



Jan Heijnsdijk & Arie van der Sar
ORGANISATIE, LEIDING &
MANAGEMENT

1e druk



Noordhoff Uitgevers

Organisatie, Leiding & Management



Organisatie, Leiding & Management

Drs. J. Heijnsdijk

Drs. A.C. van der Sar

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Dorèl en anderen, Groningen
Omslagillustratie: Shutterstock/Paul Prescott

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 13 12 11 10 09

© 2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84739-5
ISBN 978-90-01-77829-3
NUR 801

Woord vooraf

Op het terrein van de interne organisatie zijn de laatste jaren veel boeken verschenen. Kennelijk mag het vakgebied zich in een groeiende belangstelling verheugen. Dit boek richt zich op de basisprincipes van de interne organisatie. Welke processen spelen zich af in een organisatie? Hoe kan organisatorische samenwerking vorm worden gegeven? Hoe kunnen mensen gemotiveerd worden? Allemaal vragen waar geen toverformule voor bestaat, maar waarbij kennis van de basisprincipes van organiseren en leidinggeven een leidraad kan zijn om zelf keuzes te maken.

In dit boek wordt u geconfronteerd met alle facetten van de interne organisatie van bedrijven, profit en non-profit, groot en klein. Hoe een organisatie werkt en waarom is gebaseerd op universele principes; alle modetrends kunnen daaraan niets veranderen.

We hebben ons bij het schrijven gericht op een specifieke doelgroep, de studenten SPD. Met *Organisatie, Leiding & Management* blijven we zo dicht mogelijk bij het SPD-curriculum. Door de compacte, maar volledige behandeling van het vakgebied is het boek echter ook geschikt voor andere doelgroepen in het hoger onderwijs, waarbij vooral te denken valt aan de studenten die bedrijfskundige varianten volgen. We hopen dat zij de kennismaking met *Organisatie, Leiding & Management* als verhelderend zullen ervaren.

De nieuwe druk is een geheel herziene druk. Daarbij hebben we een nieuwe indeling gemaakt. Het boek bestaat nu uit vier delen: Organisatie en omgeving, Organisatie en mensen, Organisatie en structuur en Organisatie en processen.

De inhoud is aangepast aan het herziene curriculum van *Organisatie & Management* van het SPD-examen. Daarin is met name meer aandacht voor het onderwerp strategisch management.

We hopen dat deze nieuwe druk een waardevolle aanwinst is bij de studie van en het doceren in het vak Interne organisatie.

Voorjaar 2009
Altea
's-Gravenzande

J. Heijnsdijk
A.C. van der Sar

Inhoud

Inleiding 11

Deel 1

Organisatie en omgeving 14

- 1 Organisaties 17**
 - 1.1 Beschrijving van een organisatie 18
 - 1.2 Soorten organisaties 21
 - 1.3 Organisaties en hun omgeving 23
 - 1.4 Denkscholen in de organisatiekunde 31
 - 1.5 Typologie van Mintzberg 40
 - Samenvatting 44
 - Kernbegrippenlijst 45
 - Vragen 47
- 2 Strategie 49**
 - 2.1 Doelstellingen en beleid 50
 - 2.2 Strategieformulering in de organisatie 54
 - 2.3 Modellen voor strategieformulering 56
 - 2.4 Samenwerking tussen organisaties 64
 - 2.5 Inhoud van het strategieformuleringsproces 66
 - Samenvatting 73
 - Kernbegrippenlijst 75
 - Vragen 77

Deel 2

Organisatie en mensen 80

- 3 Mensen in de organisatie 83**
 - 3.1 Motivatie 84
 - 3.2 Functiewaardering en personeelsbeoordeling 89
 - 3.3 Beloningssystemen 93
 - 3.4 Human resource management 100
 - 3.5 Organisatiecultuur 106
 - Samenvatting 109
 - Kernbegrippenlijst 111
 - Vragen 113
- 4 Leiding en management 115**
 - 4.1 Bestuurscyclus en coördinatiemechanismen 116
 - 4.2 Leidinggeven 118
 - 4.3 Bestuursorganen 128
 - 4.4 Managementmethoden 130
 - Samenvatting 134
 - Kernbegrippenlijst 136
 - Vragen 137

- 5** **Besluitvorming** 139
- 5.1 Soorten beslissingen 140
- 5.2 Besluitvormingsproces 141
- 5.3 Besluitvormingsregels 145
- 5.4 Beslissingsondersteuning met rekenkundige modellen 146
- 5.5 Angelsaksische en Rijnlandse besluitvormingsmodel 148
 - Samenvatting 148
 - Kernbegrippenlijst 150
 - Vragen 151

Deel 3

Organisatie en structuur 152

- 6** **Organisatiestructuur** 155
- 6.1 Taken en functies 156
- 6.2 Arbeidsverdeling 158
- 6.3 Horizontale taakverdeling 162
- 6.4 Delegatie 167
- 6.5 Spanwijdte en omspanningsvermogen 170
- 6.6 Organisatiestelsels en relaties 172
- 6.7 Formele en informele organisaties 184
- 6.8 Interdependenties 185
- 6.9 Communicatie 186
- 6.10 Communicatiestructuren 192
 - Samenvatting 194
 - Kernbegrippenlijst 196
 - Vragen 198

7 **Planning en procesbeheersing** 203

- 7.1 Betekenis van planning 204
- 7.2 Soorten planning 205
- 7.3 Planningsactiviteiten in een productiebedrijf 208
- 7.4 Planning in beeld 211
- 7.5 Procesbeheersing 216
- 7.6 Budgettering 219
- 7.7 Planning in de organisatie 223
 - Samenvatting 224
 - Kernbegrippenlijst 226
 - Vragen 228

Deel 4

Organisatie en processen 230

- 8** **Kwaliteitsmanagement** 233
- 8.1 Kwaliteitssystemen 234
- 8.2 Statistische kwaliteitsbeheersing 240
 - Samenvatting 244
 - Kernbegrippenlijst 245
 - Vragen 246

9	Logistieke processen	247
9.1	Logistiek management	248
9.2	Aspecten van het materials management	253
9.3	Aspecten van het physical distribution management	259
	Samenvatting	261
	Kernbegrippenlijst	262
	Vragen	263
10	Informatieverzorging in de organisatie	265
10.1	Gegevens en informatie	266
10.2	Informatieverzorgingsproces	268
10.3	Eisen aan het informatieverzorgingsproces en informatiesystemen	270
10.4	Informatieverzorging binnen de organisatie	272
10.5	Informatie en organisatietynologie	274
10.6	Externe informatieverzorging	275
10.7	Automatisering van de informatieverzorging	279
10.8	Informatietechnologie	282
	Samenvatting	284
	Kernbegrippenlijst	286
	Vragen	287
11	Organisaties in beweging	289
11.1	Groeifasen van organisaties	290
11.2	Veranderingsprocessen	292
11.3	Organisatieonderzoek	299
11.4	Weerstand tegen verandering	309
11.5	Organisatieadviseur	310
	Samenvatting	313
	Kernbegrippenlijst	315
	Vragen	317
	Cases	319
	Literatuuroverzicht	327
	Register	329

Inleiding

In alle facetten van zijn leven komt de mens in aanraking met organisaties. Het is niet overdreven te stellen dat we leven in een maatschappij van organisaties. Tijdens het werk maar ook tijdens onze ontspanning en van de wieg tot het graf, spelen organisaties een rol in ons bestaan. Vandaar dat het belangrijk is dat we kennisnemen van wat organisaties zijn, hoe zij functioneren, wanneer ze excelleren en wanneer ze minder presteren.

Het vakgebied Interne organisatie is breed van aard. Wie een organisatie wil begrijpen moet enige notie hebben van de economische, technische, psychologische, sociologische en juridische facetten van organisaties. Het vak Interne organisatie benadert organisaties multidisciplinair en probeert het gedrag van en in organisaties te verklaren.

Organisatie, Leiding & Management is opgedeeld in vier delen:

- 1 Organisatie en omgeving;
- 2 Organisatie en mensen;
- 3 Organisatie en structuur;
- 4 Organisatie en processen.

In deel 1 *Organisatie en omgeving* komen alle facetten van de omgeving van een bedrijf aan de orde alsmede het strategisch beleid waarmee een bedrijf zich positioneert in de omgeving, in het bijzonder de markt. We behandelen verschillende modellen van strategieformulering (onder andere Abell, Ansoff, Boston Consulting Group, Porter en Treacy en Wiersema).

Ook behandelen we verschillende samenwerkingsvormen tussen bedrijven (onder andere de strategische alliantie, fusie en outsourcing).

Ten slotte geven we een overzicht van de denkscholen in het vakgebied Organisatiekunde (van de Klassieke school tot Mintzberg).

In deel 2 *Organisatie en mensen* behandelen we de manieren waarop medewerkers in organisaties worden gestuurd om zich in te zetten voor de doelstellingen van het bedrijf. Daarbij komen motivatie, organisatiecultuur, managementmethoden, stijlen van leiderschap en vormen van besluitvorming aan de orde.

In deel 3 *Organisatie en structuur* staat de organisatiestructuur van een bedrijf centraal. Daarbij spelen horizontale en verticale taakverdeling een rol. Procesbeheersing is ook een onderdeel van de 'harde' variabelen bij het functioneren van een bedrijf.

In deel 4 *Organisatie en processen* behandelen we het logistieke proces, het proces van informatievoorziening en het kwaliteitsmanagement als continu aandachtspunt van het management van een bedrijf. Dit onderdeel is gewijd aan veranderingsprocessen in organisaties. Daarbij komen groeimodellen van bedrijven aan de orde alsook de rol van de externe organisatieadviseur.

Hoe dit boek te hanteren?

Het functioneren van organisaties is in dit boek gesplitst in een aantal afgebakende hoofdstukken. Lees eerst de leerdoelen van elk hoofdstuk, omdat deze aangeven wat u moet kennen en kunnen na bestudering van elk hoofdstuk. Bestudeer vervolgens de stof en maak daarbij gebruik van de vragen aan het eind van elk hoofdstuk. U vindt daarin vragen 'op maat' zoals u die kunt aantreffen in SPD- en andere managementexamens. Dit betreft kennisvragen, inzichtvragen en toepassing van de stof op casuïstiek. Wilt u na enige tijd de stof van het hoofdstuk nog eens recapitulieren, lees dan de samenvatting van elk hoofdstuk. Wilt u voor uzelf toetsen of u de kernbegrippen uit een hoofdstuk kent, gebruik daarvoor dan de kernbegrippenlijst aan het eind van elk hoofdstuk. Ten slotte kunt u uw kennis toetsen aan de hand van de bewerkte SPD-examens aan het eind van het boek. Op de site <http://associatie.cramgo.nl> vindt u de officiële SPD-examens met uitwerkingen.

We wensen u veel genoegen met uw ontmoeting met de wereld van organisaties.

Organisatie en omgeving

1

- 1 Organisaties 17
- 2 Strategie 49



Organisaties bestaan bij de gratie van een omgeving. De markt (klant) is voor veel organisaties onmisbaar, zeker voor profitorganisaties die winst nastreven dankzij de verkoop van producten of diensten. Maar ook non-profitorganisaties moeten hun

bestaansrecht bewijzen door een nuttige bijdrage te leveren aan de omgeving. Naast klanten zijn er ook andere belanghebbenden waarmee het management rekening moet houden, zoals de overheid, leveranciers, vakbonden, consumentenorganisaties, actiegroepen en pers.

Niet alle organisaties hebben te maken met dezelfde soort omgeving; de dynamiek en de complexiteit van de omgeving kan verschillen. Om die reden zijn organisaties dan ook niet allemaal op dezelfde manier georganiseerd; in dit deel *Organisatie en omgeving* behandelen we daarom een typologie van organisaties.

Met strategisch beleid positioneert een bedrijf zich in de omgeving; de belangrijkste strategische variabele daarbij is de te kiezen product-marktcombinatie. Ook kan het bedrijf zoeken naar samenwerking met andere bedrijven om zo sterker te staan in de markt. Aan strategisch beleid gaat een beslissingsproces vooraf, waar kansen en bedreigingen enerzijds en sterktes en zwaktes van het bedrijf anderzijds deel van uitmaken.



Organisaties

1



- 1.1 Beschrijving van een organisatie
- 1.2 Soorten organisaties
- 1.3 Organisaties en hun omgeving
- 1.4 Denkscholen in de organisatiekunde
- 1.5 Typologie van Mintzberg

Na bestudering van dit hoofdstuk kunt u:

- de omgevingsfactoren van een organisatie analyseren;
- drie soorten omgeving onderscheiden;
- de relatie tussen omgeving en de organisatievorm leggen;
- de verschillende verschijningsvormen van organisaties benoemen (typologie);
- de kenmerken van grote respectievelijk kleine organisaties en profit- respectievelijk non-profitorganisaties benoemen;
- de betekenis van organisatie en management beschrijven en de verschillende organisatievormen benoemen;
- de belangrijkste denkscholen in de organisatieliteratuur benoemen:
 - de klassieke school;
 - de human-relationsschool;
 - het revisionisme;
 - de overkoepelende scholen met hun diverse benaderingen;
- de typologie van Mintzberg toepassen bij de analyse van organisaties.

■ ■ ■ 1.1 Beschrijving van een organisatie

Organisaties zijn niet weg te denken uit onze huidige maatschappij. Op alle mogelijke manieren hebben mensen er mee te maken. Als ze een verzekering willen afsluiten, een huis willen kopen, in of uit de huwelijksboot willen stappen, boodschappen doen, aan het verkeer deelnemen, lid worden van een boekenclub, een studie gaan volgen, een sport gaan beoefenen en zeker als ze aan het arbeidsproces deelnemen; overal hebben de mensen tegenwoordig te maken met organisaties. We leven in een maatschappij van organisaties.

Organisaties vormen in onze moderne maatschappij een onmisbare schakel bij productie en consumptie van goederen en diensten. Bovendien bieden organisaties werkgelegenheid, opleiding, carrière en sociale contacten voor medewerkers.

We beginnen hier met het definiëren van het begrip organisatie. Verder volgen gaan we in op een kenmerk van een organisatie: de stroom van input en output. We besluiten met een aantal hoofdthema's van organisatiebestuur.

■ ■ ■ 1.1.1 Begrip organisatie

Organisatie is een ruim begrip. Zo gauw er sprake is van mensen en middelen die samenwerken om iets te bereiken, spreken we van een organisatie.

Definitie organisatie

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen en middelen om een bepaald doel te bereiken.

Wanneer een organisatie producten en/of diensten voortbrengt om te voorzien in een maatschappelijke behoefte, spreken we van bedrijven. De bestaansreden van een bedrijf is het voorzien in een maatschappelijke behoefte aan de producten of diensten van het bedrijf. Zou die behoefte wegvallen, dan komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar.

Definitie bedrijf

Een bedrijf is een organisatie die een bepaald product en/of dienst voortbrengt en daarmee voorziet in een maatschappelijke behoefte (al dan niet via een markt).

Het begrip onderneming heeft betrekking op bedrijven die winst nastreven. Ondernemingen zijn dus voor hun voortbestaan afhankelijk van een positief verschil tussen opbrengsten en kosten (winst).

Definitie onderneming

Een onderneming is een bedrijf dat naar winst streeft.

■ ■ ■ 1.1.2 Input en output van een organisatie

Input

Wat zijn de gemeenschappelijke kenmerken van al deze organisaties?¹ Bedrijven hebben een bepaalde *input*. Grondstoffen, kennis, financiële middelen, gebouwen en medewerkers zijn nodig om te kunnen functioneren. Met deze input gebeurt iets in bedrijven: machines draaien,

1 In dit boek hanteren we het overkoepelende begrip organisaties, hoewel sommige delen van de leerstof uitsluitend van toepassing zijn op bedrijven of ondernemingen.

Transformatie

grondstoffen worden verbruikt, mensen leveren arbeid en er worden investeringen gedaan. We spreken in dit verband van *transformatie* of in het Engels 'throughput'.

Soms zijn transformatieprocessen fysiek zichtbaar, zoals in een autofabriek of olieraffinaderij, soms is dit in mindere mate het geval, zoals bij een kruidenier, accountantskantoor of opleidingsinstituut. Maar ook in de laatste gevallen is er sprake van het samenbrengen van inputfactoren als kennis, mensen en financiële middelen.

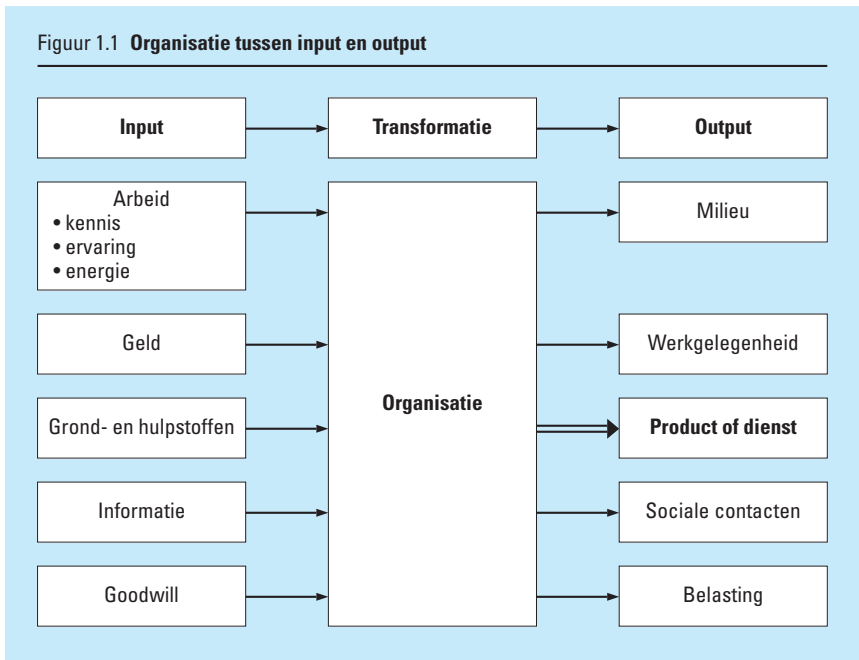
Output

De transformatieprocessen zijn gericht op het realiseren van een bepaalde *output* in de vorm van een product of dienst.

Esso levert onder andere benzine aan de pomp, Jamin produceert zoetwaren, een opleidingsinstituut levert gediplomeerden af en de advocaat weet een strafvermindering voor zijn cliënt te realiseren.

Naast de genoemde producten of diensten leveren organisaties nog meer soorten output (de zogenoemde secundaire outputs). Denk maar eens aan werkgelegenheid en sociale contacten voor werknemers, stankoverlast, watervervuiling en belastinggeld voor de overheid.

In figuur 1.1 is de trits input-transformatie-output weergegeven.



In een bedrijf worden mensen en middelen bijeengebracht om daarmee een bepaalde output te bereiken, in de vorm van een product of dienst waaraan in de maatschappij behoefte is. Enerzijds worden er schaarse middelen opgeofferd in het samenwerkingsverband, anderzijds wordt daardoor iets nieuws gecreëerd.

Toegevoegde waarde

Het is de bedoeling dat de output meer waard is dan de som van de verbruikte en gebruikte inputs. We noemen dat de *toegevoegde waarde* van een transformatieproces. De toegevoegde waarde is het verschil

tussen de marktwaarde van de productie en de daarvoor ingekochte grondstoffen. Zij is dus gelijk aan de omzet minus de ingekochte goederen. De toegevoegde waarde drukt de essentie van produceren uit, namelijk het toevoegen van waarde aan een goed. Tijdens het productieproces verbruiken bedrijven niet alleen grondstoffen die bij andere bedrijven worden ingekocht, maar ook kapitaalgoederen zoals machines en gebouwen. Deze kapitaalgoederen verouderen en moeten na verloop van tijd vervangen worden. Deze waardevermindering noemen we afschrijvingen.

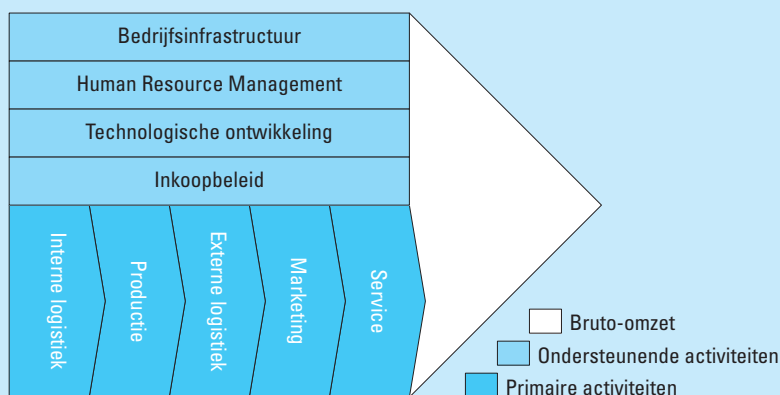
We onderscheiden de bruto toegevoegde waarde en de netto toegevoegde waarde:

- De *bruto toegevoegde waarde* is de toegevoegde waarde inclusief de bedragen die opzij worden gezet voor vervangingsinvesteringen.
- De *netto toegevoegde waarde* is de toegevoegde waarde exclusief de bedragen die opzij worden gezet voor vervangingsinvesteringen.

Alle bedrijfsprocessen – primair en ondersteunend – leveren een bijdrage aan de toegevoegde waarde. Porter spreekt in dit verband van de value chain of *waardeketen* in een bedrijf. In figuur 1.2 zijn de processen weergegeven die een bijdrage leveren aan het creëren van waarde.

Waardeketen

Figuur 1.2 Waardeketen van Porter



De omzet (het witte vlak in de figuur) moet hoger zijn dan de kosten van alle activiteiten die genoemd zijn in de figuur. Analyse van de resultaten van een bedrijf aan de hand van dit model noemen we de *added value analyse*.

Added value analyse

1.1.3 Hoofdthema's van organisatiebestuur

Tot slot van deze paragraaf worden de hoofdthema's van organisatiebestuur aangestipt, namelijk:

- interne versus externe oriëntatie;
- arbeidsverdeling versus coördinatie.

Het besturen van een organisatie vereist een *externe oriëntatie*. Daarmee wordt bedoeld op het feit dat de organisatie zich een plaats dient te verwerven in haar omgeving.

De *interne oriëntatie* heeft betrekking op de vormgeving en het functioneren van het samenwerkingsverband.

Voorbeelden van *externe oriëntatie* zijn: de keuze van de productmarktcombinatie, contacten met de plaatselijke overheid, relaties met de vakbeweging, informatie over de wensen van klanten, technologische ontwikkelingen of acties van concurrenten.

De *interne oriëntatie* heeft betrekking op de vormgeving en het functioneren van het samenwerkingsverband. Daarbij komen zaken aan de orde als stijl van leidinggeven, organisatieschema, informatiesystemen, planning en budgettering.

Arbeidsverdeling

Arbeidsverdeling is een kenmerk van elke organisatie. Medewerkers van een organisatie vervullen bepaalde deeltaken, bijvoorbeeld de verkoopadministratie of ze zijn verantwoordelijk voor een bepaald gebied of product. Door de arbeidsverdeling vormt elke medewerker een radertje in het grote geheel. Vandaar dat *coördinatie* onlosmakelijk verbonden is met arbeidsverdeling. Coördinatie heeft ten doel alle deelactiviteiten te richten op de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Zo moeten bijvoorbeeld de inkoop en de productie zijn afgestemd op de verkoop, en de opleiding van medewerkers op de eisen van de verschillende bedrijfsfuncties. Het zal duidelijk zijn dat het van groot belang is dat informatie- en communicatieprocessen op gang gebracht en gehouden worden, teneinde coördinatie mogelijk te maken.

Coördinatie

Arbeidsverdeling en coördinatiemechanismen geven het samenwerkingsverband van mensen en middelen gestalte. Een goede externe oriëntatie leidt tot realistische doelstellingen, die de continuïteit van de organisatie verzekeren.

■ ■ ■ 1.2 Soorten organisaties

Zelfs uit een oppervlakkige beschouwing blijkt dat onder de definitie van organisatie vele soorten bedrijven kunnen worden gerangschikt.

We gaan eerst kort in op een aantal algemene verschillen tussen organisaties en vervolgens op het onderscheid tussen profit- en non-profitorganisaties.

■ ■ ■ 1.2.1 Algemene verschillen in organisaties

Er zijn oude organisaties, zoals de Katholieke Kerk, de krijgsmacht, gemeenten, en er zijn jonge organisaties, zoals uitzendbureaus, softwarebureaus en wegrestaurants.

Er zijn kleine organisaties (de kruidenier op de hoek, advocatenkantoren en specialiteitenrestaurants), maar ook hele grote zoals een ministerie, Philips en Ford.

In sommige organisaties vinden productieprocessen plaats (Philips, Volvo, DAF-Trucks), andere bedrijven verhandelen uitsluitend producten (importeurs en winkeliers).

In sommige organisaties treffen we veel hooggeschoolde beroepskrachten aan (in ziekenhuizen, universiteiten en accountantskantoren), terwijl

in andere organisaties veel laaggeschoolden werken, zoals in schoonmaakbedrijven en fabrieken.

Methoden van organiseren en leidinggeven krijgen in elk van de verschillende soorten organisaties een eigen invulling. In oude en grote organisaties zien we dikwijls bureaucratische trekken (regels en procedures). In kleine organisaties wordt er in het algemeen informeel gewerkt, zijn er weinig regels en procedures.

Extreem gesteld is elke organisatie een unieke samenstelling van mensen, middelen en methoden (organiseren, leidinggeven, administreren, enzovoort).

■ ■ ■ 1.2.2 Profit- en non-profitorganisaties

Profitorganisaties Ondernemingen

Winst

Een bekend onderscheid is dat tussen profit- en non-profitorganisaties. *Profitorganisaties* (of *ondernemingen*) zijn voor hun voortbestaan direct afhankelijk van de *winst* die wordt gemaakt op de verkochte producten of verleende diensten. Zij zetten hun producten af via een *markt* (afzetmarkt). Op die markt ontmoeten vragers en aanbieders elkaar en komt een prijs tot stand (omzet = verkochte producten × de prijs per eenheid). *Winst* is het verschil tussen de omzet en de gemaakte kosten. Voor een profitorganisatie is het van levensbelang dat dit verschil positief is (althans over een zekere periode genomen). Vandaar dat wel wordt gesteld dat profitorganisaties naar winst streven.

Non-profitorganisaties

Non-profitorganisaties leveren producten of diensten waaraan een maatschappelijke behoefte bestaat zonder dat daarbij naar winst gestreefd wordt. Non-profitorganisaties worden onderscheiden in marktgerichte en niet-marktgerichte organisaties.

Marktgerichte non-profitorganisaties zijn voor hun overleving in hoge mate afhankelijk van wat afnemers voor hun producten of diensten betalen. Musea, schouwburgen, amateurvoetbalclubs, ziekenhuizen, vakbonden, universiteiten en het Rode Kruis zijn voorbeelden van organisaties, die – voor een deel – afhankelijk zijn van de markt. Bij deze organisaties is er een direct verband tussen de omvang van het producten- of dienstenpakket en het aantal leden, donateurs, bezoekers, leerlingen, studenten, enzovoort. Deze organisaties zullen er dus alles aan doen om leden of donateurs aan te trekken.

Niet-marktgerichte non-profitorganisaties worden volledig collectief (subsidies, algemene middelen) gefinancierd, bijvoorbeeld ministeries, welzijnsstichtingen, brandweer en politie.

Veel non-profitorganisaties tonen een mengeling van markt- en niet-marktgerichtheid. Zouden deze organisaties volledig onder een marktmechanisme vallen, dan zouden zij veel te duur worden en snel failliet gaan. Maar omdat het voorzieningen betreft die de burgers met z'n allen niet willen missen, krijgen zij financiën uit de algemene middelen. Zonder rijkssteun zou een kaartje voor de schouwburg, het openbaar vervoer of het museum onbetaalbaar zijn voor een groot aantal mensen in onze samenleving.

Waarom is het onderscheid tussen profit- en non-profitorganisaties vanuit het oogpunt van het vakgebied Organisatie en Management van belang?

In profitorganisaties is winst van levensbelang. Daarom zijn er in deze organisaties veel 'harde' managementmethoden ontwikkeld. Met 'harde' methoden bedoelen we dat veel prestaties meetbaar gemaakt worden en dat mensen (inclusief managers) op hun prestaties beoordeeld worden. Van oudsher komen in deze organisaties zaken voor als planning, budgettering, taakomschrijvingen, informatiesystemen, hiërarchische structuren, dominerend topmanagement, (financiële) rapportages en verantwoording, specialisatie en strategisch management.

We kunnen stellen dat in profitorganisaties management- en organisatietechnieken relatief ver ontwikkeld zijn, omdat een efficiënt beheer en inzet van alle middelen noodzakelijk is. Het management moet allerlei organisatorische maatregelen treffen om de organisatie effectief te besturen.

In non-profitorganisaties heerst traditioneel veel minder een cultuur die noodzaakt tot het efficiënt beheer van middelen. Bovendien zijn de 'prestaties' vaak moeilijk meetbaar in financiële termen. In deze organisaties staat daarom meer de kwaliteit van de prestatie centraal, dan dat de leden van de organisatie voortdurend de afzetmarkt voor ogen hebben. In non-profitorganisaties spelen vaak factoren een rol die te maken hebben met subjectieve belevingen, zoals het genieten van kunst, gezondheidszorg en wetenschappelijk onderzoek van topniveau.

Vandaar dat in het verleden in non-profitorganisaties veel minder sterk de noodzaak aanwezig was tot het toepassen van organisatie- en managementtechnieken.

Deze situatie is de laatste jaren drastisch veranderd. Beperking van de financiële middelen voor vrijwel alle non-profitorganisaties (politie, ministeries, universiteiten, ziekenhuizen) heeft ertoe geleid dat ook in deze organisaties steeds meer 'harde' organisatie- en managementmethoden hun entree hebben gemaakt. Voorbeelden daarvan zijn de invoering van professioneel management op diverse ministeries, interne budgettering in ziekenhuizen en duidelijke taak- en bevoegdheidsomschrijvingen bij welzijnsstichtingen. Sommige – oorspronkelijke – overheidstaken werden zelfs volledig geprivatiseerd, zoals KPN (PTT) en de Nederlandse Spoorwegen.

Concluderend kan worden gesteld dat er sprake is van convergerende tendensen tussen profit- en non-profitorganisaties op het terrein van organisatie- en managementtechnieken.

■ ■ ■ 1.3 Organisaties en hun omgeving

Omgeving

Tot de omgeving van een organisatie worden alle factoren gerekend, waarmee de leiding van een organisatie wordt geconfronteerd en die zij niet of slechts in beperkte mate kan beïnvloeden (*uncontrollable variables*). Factoren of invloeden die de leiding van een organisatie wel in hoge mate kan beïnvloeden, worden tot de organisatie gerekend (*controllable variables*).

We beschrijven de wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving. Vervolgens gaan we in op de soorten omgeving die een organisatie kent, en hun invloed op de organisatie. We sluiten af met een classificatie van de omgeving naar complexiteit en dynamiek.

■ ■ ■ 1.3.1 Wisselwerking tussen de organisatie en haar omgeving

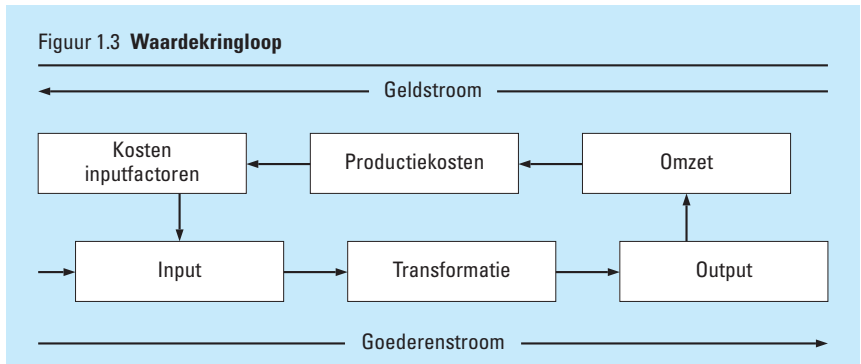
Organisaties kunnen niet overleven zonder omgeving. Enerzijds moet de organisatie aan de omgeving noodzakelijke inputfactoren onttrekken (grondstoffen, financiële middelen, mensen). Anderzijds heeft de organisatie de omgeving nodig om haar producten en/of diensten af te zetten.

De supermarkt en de slijter hebben klanten nodig die bij hen hun boodschappen doen, de aannemer kan niet zonder mensen die huizen willen laten bouwen of renoveren, een ziekenhuis kan (hoe naar dat ook mag klinken) niet zonder zieken, een opleidingsinstituut bestaat bij de gratie van mensen die om de een of andere reden willen of moeten studeren en een gevangenis kan niet zonder mensen die de wet overtreden.

Elke organisatie heeft dus op vele manieren een wisselwerking met haar omgeving.

De omgeving belooft de organisatie voor haar producten en/of diensten. Soms zijn het de afnemers die betalen voor het gebodene (zoals in het geval van ondernemingen), maar het kunnen ook budgetten zijn van overheidsinstanties (bijvoorbeeld bij welzijnsstichtingen of gemeentelijke zwembaden) die de organisatie van de noodzakelijke financiële middelen voorzien. In beide situaties gaat het erom dat een externe instantie het de moeite waard vindt dat de organisatie haar product en/of dienst kan blijven leveren. In figuur 1.3 is de afhankelijkheid van een organisatie van haar omgeving weergegeven door middel van de zogenoemde *waardekringloop*.

Waardekringloop



Onderaan in de figuur zien we een goederenstroom en bovenin de figuur een daaraan tegengestelde geldstroom. Productiefactoren als arbeid, kapitaal en grondstoffen, zijn de input van een bedrijf. Na gebruik en verbruik daarvan in het transformatieproces levert dat een bepaalde output op (eindproducten). De verkoop ervan is de omzet van een bedrijf, waaruit de kosten van productiefactoren worden betaald. Al dan niet via markten is de organisatie aan de omgeving gekoppeld. Denk bijvoorbeeld aan de inkoopmarkt, de arbeidsmarkt, de geldmarkt, de verkoopmarkt en niet te vergeten de 'subsiemmarkt.'

1.3.2 Soorten omgeving

Hoe kan de omgeving van een organisatie in kaart worden gebracht?

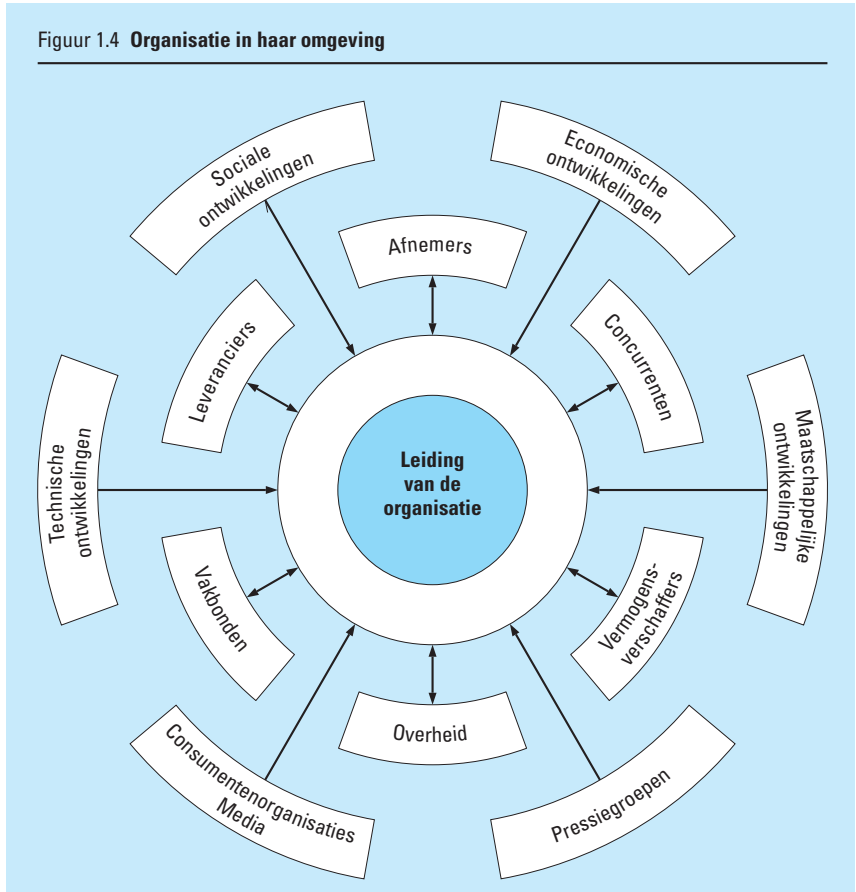
We onderscheiden drie soorten omgeving:

- 1 de interne omgeving;
- 2 de directe externe omgeving;
- 3 de indirecte externe omgeving.

We beginnen met een grafische samenvatting (figuur 1.4) van de organisatie en vervolgen met de drie soorten omgeving.

De omgeving is samengevat in figuur 1.4.

Figuur 1.4 **Organisatie in haar omgeving**



In figuur 1.4 is de leiding van een organisatie centraal getekend. Een belangrijke taak van de leiding is om alle betrokken partijen blijvend aan de organisatie te binden. Continuïteit hangt namelijk af van de samenwerking met vele partijen. Vandaar dat een organisatie kan worden aangeduid als een *coalitie van interne en externe participanten*.

Interne omgeving

Onder de *interne omgeving* worden alle invloeden begrepen die weliswaar een externe oorzaak hebben, maar waarmee de leiding intern in

een organisatie wordt geconfronteerd. Vaak heeft de interne omgeving te maken met de heersende normen en waarden van de medewerkers. Deze kunnen bijvoorbeeld tot uiting komen in de bereidheid om opleidingen te volgen, de behoefte aan inspraak, in ideeën over werktempo, of de mate waarin gezag wordt aanvaard. Deze interne omgeving zal er voor een organisatie in de Randstad waarschijnlijk anders uitzien dan voor een organisatie die gevestigd is in Zeeuws-Vlaanderen of Oost-Groningen. Organisaties die in verschillende landen werken zullen nog sterker hiermee geconfronteerd worden. De organisatiecultuur is een belangrijk onderdeel van de interne omgeving. Deze betreft de gevestigde normen en waarden, die tot uiting komen in allerhande rituelen en symbolen. Hoe moeilijk het is deze interne omgeving te veranderen hebben bijvoorbeeld PTT-telecommunicatie en de Postbank ondervonden, die moesten privatiseren. De ambtelijke cultuur moest plaatsmaken voor een cultuur die geschikt was om in een concurrerende externe omgeving te opereren.

Directe externe omgeving

Tot de *directe externe omgeving* behoren alle belanghebbenden (stakeholders) van de organisatie. Dat zijn in het algemeen partijen die een direct belang hebben bij de activiteiten van de organisatie in kwestie en haar continuïteit. Omgekeerd is de desbetreffende organisatie voor haar continuïteit eveneens afhankelijk van deze *belanghebbenden*. Uit de opsomming hierna blijkt dat de belangen van deze externe partijen niet altijd parallel lopen. De afnemers willen lage prijzen voor de eindproducten, de leveranciers willen een hoge prijs voor de toegeleverde producten, evenals de vakbonden voor de geleverde arbeid door de medewerkers. Het is de kunst van goed management om ondanks deze soms tegengestelde deelbelangen de doelstellingen en daarmee de continuïteit van de organisatie zeker te stellen.

Belanghebbenden

Tot de directe externe omgeving worden gerekend:

Afnemers

- *Afnemers* (afzetmarkt). Het product en/of de dienst van een organisatie is gericht op de bevrediging van de behoeften van de afnemers of cliënten. Hieraan ontleent een organisatie haar bestaansgrond. Voldoet een organisatie daaraan niet meer of in te geringe mate, dan zal de afzet stagneren of zullen subsidiënten zich terugtrekken.

Leveranciers

- *Leveranciers*. Om te kunnen produceren is een organisatie afhankelijk van haar toeleveranciers. Tegenover de prijs die voor het geleverde wordt betaald, staat de prestatie van de toeleverancier in de vorm van een bepaalde kwantiteit en kwaliteit.

Vakbonden

- *Vakbonden*. Zowel direct als indirect (via werkgeversorganisaties) heeft een organisatie te maken met vakverenigingen. In het bijzonder wanneer de organisatiegraad van de werknemers hoog is, zal de leiding van de organisatie hiermee terdege rekening moeten houden.

Overheidsorganen

- *Overheidsorganen*. Met diverse overheidsorganen moet de leiding van een organisatie intensieve contacten onderhouden. Te denken valt aan diverse inspecties (arbeid, milieu), gemeentelijke overheden, de rijksoverheid (bijvoorbeeld bij subsidies of export), de fiscus en de bureaus voor arbeidsvoorziening.

Vermogensverschaffers

- *Vermogensverschaffers*. Zowel de verschaffers van eigen als van vreemd vermogen (banken) zijn geïnteresseerd in het functioneren van een

organisatie. Het feit dat zij vermogen hebben verschaft, brengt mee dat de leiding van de organisatie met hun wensen of eisen rekening moet houden.

Concurrenten

- *Concurrenten*. Activiteiten van concurrenten kunnen van grote invloed zijn op de realisatie van de eigen doelstellingen. De leiding van een organisatie moet zo goed mogelijk op de hoogte zijn van de – te verwachten – activiteiten van concurrenten. Een bepaalde dreiging of kans leidt soms tot samenwerking tussen concurrenten (kartelafspraken, joint ventures).

Tussen de genoemde partijen in de directe externe omgeving van een organisatie is er sprake van een zekere beïnvloeding over en weer. Tussen de desbetreffende organisatie enerzijds en de externe partijen anderzijds is er sprake van een zekere wederzijdse afhankelijkheid en daarnaast van onderhandelingsruimte.

Indirecte externe omgeving

Indirecte externe omgeving

Tot de *indirecte externe omgeving* van een organisatie worden alle ontwikkelingen en organisaties gerekend die door de leiding van een organisatie niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Deze ontwikkelingen en organisaties bespreken we hier, waarna we ingaan op de invloed van de belanghebbenden uit deze omgeving.

Ontwikkelingen en organisaties uit de directe externe omgeving

Onder ontwikkelingen uit de indirecte externe omgeving verstaan we onder andere:

Economische ontwikkelingen

- *economische ontwikkelingen*, zoals conjunctuur, inflatie, monetair beleid, waardeschommelingen van valuta, rentetarieven en fiscale wetgeving;

Sociale ontwikkelingen

- *sociale ontwikkelingen* betreffende visies ten aanzien van het functioneren van mensen in de organisatie, bijvoorbeeld acceptatie van gezag, opleidingsniveau, invloed van de ondernemingsraad, VUT-regelingen;

Maatschappelijke ontwikkelingen

- *maatschappelijke ontwikkelingen* die op vele manieren doorwerken naar de organisatie. Denk maar eens aan de ‘no nonsense’-benadering, arbeidstijdverkorting, de ‘ik-maatschappij’, vergrijzing, enzovoort;

Technologische ontwikkelingen

- *technologische ontwikkelingen* zoals automatisering of nieuwe technologie die van grote invloed kunnen zijn op de output van organisaties of op de wijze waarop het productieproces is ingericht.

Naast deze ontwikkelingen heeft een organisatie vaak ook te maken met organisaties die tot de indirecte omgeving gerekend kunnen worden. In dit verband zijn *pressiegroepen* (bijvoorbeeld Greenpeace en Milieudefensie), de *media* en *consumentenorganisaties* vermeldenswaard.

Invloed van belanghebbenden

Invloed van belanghebbenden heeft twee belangrijke gevolgen voor modern ondernemingsbestuur, te weten:

- 1 corporate governance;
- 2 maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Corporate governance

Ad 1 Corporate governance

Corporate governance is de Engelse term voor ondernemingsbestuur.

Binnen de bedrijfskunde wordt de term gebruikt voor het aanduiden van hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden. Corporate governance omvat vooral ook de relatie met de belangrijkste belanghebbenden van de onderneming, zoals de eigenaren (aandeelhouders), werknemers, afnemers en de samenleving als geheel. Goed corporate-governancebeleid draagt zorg voor de rechten van alle belanghebbenden. Voorkomen wordt onder meer dat de bestuurders van ondernemingen zich ten koste van de onderneming verrijken of frauderen. De raad van commissarissen ziet hier op toe. De Europese Commissie heeft een actieplan inzake corporate governance opgesteld. Inhoud van dit plan is onder andere dat iedere lidstaat een referentiecodeloos moet uitwerken waaraan de ondernemingen zich moeten houden. Indien de ondernemingen zich daar niet aan houden, moeten zij uitleggen op welke punten zij hiervan afwijken en waarom. In Nederland is hiervoor de code Tabaksblat opgesteld.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ad 2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vraagt van het management dat het bij het streven naar winst (profit) rekening houdt met het effect van zijn activiteiten op het milieu (planet) en dat het oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (people). Het gaat erom een balans te vinden tussen people, planet en profit. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.

People staat voor arbeidsparticipatie, inspraak, afwezigheid van kinderarbeid, eerlijke beloning van oerproducenten (koffie van Max Havelaar), armoedebestrijding en naleving van mensenrechten.

Planet staat voor bescherming van milieu, gezonde voeding, beperking van energieverbruik, 'groene' energie en 'groen' beleggen.

Bedrijven die niet zelf 'in de fout gaan', zijn toch verantwoordelijk gesteld voor onrechtmatige activiteiten van hun toeleveranciers. We noemen dit *ketenaansprakelijkheid*.

Ketenaansprakelijkheid

Voor bedrijven is MVO vaak een extra marketinginstrument; voorbeelden daarvan zijn enkele banken en energiebedrijven die zich als 'groen' profileren.

■ ■ ■ 1.3.3 Classificatie van de omgeving

Niet elke organisatie wordt in gelijke mate door de omgeving tot actie gedwongen. Er zijn zelfs organisaties die nauwelijks iets met de omgeving te maken hebben, bijvoorbeeld omdat zij een monopoliepositie verworven hebben. Veelal werden deze monopolies beschermd door de rijksoverheid. Dat deze beschermende maatregelen niet altijd tot efficiënt en effectief werken hebben geleid, heeft tot gevolg gehad dat er de laatste jaren een tendens is tot privatisering en minder bescherming. Het gevolg is dat organisaties dan plotseling 'vol in de omgevingswind' komen te liggen, wat vergaande gevolgen voor hun functioneren kan hebben.

De laatste jaren zijn in Nederland dan ook steeds meer monopolies doorbroken. Daarin speelt de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) een belangrijke rol. Dit orgaan ziet erop toe dat in vrijwel alle sectoren voldoende concurrentie blijft dan wel komt.

■ Voorbeeld 1.1

De Nederlandse Spoorwegen, TNT-Post, KPN, omroepen en recent ook energiebedrijven zijn organisaties waarvan de monopolies de afgelopen jaren zijn doorbroken. Het betekende voor deze organisaties dat zij marktgericht moesten gaan werken. Intern betekende dit dat er een omschakeling moest plaatsvinden van de ambtelijke rolcultuur ('u wordt morgen geholpen') naar een taakcultuur ('we lossen uw probleem onmiddellijk op').

Andere organisaties (zoals computerfabrikanten, softwarebureaus) worden in alle hevigheid geconfronteerd met de externe omgeving. De leiding van dit soort organisaties moet in hoge mate extern georiënteerd zijn, op straffe van faillissement van de organisatie.

Een classificatiematrix geeft inzicht in de mate waarin een bedrijf door de dynamiek en complexiteit van haar omgeving wordt beïnvloed. Aan de hand hiervan bekijken we wat voor soort organisatie past bij de betreffende classificaties.

Classificatiematrix

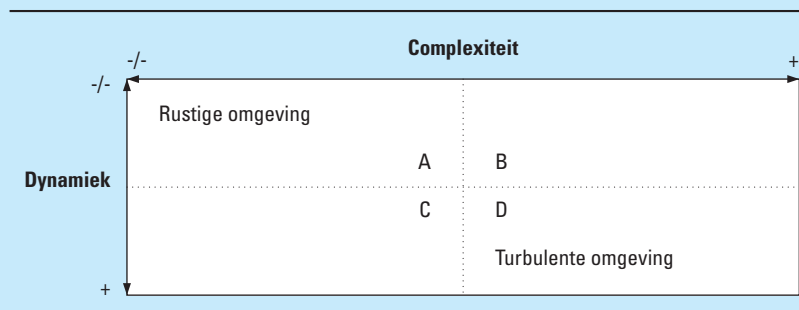
Met de matrix van figuur 1.5 kan de omgeving van een organisatie in kaart worden gebracht. Op de assen zijn afgezet:

Complexiteit

Dynamiek

- de mate van *complexiteit* van de omgeving. Daaronder verstaan we de mate van ingewikkeldheid van de omgeving, bijvoorbeeld doordat een bedrijf meerdere producten heeft of in ingewikkelde samenwerkingsverbanden functioneert.
- de mate van *dynamiek* in de omgeving. Dit is een maat voor de veranderingen die in de omgeving optreden. Snelle veranderingen leiden tot korte levenscycli van producten.

Figuur 1.5 Classificatie van de omgeving



In situatie A is sprake van een geringe complexiteit en dynamiek; anders gezegd, de organisatie ondervindt weinig of geen hinder van de omgeving. De leiding van zo'n organisatie zal intern gericht zijn en kan met een hoge mate van zekerheid haar langetermijnbeleid bepalen. Hier past een mechanistische organisatie met veel formalisatie en standaardisatie. Zo'n tien tot twintig jaar geleden bevonden veel organisaties zich in dit deel van het kwadrant. Voor veel organisaties is dit inmiddels veranderd, onder andere door toenemende overheidsbemoeienis en sterkere concurrentie (internationalisatie, stagnerende groei).

Situatie B doet zich voor bij relatief grote organisaties, die weliswaar in een tamelijk rustige omgeving opereren, maar toch te maken hebben met een grote complexiteit. Dit kan veroorzaakt worden doordat met verschillende producten wordt gewerkt of verschillende markten bediend worden.

Situatie C doet zich voor in bedrijven waarvan de omgeving redelijk overzichtelijk is, maar waar wel sprake is van dynamiek. De leiding van dat soort organisaties zal extern georiënteerd dienen te zijn, teneinde alert te kunnen reageren op ontwikkelingen in de omgeving.

Situatie D komt voor in grote – vaak multinationale – bedrijven met meerdere producten die een vrij korte levenscyclus hebben. Hierbij past een organische organisatie met weinig formalisatie en standaardisatie.

■ Voorbeeld 1.2

Ziekenhuizen, universiteiten, scholen en welzijnsstichtingen zijn organisaties, die vanuit hun oorspronkelijke positie A steeds meer opschuiven in de richting van B en C.

Voorbeelden van situatie C zijn pioniersorganisaties.

Voorbeelden van situatie D zijn bedrijven als Philips, KLM en Fiat, die speciale organisatorische maatregelen moeten nemen om de complexiteit en dynamiek bestuurbaar te maken en tegelijkertijd alert te reageren op de dynamiek in de omgeving. Ingrijpende reorganisaties bij onder andere Philips en KLM zijn onder meer hierop gericht geweest.

■ ■ ■ Omgeving en soort organisatie

In voorgaande beschrijving van de omgevingsclassificatie kwam reeds naar voren dat een bepaalde omgeving van invloed zal zijn op de organisatie en het management.

In een rustige omgeving (zie A in figuur 1.5) zijn alle ontwikkelingen in een organisatie te voorzien en te plannen. In het algemeen zullen we hier een *mechanistische organisatie* aantreffen, ook wel bureaucratie genoemd. Deze is herkenbaar aan veel centrale planning, veel richtlijnen en procedures, weinig vrijheid van handelen voor individuele werknemers, centrale sturing en nauwkeurige omschrijvingen van taken en bevoegdheden. Is een organisatie eenmaal op deze wijze ingericht, dan bestaat het risico dat niet gereageerd kan worden op onvoorziene veranderingen in de omgeving.

In een turbulente omgeving (zie D in figuur 1.5) zal een *organische organisatie* noodzakelijk zijn. Hoe minder is vastgelegd, des te meer zal flexibel ingespeeld kunnen worden op invloeden uit de omgeving. Een organische organisatie wordt gekenmerkt door ruimte voor creatief handelen (het resultaat is belangrijker dan de procedures), relatief veel delegatie en projectgerichte samenwerkingsverbanden.

De situaties B en C uit figuur 1.5 nemen een middenpositie in. Een vrij rustige, maar complexe omgeving (situatie B) komt voor in veel professionele organisaties (advocaten- en accountantskantoren bijvoorbeeld), het gevaar is dat het innovatief vermogen van deze bedrijven minimaal is.

Een eenvoudige omgeving met veel dynamiek (situatie C) komt voor in de handel, waar ondernemers snel inspelen op modetrends. Deze be-

Mechanistische
organisatie

Organische
organisatie

drijven moeten er rekening mee houden dat het succes kort is en dat er snel een nieuw product moet komen.

Veel organisaties en hun medewerkers zijn jarenlang gewend geweest aan een rustige omgeving en een daaruit voortvloeiend mechanistisch functioneren. In algemene zin kan gesteld worden dat in de afgelopen decennia de omgeving zich veel intenser is gaan bemoeien met vrijwel alle soorten organisaties. Soms leverde dit nieuwe *kansen* op, maar vaak ook *bedreigingen*.

Vrijwel alle organisaties worden geconfronteerd met een toenemende omgevingsdynamiek. Te denken valt aan de supermarkt waarmee kleine winkeliers in de buurt worden geconfronteerd, de noodzaak van kostenbesparing in bijvoorbeeld ziekenhuizen en universiteiten, de stroom van Japanse producten die westerse markten overspoelt, de toenemende invloed van allerlei maatschappelijke krachten (ondernemingsraad, politiek), de toenemende internationalisatie (gemeenschappelijke EG-markt), de privatisering van overheidsinstellingen als KPN en NOB (facilitair bedrijf van de omroepen) en commerciële zenders als bedreiging voor de omroepen. Deze voorbeelden zijn nog met talloze aan te vullen. Vandaar dat de conclusie gerechtvaardigd lijkt dat steeds minder organisaties in een rustige omgeving kunnen opereren. Er zijn maatregelen nodig die de organisatie wapenen tegen toenemende turbulentie en dynamiek.

■ ■ ■ 1.4 Denkscholen in de organisatiekunde

De volgende vier denkscholen worden onderscheiden:

- 1 de klassieke school;
- 2 de human-relationsschool;
- 3 revisionisme;
- 4 overkoepelende scholen.

We besluiten met een samenvattende weergave van de ontwikkeling van de organisatie-theorie.

■ ■ ■ 1.4.1 Klassieke school

Het wetenschappelijk bestuderen van organisaties is ongeveer honderd jaar geleden begonnen. Met voorbijzien van enige kennis inzake hiërarchieke stelregels uit kerk en krijgsmacht ligt het begin van de organisatie-theorie rond 1900. De industriële revolutie riep bedrijven van ongekende omvang in het leven en het werd belangrijk principes over hun werking te ontdekken. Grondleggers van de organisatie-theorie zijn F.W. Taylor, H. Fayol en M. Weber, de zogenoemde klassieken.

Nederlandse pioniers waren E. Hijmans en V. van Gogh, die al in het begin van de twintigste eeuw een organisatieadviesbureau begonnen. Beiden waren ingenieur, wat kenmerkend is voor de wijze van denken over organisaties in die tijd.

We bespreken deze klassieken en de kenmerken van de klassieke school.

Taylor

Taylor: scientific management

Taylor ontwikkelde – op basis van veel empirisch onderzoek – theorieën om de arbeidskracht zo efficiënt mogelijk te benutten. Tijd-, methode-, vermoeidheids- en bewegingsstudies vormden een belangrijke bron van informatie. Dit alles gebeurde in een wereld van toenemende specialisatie. Taylor heeft als eerste deze processen wetenschappelijk bestudeerd en hij wordt daarom wel gezien als de grondlegger van het *scientific management*.

Scientific management

Zijn uitgangspunten voor scientific management waren:

- Stel objectieve normen vast voor de belasting die het werk vraagt.
- Selecteer mensen en school zodanig dat ze allemaal een bij hen passende belasting krijgen.
- Haal de planning bij de werknemers weg en laat die over aan een aantal specialisten.

Bazenstelsel

Taylor hield zich dus bezig met de werkvloer en de optimale prestatie die werknemers daar moesten kunnen leveren. Zijn drang tot specialisatie ging zo ver dat hij het zogenoemde *functionele bazenstelsel* ontwikkelde (zie paragraaf 6.6).

In het kader van de wetenschappelijke bedrijfsvoering zoals Taylor voor ogen had, is door *Gilbreth* een studie gemaakt over de te verrichten handelingen voor een bepaalde werkzaamheid. Bijvoorbeeld het vullen van een fles met een vloeistof werd door Gilbreth gezien als een aantal opeenvolgende handelingen van de linker- en de rechterhand (oppakken, verplaatsen, ruststand enzovoort). Op deze manier werd het productieproces gesplitst in een aantal basiseenheden waarvoor dan standaardtijden werden vastgesteld. Deze standaardeenheden werden door hem ‘therbligs’ genoemd (nagenoeg de naam Gilbreth van achteren naar voren gelezen).

Fayol

Fayol: functies van een leider

Fayol (een Franse mijnbouwingenieur) probeerde een theorie te ontwerpen voor het leiden van een bedrijf.

Succesvol leidinggeven is het toepassen van regels en geen aangeboren gave. Leidinggeven kan iemand leren. Fayol onderscheidt in elk bedrijf een zestal samenhangende functies, te weten:

- 1 de technische functie
- 2 de commerciële functie
- 3 de financiële functie
- 4 de veiligheidsfunctie
- 5 de comptabele functie
- 6 de leidinggevende functie.

De laatste integreert de overige vijf en moet daarom in alle functies aanwezig zijn. De leidinggevende functie bestaat volgens Fayol uit:

- *prévoir*: het vooruitzien;
- *organiser*: het organiseren;
- *commander*: het geven van opdrachten;
- *coordonner*: het coördineren van de werkzaamheden;
- *contrôler*: het controleren van de werkzaamheden.

Aan deze leidinggevende functies worden nog diverse principes (uitgangspunten) van het leiderschap toegevoegd zoals de arbeidsverdeling, de hiërarchie en de eenheid van bevel.

Weber: bureaucratie

Bureaucratie

Weber staat bekend als de ontwerper van de *bureaucratie*, die de volgende kenmerken heeft:

- een duidelijke hiërarchie;
- veel procedures en voorschriften op alle terreinen;
- sterk afgebakende en duidelijk omschreven bevoegdheden van werknemers;
- promotie op basis van 'technische' kunde;
- onpersoonlijke en formele relaties.

Aldus ontstaat het beeld van het onpersoonlijke bedrijf. Ieder mens is onmiddellijk vervangbaar en alle problemen worden rationeel (volgens de procedures) opgelost. De krijgsmacht vertoont deze eigenschappen in sterke mate.

Klassieke school

Kenmerken van de klassieke school

De kenmerken van de *klassieke school* vallen uiteen in een visie op de organisatie en een visie op de mens.

Visie op de organisatie

- Organisaties zijn instrumenten om doelen te bereiken. De doelstellingen worden bepaald door de ondernemer-eigenaar of topbestuurder.
- Het functioneren van organisaties is *rationeel*. Uit het hoofddoel laten zich subdoelen vaststellen en daaruit zijn op rationele wijze richtlijnen af te leiden voor het functioneren van alle leden van het bedrijf.
- Het organisatiebestuur is gericht op de *beheersing* van mensen en processen vanuit de genoemde centrale doelstelling.
- In dit beheersingsdenken past de veronderstelling van een *onderschikking van de mens* aan de doelstellingen van de organisatie.
- De organisatie is een tamelijk *gesloten systeem*. De top van de organisatie verwerkt de impulsen vanuit de omgeving en vertaalt deze in richtlijnen voor lagere niveaus.
- Hieruit volgt dat het functioneren van de organisatie *top-down* is georiënteerd; de hiërarchie speelt een centrale rol.

Rationeel

Gesloten systeem

Top-down

Visie op de mens

- De mens heeft *de organisatie nodig* om in zijn primaire levensbehoeften te voorzien en is daarom bereid de van hem gevraagde prestaties te leveren. Vanuit deze afhankelijkheid van de mens is het verklaarbaar dat hij zich wil voegen naar de doelstellingen van de organisatie.
- Mensen zijn rationele individuen die met financiële prikkels te motiveren zijn. Zij worden gezien als een productiemodel.

De klassieke school draagt duidelijk de sporen uit de tijd waarin zij ontstond; in het bijzonder geldt dat voor de sociale verhoudingen en de armoede van de 'arbeidersklasse'.

De klassieke school heeft (desondanks) toch veel nuttige kennis opgeleverd over het besturen van organisaties, te weten over:

- planningstechnieken;
- arbeidsanalyse;
- lay-out en routing in de fabricage;
- arbeidsverdeling/specialisatie;
- bureaucratische organisatievormen;
- taken van de leider.

■ ■ ■ 1.4.2 Human-relationsschool

Human-relations-school

Onder de *human-relationsschool* worden alle benaderingen samengevat die *de mens* en zijn doelstellingen centraal stellen bij het bestuderen van organisaties. Vooral vanuit de psychologie en sociologie wordt deze benadering gevoed.

Hawthorne-experimenten

Experimenten

De stoot tot de onderhavige beweging gaven de zogenoemde *Hawthorne-experimenten* van Mayo en Roethlisberger. Deze werden verricht in de Hawthorne-fabrieken van Western Electric te Chicago. Geheel in de lijn van Taylor (zie hiervoor) werd de relatie onderzocht tussen de lichtsterkte en de prestaties van werknemers aan een assemblagelij. Eén groep werknemers werd aan een wisselende lichtsterkte blootgesteld, bij een andere (controle)groep werd deze constant gehouden. Wat bleek nu? Bij vrijwel elke verandering (meer of minder licht) nam de productiviteit van de testgroep toe. Dit was in strijd met de veronderstellingen en men leidde hieruit af dat niet fysieke, maar vooral emotionele en sociale factoren de productiviteit beïnvloeden.

Het effect van de *groep* werd ontdekt. De testgroep was van het experiment op de hoogte, zij bleek onderling loyaal en zij voelde zich een soort elite. Dát verklaarde de betere prestaties en niet de variatie in lichtsterkte.

Deze ontdekking opende de weg naar een meer psychologische en sociologische benadering van de organisatie-theorie.

Kenmerken van de human-relationsschool

Ook de kenmerken van de human-relationsschool zijn te verdelen in een visie op de organisatie en een visie op de mens.

Visie op de organisatie

- De organisatie is een *harmonische gemeenschap* waarbinnen mensen – met plezier – samenwerken. Er is onderling begrip en hulpvaardigheid.
- Arbeidsbevrediging wordt in belangrijke mate ontleend aan de *groep* waarin mensen werken. Hieraan dient aandacht te worden besteed, omdat er een vrij directe relatie wordt verondersteld tussen arbeidsbevrediging en productiviteit van de werknemer.
- Hiërarchie is niet langer het enige sturingsmechanisme van organisaties, groepscontrole is dat ook.

Groep

Visie op de mens

- De mens is een *complex wezen* met een veelheid aan behoeften. Afhankelijk van die behoeften moet door het management worden ingespeeld op de leden van de organisatie.
- Het mensbeeld is 'positief'. Van nature streeft de mens ontplooiing na, zoekt creatieve uitdaging, verantwoordelijkheid en dergelijke.

De mens is van nature bereid *arbeidsinspanning* te leveren, mits de organisatie erin slaagt zodanige condities te creëren dat het werk past in de persoonlijke levensloop.

Hoewel ook deze denkschool nogal ongenueanceerd is, mag een aantal verworvenheden niet over het hoofd worden gezien. Deze betreffen de gedachten over en de toepassingen van:

- de werkstructurering;
- het participatief leiderschap;
- het werkoverleg;
- de autonome groepen;
- de opkomst van de personeelsfunctie;
- het sociale beleid.

Enkele bekende vertegenwoordigers van deze school zijn: Argyris, Likert, Maslow, McGregor, Tannenbaum, Blake en Mouton en in Nederland IJdo en Van Dijk.

■ ■ ■ 1.4.3 Revisionisme

Het revisionisme kiest een *middenweg* tussen de belangen van het bedrijf enerzijds en de belangen van de medewerkers anderzijds. Vertegenwoordigers van deze denkschool proberen de doelstellingen van het bedrijf parallel te laten lopen met de doelstellingen van medewerkers. Belangrijkste vertegenwoordigers van deze school zijn Likert, Blake en Mouton en Herzberg.

Linking-pin

Likert ontwierp de linking-pin: elke functionaris is een draaipunt tussen zijn meerderen en zijn ondergeschikten; de belangen van beide groepen moet hij met elkaar in evenwicht brengen.

Managerial grid

Blake en Mouton ontwierpen de zogenoemde managerial grid: een leider moet niet alleen aandacht geven aan het werk (de taak) maar ook aan de medewerker persoonlijk. Die combinatie maakt een leider effectief.

Theorie Y en theorie X

Herzberg onderscheidt theorie Y en theorie X. Bij theorie Y zijn er verantwoordelijke en kundige medewerkers; de manager moet hen vrij laten in hun werk en laten participeren in zijn besluitvorming. Bij theorie X zijn de medewerkers onwillig en niet gemotiveerd; daarbij past een autoritaire leiderschapsstijl.

■ ■ ■ 1.4.4 Overkoepelende scholen

Zowel de klassieke school als de human-relationsbenadering is in zekere zin eenzijdig. Eerstgenoemde verklaart het bedrijfsgebeuren te veel vanuit één centraal doel, de human-relationsbeweging legt juist te weinig nadruk op dit doel en verklaart te veel vanuit de mens. Vandaar dat er altijd beoefenaren van de organisatiewetenschap zijn geweest die tot overkoepeling wensten te komen van beide scholen.

Hiertoe kunnen de volgende benaderingen worden gerekend:

a de systeembenadering (of systeemtheorie);

b de situationele benadering;

c de contingentiebenadering (of contingentietheorie).

Systeembenadering

Systeembenadering

De *systeembenadering* beklemtoont de samenhang van delen van de organisatie met het totaal en ook van de organisatie en haar omgeving. Vooral het laatste is een belangrijk aspect van deze benadering: de ontdekking van de *omgeving* als beïnvloedende factor binnen het bedrijf. De hierna te behandelen contingentiebenadering bouwt daarop voort. Als grondlegger van de systeemtheorie wordt K. Boulding gezien, die aldus probeerde een alles samenvattende wetenschap tot stand te brengen. Introductie in de organisatie-theorie vindt plaats in de jaren vijftig en zestig door onder anderen Simon, Cyert, March, Kast en Rosenzweig. Nederlandse representanten zijn Keuning, De Leeuw, Hanken en Kramer.

Omgeving

De systeembenadering kan ook weer vanuit de visie op de organisatie en vanuit de visie op de mens worden bekeken.

De *visie op de organisatie* is:

- Een organisatie is onderdeel van een groter systeem, de omgeving.
- Een organisatie staat via input en output met die omgeving in contact. Als zodanig is een organisatie een *open systeem*.
- Een organisatie bestaat op haar beurt weer uit een aantal *subsystemen*, die onderling met elkaar verbonden zijn. Het geheel is meer dan de som van de samenstellende delen (synergie-effect).
- Een aspect van het bestuursproces is *terugkoppeling* (feedback). Informatie wordt verzameld teneinde tijdig te kunnen bijsturen.

Open systeem

Subsystemen

Terugkoppeling

De *visie op de mens* is:

- De mens is een complex wezen dat via de organisatie de eigen doelen probeert te verwezenlijken.
- Het bestuursproces is erop gericht organisatie- en individuele doelen te integreren. Tussen beide soorten doelen bestaat een zekere mate van onderlinge afhankelijkheid.

Naast het feit dat dankzij de systeembenadering de omgeving belangrijk wordt als verklarende variabele, wordt ook het *totaliteitsdenken* geïntroduceerd. Dat wil zeggen dat verschijnselen altijd in hun totaliteit moeten worden bestudeerd. Organisatiebestuur houdt dan ook in dat problemen integraal dienen te worden aangepakt. De systeembenadering opent de weg naar een inter- of *multidisciplinaire benadering* van organisatiebestuur. In termen van de systeemtheorie kan een organisatie worden gedefinieerd als een stelsel van elementen die met elkaar in relatie staan en volgens een plan geordend zijn teneinde het doel te bereiken.

Multidisciplinaire benadering

Binnen een systeem zijn volgens de theorie diverse subsystemen te onderscheiden. Een organisatie als totaal kan als een systeem worden gezien, maar ook binnen de organisatie zijn systemen waarneembaar. De activiteiten binnen bijvoorbeeld een handelsonderneming zijn globaal

te verdelen in een drietal hoofdactiviteiten, te weten de inkoop van de goederen, de opslag in het magazijn en de verkoop van de goederen. Iedere afdeling (inkoop, opslag, verkoop) streeft eigen subdoelen na, waardoor binnen de grote organisatie als systeem de subsystemen 'inkoop', 'opslag' en 'verkoop' worden onderscheiden. In een *substelsysteem* zijn alle *entiteiten* van het overkoepelende systeem te herkennen.

Aspect-systemen

Naar hun aard worden binnen het systeem verschillende *aspect-systemen* onderscheiden. Hierbij wordt het totale systeem niet opgesplitst in een aantal subsystemen, maar wordt naar het systeem gekeken voor zover het een bepaald aspect betreft. Aspecten van betekenis zijn bijvoorbeeld het economische, het technische, het sociale en het informatieaspect. In een aspectstelsysteem zijn slechts bepaalde entiteiten van het hoofdsysteem te herkennen.

Organisaties onderhouden contacten met hun omgeving. De organisatie maakt deel uit van de samenleving en dient rekening te houden met invloeden van buitenaf. Organisaties reageren op wijzigingen in de omgeving, vandaar dat hier gesproken wordt van een *open* systeem (in tegenstelling tot *gesloten* systemen, waarbij invloeden van buitenaf niet mogelijk zijn).

Een ander onderscheid in de systeemtheorie is dat tussen *dynamische* en *statische* systemen. Bij dynamische systemen zijn de relaties tussen de verschillende elementen aan veranderingen onderhevig. De dynamiek in het systeem is het gevolg van het feit dat de organisatie als een open systeem wordt gezien en moet kunnen inspelen op gewijzigde factoren in de omgeving. Daarnaast is de dynamiek te 'wiltjen' aan het *probabilistische* karakter van een organisatie: vooraf is niet bekend hoe de elementen van het systeem op elkaar zullen reageren; er zijn te veel onzekere factoren die verstorend kunnen inwerken op het gedrag van de elementen.

Concluderend kan worden gesteld dat de systeemtheorie een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het kijken naar organisaties.

Situationele benadering

In de visie vanuit de situationele benadering is elke organisatie uniek. Het is daarom ook niet mogelijk tot algemeen geldende uitspraken te komen. Het enige wat men kan doen is de bestaande situatie zo gedetailleerd mogelijk tegemoet te treden. Beschrijven is het belangrijkste doel, naar wetmatigheden wordt niet gezocht.

Een wetenschap bestaat zo uit een aaneenschakeling van een groot aantal 'cases'. Psychiatrie en antropologie zijn wetenschappen waar cases een wezenlijke rol spelen. In de organisatiekunde zijn biografieën van grote leiders voorbeelden van deze benadering (Anton Philips, Ford en Carnegie). Door de organisatiewetenschap is de betekenis van deze cases lang onderschat.

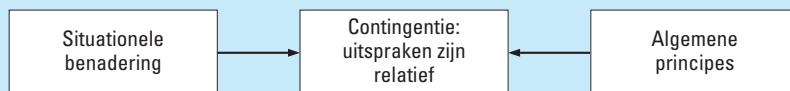
Contingentiebenadering

De *contingentiebenadering* is een combinatie van de *klassieke benadering*, die naar algemene principes streefde, en de *situationele benadering*. Ener-

Contingentie- benadering

zijds wordt getracht wetmatigheden te ontdekken, anderzijds gebeurt dat in het besef dat 'there is no one best way to organize'; zie figuur 1.6.

Figuur 1.6 Plaats van de contingentiebenadering in de wetenschap



Wetmatigheden zijn alleen van toepassing in bepaalde situaties of bepaalde organisaties. De contingentiebenadering is daarom een vorm van de situationele benadering.

Bij de contingentiebenadering speelt de omgeving een centrale rol, vandaar dat deze direct in het verlengde van de systeembenadering ligt.

Baanbrekend was de studie van Joan Woodward uit het begin van de jaren zestig. Zij kwam tot de conclusie dat verschillende vormen van organisatiebestuur effectief waren in stukindustrie en massa- respectievelijk procesindustrie. In stukproductie bleken bijvoorbeeld andere organisatietechnieken effectief dan in massa- of procesproductie. De publicatie van Lawrence en Lorsch, *Organisation and environment* in 1969, wordt wel als het begin van de contingentiebenadering aangemerkt.

Kenmerken

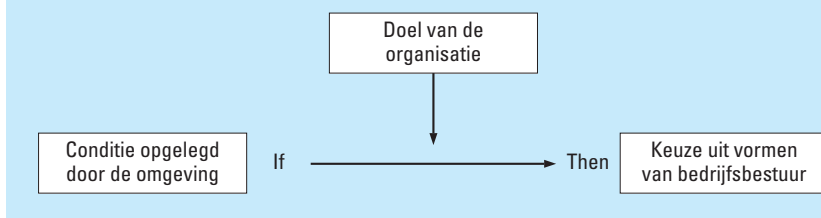
De kenmerken van de contingentiebenadering zijn:

- Organisaties en hun management hebben een eigen omgeving.
- In de verschillende omgevingen worden specifieke factoren opgespoord en vervolgens wordt bestudeerd wat hun invloed is op (delen van) de organisatie. De organisatie wordt in dit denken niet beïnvloed door een complexe omgeving die niet te beheersen is. Men tracht daarentegen specifieke relaties te ontwikkelen tussen omgevingsfactoren (veelal onbeheersbaar) en specifieke organisatie- en managementmethoden (veelal wel beheersbaar).
- De veelzijdigheid van organisatorische relaties met de omgeving wordt geaccepteerd en getracht wordt te ontdekken hoe organisaties werken onder verschillende condities én in specifieke, door de omgeving veroorzaakte omstandigheden.
- Getracht wordt te komen tot suggesties voor organisatieontwerp en leidinggevende activiteiten die het meest passend zijn in de specifieke situatie vanuit een oogpunt van de doelstellingenrealisatie van de organisatie.

If ... then ...-relatie

De kern van het contingentiedenken ligt in het ontdekken van de optimale relatie tussen omgeving en organisatie ('if ... then ...-relatie'). Als de omgeving bepaalde kenmerken heeft *dan* moet er op een bepaalde wijze worden georganiseerd en geleid *teneinde* de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Schematisch kan dit worden weergegeven als in figuur 1.7.

Figuur 1.7 De 'if ... then ... -relatie'



Deze wijze van denken past bij de 'nieuwe' wetenschapsvisie, waarin niet langer wordt gestreefd naar algemene wetmatigheden en generalisaties. Tevens is het mogelijk alle bestaande wetenschappelijke kennis in dit denkkader onder te brengen.

In de klassieke school werden organisatie- en managementmethoden ontwikkeld waarbij sprake was van een bepaalde logica. Gegeven bepaalde 'ifs' in die specifieke situatie (economisch gemotiveerde mens, bestaande maatschappelijke machtsverhoudingen) en gegeven het doel van de organisatie (winst voor de ondernemer-eigenaar).

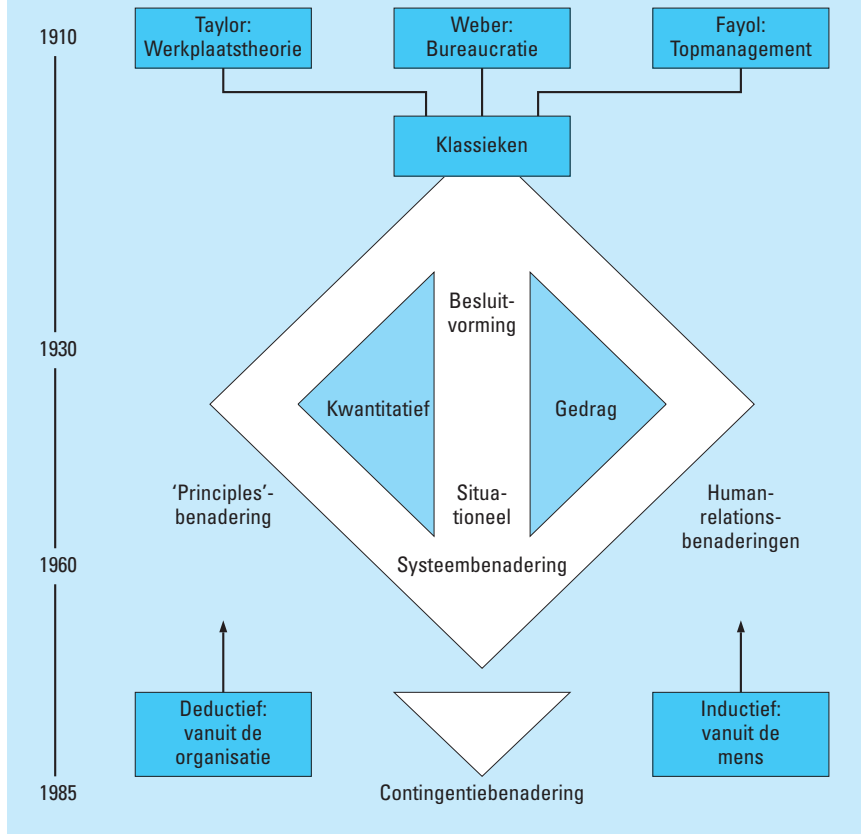
Zo gauw men bij de 'ifs' van alternatieve veronderstellingen uitgaat (bijvoorbeeld de zelfrealiserende mens) of bij de doelrealisatie van een andere invulling, dan heeft dit gevolgen voor de organisatie- en managementmethoden wil er nog sprake zijn van een fit.

■ ■ ■ 1.4.5 Samenvatting van de denkscholen

In figuur 1.8 zijn alle beschreven denkscholen vermeld. Zij zijn op een tijdas uitgezet teneinde een indicatie te geven van hun ontstaan en 'bloeiperiode'.

Rond 1910 ontstaat (ook in Nederland) de wetenschappelijke bestudering van organisaties. Omstreeks 1930 worden de mens en de groep ontdekt als variabelen die van belang zijn voor het verklaren van processen in bedrijven. Beide scholen zijn eenzijdig. De klassieke benadering wil te veel verklaren vanuit één centraal doel. De human-relationsbenadering verklaart daarentegen te veel vanuit de individuele mens in het bedrijf en juist te weinig vanuit het centrale doel. Rond 1960 komt de systeembenadering op, die medio jaren zeventig aangevuld wordt met de situationele benadering. De contingentiebenadering is het eindresultaat.

Figuur 1.8 **Ontwikkeling van de organisatietheorie in beeld**



■ ■ ■ 1.5 Typologie van Mintzberg

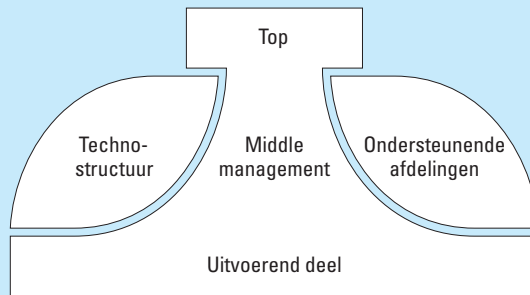
Henri Mintzberg heeft een typologie van organisaties ontwikkeld, die inmiddels wereldwijd bekend is.

We bespreken eerst de basisonderdelen van de organisatie, die uitgangspunt zijn in Mintzbergs typologie. Vervolgens bekijken we de coördinatiemechanismen (beheersingsprocessen) die hij binnen organisaties ziet. We sluiten af met de factoren die bepalen welke organisatie- en managementmethode een organisatie hanteert.

■ ■ ■ 1.5.1 Basisonderdelen van de organisatie

Mintzberg onderscheidt vijf basisonderdelen in een organisatie (zie figuur 1.9).

Figuur 1.9 **Basisonderdelen van de organisatie**



De *strategische top* houdt zich bezig met de langetermijnzaken van de organisatie (doelstellingen, beleid en strategie).

Het *middle management* heeft een beheersfunctie. Er is sprake van een tussenpositie; enerzijds moeten de doelstellingen van de organisatie vertaald worden en anderzijds moeten de onderliggende lagen gemotiveerd worden om de doelstellingen te realiseren.

Het *uitvoerende of operationele* deel bestaat uit de medewerkers die de primaire processen van de organisatie uitvoeren. Denk aan de productiemedewerker of vertegenwoordiger, maar ook aan de chirurg of de advocaat.

Technostructuur

De *technostructuur* betreft alle afdelingen die zich bezighouden met de planning van en/of controle op het werk van anderen. Deze afdelingen produceren richtlijnen waar anderen zich aan moeten houden. Denk bijvoorbeeld aan de afdelingen werkvoorbereiding, voor- en nacalculatie, werkmethoden, administratieve procedures, juridische zaken en reclame.

Ondersteunende afdelingen

Tot *ondersteunende afdelingen* kunnen hulpdiensten worden gerekend als kantines, schoonmaakdiensten, postkamers en dergelijke. In feite zijn dat afdelingen die kunnen worden uitbesteed aan derden.

■ ■ ■ 1.5.2 Primaire coördinatiemechanismen

Coördinatiemechanisme

Vervolgens vraagt Mintzberg zich af wat in een organisatie het *primaire coördinatiemechanisme* is. Hoe worden taken die zijn ontstaan door arbeidsdeling in een organisatie gecoördineerd? Anders gezegd: hoe richt het management alle onderdelen op de doelstellingen van de organisatie? Het resultaat is een typologie van beheersingsprocessen.

We bespreken eerst die beheersingsprocessen of coördinatiemechanismen. Vervolgens leggen we de relatie tussen het dominante coördinatiemechanisme en het machtigste organisatieonderdeel; dit geeft een typologie van basisconfiguraties.

Verskillende coördinatiemechanismen

Mintzberg onderscheidt vijf coördinatiemechanismen:

Directe supervisie

- 1 *Directe supervisie*. Het management houdt direct toezicht op de taakuitoefening van de leden van de organisatie. Veelal is hier sprake van relatief kleine organisaties, waarbij de manager alles kan overzien. Vervolgens komen drie vormen van standaardisatie aan de orde.

Standaardisatie van werk

2 *Standaardisatie van werk*. In deze organisaties is het werk in hoge mate (voor)geprogrammeerd; werknemers moeten veel richtlijnen en instructies opvolgen. Een voorbeeld daarvan is de lopende band, baliewerkzaamheden en loketdiensten en de paspoortuitgifte bij de gemeente.

Standaardisatie van output

3 *Standaardisatie van output*. De leiding stelt bepaalde eisen vast wat betreft de resultaten van het werk, maar geeft de werknemers een zekere mate van vrijheid om die resultaten te bereiken (management by objectives). Coördinatie vindt plaats door te sturen via de output van afdelingen zonder dat 'de wijze waarop' is gestandaardiseerd. In grote gedivisionaliseerde organisaties zoals Philips of KLM wordt dit coördinatiemechanisme veel gehanteerd. Divisiemanagers zijn verantwoordelijk voor omzet en winst, maar mogen zelf in zekere vrijheid bepalen hoe zij deze willen realiseren.

Standaardisatie van input

4 *Standaardisatie van input*. Hierbij heeft het management invloed op het aannemen van mensen, maar kan hen daarna nog slechts in beperkte mate beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan (hoog)leraren, chirurgen, welzijnswerkers en accountants.

Wederzijdse aanpassing

5 *Wederzijdse aanpassing*. In organisaties met een organische structuur en weinig hiërarchie zal de leiding slechts indirect de coördinatie kunnen bevorderen. Zij kan condities scheppen die veel onderlinge informele contacten bevorderen. Onderlinge afstemming geschiedt dan informeel, bijvoorbeeld in projectgroepen.

Relatie tussen dominant coördinatiemechanisme en machtigste organisatieonderdeel

Ten slotte bekijkt Mintzberg in welke organisaties een bepaald coördinatiemechanisme dominant is en voegt daar gelijk aan toe welk organisatieonderdeel de meeste macht heeft. Dat is één van de vijf eerdergenoemde onderdelen waar de macht is geconcentreerd. Dit leidt tot een typologie van vijf *basisconfiguraties* (tabel 1.1).

Tabel 1.1 Typologie van Mintzberg

Configuratie	Primair coördinatiemechanisme	Basisdeel
Eenvoudige structuur	Directe supervisie	Top
Machinebureaucratie	Standaardisatie van werk	Technostructuur
Divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middle management
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van input	Uitvoerend deel
Adhocratie	Wederzijdse aanpassing	Ondersteunende afdelingen

Eenvoudige structuur

Een organisatie met de kenmerken van de *eenvoudige structuur* treffen we in het algemeen aan in kleine en jonge organisaties. De manager/ondernemer is een soort spin in het web en er is weinig geformaliseerd.

Machinebureaucratie

De *machinebureaucratie* treffen we aan in veel oudere en vooral grote organisaties. Er is veel gestandaardiseerd en geformaliseerd.

Professionele bureaucratie

In de *professionele bureaucratie* treffen we in het algemeen hoogopgeleide medewerkers aan in het uitvoerende deel (advocatenkantoren, opleidingsinstituten of accountantskantoren). Enerzijds is het werk complex (vandaar de hoge opleiding), anderzijds zit er weinig dynamiek in zodat er redelijk veel te standaardiseren valt. Er bestaat in deze organisaties veel gemeenschappelijke besluitvorming. Er vindt veel horizontale afstemming in groepen van medewerkers van gelijk niveau plaats (ententes). Vandaar dat wel wordt gesproken van een *ententestructuur*. Coördinatie vindt dus meer in horizontaal samengestelde groepen plaats dan door middel van centrale sturing.

Ententestructuur

Divisiestructuur

De *divisiestructuur* kent veel macht toe aan het middle management. Deze structuur komt voor in vrijwel alle grote ondernemingen met meerdere producten, omdat het onmogelijk is alles vanuit het topniveau te beheersen. Krijgt de divisie manager zeer veel bevoegdheden met name om een eigen strategie te bepalen voor zijn producten en markten, dan spreken we van (*strategic*) *business units*. Bij business units wordt dus het ondernemerschap gedelegeerd aan de divisies. De noodzakelijke vrijheid voor een divisie kan zo ver gaan dat zij wordt verzelfstandigd; wat eerst een divisie was wordt een zelfstandige organisatie. Soms komt het voor dat het zittend divisie management de zaak overneemt; we spreken dan van een *management buy-out*. In het bijzonder de onderdelen die niet tot de *core business* van het concern behoren worden dan afgestoten, wat de middelen oplevert voor investeringen in de core business. Een bekend voorbeeld is in dit verband de verzelfstandiging van de AC Restaurants door Albert Heijn.

Management buy-out Core business

Adhocratie

De *adhocratie* komt voor in organisaties waar veel in projectvorm wordt gewerkt. Veelal is er tevens sprake van hoogopgeleide uitvoerenden.

■ ■ ■ 1.5.3 Bepalende factoren

In het voorgaande is een aantal indelingen van organisaties de revue gepasseerd. Daaruit blijkt dat niet alle organisaties op dezelfde wijze bestuurd kunnen worden. Met name omgevingsfactoren bepalen welke organisatie- en managementmethoden passend zijn in een concrete situatie. *Lawrence en Lorsch* wijzen in dit verband op:

- de mate van duidelijkheid in beschikbare informatie;
- de kennis omtrent oorzaak-gevolgrelaties;
- de tijdspanne met betrekking tot feedback-informatie.

Hoe lager de eerstgenoemde twee punten scoren en hoe hoger het laatste, des te meer onzekerheid er is. In die situatie is een machinebureaucratie ongeschikt.

Mintzberg noemt als factoren die de aard van de gehanteerde organisatie- en managementmethoden bepalen:

- de leeftijd en omvang van de organisatie;
- de technologie (onder andere stuk-, massa- en serieproductie);
- de dynamiek en complexiteit in de omgeving;
- de externe macht en haar samenstelling.

Organisaties variëren in de organisatie- en managementmethoden om die organisaties te doen functioneren.

■ ■ ■ Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we, vanuit de positie van een relatieve buitenstaander, naar organisaties gekeken. Wat zagen we daar zoal?

In een organisatie werken mensen en middelen samen teneinde een bepaalde output te realiseren. Die output wordt door de maatschappij (cliënten of subsidiënten) zodanig financieel gehonoreerd, dat de organisatie zich van de noodzakelijke input kan voorzien.

Organisaties zijn er in vele soorten en maten. Een bekend onderscheid is dat tussen profit- en non-profitorganisaties. Door de financiële druk op non-profitorganisaties en de 'vermaatschappelijking' van profitorganisaties zijn er duidelijk convergenties tussen beide waarneembaar op het terrein van organisatie- en managementmethoden.

Organisaties functioneren in een omgeving, die een bepaalde mate van dynamiek en complexiteit vertoont. Om te kunnen voortbestaan is het positioneren in die omgeving voor elke organisatie van groot belang. Daarbij moet rekening worden gehouden met meerdere belangengroepen (stakeholders).

De omgeving kan worden onderverdeeld in de interne, de directe externe en de indirecte externe omgeving. Verder kan de omgeving geclassificeerd worden naar complexiteit en dynamiek. Bij de classificatie van een organisatie hoort een bepaald soort managementorganisatie: mechanisch of organisch.

De geschiedenis heeft verschillende denkscholen gekend: de klassieke school (een bedrijf wordt bestuurd vanuit één centraal doel), de humanrelationsschool (de mens staat centraal), het revisionisme (parallel laten lopen van doelstellingen van het bedrijf en die van de werknemers) en de overkoepelende scholen met de systeembenadering en de contingentiebenadering.

Mintzberg onderscheidt vijf basisonderdelen in een organisatie: de top, het middle management, het operationele deel, de technestructuur en de ondersteunende afdelingen. Ieder bedrijf kent een bepaald type coördinatiemechanisme (beheersingsproces). Er is een duidelijke link tussen het coördinatiemechanisme dat binnen een bedrijf wordt gehanteerd en het organisatieonderdeel (basisonderdeel) dat de meeste macht heeft.

Kernbegrippenlijst

Adhocratie	Organisatievorm waarbij informele afstemming het belangrijkste coördinatiemechanisme is.
Arbeidsverdeling	Verdeling van taken over medewerkers.
Bedrijf	Organisatie die een product of dienst levert ter bevrediging van een maatschappelijke behoefte.
Belanghebbenden	Alle partijen die direct of indirect belang hebben bij het voortbestaan en functioneren van een organisatie.
Besluitvormingsregels	Afspraken tussen deelnemers aan een besluitvormingsproces over de manier waarop een besluit wordt genomen.
Bureaucratie	Organisatie waarin regels en procedures een belangrijke rol spelen (Max Weber) en sturen op werkprocessen het belangrijkste coördinatiemechanisme is.
Business-unit	Vrij zelfstandige eenheid (divisie) binnen een organisatie.
Classificatie	Indeling van bedrijven op basis van gemeenschappelijke kenmerken.
Contingentie-benadering	Benadering van organisaties, waarbij de manier van organiseren en leidinggeven (then's) bepaald wordt door externe factoren (if's).
Coördinatie	Afstemming van (deel)activiteiten op organisatiedoel.
Coördinatie-mechanisme	De dominante factor in het besturen en 'bij elkaar houden' van een organisatie.
Corporate governance	Regels in de vorm van een covenant, waarbij bestuurders zich binden aan voorschriften van behoorlijk ondernemersbestuur.
Directe externe omgeving	Belanghebbenden waarmee het management van een bedrijf onderhandelt en tot afspraken komt.
Directe omgeving	Het deel van de omgeving dat tot op zekere hoogte door het management van een bedrijf te beïnvloeden is.
Divisiestructuur	Organisatievorm waarbij sturen op output het belangrijkste coördinatie-mechanisme is.
Doelstelling	Nagestreefde output van een organisatie.
Externe omgeving	Ontwikkelingen van buiten de organisatie, die van invloed zijn op de bedrijfsprocessen en resultaten.
Human-relationsschool	Benadering van de organisatie vanuit de mens die er werkt.

Indirecte externe omgeving	Ontwikkelingen in de omgeving waarop het management van een bedrijf geen invloed heeft.
Input	Productiemiddelen ten behoeve van het transformatieproces.
Interne omgeving	Omgevingsimpulsen, die via medewerkers of management in de organisatie binnenkomen.
Klassieke school	Eerste denkrichting in de organisatie-theorie, die de organisatie ziet als een mechanistisch systeem (auteurs Taylor, Fayol en Weber).
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Ondernemerschap, waarbij het management rekening houdt met People, Planet en Profit.
Mechanische organisatie	Organisatie die functioneert volgens regels en procedures en waarbij de menselijke component ontbreekt (bureaucratie in pure vorm).
Non-profitorganisatie	Niet naar winst strevende organisatie.
Omgeving	Alle factoren waarmee de leiding van een organisatie wordt geconfronteerd en die door de organisatie niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn.
Onderneming	Bedrijf dat naar winst streeft.
Organisatie	Samenwerkingsverband om een doel te bereiken.
Organisatiecultuur	Waarden en normen die binnen een organisatie heersen.
Organisatietyperologie	Indeling van organisaties naar soorten.
Organische organisatie	Losse organisatiestructuur met weinig regels en procedures en veel projectgroepen en informele relaties.
Output	Geproduceerd product of dienst van een organisatie.
Professionele organisatie	Organisatievorm waarbij sturen op input het belangrijkste coördinatie-mechanisme is.
Profitorganisatie	Naar winst strevende organisatie.
Revisionisme	Denkrichting in de organisatie-wetenschap die het midden houdt tussen de klassieke benadering en de human-resourcebenadering.
Scientific management	Klassieke benadering van de organisatie door F.W. Taylor.
Situationele benadering	Denkrichting in de organisatie-wetenschap die ervan uitgaat dat elke organisatie uniek is.
Stakeholders	Zie belanghebbenden.
Standaardisatie	Coördinatiemechanisme ten behoeve van afstemming van activiteiten.
Systeembenadering	Denkrichting in de organisatie-wetenschap die de omgeving koppelt aan de interne bedrijfsprocessen en de besturing ervan.
Technostructuur	Centrale staven van een organisatie.
Transformatie	Omzetting van input in output binnen een organisatie.

Vragen

- 1.1 Een professionele organisatie als een advocatenkantoor heeft een bijzondere organisatievorm, die weinig hiërarchisch is.
 - a Welke organisatiecultuur past het best bij een professionele organisatie? Motiveer uw antwoord.
 - b Beschrijf beknopt hoe strategische beslissingen in een professionele organisatie worden genomen.
- 1.2 Philips opereert op meerdere markten en omgevingen. Elke markt heeft zo zijn eigen problemen en de managementteams van de divisies moeten daarmee omgaan.
 - a Volgens welke twee criteria kan volgens de organisatieliteratuur de omgeving worden geclassificeerd?
 - b Hoe scoort Philips op de dimensies complexiteit en dynamiek van de omgeving? Motiveer uw antwoord.
- 1.3 In een divisiestructuur is volgens Mintzberg standaardisatie van output het belangrijkste coördinatiemechanisme.
 - a Wat verstaat men onder standaardisatie van output?
 - b Leg beknopt uit waarom standaardisatie van output past bij een divisiestructuur.
- 1.4 In de organisatieliteratuur worden meerdere denkscholen onderscheiden. Een van de denkscholen is de zogenoemde klassieke school.
 - a Beschrijf beknopt de kenmerken van de klassieke school.
 - b Waarom past een bureaucratische organisatie bij het denken conform de klassieke school? Motiveer uw antwoord.
- 1.5 Een divisieorganisatie hanteert in de verschillende divisies verschillende manieren van organiseren, leidinggeven en toepassen van de organisatiecultuur.
 - a Noem twee redenen waarom de organisatiecultuur, organisatie- en managementmethoden in divisies van hetzelfde bedrijf kunnen (of moeten) verschillen.
 - b Leg uit of er bij de genoemde verschillen tussen divisies al dan niet sprake is van een contingentiebenadering.
- 1.6 In de organisatieliteratuur worden divisies wel aangeduid met de term (strategic) business units.
 - a Leg het verschil uit tussen het management van een strategic business unit en een 'normale' middle manager.
 - b Welke gevolgen heeft invoering van een divisiestructuur voor de verdeling van de strategische beslissingen tussen het topmanagement en het middle management? Motiveer uw antwoord.

- 1.7 In kleine bedrijven kent men vaak een zogenoemde eenvoudige structuur (Mintzberg).
- a Noem twee kenmerken van bedrijven met een eenvoudige structuur.
 - b Hoe is de verdeling van de drie niveaus van beslissingen tussen managers en medewerkers in een eenvoudige structuur? Motiveer uw antwoord.
- 1.8 In een bureaucratische organisatie is volgens Mintzberg de technostructuur het dominante organisatiedeel.
- a Wat verstaat men onder de technostructuur?
 - b Waarom is de technostructuur belangrijk in een bureaucratische organisatie? Motiveer uw antwoord en geef daarbij een voorbeeld.
- 1.9 Welke drie soorten omgeving kunnen worden onderscheiden?
- 1.10 Welke twee dimensies leiden tot een typologie van de omgeving?