers in organizational change:**
  - + Boonstra, J.J. (2004) Dynamics of organizational change and learning: Introduction. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Beer, M; R.A. Eisenstat & B. Spector (1990) The critical path to corporate renewal. Boston: Harvard Business School Press.
  - + Kotter, J.P. (1996) Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
  - + Pettigrew, A.M. (1988) The management of strategic change. Oxford: Blackwell
- **Planned change**
  - + Carnall, C. (2004) Change architecture: Designing and organizing the process of change. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Conner, D.R. (1992) Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail. Chichester: Wiley.
  - + Doppler, K & C. Lauterburg (2000) Managing corporate change. Berlin; Springer.
- **Organization development**
  - + Cummings: T.G. (2004) Organization development and change: Foundations and applications. In: J.J. Boonstra (Ed.) Dynamics of organizational change and learning. Chichester: Wiley.
  - + Cummings, T.G. & C.G. Worley (2001) Organization development and change. Cincinnati: Thompson.
  - + French, W.L. & C.H. Bell (1998) Organization development: Behavioral science interventions for organizational improvement. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
  - + De Caluwé, L. & H. Vermaak (2003) Learning to change: A guide for organizational change agents. Thousand Oaks: Sage.