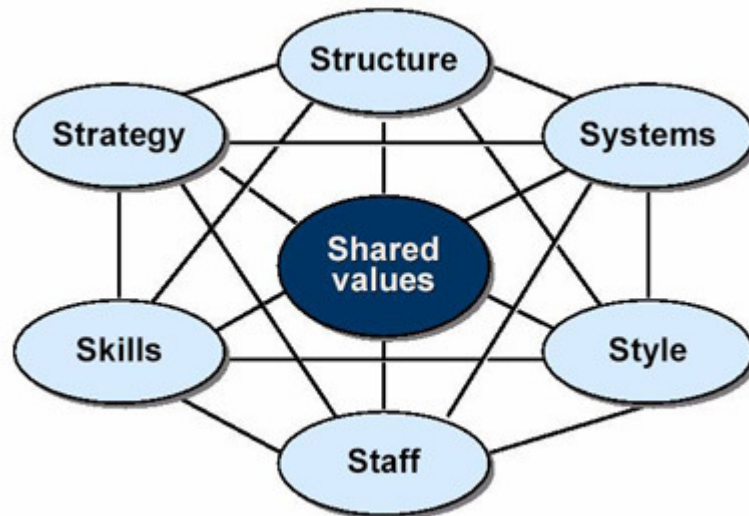


## 7S-model van McKinsey

---

### 7S-model van McKinsey



In dit schema is de organisatie onderscheiden in de volgende zeven aspecten:

1. **SHARED VALUES** (Bovenliggende doelstellingen). Het gaat hier om binnen de organisatie door ieder gedeelde waarden. Een kernachtige aanduiding voor: Wat wil de organisatie? Waar staat de organisatie voor?

2. **STRATEGY** (Strategie). Het begrip strategie duidt op de voorgenomen acties van het management: Op welke wijze wil de organisatie doeltreffend zijn? Welke doelen heeft men zich gesteld en hoe denkt men die te bereiken?

3. **STRUCTURE**, (Structuur). Structuur wijst op de inrichting van de organisatie: taakverdeling, coördinatie, hiërarchie, informatievoorziening, lijn- en staffuncties.

4. **STAFF** (Personeel). Het betreft hier zowel de 'harde' kant, zoals vakkennis, beloning, opleiding, beoordeling en selectie, als de 'zachte' kant, zoals moreel, motivatie en gedrag.

5. **SYSTEMS** (Systemen). Het gaat hierbij om alle formele en informele procedures, regelingen en afspraken binnen de organisatie. Bijvoorbeeld administratie-, budgetteringssystemen, orderafwikkeling, klachtenbehandeling, planning en prioriteitsstelling, beoordelingssystemen, promotielijnen enz.

6. **SKILLS** (Sleutelvaardigheden). Wat kan de organisatie goed, waarin blinkt zij uit? Dat kan dienstverlening zijn, innovatievermogen, marketing, degelijkheid, productietechnologie enz. Anders gezegd, wat is de kenmerkende kennis en kunde?

7. **STYLE** (Stijl). De stijl komt tot uiting in het gedrag van management en medewerkers. Het is de manier van (samen)werken die kenmerkend is voor de organisatie, zich uitend in kleine en grote dingen, bijvoorbeeld:

- snel aanpakken van mogelijkheden of eerst alle risico's doorrekenen;
- duur, goed verzorgd meubilair of een sobere inrichting.

Uitgangspunt van dit schema is, dat deze zeven aspecten van de organisatie met elkaar in evenwicht behoren te zijn, wil er sprake kunnen zijn van een stabiele organisatie die verzekerd is van haar continuïteit. Uiteraard gaat het daarbij niet alleen om de interne consistentie van de zeven aspecten, maar ook om de samenhang tussen de aspecten en de omgeving.

Nadere toelichting op de zeven aspecten van het schema

## 1. Bovenliggende doelstellingen

Het aspect 'bovenliggende doelstellingen' refereert aan de basiswaarden en fundamentele principes waar de organisatie en haar leden in geloven en naar handelen. Bovenliggende doelstellingen geven de basisuitgangspunten voor het handelen van de organisatie. Zij moeten significant, duurzaam en haalbaar zijn en kunnen betrekking hebben op de organisatie, het personeel en de relatie van de onderneming ten aanzien van de samenleving en de staat.

Bovenliggende doelstellingen zijn nader te typeren met behulp van een of meer van de volgende uitspraken:

- wat is de bestaansreden van de organisatie;
- wat is het bijzondere in de organisatie vergeleken met soortgelijke organisaties;
- als de medewerkers zich met de organisatie identificeren, waarmee identificeren zij zich (bijvoorbeeld de aard van de dienstverlening, het innovatievermogen, de geavanceerde techniek, de kwaliteit);
- zijn er bijzondere eisen c.q. verwachtingen die de omgeving aan de organisatie stelt;
- hoe is het interne beheer c.q. het interne proces te karakteriseren, bijvoorbeeld met begrippen als efficiency, kostenbeheersing, productiviteit, inventiviteit, kwaliteit;
- zijn er centrale uitgangspunten ten aanzien van de mens in die organisatie, zoals bijvoorbeeld de mens is een productiemiddel, medezeggenschap is een belangrijk goed, de ontplooiing van de mens is belangrijk, de medewerker moet op diverse facetten van de organisatie inzetbaar zijn;
- is er een bijzondere relatie naar de maatschappij en/of de overheid (en andere belanghebbenden) en hoe is die te karakteriseren;
- zijn er bijzondere culturele kenmerken (minderheden, religie, bepaalde streek van Nederland).

## 2. Strategie

Het aspect 'strategie' refereert aan de plannen of actieprogramma's die aangeven hoe de organisatie haar (schaarse) middelen, in de tijd, aanwendt teneinde geïdentificeerde doelen te bereiken.

Het aspect strategie is nader te typeren met behulp van de volgende zaken:

- de aard en kenmerken van de geïdentificeerde doelstellingen;
- kenmerken van het planningproces, de termen waarop gepland wordt (kort lang);
- de mate van betrokkenheid van de organisatie bij invulling en uitvoering;
- kenmerken van de belangrijkste productiemiddelen essentieel in de realisatie van de doelstellingen.

## 3. Structuur

Het aspect structuur refereert aan de wijze waarop de organisatie is opgebouwd, de onderlinge taakverdeling, de inhoud van de taken en de samenhang van de taken. Het aspect structuur, taken is nader te typeren met behulp van:

- kenmerken van de organisatorische opdeling;
- kenmerken van het organisatieschema;
- centraal versus decentraal;
- lijn-stafverhouding;
- hiërarchische verhoudingen;
- mate van specialisatie;
- kenmerken van de taken zoals verscheidenheid van handelingen;

# 7S-model van McKinsey

---

- mate van zelfstandigheid in het werk;
- mate van contact met anderen;
- mate van verantwoordelijkheid.

## 4. Staf (personeel)

Het aspect 'staf (personeel)' refereert aan de kenmerken van de belangrijkste personeelscategorieën. We denken hierbij onder meer aan:

- kennis;
- ervaringen en deskundigheden;
- opleidingen;
- behoefte, verwachtingen;
- leeftijdsopbouw;
- groepskenmerken, groepsgedrag;
- motivatie;
- dienstverband

## 5. Systemen

Het aspect 'systemen' refereert aan de wijze waarop informatie in de organisatie wordt uitgewisseld en aangewend, en de procedures en routines die gebruikt worden om de organisatie te sturen. Bij systemen wordt gedacht aan zaken, zoals:

- systemen gericht op verspreiding van informatie, gericht op het nemen van beslissingen, gericht op beheersing en sturing zoals ten aanzien van financiën, personeelszaken, kwaliteit, planning enz.;
- rapporten, budgetten enz.;
- kenmerken van vergaderingen;
- wijze van besluitvorming;
- wijze van conflictbehandeling;
- overlegstructuren;
- werkoverleg.

## 6. Sleutelvaardigheden

Het aspect 'sleutelvaardigheden' doet uitspraken over: Welke combinatie van kennis en kunde overheerst en waarin blinken de organisatie en haar leden uit? Voorbeelden zijn:

- research;
- marktkennis;
- productiebeheersing;
- financieel-administratieve beheersing.

## 7. Stijl

Het aspect 'stijl' refereert aan de kenmerken van het gedrag van belangrijke leidinggevers in de uitoefening van hun taak en refereert tevens aan de kenmerken van de organisatiecultuur. Te denken is aan zaken zoals:

- kenmerken in de stijl van het leiding geven (beheersmatig, sturend, afwachtend);
- mensgericht versus efficiencygericht;
- democratisch versus autoritair gedrag;
- waarden en normen ten aanzien van leiding geven;
- normen, opvattingen over hoe men zich behoort te gedragen;
- verwachtingen, opvattingen over hoe men zich zal gedragen;
- doeleinden van mensen, opvattingen omtrent wat wenselijk is.