

INLEIDING ORGANISATIEKUNDE

Loek ten Berge, Frank Hagemans, Marco Oteman en Guido Winckels

8e druk

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 8^e editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Omslagontwerp: Bart van Tooren, Amsterdam

© 2025 Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 978 90 469 0931 7

NUR 800

www.boomstudent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord bij de achtste druk	6
Didactische opzet en leeswijzer	8
1 Inleiding: organisatiekunde in historisch perspectief	9
1.1 Inleiding	11
1.2 Wat is een organisatie?	12
1.3 Hoe kunnen organisaties worden ingedeeld?	13
1.4 Globale ontwikkelingen in de organisatietheorie	19
1.5 Medezeggenschap	31
1.6 Enkele prominente denkers over organisatiekunde	32
1.7 Trends in de ontwikkeling van organisaties	35
1.8 Het economisch kringloopmodel	41
1.9 Het managementproces	46
1.10 Beleidsuitgangspunten (missie en visie), doelstellingen, strategie en uitvoering	49
1.11 Het 7S-model (vooruitblik)	53
1.12 Geraadpleegde literatuur	56
2 Strategy	57
2.1 Inleiding	58
2.2 Strategie	59
2.3 Planning	59
2.4 Ondernemingsplanning	62
2.5 Extra eisen	90
2.6 Samenloop van de S'en	90
2.7 Geraadpleegde literatuur	92
3 Structure	93
3.1 Inleiding	95
3.2 Wat is de organisatiestructuur?	95
3.3 Formele en informele structuur	96
3.4 Doelgericht (effectief) en doelmatig (efficiënt) te werk gaan	98
3.5 Motieven bij het ontwerpen van een organisatiestructuur	98
3.6 Arbeidsverdeling (taakverdeling) en coördinatie (communicatie)	100

3.7	Werkstructurering	106
3.8	Spanwijdte, omspanningsvermogen, spandiepte en vergroting omspanningsvermogen	110
3.9	De basisconfiguraties van Mintzberg	116
3.10	Coördinatie (communicatie)	119
3.11	Organisatiestelsels	123
3.12	Hoe trage organisaties meer Lean maken?	129
3.13	Samenloop van de S'en	129
3.14	Geraadpleegde literatuur	131
4	Systems	133
4.1	Inleiding	134
4.2	Systemen	135
4.3	Processen	144
4.4	Procesverbeteringen met behulp van automatisering	161
4.5	Samenloop van de S'en	172
4.6	Geraadpleegde literatuur	174
5	Staff	175
5.1	Inleiding	177
5.2	Externe ontwikkelingen	178
5.3	Personeelsbeleid en personeelsbeheer (humanresourcesmanagement)	181
5.4	Instroom	184
5.5	Doorstroom	204
5.6	Uitstroom	215
5.7	Samenloop van de S'en	222
5.8	Geraadpleegde literatuur	224
6	Skills	225
6.1	Inleiding	227
6.2	Wat is toegevoegde waarde en waarom wordt ernaar gestreefd?	229
6.3	Voor wie toegevoegde waarde leveren?	231
6.4	Het INK-model	234
6.5	De balanced scorecard (BSC-model)	244
6.6	Competentiemanagement	247
6.7	Kwaliteitszorg	247
6.8	Samenloop van de S'en	249
6.9	Geraadpleegde literatuur	250
7	Style	251
7.1	Inleiding	253

7.2	Stijlen van leidinggeven	253
7.3	Theorieën	256
7.4	Teamvorming	262
7.5	Stijl van leidinggeven bij conflicthantering	266
7.6	Besluitvorming	271
7.7	Motivatietheorieën	278
7.8	Samenloop van de S'en	280
7.9	Geraadpleegde literatuur	282
8	Shared values	285
8.1	Inleiding	286
8.2	Wat is cultuur?	287
8.3	Cultuurniveaus	292
8.4	Cultuurdiagnose	295
8.5	Factoren die een cultuur bepalen	297
8.6	Cultuurverandering	302
8.7	Samenloop van de S'en	307
8.8	Geraadpleegde literatuur	309
9	Trends en ontwikkelingen	311
9.1	Inleiding	312
9.2	Demografische ontwikkelingen	313
9.3	(Macro-)economische ontwikkelingen	319
9.4	(Macro)politieke ontwikkelingen	330
9.5	Ecologische ontwikkelingen	335
9.6	Sociaal-culturele ontwikkelingen	343
9.7	Technologische ontwikkelingen	344
9.8	Business Model Canvas	358
9.9	Geraadpleegde literatuur	361
	Illustratieverantwoording	363
	Index	366

Voorwoord bij de achtste druk

Na de eerste druk in 2004 zijn wij nu aangekomen bij de achtste druk van *Inleiding organisatiekunde*. Het verheugt ons dat het boek zijn weg heeft gevonden naar verscheidene opleidingen op een aantal hogescholen en universiteiten in Nederland en België.

De structuur van het boek is nog steeds gebaseerd op het 7S-model van McKinsey (Peters & Waterman, 1982). De zeven verschillende S'en staan niet los van elkaar. Veranderingen die zich bij een van de S'en voordoen hebben consequenties voor een of meer van de andere S'en. Om dat te laten zien gebruiken we een doorlopende case. Deze case heeft betrekking op een Nederlandse bierbrouwerij die na fusering met een Belgische brouwer overweegt om te gaan exporteren. Die strategische beslissing leidt ertoe dat in de organisatiestructuur (*structure*; module 3) een exportafdeling wordt ingebouwd, wat met zich meebrengt dat er ook kennis moet zijn van onder meer accreditieven en invoer- en uitvoerrechten (*skills*; module 6) en van de cultuur van de landen waarmee wordt zakengedaan (*shared values*; module 8).

In de periode van ruim twintig jaar die is verstreken sinds de eerste druk verscheen, is er veel veranderd in de wereld, en dus ook in de organisatiekunde. Zo is in de afgelopen jaren het duurzaamheidsstreven steeds belangrijker geworden. In de negende module besteden we daarom uitgebreid aandacht aan de S van *sustainability*, ook al behoort deze niet tot het oorspronkelijke 7S-model. Andere in het oog springende veranderingen zijn de enorme toename van de invloed van digitalisering in het ondernemen, de daarmee gepaard gaande toename van complexiteit, en de sterk veranderde rol van leiderschap en werknemers in organisaties. Onder invloed van deze ontwikkelingen is de visie op ondernemen en organiseren ingrijpend veranderd en zijn er verscheidene nieuwe theorieën en modellen ontstaan. In dit verband kan onder meer worden gewezen op artificial intelligence, die op tal van maatschappelijke gebeurtenissen en instituties een enorme invloed heeft, een invloed die naar verwachting steeds groter zal worden.

In deze herziene druk hebben wij ruime aandacht besteed aan de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van organisatiekunde. Zoals gezegd is er met module 9 uitgebreid aandacht voor het klimaat en het milieu, en ook kunstmatige intelligentie komt ruim aan bod. Op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie gaan we daarnaast onder meer

in op *digital analytics* met big data, de bitcointechnologie en robotisering. Ook veranderingen op het gebied van bijvoorbeeld corporate governance, riskmanagement en arbeidsrecht passeren de revue.

Voor een deel worden de nieuwe ontwikkelingen besproken in de onderscheiden modules, en voor een deel in module 9. Ten opzichte van de modules uit de vorige druk zijn de meeste aanpassingen gedaan in de modules 1, 2 en 4. Doorgaans gaat het om uitbreidingen.

Tot slot: ten behoeve van de leesbaarheid is de hij-vorm gehanteerd. In beginsel kan overal – uitzonderingen daargelaten – ook ‘zij’ worden gelezen.

Loek ten Berge (Maarssen) en Frank Hagemans (Den Bosch)
Voorjaar 2025

Didactische opzet en leeswijzer

Iedere module begint met een korte beschrijving van de **leerdoelen**.

Daarna volgt, met betrekking tot de theorie van de betreffende module, een deel van de **doorlopende case**, met daarbij enkele open vragen. Het is de bedoeling deze vragen – zonder dat de module al is doorgenomen – te beantwoorden met behulp van reeds verworven kennis, inzicht en gezond verstand. Door ook zelf op onderzoek uit te gaan (bijvoorbeeld online) wordt zo een eerste leermoment gecreëerd. De zo opgedane kennis kan later terugkomen – nadat de module wel bestudeerd is – waardoor dit eerste leermoment versterkt wordt. De kans dat de kennis blijft ‘hangen’ wordt op die manier groter.

Iedere module vervolgt dan met een **inleiding** waarin kort wordt beschreven wat in de paragrafen erna aan de orde komt. Elke module – met uitzondering van de eerste, inleidende module en de laatste, negende module – wordt afgesloten met een paragraaf **‘Samenloop van de S’en’**. Daarin wordt steeds kort de samenhang beschreven tussen de S in de betreffende module en de S’en in de andere modules, zoals reeds getoond in het voorwoord. Zoals gezegd biedt het **7S-model** een goede kapstok om het brede terrein van de organisatiekunde aan op te hangen.

In elke module staan verder allerlei **tekstblokken en kaders** met voorbeelden en gedetailleerde aanvullingen.

Online leeromgeving

Het studiemateriaal bestaat uit een boek en/of online leeromgeving en een docentenhandleiding. De online omgeving is zo ingericht dat je elke module apart, los van de rest, kunt bestuderen. In deze omgeving komt theorie aan bod, regelmatig geïllustreerd met een casus, een quote of een citaat. Tussendoor wordt er verwezen naar opdrachten, interessante artikelen en filmpjes, en toetsvragen, zodat je de theorie concreet kunt maken en je de onderwerpen en vaardigheden eigen kunt maken.

Voor de docenten: in de docentenhandleiding (beschikbaar op het docentengedeelte van de online leeromgeving) vind je allereerst een voorzet hoe je dit leermateriaal kunt inzetten binnen de opleiding. Daarnaast vind je onder andere meerkeuzevragen met antwoorden en samenvattingen van de modules.

Inleiding: organisatiekunde in historisch perspectief

1

Het doel van het bestuderen van de geschiedenis is om die te begrijpen en er hopelijk iets van op te steken voor de toekomst.

(Nelson Mandela, advocaat, antiapartheidsstrijder en voormalig president van Zuid-Afrika)

Leerdoelen

Na bestudering van deze module 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.

Deze eerste module ontsluit het kennisgebied van de organisatiekunde en dient als voorbereiding op de overige modules.



Waarom deze module?

Waarom deze module? De voorgaande quote van Nelson Mandela werpt al wat licht op die vraag, maar we gaan er graag nog wat dieper op in.

Wat is het nut om te kijken naar organisaties die meer dan honderd jaar geleden bestonden? Stel je eens voor dat de vakbonden en de sociale verzekeringen (Ziektewet, Werkloosheidswet, enzovoort) die ons nu tot op zekere hoogte bescherming bieden, niet zouden bestaan. Dan zouden wij in een vergelijkbare situatie terechtkomen als een groot deel van onze voorouders van rond 1900. Die hadden niets, en konden ook geen vuist maken. Zonder rechten waren zij overgeleverd aan de grillen van de rijke en machtige werkgevers. Ziekten en werklozen konden op een beetje steun rekenen van liefdadigheidsorganisaties en de diaconie, maar dat was het dan ook. Het was toen de tijd van puur kapitalisme, waarin het recht van de sterkste gold. Op sociaal-economisch vlak waren de vraag-en-aanbodverhoudingen allesbepalend, en de

overheid greep niet of nauwelijks in (*laissez-faire*). Het was een periode van het recht van de sterkste. De overheid hield zich vrijwel uitsluitend bezig met politie, defensie en grote infrastructurele werken.

Bepaalde verschijnselen die toen geïntroduceerd werden, zoals de lopende band, bestaan nog steeds. Niet alleen in productiebedrijven, waar deze nu aan automatisering is gekoppeld (bijvoorbeeld in autofabrieken), maar ook in sommige dienstverlenende bedrijven, zoals in fastfoodketens (McDonald's en dergelijke).

In deze module worden ook onderwerpen/begrippen besproken die als het ware basiskennis verschaffen. Basiskennis om het reilen en zeilen van organisaties in het algemeen en ondernemingen in het bijzonder beter te kunnen begrijpen. Zo moeten onder meer het economische kringloopmodel en de ontwikkelingen in de organisatie-theorie worden gezien, maar ook specifiekere onderwerpen als medezeggenschap, het consumentisme en het ontstaan van internationale verbanden, zoals de Europese Unie, die het besturen van ondernemingen complexer maken.

Begincase De Utrechtsche Bierbrouwerij

De Utrechtsche Bierbrouwerij (UB) is een in de stad Utrecht gevestigde middelgrote bierbrouwerij die al honderdtwintig jaar bestaat. De UB is nog een echt familiebedrijf, in 1904 opgericht door Hendrik Vaatstra, de overgrootvader van de huidige directeur-groootaandeelhouder, 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 het minst dankzij de *personal touch* van Hendrik – werd het productieproces steeds meer gestandaardiseerd, een ontwikkeling die in de jaren twintig van de vorige eeuw 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 overgewaaide 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 zoon Hans 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 onder leiding van Erica, Jans dochter, besprekingen gestart met De Hertoghen, een ongeveer even grote Belgische brouwerij, gevestigd in Antwerpen. Het doel was om te bezien of op een of andere manier samen kon worden opgetrokken binnen het verenigde Europa, daarbij zo veel mogelijk gebruikmakend van synergievoordelen.

De UB behoort 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. Daarmee kon zij de markt verder segmenteren. 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 (salarisering en secundaire arbeidsvoorwaarden) dat de vergelijking met andere branches zeer goed kan doorstaan.

NB De tekst in deze case bevat niet alle onderwerpen die in module 1 aan bod komen.

Maak nu de opdracht:

Beginncase – Organizeatiekunde in historisch perspectief



Lees het volgende artikel over twee relatief kleine Limburgse brouwerijen, Alfa en Gulpener. Dit artikel kan wat meer inzicht bieden in de brouwerijwereld in de doorlopende case: Tussen servet en tafellaken



1.1 Inleiding

In deze module komt om te beginnen aan de orde wat een organisatie precies is (paragraaf 1.2). Daarna bespreken we enkele manieren waarop organisaties kunnen worden ingedeeld (paragraaf 1.3). Vervolgens komt de vraag aan de orde welke ontwikkelingen in de organisatie-theorie kunnen worden onderscheiden. Wij bespreken er vier, namelijk de periode van het einde van de negentiende eeuw tot circa 1935, de periode van circa 1935 tot circa 1955, de periode van circa 1955 tot 2000, en tot slot de periode van 2000 tot heden (paragraaf 1.4). Voorts wordt aandacht besteed aan medezeggenschap en de ontwikkelingen daarvan vanaf 1950, toen de Wet op de ondernemingsraden van kracht werd (paragraaf 1.5). Enkele vermaarde denkers over management en

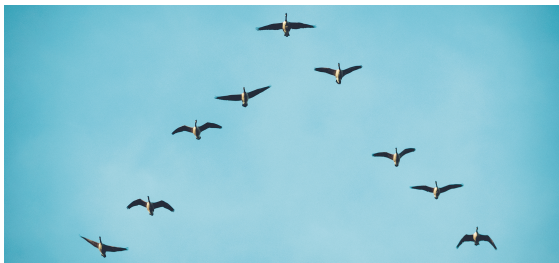
organisatievraagstukken komen voorbij (paragraaf 1.6), gevolgd door trends in de ontwikkelingen van ondernemingen aan de hand van markteisen die in de loop van de tijd veranderden (paragraaf 1.7). In paragraaf 1.8 bespreken we het economisch kringloopmodel, waarin de relaties worden omschreven tussen de belangrijkste actoren in de economische omgeving (klanten, bedrijven, overheden en bankwezen). In paragraaf 1.9 vragen wij aandacht voor de hoofdelementen van het managementproces (beleidsvorming, structurering en uitvoering), in paragraaf 1.10 voor de beleidsuitgangspunten visie en missie, en in paragraaf 1.11 voor de elementen van het 7S-model. Ter afsluiting is er een eindcase.

1.2 Wat is een organisatie?

Ons maatschappelijk leven is ondenkbaar zonder organisaties. Mensen werken in een fabriek of op een kantoor en worden verpleegd in het ziekenhuis. Kinderen 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. Waarom? Simpelweg omdat individuen in beginsel nu eenmaal niet kunnen bereiken wat wel realiseerbaar is in grotere verbanden. We kennen allerlei uitspraken die het nut van samenwerking onderstrepen, zoals 'Eendracht maakt macht'. Die uitspraak komt ook tot uiting in de volgende toelichting over ganzen.

Voorbeeld

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, bijvoorbeeld gebouwen, machines, grondstoffen en pc's. 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 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.

Maak nu de opdrachten:

Definitie 'organisatie'

Wat is een organisatie?



1.3 Hoe kunnen organisaties worden ingedeeld?

Organisaties kunnen op een aantal manieren worden ingedeeld. Wij bespreken hierna achtereenvolgens de indeling naar bedrijven en overige organisaties, de indeling van organisaties volgens Starreveld, de indeling naar juridische criteria (met de organisaties met rechtspersoonlijkheid en die zonder rechtspersoonlijkheid als uitgangspunt), en ten slotte de indeling naar het soort samenwerking.

1.3.1 Bedrijven en overige organisaties

Onder het overkoepelende begrip 'organisatie' vallen bedrijven 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 (dat zijn ondernemingen die streven naar het behalen van winst) en non-profitbedrijven (die geen winst nastreven).		Deze organisaties zijn niet afhankelijk van klanten om te kunnen bestaan. Zij richten zich primair op hun leden.
Voorbeelden profitbedrijven:	Voorbeelden non-profitbedrijven:	Voorbeelden:
• Philips • Douwe Egberts • particuliere school • slager	• ziekenhuis • niet-particuliere school • ministerie • bibliotheek	• amateursportvereniging • kerk

1.3.2 De indeling van organisaties volgens Starreveld

Bedrijven worden op basis van bepaalde gezichtspunten onderverdeeld naar vergelijkbare groepen. Het typologiemodel van Starreveld geeft concrete handvatten voor hoe je de interne beheersing van een organisatie kan of moet vormgeven. Starreveld (1970) laat, met andere woorden, zien dat bij elk type organisatie bepaalde beheersinstrumenten meer voor de hand liggen dan andere. Er zijn bijvoorbeeld duidelijke verschillen tussen banken en productiebedrijven; die verschillen naar processen, en daarmee ook naar infosystemen. Starrevelds indeling is gebaseerd op een administratieve benadering of procesbenadering.



Bekijk hier het overzicht van Starreveld:
Indeling van Starreveld

1.3.3 Organisaties met en zonder rechtspersoonlijkheid

Organisaties kunnen ook worden ingedeeld naar juridische criteria. We komen dan op het terrein van de **rechtsvormen**. Organisaties kunnen dan worden verdeeld in twee grote groepen:

- organisaties zonder rechtspersoonlijkheid (de eenmanszaak, de maatschap, de vennootschap onder firma en de commanditaire vennootschap);
- organisaties met rechtspersoonlijkheid (de besloten vennootschap, de naamloze vennootschap, de vereniging, de coöperatie, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting). Deze organisaties worden rechtspersonen genoemd.

Een **rechtspersoon** (dus een organisatie mét 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. Dan is bedrijf X 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. Dat betekent onder meer dat een schuldeiser van de eenmanszaak zich kan verhalen op zowel het zaakvermogen als het privévermogen van de eigenaar. Bij de bv en de nv 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 (in beginsel) dus niet worden aangesproken als de onderneming in zwaar weer komt of zelfs failliet gaat.

Lees voor meer informatie het volgende artikel:

Rechtspersonen



Maak nu de opdracht:

Eenmanszaak



Let op: voor de volledigheid maken wij in kader 1.1 nog melding van het bestaan van de Europese naamloze vennootschap en van de in juli 2020 aangekondigde maatschappelijke bv, als vorm van sociale onderneming.

Kader 1.1 De Europese naamloze vennootschap en de sociale onderneming

De **Europese naamloze vennootschap** (SE, Societas Europaea) 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.

Voor sociale ondernemingen (*social enterprises*) gaat hun handelen om meer dan alleen geld verdienen. Zij zijn – in beginsel als zelfvoorzienende organisatie – met name ook erop gericht een bijdrage te leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem; of – anders gezegd – zij proberen een positieve invloed uit te oefenen op mens en milieu. Zij streven bijvoorbeeld naar meer duurzaamheid in hun ondernemen. Sociaal ondernemerschap kan worden uitgeoefend door verschillende soorten organisaties (zowel profit als non-profit).

Een voorbeeld is Kringloopbedrijf Oss, waarin ongeveer honderd mensen werken met een arbeidshandicap. Hergebruik van spullen levert een CO₂-reductie op van 800 ton per jaar. De winkel realiseert een omzet van ongeveer 1 miljoen euro. De gemeente Oss heeft een belangrijke rol: niet door de winkel te subsidiëren, maar door te kijken welke taken de winkel in de gemeente kan vervullen. Zo besloot de gemeente in 2005 het ophalen van grofvuil uit te besteden aan de winkel, die daarmee direct meer spullen binnen kreeg die voor hergebruik verkocht konden worden.

De indeling naar juridische criteria kan om verschillende redenen zinvol zijn. Een naamloze vennootschap (nv) is een **beursgenoteerde vennootschap**. Dat wil zeggen dat haar aandelen op de beurs kunnen worden verhandeld. De aandelen zijn vrij overdraagbaar. De nv heeft daarmee toegang tot een grotere groep beleggers dan bijvoorbeeld de besloten vennootschap (bv). Binnen de bv zijn de aandelen in handen van een meestal zeer beperkte groep aandeelhouders. Deze aandelen staan op naam; ze kunnen slechts onder bepaalde voorwaarden worden verkocht en in de regel moeten ze eerst ter verkoop worden aangeboden aan de medeaandeelhouders. De nv heeft dus meer mogelijkheden om vermogen aan te trekken; dat kan wenselijk zijn als er grote **investeringen** moeten worden gedaan.

1.3.4 Een aantal mogelijke samenwerkingsverbanden

Het kan hier 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). In kader 1.2 wordt een aantal veelvoorkomende vormen besproken.

Kader 1.2 Enkele voorbeelden van samenwerkingsverbanden

Een aloude vorm van samenwerking is de **fusie**. Daarbij worden twee of meer organisaties samengevoegd tot een nieuwe organisatie. 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. Een recenter voorbeeld is de fusie van Ziggo en Vodafone (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 Fusie Vodafone en Ziggo

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 eenheid 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 een trouwe klantengroep verworven.

De **joint venture** is een vorm van samenwerking waarbij de samenwerkende organisaties (bijvoorbeeld twee nv's of 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 Geldmaat, dat is opgericht door ABN AMRO, ING en Rabobank.

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 1.3).



Figuur 1.3 Senseo: strategische samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts

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.

Zo kan een hogeschool de catering en/of beveiliging uitbesteden om zich meer te kunnen richten op haar kerntaken (lesgeven en onderzoek). Zij kan uitbesteden aan bedrijven die de ervaring op deze terreinen hebben en de activiteiten goedkoper kunnen uitvoeren; bijvoorbeeld omdat zij ook voor andere hogescholen deze werkzaamheden verrichten en reeds de vereiste apparatuur en mankracht hebben. Dit voorbeeld laat zien dat motieven om uit te besteden kunnen zijn gelegen in de kosten en in de mogelijkheid om meer van de beschikbare gelden te besteden aan schoolactiviteiten (bijvoorbeeld nieuwe videoapparatuur bij hoorcolleges, het verminderen van de klassengrootte en het uitbreiden van de bibliotheek). In dit voorbeeld worden de betreffende activiteiten alle uitbesteed aan een derde. Overigens kan uitbesteding ook plaatsvinden door middel van een joint venture of een strategische samenwerking (zie hiervoor).

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.

Volledigheidshalve kunnen hier nog genoemd worden de **netwerken**. Ze zijn erop gericht synergievoordelen te behalen doordat ze gebruikmaken van elkaars sterke punten. De ene organisatie is sterk op het gebied van innovatie en ICT, de andere heeft een groter

aantal klanten. De andere deelnemers kunnen dan ook van deze sterke voordelen gebruikmaken. Door de toenemende digitalisering wordt uitwisseling van kennis en vaardigheden steeds gemakkelijker, uiteraard ook op mondiaal niveau. Aan het eind van deze module komen wij hierop nog terug.

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 1.8) 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 bestaande en toekomstige ontwikkelingen beter plaatsen, zo zagen we al aan het begin van deze module. Neem bijvoorbeeld de ideeën van Taylor, besproken in paragraaf 1.4.1: het verbeteren van efficiency en daarmee het leveren van een bijdrage aan kostenbeheersing is nog steeds relevant.

Maak nu de opdracht:

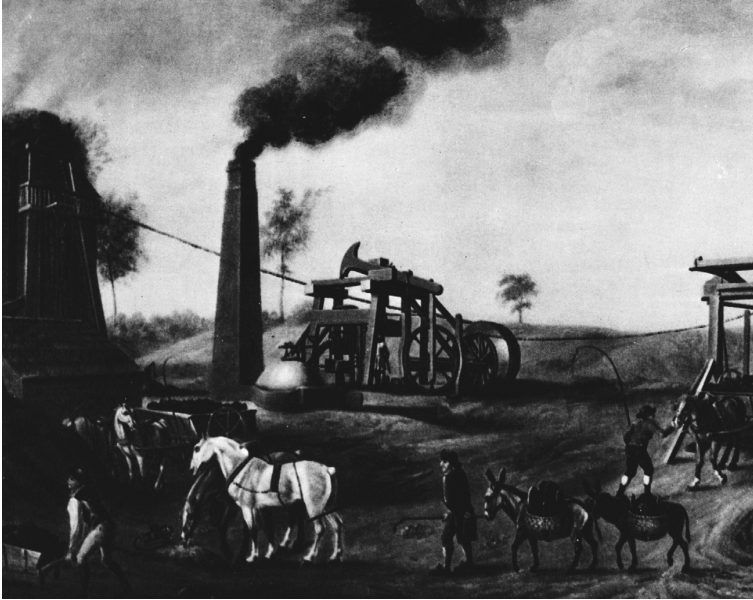
Verschillen tussen organisaties



1.4 Globale ontwikkelingen in de organisatietheorie

De eerste aanzet tot organisaties zoals wij die nu kennen, werd gegeven tijdens de **industriële revolutie**. Deze periode tussen 1760 en 1830 werd gekenmerkt door een versnelde ontwikkeling op technisch en economisch gebied; eerst in Engeland, later ook in de Verenigde Staten en in de rest van West-Europa. Die ontwikkeling werd onder meer in gang gezet door uitvindingen als de stoommachine (zie figuur 1.4) en leidde tot de concentratie van de productie in explosief groeiende fabrieken. Daarmee werd overigens een sterke impuls gegeven aan verdere urbanisatie.

Voor deze industriële revolutie waren ambachtslieden, thuiswerkers en landbouwers de voornaamste vertegenwoordigers van de nijverheidssector, en waren de rooms-katholieke 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. Tegen het einde van de negentiende eeuw kwam er dan ook een stroom aan publicaties over organisatiekunde op gang.



Figuur 1.4 De stoommachine, een uitvinding van James Watt; onder andere hiermee begon de eerste industriële revolutie

In de ontwikkeling van de organisatietheorie zijn zoals gezegd vanaf het einde van de negentiende eeuw ruwweg vier perioden te onderscheiden: de periode van circa 1880 tot circa 1935, de periode van circa 1935 tot circa 1955, de periode van circa 1955 tot 2000, en de periode van 2000 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. Het voert in dit boek te ver om daar dieper op in te gaan.

Vóór 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 productieve arbeid en de arbeidsverdeling noemde als sterk bepalende factoren voor het streven naar welvaart. Volgens Smith ontstaat er een 'onzichtbare hand' in de markt, die de economie regelt zonder enige regelgeving of bemoeienis van de overheid (**laissez-faire**). Dat is de beste manier om economische groei te bevorderen. Smith bekritiseert hiermee dus ook het protectionisme en handelsbelemmeringen. Hij stelt dat vrije handel tussen landen de economie kan versterken. De denkbeelden van Smith pasten in het kapitalisme (zie verder paragraaf 1.4.1).

Voor een goed begrip van het verschil tussen het kapitalisme en het communisme kun je de volgende video's bekijken:

Docent Goedknecht legt uit

Arjen Lubach over het kapitalisme



1.4.1 De periode van eind negentiende eeuw tot circa 1935

Organisaties werden in het begin van de twintigste eeuw als gesloten eenheden beschouwd, met vaste regels en doelstellingen. Het **scientific management**, een van de theorieën van de klassieke school van de organisatie-theorie, berustte op een kwantitatieve benadering. Frederick Taylor (1856–1915) was de belangrijkste grondlegger 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 bestudering van de handelingen tijdens werkzaamheden en het uitvoeren van tijdmetingen. Die mondden uit in verregaande taakverdeling en het instrueren en trainen van de arbeiders, waarbij iedere handeling nauwkeurig was voorgeschreven (zie kader 1.3). Dat was een duidelijke verandering. Voordat Taylor in beeld kwam was er van planning nauwelijks sprake. Het management probeerde koste wat kost de productie op te schroeven, en de werknemers probeerden door tijd te rekken een plezieriger leven te krijgen. Daardoor ontstond langzamerhand de behoefte aan meer structuur.

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 verstuwd als tot dan toe gebruikelijk was. Om de uitkomsten van zijn onderzoek te bevestigen, 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, 2007.

Het streven naar efficiency stond voorop. In deze periode werd ook de **lopende band** geïntroduceerd (zie figuur 1.5). 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 (monotone arbeid en beperking van de vrijheid), treffend uitgebeeld in de film *Modern Times* met Charlie Chaplin (figuur 1.5). Een inkijk in een werkelijke fabriek geeft figuur 1.6.



Figuur 1.5 De lopende band



Figuur 1.6 De lopende band bij autofabrikant Ford

Taylor ging ervan uit dat iedere medewerker een rationeel wezen was dat door middel van geldprikkels tot hogere inzet 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 de grote schaarste was de afzet gegarandeerd. In de industriële revolutie speelde bovendien de gedachte van *laissez-faire* (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 (zie ook het eind van kader 1.5). De overheid hield zich vrijwel uitsluitend bezig met de bescherming van de bevolking (politie en defensie) en met infrastructuur en dergelijke. Het was de periode van de nachtwakerstaat, die pas na de Tweede Wereldoorlog werd opgevolgd door de verzorgingsstaat.



Maak nu de opdracht:

Prestatiebeloning