

The background of the entire cover is a solid orange-red color. Scattered across this background are several black silhouettes of birds in flight, some positioned near the title and others near the bottom of the page.

INLEIDING ORGANISATIE KUNDE

LOEK TEN BERGE, MARCO OTEMAN EN GUIDO WINCKELS

Inleiding organisatiekunde

www.coutinho.nl/organisatiekunde7

Met de code in dit boek heb je 12 maanden toegang tot je online studiemateriaal. Dit materiaal bestaat uit een toolbox (werkboek), een extra doorlopende case met vragen, interactieve zelftoetsen, samenvattingen van ieder hoofdstuk, een begrippenlijst en begrippentrainer, en links naar filmpjes.

Om je studiemateriaal te activeren heb je onderstaande code nodig. Ga naar www.coutinho.nl/organisatiekunde7 en volg de instructies.

'A mind is like a parachute, it does not work if it is not open.'

- Frank Zappa

Inleiding organisatiekunde

Loek ten Berge

Marco Oteman

Guido Winckels

Zevende, herziene druk

uitgeverij | **C**
coutinho

bussum 2024

© 2004/2021 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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 op 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 wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2004

Zevende, herziene druk 2021, derde oplage 2024

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Bart van den Tooren, Amsterdam

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

De personen op de foto's komen niet in de tekst voor en hebben geen relatie met hetgeen in de tekst wordt beschreven.

ISBN: 978 90 469 0738 2

NUR: 800

Voorwoord bij de zevende, herziene druk

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

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

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

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

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

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

Loek ten Berge, Marco Oteman en Guido Winckels
zomer 2021

Inhoud

Didactische opzet en leeswijzer	13
1 Inleiding: organisatiekunde in historisch perspectief	15
1.1 Wat is een organisatie?	16
1.2 Globale ontwikkelingen in de organisatietheorie	22
1.2.1 De periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935	23
1.2.2 De periode van circa 1935 tot circa 1955	25
1.2.3 De periode van circa 1955 tot heden	27
1.3 Het economisch kringloopmodel	37
1.4 Het managementproces	42
1.4.1 Beleidsvorming	42
1.4.2 Structurering	44
1.4.3 Uitvoering	45
1.5 Beleidsuitgangspunten (missie en visie), doelstellingen, strategie en uitvoering	45
1.5.1 Missie	46
1.5.2 Visie	47
1.5.3 Doelstellingen en strategie	48
1.6 Het 7S-model (vooruitblik)	48
1.7 Opdrachten	50
2 Strategy	53
2.1 Inleiding	54
2.1.1 Wat is planning?	54
2.1.2 Soorten planning	55
2.2 Het strategisch ondernemingsplan	56
2.2.1 De situatieanalyse	57
2.2.2 De SWOT-analyse	59
2.2.3 Diagnose en prognose	75
2.2.4 Strategische opties	76
2.2.5 De planfase	80
2.2.6 De fase van de uitvoering (implementatie), controle en bijsturing	80
2.3 Samenloop	81
2.4 Opdrachten	82

3	Structure	85
3.1	Inleiding	87
3.2	Arbeidsverdeling (functie- en taakverdeling) en coördinatie	90
3.3	Taakverdeling	92
3.3.1	Horizontale taakverdeling	92
3.3.2	Verticale taakverdeling	93
3.3.3	De raad van commissarissen (rvc)	94
3.4	Werkstructurering	96
3.4.1	Taakroulatie (job rotation)	97
3.4.2	Taakverruiming (job enlargement)	97
3.4.3	Taakverrijking (job enrichment)	97
3.4.4	Autonome groepen	98
3.5	Spanwijdte, omspanningsvermogen en spandiepte	99
3.5.1	Vergroting omspanningsvermogen	101
3.6	De basisconfiguraties van Mintzberg	105
3.7	Coördinatie	108
3.7.1	Communicatie	108
3.7.2	Afhankelijkheden (interdependenties) en de daarbij benodigde coördinatievoorzieningen	110
3.8	Organisatiestelsels	112
3.8.1	De lijnorganisatie	113
3.8.2	De lijn-staforganisatie	114
3.8.3	De matrixorganisatie	116
3.8.4	De divisiestructuur	117
3.9	Samenloop	118
3.10	Opdrachten	119
4	Systems	123
4.1	Inleiding	124
4.2	Systemen	125
4.2.1	Soorten systemen	125
4.2.2	Hiërarchie van systemen	127
4.2.3	Inventarisatie en analyse van systemen	129
4.2.4	Systeemverbetering	130
4.3	Processen	133
4.3.1	Soorten processen	133
4.3.2	Hiërarchie van processen	135
4.3.3	Inventarisatie (bestaande situatie)	136
4.3.4	Procesverbeteringen	149

4.4	Procesverbeteringen met behulp van automatisering	150
4.4.1	Business process reengineering (BPR)	151
4.4.2	Sociotechniek (ST)	154
4.4.3	Lean Six Sigma	155
4.4.4	Workflow management (WFM)	158
4.4.5	Logistiek	158
4.5	Samenloop	161
4.6	Opdrachten	162
5	Staff	165
5.1	Inleiding	166
5.2	Instroom	173
5.2.1	Werving	174
5.2.2	Selectie	176
5.2.3	Aanstelling	179
5.2.4	Oproepovereenkomst	183
5.2.5	Uitzendovereenkomst	186
5.2.6	Payrolling	187
5.2.7	Onboarding	187
5.2.8	Tot slot	188
5.3	Doorstroom	188
5.3.1	Beloning	188
5.3.2	Beoordeling	192
5.3.3	Loopbaanontwikkeling	195
5.3.4	Competentiemanagement	196
5.4	Uitstroom	198
5.4.1	Vrijwillig vertrek	198
5.4.2	Gedwongen vertrek	199
5.5	Samenloop	206
5.6	Opdrachten	208
6	Skills	211
6.1	Inleiding	212
6.2	Toegevoegde waarde: waarom?	215
6.3	Toegevoegde waarde: voor wie?	216
6.4	Het INK-model	218
6.4.1	Leiderschap	220
6.4.2	Strategie en beleid	221
6.4.3	Medewerkers	221
6.4.4	Middelen en voorwaarden	222

6.4.5	Processen	223
6.4.6	Waardering door medewerkers	224
6.4.7	Waardering door klanten en leveranciers	225
6.4.8	Waardering door de maatschappij	225
6.4.9	Eindresultaten	226
6.5	De balanced scorecard (BSC-model)	227
6.6	Competentiemanagement	229
6.7	Kwaliteitszorg	230
6.8	Samenloop	231
6.9	Opdrachten	231
7	Style	235
7.1	Inleiding	236
7.2	Stijlen van leidinggeven	237
7.2.1	Autocratisch (autoritair) leiderschap	238
7.2.2	Democratisch leiderschap	238
7.2.3	Participatief leiderschap	238
7.3	Theorieën	240
7.3.1	De X- en Y-theorie van McGregor	240
7.3.2	De contingentiebenadering van leiderschap	241
7.4	Teamvorming	245
7.4.1	Fasen in teamvorming	247
7.4.2	Teamkenmerken	248
7.5	Stijl van leidinggeven bij conflicthantering	249
7.5.1	Stijlen van conflictmanagement	252
7.6	Besluitvorming	254
7.6.1	Het besluitvormingsproces	255
7.6.2	Hulpmiddelen bij de besluitvorming	257
7.7	Motivatietheorieën	261
7.7.1	De behoeftepiramide van Maslow	262
7.8	Samenloop	264
7.9	Opdrachten	265
8	Shared values	267
8.1	Inleiding	268
8.2	Wat is cultuur?	268
8.3	Cultuurniveaus	272
8.3.1	Artefacten	272
8.3.2	Beleden waarden	273
8.3.3	Onderliggende waarden	274

8.4	Cultuurdiagnose	275
8.4.1	Indeling van Harrison en Handy	275
8.4.2	Overige indelingen	277
8.5	Factoren die een cultuur bepalen	278
8.5.1	Omgeving	278
8.5.2	Medewerkers	281
8.5.3	Aard van de leiding en de geschiedenis	281
8.5.4	Omvang	282
8.5.5	Beschikbare hulpmiddelen en kennis	282
8.5.6	Doelstellingen	282
8.6	Cultuurverandering	283
8.6.1	Omgaan met weerstand	284
8.6.2	Fasen in het veranderingsproces van Kotter	285
8.6.3	Cultuurvaststelling en -verandering volgens de methode van Cameron en Quinn	286
8.7	Samenloop	288
8.8	Opdrachten	289
9	Trends en ontwikkelingen	291
9.1	Inleiding	292
9.2	(Macro-)economische ontwikkelingen	293
9.2.1	Ontwikkeling van de dollarprijzen	295
9.2.2	Eurobonds	298
9.2.3	Globalisering en de opkomst van de Newly Industrialized Countries	299
9.2.4	Nederland dienstenland	302
9.2.5	Innoveren	302
9.3	(Macro)politieke ontwikkelingen	303
9.3.1	Ongelijkheid	304
9.3.2	Polarisering	305
9.3.3	Verschuivende macht	306
9.4	Demografische ontwikkelingen	306
9.4.1	Geboorteoverschot	307
9.4.2	Migratie	307
9.4.3	Vluchtelingen	308
9.5	Sociaal-culturele ontwikkelingen	309
9.6	Ecologische ontwikkelingen	310
9.6.1	Duurzaamheid	310

9.7	Technologische ontwikkelingen	319
9.7.1	ICT-ontwikkelingen	324
9.7.2	Robotisering	328
9.8	Business Model Canvas	330
9.9	Huidige ontwikkelingen	333
9.10	Coronacrisis	335
9.11	Opdrachten	336
	Literatuur	338
	Illustratieverantwoording	343
	Register	344

Didactische opzet en leeswijzer

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

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

Gebruikte pictogrammen



Hier wordt een voorbeeld uit de praktijk gegeven van dat wat in de tekst besproken wordt.



Hier wordt een begrip of concept dat in de tekst besproken wordt extra toegelicht.



Hier wordt verwezen naar het online studiemateriaal bij dit boek (zie ook de volgende pagina).

Het 7S-model

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

Online studiemateriaal

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

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

Daarnaast kunnen docenten het volgende materiaal aanvragen:

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

1

Inleiding: organisatiekunde in historisch perspectief

Leerdoelen

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

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

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

Begincase De Eerste Utrechtsche Bierbrouwerij



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

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

Toen Jans tweede zoon Hans – de oudste zoon, Frits, had kenbaar gemaakt dat hij andere ambities had – op het directeurspluche plaatsnam, werd ook hij geconfronteerd

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

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

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

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

1.1 Wat is een organisatie?

Ons maatschappelijk leven is ondenkbaar zonder organisaties. We werken in een fabriek of op een kantoor en worden verpleegd in het ziekenhuis, onze kin-

deren gaan naar school en hebben misschien een baantje in de supermarkt of bij een callcenter. In onze vrije tijd zijn we bijvoorbeeld actief in een sportvereniging of werken we als vrijwilliger voor het Wereld Natuur Fonds. Organisaties zijn belangrijk, in de eerste plaats omdat wij als individuen in beginsel nu eenmaal niet kunnen bereiken wat wel realiseerbaar is in grotere verbanden.



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



Figuur 1.1 Samenwerking

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



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

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

Tabel 1.1 **Indeling organisaties**

Bedrijven		Overige organisaties
Voor hun voortbestaan zijn ze afhankelijk van klanten. Onderscheiden worden profitbedrijven, die winst nastreven (ook ondernemingen genoemd), en non-profitbedrijven, die dat niet doen.		Deze organisaties zijn niet afhankelijk van klanten om te kunnen bestaan. Zij richten zich primair op hun leden.
Voorbeelden profitbedrijven (ondernemingen):	Voorbeelden non-profitbedrijven:	Voorbeelden:
» Philips;	» een ziekenhuis;	» de amateursportvereniging;
» Douwe Egberts;	» een (niet-particuliere) school;	» de kerk.
» een particuliere school.	» een ministerie.	

Organisaties kunnen ook volgens andere criteria worden ingedeeld, zoals juridische criteria. We komen dan op het terrein van de **rechtsvormen**, die kunnen

worden verdeeld in twee grote groepen: de organisaties zonder rechtspersoonlijkheid (de eenmanszaak, de maatschap, de vennootschap onder firma en de commanditaire vennootschap) en de organisaties met rechtspersoonlijkheid (de besloten vennootschap, de naamloze vennootschap, de vereniging, de coöperatie, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting).



Een rechtspersoon (dus een organisatie *met* rechtspersoonlijkheid) is een organisatie die zelfstandig aan het rechtsverkeer deelneemt en als zodanig eigen rechten en plichten heeft. Een afnemer koopt bijvoorbeeld grondstoffen van bedrijf X. X is dan juridisch gezien de tegenpartij, en niet de medewerker van X met wie de transactie wordt afgehandeld. De organisatie heeft dus mensen van vlees en bloed nodig die voor haar optreden. Bij een naamloze vennootschap (nv) en een besloten vennootschap (bv) zijn dat in ieder geval de directie en, in wat grotere organisaties, ook een aantal functionarissen op lager niveau met een beperkte vertegenwoordigingsbevoegdheid. Een eenmanszaak is geen rechtspersoon, want de positie van de organisatie en die van de eigenaar zijn hier volledig met elkaar verweven. Dat heeft tot gevolg dat er geen sprake is van beperkte aansprakelijkheid. Een schuldeiser van de eenmanszaak kan zich verhalen op zowel het zaakvermogen als het privévermogen van de eigenaar. Bij bv's en nv's is de aansprakelijkheid beperkt. De eigenaren (de aandeelhouders) zijn slechts in beperkte mate aansprakelijk en kunnen niet meer verliezen dan de waarde van de door hen ingebrachte aandelen. Privé kunnen zij dus niet worden aangesproken als de onderneming in zwaar weer komt of zelfs failliet gaat.

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

Kader 1.1 De Europese naamloze vennootschap en de maatschappelijke bv

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

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

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

Kader 1.2 Enkele voorbeelden van samenwerkingsconstructies

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

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

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



Figuur 1.2

Senseo: strategische samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts

Een **strategische samenwerking** is een samenwerkingsverband tussen twee of meer organisaties die met behoud van zelfstandigheid en identiteit samenwerken op een deelgebied dat van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de afzonderlijke organisaties. Een voorbeeld is de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts, die in 2001 uitmondde in de marktintroductie van het Senseo-apparaat (zie figuur 1.2). In dit kader kunnen bijvoorbeeld ook **outsourcing**, de **samenwerkingsvormen in het distributiekanaal** en de **samenwerking tussen een octrooihouder en een licentienemer** genoemd worden.

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

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

Met een licentie krijgt de licentienemer toestemming van de octrooihouder om de uitvinding zelf te maken, te verkopen of toe te passen. Als tegenprestatie betaalt de licentienemer meestal een vergoeding aan de octrooihouder.

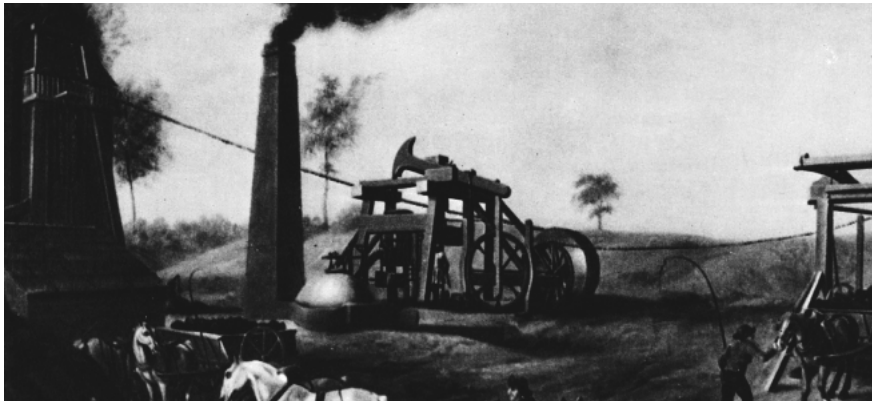
Het oprichten en organiseren van organisaties gebeurt niet zomaar; het voldoet aan een algemene menselijke behoefte aan voorspelbaarheid en ordening. Organisaties onderscheiden zich van elkaar en scheppen daarmee een bepaalde orde in onze wereld, waardoor het maatschappelijke verkeer in zekere mate voorspelbaar,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

Binnen het algemene maatschappelijke verkeer speelt het **economisch verkeer** een belangrijke rol, omdat veel transacties in geld worden uitgedrukt. Om de positie van organisaties in het economisch verkeer en hun onderlinge beïnvloeding en afhankelijkheden in beeld te brengen, besteden we in een aparte paragraaf (paragraaf 1.3) globaal aandacht aan het economisch kringloopmodel. Eerst zullen wij echter een beknopt overzicht geven van de ontwikkelingen in de organisatiekunde van de afgelopen eeuw. Met kennis van het verleden

kun je toekomstige ontwikkelingen beter plaatsen. Neem bijvoorbeeld de ideeën van Taylor (paragraaf 1.2.1). Het verbeteren van efficiency en daarmee het leveren van een bijdrage aan kostenbeheersing is nog steeds relevant.

1.2 Globale ontwikkelingen in de organisatietheorie

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



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

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



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

1.2.1 De periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935

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

Kader 1.3 Het Bethlehem-experiment

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

Bron: Keuning, 2003

Het streven naar *efficiency* stond voorop. In deze periode werd ook de *lopende band* geïntroduceerd (zie figuur 1.4). Henry Ford was in zijn autofabriek een van de eersten die het procedé toepasten waarbij met een groot aantal elkaar opvolgende bewerkingen aan de lopende band het eindproduct geproduceerd werd. De arbeider werd daarmee als het ware een verlengstuk van de machine. Taylor ging ervan uit dat iedere medewerker een rationeel wezen was dat door middel van geldprikkels tot hogere productiviteit zou kunnen worden gebracht. De invoering van de *prestatiebeloning* hoort dan ook thuis in deze periode. Hoe

harder een arbeider werkte, des te hoger werd zijn salaris. Dat kon gemakkelijk, want door grote economische schaarste was de afzet gegarandeerd. In de Eerste Industriële Revolutie speelde bovendien de gedachte van *laisser-faire* (een minimale overheidsbemoeienis) een belangrijke rol in het maatschappelijke leven. Het was een periode waarin het *kapitalisme* bloeide en de bescherming van vakbonden en socialeverzekeringswetgeving nog niet bestond.



Figuur 1.4 Lopende band

Belangrijke tijdgenoten van Taylor zijn *Henri Fayol* en *Max Weber*. Fayol (1841-1925) was ingenieur en gebruikte zijn ervaringen als directeur van een mijnbouwmaatschappij in zijn *general management theory*. Daarin geeft hij onder meer de benodigde vaardigheden om een organisatie als geheel te leiden: *prévoir* (vooruitzien = plannen), *organiser* (organiseren), *commander* (opdrachten geven), *coordonner* (afstemmen, coördineren) en *contrôler* (controleren). Weber (1864-1920) is vooral bekend om zijn ideeën over de rationele organisatie, een samenwerkingsverband waarin de functie vervulling onafhankelijk zou (moeten) zijn van de personen die de functies op een gegeven moment vervullen. Er zou een bureaucratisch samenwerkingsverband moeten bestaan met duidelijk door systemen en procedures afgebakende werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Werknemers zouden niet moeten worden geselecteerd op basis van vriendjespolitiek, maar op basis van objectieve criteria (kennis en vaardigheden). Het werk zou moeten worden uitgevoerd in een kader van het (door Fayol zo genoemde) *eenheid-van-bevelprincipe*. Volgens dat uitgangspunt, ontleend aan het militarisme (zie kader 1.4), heeft iedere werknemer één baas. Kortom, de rationele organisatie van Weber is een samenwerkingsverband waarin werknemers gemakkelijk controleerbaar en vervangbaar zijn: het begrip 'bureaucratie' had in de tijd van Weber een positievere klank dan tegenwoordig. Bureaucratie werd beschouwd als zeer functioneel en gericht op efficiencyverbetering.