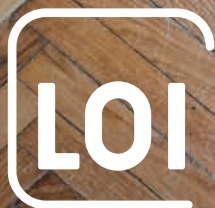


Bekijk een hoofdstuk uit de lesstof



OVER DE LESSTOF

Alleen bij de LOI ontvang je speciaal ontwikkeld lesmateriaal, waardoor het bijzonder geschikt is om zelfstandig te bestuderen. Dat zie je terug in de slimme opbouw.

Toegankelijk geschreven

Het lesmateriaal is toegankelijk geschreven, overzichtelijk en zo opgebouwd dat je je kennis steeds verder verdiept.

Relevant

Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt aangegeven wat je gaat leren én waarom het belangrijk is dat je dat leert. Zo weet je altijd waar je naartoe werkt en wat je aan deze kennis hebt.

Trefwoorden

In de kantlijn staan trefwoorden. Hiermee kun je een onderwerp makkelijk en snel terugvinden.

Oefenopgaven

Met de oefenopgaven test je of je de opgedane kennis kunt toepassen. Aan het eind van het hoofdstuk zijn de antwoorden opgenomen. Kun je de oefenopgaven niet goed uitwerken, dan betekent dit dat je het bijbehorende deel van de leerstof nog eens moet doornemen.

Parate-kennisvragen

Aan het einde van het hoofdstuk vind je de parate-kennisvragen. Hiermee kun je testen of je de leerstof voldoende kent. De vragen zijn genummerd. Het antwoord kun je snel terugvinden dankzij de genummerde verwijzrondjes in de kantlijn.

Inzendopgaven

Als je de antwoorden op de parate-kennisvragen weet en de oefenopgaven goed kunt uitwerken, ga je verder met de inzendopgaven. Deze stuur je via de online leeromgeving ter beoordeling naar je docent. Binnen een paar dagen heb je een uitgebreid antwoord terug.

Bekijk nu een hoofdstuk uit de leerstof en ervaar het zelf

1

DE ORGANISATIE

Tot aan het eind van de 19de eeuw was er geen sprake van grote, ingewikkelde arbeidsorganisaties. Er waren vooral ambachtslieden die als zelfstandige – soms met een klein aantal knechten – producten vervaardigden of diensten verleenden. Deze kleinschaligheid is nooit aanleiding geweest voor enig wetenschappelijk onderzoek.

De uitvinding van de stoommachine was de grote doorbraak in het ontstaan van grote organisaties. De door stoom aangedreven machines verschaften veel mechanische energie. Het thuiswerk werd vervangen door fabriekswerk met massaproductie. De nieuwe productiemogelijkheden maakten organisaties groter en talrijker. De noodzaak om organisatievraagstukken op te lossen, werd dringender. Zo werd een ontwikkeling in organisatiekundig denken in gang gezet. Aanvankelijk richtte die zich op afstemming binnen de organisatie (interne afstemming). Sinds de tweede helft van de vorige eeuw zien we stromingen die zich richten op afstemming tussen organisatie en omgeving (externe afstemming).

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk besteden we aandacht aan algemene begrippen. We geven enkele indelingen van en samenwerkingsvormen tussen organisaties. Daarna bespreken we enkele bekende organisatie-theorieën. In de laatste paragraaf komen interne organisatieprocessen aan de orde.

In het tweede deel besteden we aandacht aan de relatie tussen arbeidsorganisaties en de samenleving. De organisatie en de organisatieomgeving zijn sterk van elkaar afhankelijk. In de loop van de tijd zijn ze steeds meer met elkaar verweven geraakt en zijn ze elkaar wederzijds gaan beïnvloeden. Arbeidsorganisaties zijn kenmerkend voor onze maatschappijstructuur en omgekeerd hebben maatschappelijke kenmerken invloed op arbeidsorganisaties.

Als we de organisatie als uitgangspunt nemen, gaan we uit van de belangen en doelstellingen van ondernemers, aandeelhouders of werknemers. We kunnen ook van buitenaf naar de organisatie kijken; zoals belangengroepen, politieke partijen of overheid dat doen.

Dit hoofdstuk is een eerste kennismaking. Het biedt u vooral een "kapstok", waar u langzamerhand steeds meer kennis aan op kunt hangen. Veel onderwerpen komen later in de module uitgebreider terug.

Inleiding in de organisatiekunde

Wat is eigenlijk een organisatie? We beginnen met een veelgebruikte omschrijving.

Een organisatie is een samenwerkingsverband tussen mensen die met bepaalde middelen proberen een bepaald doel te bereiken.

Organisatie, bedrijf, onderneming en instelling

In de praktijk worden verschillende begrippen gebruikt om arbeidsorganisaties te benoemen. We gebruiken die termen soms door elkaar. Er zijn echter verschillen. We bespreken: organisatie, bedrijf, onderneming en instelling.

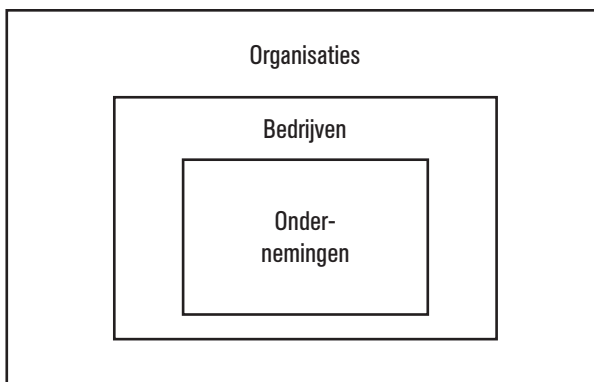
- *Organisatie*

Een organisatie is een *algemene aanduiding* voor een samenwerkingsverband, waarin mensen met bepaalde middelen een bepaald doel proberen te bereiken.

- *Bedrijf*

Een bedrijf is een organisatie die *goederen of diensten* voortbrengt. De term bedrijf wordt veel gebruikt voor technische organisaties. We vinden bedrijven in zowel de profitsector (schildersbedrijf, grootwinkelbedrijf, installatiebedrijf), als in de non-profitsector (gemeentelijk vervoerbedrijf, energiebedrijf).

Met die goederen en/of diensten wordt voorzien in een maatschappelijke behoefte. Als de behoefte wegvalt, komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar. De maatschappij heeft dan blijkbaar minder voor de producten van het bedrijf over dan nodig is om de producten te produceren. Dan vervalt na enige tijd de bestaansreden. Voorbeelden hiervan zijn grote delen van de textielindustrie, de krijgsmacht en de scheepsbouw. Andere grote bedrijven zoals ABN/AMRO, Philips, KPN, Tata Steel Europe (Corus, Hoogovens) moeten ingrijpende saneringen doorvoeren om de kosten te verminderen.



Afb. 1 Elke onderneming of elk bedrijf is een organisatie, maar niet elke organisatie is een bedrijf of een onderneming. (Bron: OGN.)

- *Onderneming*

Een onderneming is een zelfstandige arbeidsorganisatie die gericht is op het maken van winst. Een onderneming kan uit meer bedrijven bestaan. De term onderneming wordt vaak gebruikt voor grote organisaties als Philips, Unilever en AKZO. De term onderneming gebruiken we vaak vanuit de *financiële invalshoek*.

Het is niet erg als u de termen door elkaar gebruikt en de benaming volgt die in uw (werk)omgeving gebruikelijk is. Voor deze module gebruiken we zo veel mogelijk de overkoepelende term *organisatie*.

Profit- en non-profitorganisatie

Arbeidsorganisaties kunnen op verschillende manieren ingedeeld worden. Eén van de indelingen is die in profit- en non-profitorganisaties.

- *Profitorganisatie*

Een profitorganisatie heeft als doel *winst* (profit) te maken. Deze winst is enerzijds de beloning voor de eigenaar of eigenaren van de organisatie. Anderzijds is winst nodig voor investeringen en voor de opvang van financiële tegenvallers. De meeste bedrijven en ondernemingen zijn profitorganisaties.

- *Non-profitorganisatie*

Een non-profitorganisatie levert diensten in het *algemeen maatschappelijk belang*. Het gaat niet zozeer om winst. Voorbeelden van non-profitorganisaties zijn ziekenhuizen, musea, openbare bibliotheken en (semi-)overheidsorganisaties als politie, brandweer, gemeentehuizen, ministeries en basisscholen.

Soms worden non-profitorganisaties verder onderverdeeld in organisaties die eigendom zijn van de overheid en daar ook voor werken (ministeries, waterschappen, gemeentes), en in door de overheid gesubsidieerde organisaties. De laatsten zijn direct dienstverlenend aan het publiek. We noemen ze ook wel *not-for-profitorganisaties*. Voorbeelden zijn bibliotheken, gezondheidszorginstellingen en musea. In deze module maken we – om verwarring tegen te gaan – dit onderscheid niet. We spreken eenvoudigweg van non-profitorganisaties.

Een non-profitorganisatie hoeft niet, maar kan wel winst maken. Meestal leidt dat tot vermindering van subsidies of andere uitkeringen. Winst maken mag in ieder geval nooit het doel van non-profitorganisaties zijn. De eventuele winst mag evenmin verdeeld worden onder de eigenaren.

De laatste tijd zien we de ontwikkeling dat non-profitorganisaties meer op eigen kracht moeten functioneren. Om dan nog tegen acceptabele kosten te blijven draaien, moeten non-profitorganisaties commerciëler en klantgerichter gaan werken. Soms worden ze zelfs helemaal onafhankelijk van de overheid. In dat laatste geval verdwijnt overheidsbemoeienis – en daarmee subsidiëring – geheel. Men is zelf verantwoordelijk voor kosten en opbrengsten. We spreken dan van *privatisering*. Bij privatisering stoot de overheid organisaties af.

Indeling naar aard en wijze van productie

Een andere indeling van arbeidsorganisaties is die naar *aard en wijze* van productie of dienstverlening. We onderscheiden vier sectoren. Globaal gezien hebben die zich – historisch gezien – na elkaar ontwikkeld.

- *Primaire sector*

De eerste (primaire) menselijke bedrijvigheid was én is gericht op voorzien in dagelijkse levensbehoeften als eten en drinken. De primaire sector – de oudste sector – brengt natuurproducten voort. Onder de primaire sector vallen landbouw, veeteelt, tuinbouw, visserij en mijnbouw.

- *Secundaire sector*

Langzaam ontstond een afscheiding tussen productie en verwerking van natuurproducten. Zo ontstond de secundaire sector. In de secundaire sector vinden we industriële bedrijven. Die vormen grondstoffen technisch om tot producten. Voorbeelden zijn metaalindustrie, levensmiddelenindustrie en chemische industrie.

- *Tertiaire sector*

De productieomvang nam toe. Daardoor ontstond behoefte aan aparte organisaties voor transport, distributie en verkoop van producten. De tertiaire sector ontwikkelde zich. In de tertiaire sector vinden we persoonlijke en zakelijke dienstverleners. We spreken ook wel van commerciële diensten. Voorbeelden zijn detailhandel, garagebedrijven, transportbedrijven, adviesbureaus en advocatenkantoren.

- *Quartaire sector*

In de quartaire sector vinden we de dienstverlening door (semi-)overheid op non-profitbasis. Bekende voorbeelden zijn: gezondheidszorg, onderwijs, ministeries, politie en gemeentelijke en provinciale overheden.

Kartels

Kartels zijn afspraken tussen bedrijven in een bedrijfstak, die erop gericht zijn de onderlinge concurrentie enigszins te beperken. Dit kan betreffen:

- prijskartel; afspraken over (minimum)prijzen
- hoeveelheidskartel; afspraken over te produceren hoeveelheden (OPEC)
- conditiekartel; afspraken over betalings- en leveringscondities.

Kartelafspraken kunnen "gezonde" concurrentie in de weg staan, waardoor prijzen kunstmatig hoog worden gehouden. Vandaar dat de overheid scherp toeziet op de kartels. Zowel in EU-verband (bij grote, meestal grensoverschrijdende) kartels en in Nederland; door de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa).

De NMa (en EU) controleren ook fusies op hun beperkende werking op de concurrentie. Zo mocht de fusie tussen de RAI (Amsterdam) en de Jaarbeurs (Utrecht) van de NMa niet doorgaan vanwege te grote monopolievorming.

Samenwerkingsvormen tussen organisaties

Het kan efficiënt zijn om activiteiten in groter verband te verrichten. We geven een voorbeeld. Neem een aantal gelijksoortige bedrijven met elk een eigen inkoopafdeling. Het blijkt goedkoper om *gezamenlijk* in te kopen. Om die reden richt men een inkoopcombinatie op, die centraal inkoop. Zo zijn er veel andere samenwerkings- of ondernemingsvormen. De bekendste zijn:

- samenwerkingsovereenkomst
- joint venture
- holding of concern
- business units
- franchising
- fusie
- strategische alliantie

- co-makingship
- leasing.

Samenwerkingsovereenkomst

Bij een samenwerkingsovereenkomst spreken twee of meer rechtspersonen af om op een bepaald gebied samen te werken. Voorbeelden zijn kartelovereenkomsten (de afspraak om elkaar binnen een bepaald gebied niet te beconcurreren) en in- en verkoopcombinaties. De eerste vorm van samenwerking is wettelijk niet toegestaan. Samenwerkingsovereenkomsten komen voor in alle sectoren.

Joint venture

Een joint venture is een samenwerkingsvorm waarbij twee of meer rechtspersonen op bepaalde gebieden samenwerken en daartoe een nieuwe organisatie in het leven roepen. Ieder brengt daarbij – volgens een verdeelsleutel – kennis en (financiële) middelen in. De nieuwe organisatie is vaak een bv of nv. De joint venture komt in de profitsector vaak voor. Een aantal bedrijven gaat bijvoorbeeld samen onderzoek doen of richt samen een transportbedrijf op.

Bij de uitvoering van een (vaak groot en ingewikkeld) werk worden vaak joint ventures opgericht om gezamenlijk het werk uit te voeren. Denk hierbij aan nationale projecten als de Delta-werken, de HSL etc. en internationale projecten als aanleg van steden/kunstmatige eilanden in de Perzische Golf, bouw en onderhoud van vliegtuigen (JSF). Hierbij bundelen bedrijven hun krachten. Voor de bedrijven alleen zou zo'n project te veel risico opleveren.

Soms leveren joint ventures ook min of meer permanente vormen van samenwerking op.

Holding of concern

Bij een concern – een zeer grote onderneming – zijn bevoegdheden en zeggenschap gecentraliseerd in een overkoepelende organisatie: de holding. Het kan gaan om veel of weinig bevoegdheden, afhankelijk van afspraken tussen de deelnemers. Meestal zijn beleidsbepalende organisatiedelen in het centrale orgaan ondergebracht.

De fuserende partijen in een holding functioneren vaak relatief zelfstandig als werkmaatschappijen (zie ook het hierna komende onderwerp fusie).

Business units

Business units ontstaan door opdeling van een grote organisatie in kleinere eenheden (units). Een business unit functioneert tamelijk zelfstandig, met eigen (op de business gerichte) specialisten en stafdiensten. Een producent van elektronische apparatuur kan business units bijvoorbeeld indelen naar productsoort. We zien dan business units voor gloeilampen, geluidsdragers en huishoudelijke apparaten. Elke unit heeft zijn eigen research- en marketingafdeling.

Franchising

Franchising is een samenwerkingsvorm die veel voorkomt in de detailhandel bij winkelketens. De winkeliers – de *franchisenemers* – maken tegen betaling gebruik van de naam en de faciliteiten van het moederbedrijf, de *franchisegever*. Gezamenlijk zijn o.a. merknaam, reputatie, marketing, reclame, inkoop en distributie. De winkelier behoudt daarbij zijn zelfstandigheid en een percentage van de omzet. Een voorbeeld is Blokker, 't Kruidvat.

Andere vormen van samenwerking tussen kleine bedrijven zijn:

- *Het vrijwillig filiaalbedrijf*
De winkeliers zijn eigenaar en voeren een gemeenschappelijke naam, zoals supermarktketen Spar. Vaak zorgt de overkoepelende organisatie voor de inkoop, de marketing, de winkelinrichting en soms ook nog (een deel van) de financiering. Gezien vanuit de bedrijfskolom is er dan sprake van een verticale samenwerking.
- *De winkeliersvereniging*
Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen detaillisten in een bepaalde regio, straat of winkelcentrum. Het doel is de omgeving zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor de consument, o.a. door koopavonden, evenementen en braderieën.

Fusie

Een fusie is de ultieme vorm van samenwerken. Twee of meer rechtspersonen gaan geheel op in een nieuwe organisatie. Fusies komen voor bij organisaties in alle sectoren.

De nieuwe organisatie gaat verder onder een overkoepelende(top)leiding en heeft een gezamenlijke balans en resultatenrekening.

Fusies zijn in een aantal varianten mogelijk:

- De oorspronkelijke bedrijven worden opgeheven en alle bezittingen en schulden, orders, afnemers en personeel gaan over naar een nieuw bedrijf: samensmelting.
- Een bedrijf kan ook een ander bedrijf overnemen. Het overgenomen bedrijf verliest zijn eigen identiteit. Vaak zijn bij zo'n overname financiële beweegredenen van belang. Bij het overgenomen bedrijf ontstaan meer investeringsmogelijkheden. Het maakt na de overname immers deel uit van een groter financieel geheel.
- De holding is de laatste variant, maar die werd al eerder besproken.

Strategische allianties

Bij een strategische alliantie neemt een bedrijf voor een bepaald bedrag deel in het risicodragend vermogen van een ander bedrijf in dezelfde branche; vaak gebeurt dat wederzijds. Verder proberen zij op zoveel mogelijk terreinen samen te werken en tot gebruik van elkaars capaciteiten te komen. Het belangrijkste voordeel van deze vorm van samenwerking zijn de schaalvoordelen. Samen staan zij sterker in de markt. Beide bedrijven kunnen profiteren van elkaars sterke punten, zoals research of verkooporganisatie. De laatste jaren staan met name strategische allianties tussen luchtvaartmaatschappijen sterk in de belangstelling. Zij krijgen daarmee een wereldomspannend net

van vliegrountines en maken gebruik van elkaars vliegtuigcapaciteit en ondersteunende diensten (onderhoud).

Een strategische alliantie is minder duur dan een fusie. Bovendien vergt een strategische alliantie niet een moeizaam integratieproces van twee bedrijven.

Co-makership

Bij co-makership sluiten twee bedrijven een overeenkomst, waarbij het ene bedrijf voor het andere bedrijf een deel van het productieproces overneemt. De co-maker is meestal gespecialiseerd in de ontwikkeling en productie van bepaalde onderdelen, die het ontvangende bedrijf naderhand bij de montage in het product verwerkt. De co-maker kan in het algemeen beter en goedkoper werken vanwege de specialisatie.

Leasing

Om niet te investeren, worden er door organisatie voor (on)bepaalde tijd kapitaalgoederen (duurzame productiemiddelen) zoals auto's en machines gehuurd. Er zijn twee soorten leasing, namelijk operationeel en financiële lease. Het verschil is dat het eigendom bij de laatste overgaat naar de huurder.

Het voordeel van leasen boven kopen is dat de organisatie geen geld hoeft te investeren. Dat kan weleens goed uitkomen. Bovendien verzorgt het leasebedrijf ook het onderhoud en de reparatie. Het bekendste duurzaam productiemiddel dat geleast wordt, is de auto.

Organisatietheorieën

In de verre oudheid bestonden al organisaties. De bekendste waren de legers. Voorzover bekend zijn organisaties pas sinds het begin van de vorige eeuw onderwerp van gestructureerde analyse en studie. Organisaties vertonen verschillen en gelijkenissen. Onderzoekers zijn vooral geïnteresseerd in de *overeenkomsten*. Op grond daarvan kunnen ze wetmatigheden aantonen. Zo ontstaan theorieën op basis waarvan we verschijnselen verklaren en oplossingen zoeken voor problemen. Hierna vatten we de belangrijkste historische ontwikkelingen of stromingen samen. We bespreken:

- wetenschappelijke bedrijfsvoering
- algemene managementtheorie
- human relations-beweging
- revisionisme
- overige stromingen.

Wetenschappelijke bedrijfsvoering

Begin van de vorige eeuw hield de Amerikaan *Frederick W. Taylor* (1865–1915) zich bezig met oplossingen voor technische productieproblemen.

Door nauwkeurige arbeidsstudies wilde hij prestatieverbeteringen bereiken, die zowel voor de baas als voor de arbeider acceptabel waren. Daardoor zou volgens Taylor de werksfeer verbeteren. Hij zag loon als de belangrijkste motiverende factor en streefde

ernaar objectieve productienormen vast te stellen, aan de hand waarvan men prestaties kon beoordelen. Hij deed tijd-, bewegings- en methodenstudies. Vanuit dat onderzoek – dat Taylor op de werkplek deed – ontwikkelde hij opvattingen over organisatieleiding. Hij ontwierp de *functionele organisatie*. Die komen we later nog tegen bij de behandeling van organisatiestructuren.

Taylor wordt beschouwd als de grondlegger van de wetenschappelijke bedrijfsvoering, ook wel *scientific management* genoemd.



Afb. 2 De werkplek was het aanvankelijke onderzoeksgebied voor Frederick Taylor. Hij probeerde door arbeidsstudies prestatieverbeteringen te bewerkstelligen. (Bron: NFGD/Spaarnestad Fotoarchief – Haarlem)

Algemene managementtheorie

Ook de Franse mijnningenieur *Henri Fayol* (1841–1925) hield zich aan het begin van de vorige eeuw bezig met organisatieproblemen. In tegenstelling tot Taylor was Fayol's uitgangspunt de organisatie als geheel.

Fayol vroeg zich af hoe je een organisatie *van boven af* het beste kon leiden. Weinig aandacht besteedde hij aan uitvoerende arbeid en werkomstandigheden. Hij ontwikkelde aanbevelingen, richtlijnen en principes om aan de organisatie als geheel vorm te geven.

Zijn bekendste richtlijnen zijn de *vijf essentiële elementen* van leidinggeven: vooruitzien en plannen, organiseren, eenheid van bevel, coördineren en controleren. Deze indeling wordt nog steeds gebruikt.

De opvattingen van Fayol staan bekend als de *algemene managementtheorie*. Fayol was ook degene die het begrip *lijnorganisatie* introduceerde. De lijnorganisatie komt in een volgend hoofdstuk ter sprake.

Taylor en Fayol zijn de grondleggers van de zogenaamde Klassieke School.

Kenmerken van de Klassieke School

- Een bedrijf wordt beschouwd als een machine, waarvan alle radertjes in elkaar moeten passen. Men probeert zoveel mogelijk voor de medewerkers te regelen in de vorm van procedures en instructies.
- Het doel van de organisatie, het opvoeren van de productie, staat voorop; de belangen van de werknemers zijn daarvan afgeleid.
- Medewerkers worden gezien als rationele wezens, die werken voor geld. Presteren zij meer, dan krijgen ze beter betaald (stuk- of premieloonstelsels).

Human relations-beweging

De benaderingen van Taylor en Fayol richtten zich op technische en economische aspecten. Het duurde nog tot de jaren dertig van de vorige eeuw voordat aandacht werd geschonken aan de menselijke kant van arbeid.

Uit die belangstelling ontstond een nieuwe opvatting over het functioneren van organisaties: de *human relations-beweging* of *human relations-benadering*. Elton Mayo, een Amerikaanse socioloog, hield zich bezig met onderzoek naar factoren die prestaties van werknemers beïnvloedden. Aanvankelijk baseerde hij zich nog op opvattingen van wetenschappelijke bedrijfsvoering. Zijn bekende *Hawthorne-onderzoek* bracht daar verandering in. Dit experiment toonde aan dat er geen vanzelfsprekend verband bestond tussen technische beïnvloeding van arbeidsomstandigheden en prestaties. Hij nam twee groepen werknemers. Bij de ene groep veranderde hij de arbeidsomstandigheden, bij de andere niet. De laatste groep wist wel dat ze betrokken waren bij arbeidsonderzoek. En wat bleek? Ondanks het feit dat de arbeidsomstandigheden van maar één groep veranderden, verbeterden de prestaties van beide groepen!

Mayo concludeerde dat alleen al de *aandacht* voor menselijke aspecten de prestatie verhoogde. Aandacht werd ervaren als erkenning en waardering. Deze constatering leidde tot verhoogde aandacht voor de werkende mens. De aandacht voor productiemethoden verschoof naar de achtergrond.

Kenmerken van de human relations-benadering

- De medewerker werkt niet uitsluitend op basis van verstandelijke argumenten, maar ook op basis van gevoelsoverwegingen (dus ook niet-rationeel!). De medewerker is een complex wezen.
- Door de bevrediging van de psychologische en sociale behoefte (bijvoorbeeld ontplooiing) van de medewerkers kan de productie ook verhoogd worden. De medewerker moet plezier in zijn werk hebben. Dat is niet alleen goed voor de medewerker, maar ook voor het bedrijf. De leiding van de organisatie moet zorg dragen voor goede intermenselijke verhoudingen.
- De groep waarin de medewerkers werken, is belangrijk voor de motivatie van de medewerkers.
- Er wordt vaak gewerkt op basis van de informele organisatie.

Revisionisme

Lange tijd werd verondersteld dat wetenschappelijke en sociale stromingen niet verenigbaar waren. Men associeerde de wetenschappelijke benadering – ten onrechte – met ingenieurs en economen. De human relations-beweging werd – eveneens ten onrechte – gezien als het exclusieve terrein van sociologen en psychologen.

Onder invloed van veranderende maatschappelijke opvattingen over mensen, ontstond in de jaren zestig van de vorige eeuw de stroming *revisionisme*.

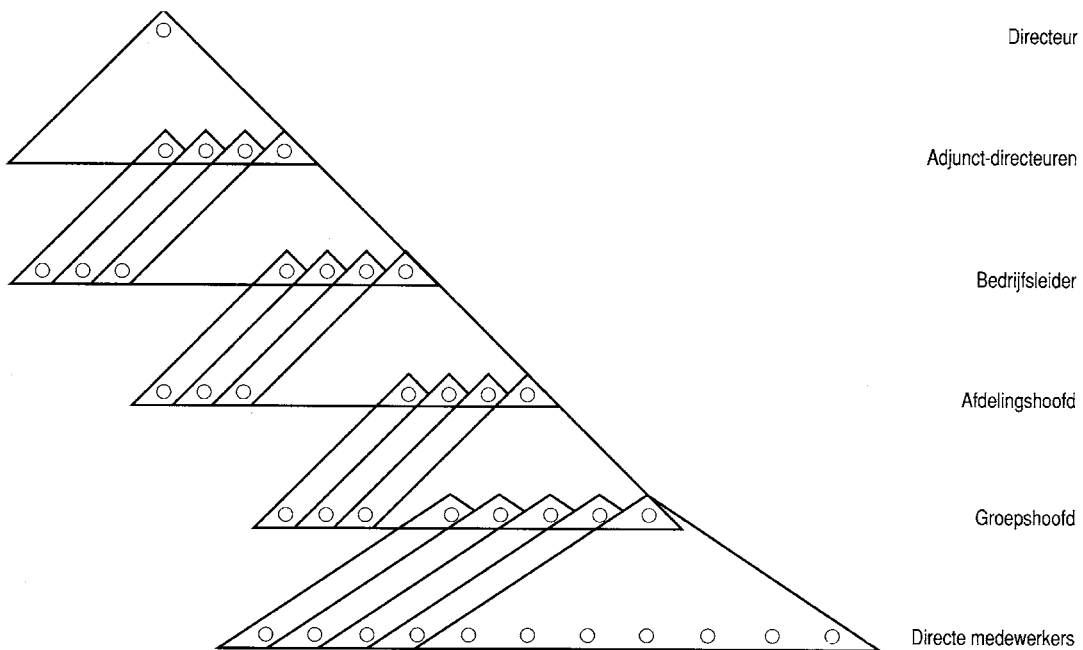
Het revisionisme probeert de klassieke school en de human relations-beweging bij elkaar te brengen.

Het revisionisme benadrukt zowel de technische als de sociale organisatie, waarbij democratisering en humanisering van arbeid centraal staan.

Taakverrijking, taakverruiming en taakroulatie zijn hierbij hulpmiddelen. Vanuit het revisionisme worden ook de organisatiestructuur en de stijl van leiderschap aangestuurd.

Blake en Mouton ontwikkelden een model met stijlen van leidinggeven. In dit model – de managerial grid – is zowel aandacht voor de mens als voor de organisatie. We komen op dit model uitvoerig terug in het hoofdstuk over stijlen van leidinggeven.

De bekendste vertegenwoordiger van het revisionisme is ongetwijfeld *Rensis Likert*.



Afb. 3 chematische uitwerking van de "linking pin" volgens Rensis Likert. (Bron: Rensis Likert.)

Hij ontwikkelde een overlegmodel met overlappende groepsstructuren, bekend onder de naam *linking pin-model*. Hij koppelde de verschillende hiërarchische lagen in de organisatie, door een overlegvorm te creëren waarbij één (leidinggevende) functionaris uit een groep tevens deelneemt aan een groep op hoger niveau. Deze functionaris is de verbindende factor – de linking pin – tussen twee groepen. Hij geeft informatie uit zijn groep door naar boven, en hij geeft informatie van boven weer terug in zijn groep. Meer praktisch: een afdelingshoofd is voorzitter van het werkoverleg van de eigen afdeling én deelnemer aan het overleg met afdelingshoofden en diensthoofd. In afbeelding 3 is het linking pin-model schematisch weergegeven.

Overige stromingen

In de tweede helft van de vorige eeuw zijn veel nieuwe stromingen ontstaan. Ze zijn gebaseerd op overtuigingen of aannames, en nog te jong om wetenschappelijk voldoende onderbouwd te zijn. Het praktisch nut op termijn en de duurzaamheid moeten nog bewezen worden.

Voorbeelden van zulke stromingen zijn de strategiebenadering en de communicatie- en informatiebenadering. De systeemtheorie of systeembenadering en de contingentie-theorie zijn stromingen die erg bekend zijn geworden en ook veel toegepast worden. Verderop in dit hoofdstuk leest u er meer over.

De human relations-beweging betekende een doorbraak in de manier van denken over organisaties. De aandacht werd steeds meer gericht op de benutting van menselijke hulpbronnen. Een moderne vorm van management die daarbij aansluit, is humanresourcesmanagement (hrm), waarbij personeelsbeleid een integraal deel uitmaakt van het algemene bedrijfsbeleid.

Geschiedenis is niet voor iedereen een interessant leergebied. Sommigen denken: "Wat gebeurd is, ligt achter ons." Toch adviseren wij *met klem* de historische ontwikkelingen goed te leren. In de loop van de module – en in andere publicaties – komen (delen van) oudere stromingen steeds terug.

Organisatieprocessen

Een organisatie brengt producten of diensten voort, die voorzien in een behoefte.

Het productie- of dienstverleningsproces kunnen we ontleden in drie fasen:

- input
- transformatie (throughput)
- output.

Input

Om een product of dienst te kunnen maken en leveren, moet een organisatie eerst iets inbrengen. We noemen dat de *input*. De input bestaat hoofdzakelijk uit: menselijke arbeid, kennis, grondstoffen en kapitaal. Het woord "grondstoffen" moet u hier ruim

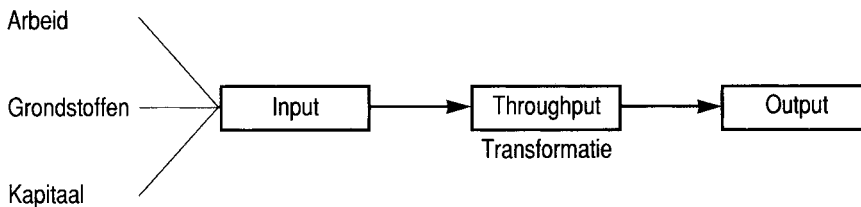
zien. Voor een productiebedrijf zijn dit de onderdelen en ingrediënten om de producten te maken, voor een VVV-kantoor is het de informatie waar men over beschikt, voor een bibliotheek zijn het de boeken die men uitleent. Onder kapitaal verstaan we niet alleen het saldo op de bank, maar ook eigendommen die in geld zijn uit te drukken als: gebouwen, machines, inrichting en computers.

Transformatie

De input vormen we om tot producten en diensten. En wel zo, dat de consument er gebruik van kan maken. Dit omvormingsproces noemen we *transformatie* of *throughput*. Een productiebedrijf vormt grondstoffen om tot producten, een VVV-kantoor verzamelt informatie en maakt brochures, een bibliotheek maakt een overzichtelijk systeem voor bewaren en registreren van boeken.

Output

Door transformatie ontstaat uiteindelijk een product of dienst. We noemen dit de *output*. In afbeelding 4 ziet u het hele transformatieproces schematisch weergegeven.



Afb. 4 Schematische weergave van het transformatieproces. (Bron: OGN.)

De input kost geld, de output moet geld opleveren. Voor profitorganisaties moet de waarde van de output altijd *hoger* zijn dan de kosten van de input en de kosten van de transformatie gezamenlijk. Het verschil tussen die twee is winst. Winst is nodig om te investeren. De organisatie moet namelijk ook op langere termijn kunnen overleven. Bij non-profitorganisaties gaat dat anders. Die streven naar *gelijkheid* van de waarde van de output en de kosten van de input. In veel gevallen bedraagt de opbrengst van de output echter minder. De overheid vult het gat dan op met subsidies.

Er komt in een organisatie heel wat bij kijken om alle processen rond input, transformatie en output goed te laten verlopen. Het gaat dan om het regelen van de interne organisatie- of bedrijfsprocessen. Die interne processen kunnen we op verschillende manieren indelen. We behandelen indelingen naar:

- mate van betrokkenheid bij het proces
- functie van het proces.

Betrokkenheid bij het proces

Primaire proces

Input, transformatie en output tezamen noemen we het primaire proces van een bedrijf.

Alle medewerkers die direct werkzaam zijn in de input (inkoop e.d.), productie en verkoop van de eindproducten zijn dus werkzaam in het primaire proces van een bedrijf.

Men spreekt ook wel van primaire activiteiten. Deze zijn gerelateerd aan de input, de throughput en de output van het primaire proces.

Het primaire proces van een bedrijf bestaat uit:

- input: het verwerven van productiemiddelen
- throughput (transformatie) het verwerken van productiemiddelen in eindproducten
- output: het resultaat van het primaire proces: het product en/of de dienst.

Deze drie onderdelen van het primaire proces worden hierna verder beschreven.

Input

Om een dienst te kunnen verlenen of producten te kunnen maken, heeft een bedrijf productiemiddelen nodig. De input van een bedrijf kan dan ook gezien worden als het geheel van mensen en middelen die nodig zijn in het transformatieproces en voor de besturing van dat proces.

Vaak wordt gesproken van de productiefactoren mens, natuur, kapitaal en informatie. Een verdere onderverdeling komt dan op het niveau van productiemiddelen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- mens: personeel (vast en tijdelijk) werkzaamheden van derden (uitbestedingen etc.)
- natuur: grond en hulpstoffen (materialen), energie etc.
- kapitaal: investeringen (grond, gebouwen), voorraden, machines etc.
- informatie: orderportefeuille, onderhoudsschema, planning personeel etc.

Er zijn productiemiddelen die tijdens het proces letterlijk worden verbruikt, de zogenaamde vlottende productiemiddelen, zoals de grondstoffen en de energie die in het eindproduct gaan zitten. Andere productiemiddelen die worden gebruikt, de zogenaamde duurzame productiemiddelen, zoals medewerkers, gebouwen, machines, gaan langer dan één productiecycclus mee.

Throughput

De throughput van het primaire proces in een bedrijf is de omzetting van inputs (mensen en middelen) in outputs (eindproducten in de vorm van goederen en/of diensten).

Het transformatieproces bij een autofabriek of een bierbrouwerij is goed zichtbaar. Het eindproduct ontstaat uit de grondstoffen verwerkt gedurende het productieproces. Bij dienstverlenende bedrijven zoals een bank, een zorginstelling of een opleidingsinstituut

zijn de transformatieprocessen minder goed zichtbaar. Toch spreken we hier ook van transformatieprocessen. In alle gevallen worden inputs omgezet in outputs.

Output

De geleverde prestatie of dienst is de output van het primaire proces van een bedrijf. Dit wordt vaak de primaire output van een bedrijf genoemd. Dat is ook de reden van zijn bestaan. Voor de geleverde diensten en/of goederen wordt een vergoeding ontvangen in de vorm van betalingen (omzet) en/of subsidies en uitbetalingen van begrotingsgelden (overheidsinstanties).

De secundaire outputs van een bedrijf zijn op zich wel belangrijk, maar zijn niet echt de bestaansredenen van een bedrijf. Denk hierbij aan: belastingopbrengsten voor de overheid, werkgelegenheid, opleidings- en ontplooiingskansen voor de werknemers etc.

Naast het primaire proces zijn er in een organisatie ook het bestuursproces en ondersteunende processen te onderkennen.

Het *bestuursproces* van een bedrijf is erop gericht de activiteiten in het primaire proces te richten op de doelstellingen van het bedrijf. Het bestuursproces bestaat uit:

1. bepaling van de doelstellingen van het bedrijf
2. formulering van beleid
3. planning
4. organiseren
5. leidinggeven aan medewerkers
6. procesbeheersing.

In het kader van de procesbeheersing maakt het management gebruik van:

- ondersteunende processen
- beheersingsproces.

Ondersteunend proces

Ondersteunende processen zijn alle activiteiten die *indirect* een bijdrage leveren aan het primaire proces (van input, throughput en output).

Voorbeelden van ondersteunende processen zijn:

- productieplanning
- logistiek
- marketing
- kwaliteitszorg
- research
- onderhoud.

- *Productieplanning*

Voor een ordelijke gang van zaken is *planning* onontbeerlijk. Door productieplanning kan de organisatie ervoor zorgen dat – op de juiste tijd en plaats – voldoende terzake kundige medewerkers, grondstoffen, machines en hulpmiddelen aanwezig zijn.

- *Logistiek*

Onder logistiek verstaan we de integrale besturing van alle activiteiten om goederen en diensten op het juiste moment op de juiste plek ter beschikking te hebben, tegen zo laag mogelijke kosten. Het logistieke proces valt uiteen in twee deelgebieden:

- *material management*: activiteiten, nodig om grondstoffen en goederen langs het productieproces te voeren; material management is vooral gericht op interne organisatie van inkoop en opslag voor grondstoffen en tussenproducten, intern transport en productie
- *fysieke distributie*: activiteiten, nodig om producten of diensten bij de consument te krijgen; fysieke distributie betreft vooral externe organisatie: van opslag via transport naar detailhandel of consument naast de opslag van het gereed product.

- *Marketing*

Organisaties moeten producten of diensten leveren waar behoefte aan bestaat. Onderzoek naar behoeften (producten) en afzetgebieden (markten) is het aandachtsgebied van de marketingafdeling. Marketing houdt zich onder andere bezig met marktonderzoek, publiciteit, promotie en verkoop.

- *Kwaliteitszorg*

Producten en diensten moeten aan bepaalde – van tevoren vastgestelde – *kwaliteitseisen* voldoen. Deze kwaliteitseisen moeten ontwikkeld, vastgelegd en gecontroleerd worden.

- *Research*

Research – ofwel onderzoek – is een veelomvattend terrein. Het is niet beperkt tot productontwikkeling. We kennen ook research naar verbetering van bestaande producten of diensten, of naar verbetering van werkmethoden.

- *Onderhoud*

Gebouwen, machines en inventaris moeten in perfecte staat verkeren. Zo niet, dan kan de voortgang van het werk ernstig in gevaar komen. Onderhoud is een taak van de technische dienst of wordt vaak (deels) uitbested.

Beheersingsproces

Beheersingsprocessen bieden ook ondersteuning maar – in tegenstelling tot ondersteunende processen – richten zij zich op de organisatie als geheel.

We onderscheiden de volgende beheersingsprocessen:

- financiën
- personeelsbeleid
- administratie.

- *Financiën*

Om zicht te houden op kosten en opbrengsten is een goede financiële huishouding een absolute voorwaarde. Het management moet onder meer snel kunnen zien: waar

in de organisatie welke kosten gemaakt worden, welke opbrengsten daar tegenover staan en hoe tekorten gefinancierd worden.

- *Personeelsbeleid*

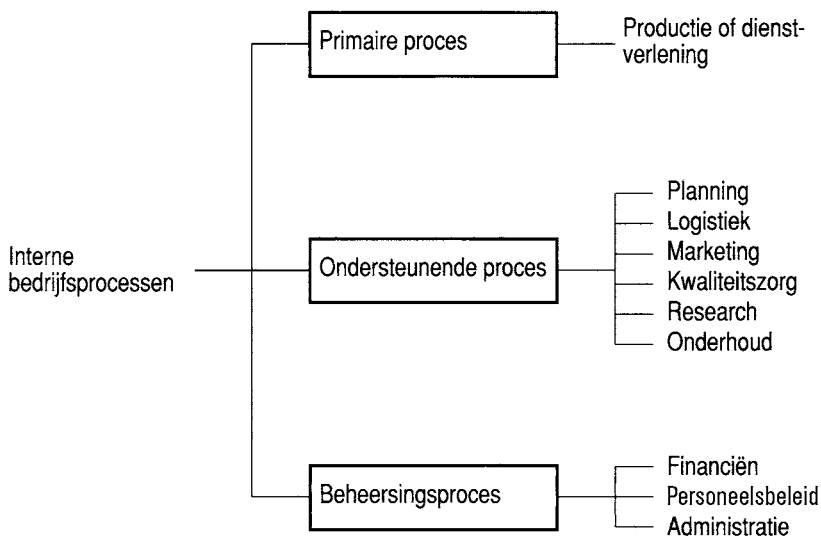
In elke organisatie werken mensen samen. Die samenwerking is niet willekeurig, maar door functie- en taakomschrijvingen geregeld. Het personeelsbeleid of HR-beleid is dat deel van het organisatiebeleid, dat zich bezighoudt met vraagstukken rond mens (human resources) en arbeid. Onderdelen van personeelsbeleid zijn onder andere:

- werving en selectie
- functiewaardering
- loopbaanplanning
- opleiding en vorming
- ontslagbeleid.

- *Administratie*

In een organisatie zijn enorm veel gegevens in omloop. Denk aan personeelsgegevens, financiële gegevens, productiegegevens en gegevens over de markt. Deze gegevens worden geregistreerd, bewerkt en opgeslagen. Zo ontstaat *informatie*. Die informatie gebruikt het management om beslissingen te nemen en om te informeren. Sinds de opkomst van de automatisering kunnen we grote hoeveelheden gegevens verzamelen en met elkaar in verband brengen. Dit vraagt een nauwkeurig afgestemd informatiebeleid: wie heeft wanneer en waarom, welke gegevens nodig?

Registreren, bewerken en opslaan van gegevens is een taak van de *administratie*. In iedere organisatie kennen we deeladministraties. Denk bijvoorbeeld aan personeelsadministratie, financiële administratie, orderverwerking, inkoop- en verkoopadministratie en klantenadministratie.



Afb. 5 Schema van de interne organisatieprocessen. (Bron: OGN.)

Functie van het proces

We kunnen bedrijfsprocessen ook indelen naar *functie* van het proces.

We onderscheiden vijf functionele bedrijfsprocessen:

- commercieel proces
- technisch proces
- financieel proces
- personeelsproces
- logistiek proces.

Commercieel proces

Tot het commercieel proces rekenen we:

- marketing
- verkoop
- inkoop
- reclame en pr.

Technisch proces

Onder het technisch proces vallen:

- ontwikkeling en research
- transformatieproces (primaire proces/productie)
- onderhoud.

Financieel proces

Tot het financieel proces behoren:

- vaststellen van en voorzien in vermogensbehoefte
- begroten en budgetteren
- financiële administratie en rapportage.

Personeelsproces

Tot het personeelsproces rekenen we alle activiteiten van het personeelsbeleid waaronder:

- werving en selectie
- loopbaanplanning en management development
- opleiding en training
- honorering en beoordeling.

Logistiek proces

De belangrijkste aspecten van het logistieke proces zijn:

- lay-out en routing (de weg die gevolgd wordt om van input via transformatie te komen tot output)
- opslag en transport (in- en extern)

- voorraadbeheer (inrichting magazijnen, voorraden grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten, omzetsnelheid etc.)
- besturing inkoop en productie.

Organisatieomgeving

We beginnen met een omschrijving van de omgeving van een bedrijf:

Onder de omgeving van een bedrijf verstaan we alle invloeden van buiten het bedrijf, die van belang zijn voor het functioneren van het bedrijf, die het management niet via de hiërarchie kan beïnvloeden.

Bedrijven zijn geen gesloten systemen, zij functioneren in een maatschappij. Het bedrijf voorziet in een behoefte van die maatschappij (de output). Diezelfde maatschappij levert ook de productiemiddelen (de input).

Een bedrijf kan niet functioneren zonder de omgeving. De producten en diensten van de bedrijven voorzien in een maatschappelijke behoefte. De klanten moeten immers bereid zijn een bedrag een prijs, voor dat product of die dienst te betalen.

De markt is de plaats waar vraag en aanbod bij elkaar komen en de prijs wordt gevormd: het spel van consument (afnemer, cliënt) en producent (leverancier).

Soms is er sprake van een concrete markt zoals bij de wekelijkse groente- en fruitmarkten, veilingen en effectenbeurzen. Daar zijn kopers en verkopers (vragers en aanbieders) die onderhandelend tot een prijs komen. In praktijk van de manager spelen vaak andere markten, de abstracte markten, een grotere rol. Denk hierbij aan de kapitaalmarkt, de arbeidsmarkt en de grondstoffenmarkt. De prijzen worden vaak wereldwijd samengesteld uit onderhandelingen van vragers en aanbieders.

Bedrijven kunnen in de huidige maatschappij niet meer zonder elkaar. Consumenten willen en kunnen vaak veel kopen tegen een betaalbare prijs. Bedrijven bieden werkgelegenheid (inkomen) en financieren mede door hun belastingen de uitvoering van overheidstaken. Bedrijven zijn de motor achter onze welvaart. Je kunt welvaart zien als de verhouding tussen de behoefte van mensen en de middelen die zij hebben om deze behoeften te bevredigen. Welvaart is de mate waarin de behoefte kunnen worden bevredigd.

Ook leveren bedrijven een bijdrage aan het welzijn van de mensen. In positieve zin door bijvoorbeeld het binnen de bedrijven mogelijk maken van carrières, het volgen van opleidingen en het hebben van sociale contacten. In negatieve zin leveren de bedrijven ook een bijdrage aan het welzijn van de mensen door bijvoorbeeld het veroorzaken van stress, lichtvervuiling, geluidsoverlast, bevorderen van file (transport en woon-werkverkeer).

Het bedrijf is dus op allerlei wijzen verbonden met de maatschappij. Het bedrijf is een open systeem. Elk bedrijf heeft de maatschappij nodig om te kunnen overleven.

Vandaar dat een manager van een bedrijf in aanraking komt met diverse facetten van de omgeving.

We onderscheiden:

- directe omgeving
- indirecte omgeving.

Directe omgeving

De directe omgeving van een bedrijf bestaat uit "partijen" die belang hebben bij het functioneren van het bedrijf. We noemen hen belanghebbenden of "stakeholders". Voorbeelden van belanghebbenden zijn vakbonden, overheid, banken, leveranciers, afnemers en eigenvermogenverschaffers. Deze partijen hebben een belang bij het voortbestaan van het bedrijf. Ook het bedrijf heeft er belang bij op goede voet te staan met deze belanghebbenden. Er is dus een bepaalde mate van wederzijdse afhankelijkheid tussen bedrijf en belanghebbenden.

De directe omgeving kunnen we onderscheiden in een meso-omgeving en een micro-omgeving. Bij de meso-omgeving (meso is midden) gaat het om de invloed van alle belanghebbenden van buiten de organisatie. Deze stakeholders zijn niet direct beheersbaar door de organisatie, echter veelal wel beïnvloedbaar.

Bij de micro-omgeving gaat het om de invloed die managers en medewerkers binnen het bedrijf hebben. Denk aan arbeidsethos, opvattingen over de samenleving in relatie tot het bedrijf (al dan niet in dienst willen hebben van allochtonen, parttimers, moeders met kleine kinderen).

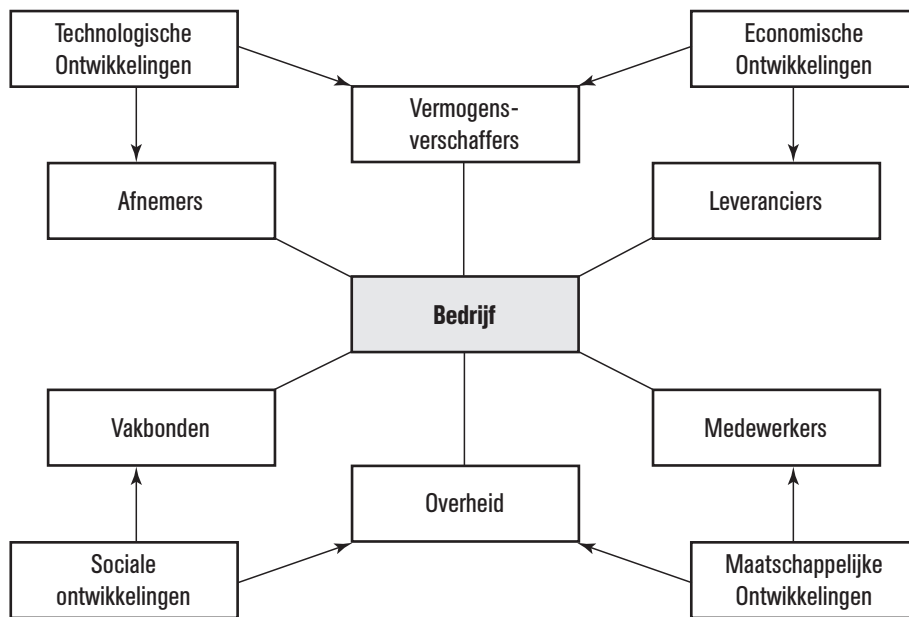
Indirecte omgeving

De indirecte omgeving van een bedrijf (ook wel macro-omgeving genoemd) bestaat uit ontwikkelingen die het bedrijf beïnvloeden, maar waarop het management nauwelijks of geen invloed heeft.

Voorbeelden zijn:

- *Economische ontwikkelingen* zoals rentestanden, conjunctuur, of ontwikkelingen in bijvoorbeeld Japan of Zuidoost-Azië.
- *Technologische ontwikkelingen*, zoals informatietechnologie en automatische productiesystemen.
- *Sociale ontwikkelingen*, zoals arbeidsmoraal of stakingsbereidheid van mensen in een land of regio.
- *Maatschappelijke ontwikkelingen*, zoals milieuwetgeving, demografische factoren (vergrijzing) of Arbowet.

In afbeelding 6 zijn de directe en de indirecte omgeving van een organisatie schematisch weergegeven.



Afb. 6 De omgeving van een organisatie. (Bron: OGN.)

Maatschappelijke invloed op de organisatie

Vanuit de samenleving worden eisen en voorwaarden gesteld aan arbeidsorganisaties. Organisaties moeten daarom rekening houden met maatschappelijke processen en ontwikkelingen. Voordat we deze processen behandelen, staan we stil bij factoren die organisaties vanuit de samenleving beïnvloeden.

Omgevingsfactoren

Er zijn verschillende soorten invloeden vanuit de samenleving op organisaties. Wanneer we ze wat nauwkeuriger bekijken, kunnen we onderscheid maken in de volgende omgevingsfactoren:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal-culturele factoren
- Technologische factoren
- Ecologische of geografische factoren
- Politieke factoren.

De toelichting aan de hand van deze factoren staat bekend onder de naam DESTEP (naar de eerste letter van de factor). We lichten deze invloeden toe.

Demografische factoren

Met demografische factoren bedoelen we: bevolkingsomvang, leeftijdsopbouw, bevolkingsgroei en geografische spreiding (waar woont de bevolking?).

Demografische factoren zeggen iets over omvang van beroeps- en niet-werkende bevolking, de afzetmarkt etc. Ook met geografische spreiding hebben organisaties te maken. Een organisatie moet een vestigingsplaats kiezen waar voldoende (opgeleide) werknemers beschikbaar zijn.

Economische factoren

Economische factoren die organisaties beïnvloeden, zijn onder andere: welvaart, inkomensverdeling, inflatie, renteontwikkelingen, overschot of tekort op de betalingsbalans (verschil tussen import en export) en valutakoersen.

Daarnaast speelt ook de toenemende concurrentie een rol. Het besteedbaar inkomen van de consument is gestegen. De eerste tekenen van verzadiging treden op. De strijd om de consument neemt toe. Ook speelt hier de globalisering mee. Complete bedrijfstakken verdwijnen in de richting van de lagelonenlanden. Door internationalisatie ontstaat ook overcapaciteit bijvoorbeeld bij chemische bedrijven, staal, de autobranche, transportmaatschappijen.

Sociaal-culturele factoren

Sociaal-culturele factoren vinden we terug in tradities en gebruiken in de samenleving. Onze maatschappij herbergt een grote diversiteit aan bevolkingsgroepen, met allerlei godsdiensten. Iedere culturele groep kent eigen normen en waarden. Dat heeft invloed op hun levenswijze. Grote culturele invloed hebben ook scholingskansen en opleidingsmogelijkheden. Die werken rechtstreeks in op het personeelsbeleid van organisaties.

Technologische factoren

Technologische factoren vinden we terug in ontwikkelingen rond machines en apparatuur. Die veranderingen hebben effect op productieprocessen en organisatiebeheer. Een sprekend voorbeeld zijn automatiseringsontwikkelingen. Routinematige, menselijke arbeid is in veel industriële processen al (deels) vervangen door robots (mechanisatie).

Door de korte levenscyclus van producten moeten de ontwikkelingskosten snel worden terugverdiend. Autofabrikanten moeten steeds met nieuwe modellen komen. De langspeelplaat is maar net door de cd verdrongen of andere geluids- en beeld dragers melden zich aan in de vorm van dvd, Blue-ray, MP-4 spelers e.d. Het bezit van een bepaalde markt biedt door deze ontwikkeling geen enkele garantie voor de toekomst. De innovatie van producten en de smaak van consumenten verkorten de levenscyclus van producten.

Ecologische of geografische factoren

Met ecologische of geografische factoren bedoelen we onder andere: bodemgesteldheid, ligging ten opzichte van belangrijke verbindingswegen of exportlanden. Die omstandigheden kunnen de gang van zaken in een organisatie beïnvloeden.

Politieke factoren

Politieke factoren zijn onder andere: politieke verhoudingen tussen "links" en "rechts", coalitieverhoudingen in het parlement (vooral in de regeringspartijen), wetgeving (sociale wetgeving, arbeidswetten en milieuwetten), opvattingen over herverdeling van arbeid, belastingstelsel, internationale verdragen en internationale verhoudingen.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Er zijn dus veel maatschappelijke factoren die organisaties beïnvloeden. We laten wat concreter zien, welke belangrijke ontwikkelingen momenteel invloed op organisaties hebben. De belangrijkste zijn:

- participatie en democratisering
- opvattingen over arbeidsverdeling
- sociale en economische zekerheden
- cultuurveranderingen
- belangengroepen.

Participatie en democratisering

De roep om participatie in en democratisering van besluitvormingsprocessen in de organisatie wordt steeds groter. Individuen en groepen strijden om grotere zelfbeschikking en om meer invloed bij beslissingen over zaken waar zij (in)direct belang bij hebben. Meepraten, meedenken en meebeslissen zijn de drie hoofdbestanddelen van een volwaardige *medezeggenschaps*structuur in de organisatie.

Opvattingen over arbeidsverdeling

We kunnen een verandering in *arbeidsethos* constateren. Met andere woorden: het maatschappelijk denken over de betekenis van arbeid in het menselijk bestaan, wijzigt. De calvinistische opvatting over arbeidsplicht en traditionele man/vrouw-rolpatronen verliezen steeds meer terrein. Ze maken langzaam plaats voor een meer genuanceerde visie op zaken als arbeidsverdeling, loopbaan en vrije tijd.

Sociale en economische zekerheden

In de derde plaats veranderen de begrippen sociale en economische zekerheden. Met ons stelsel van sociale zekerheid – de *verzorgingsstaat* – namen we een vooraanstaande plaats in de wereld in. Dat dreigt echter onbetaalbaar te worden. Ongeacht de politieke kleur van de regering wordt nu – wegens economische recessie en werkloosheid – ons stelsel van sociale zekerheid versoberd.

Cultuurveranderingen

In de vierde plaats zien we veranderingen op het culturele vlak. Tot de jaren zestig was *verzuiling* een belangrijk kenmerk van onze cultuur. Een "zuil" is een volksgroepering met eigen godsdienstige en levensbeschouwelijke overtuigingen. De "zuilen" vond je terug in religies, sociale klassen, politieke partijen, omroeporganisaties, vakbonden, kranten, verenigingen en scholen. Zo kenden we de "katholieke zuil" met KVP (Katholieke Volkspartij), KRO, KABO, Volkskrant en katholieke scholen en verenigingen.

De invloed van de zuilen is sterk afgenomen. We noemen dat *ontzuiling*. Het belang van een *juiste opleiding* neemt, in onze dynamische informatiemaatschappij, daarentegen alleen maar toe. Een maatschappelijke carrière is tegenwoordig in sterke mate gekoppeld aan de juiste studiekeuze.

Belanghebbenden of stakeholders

Organisaties hebben invloed op groepen en die groepen hebben op hun beurt weer invloed op die organisaties. Er is dus een voortdurende wisselwerking tussen de organisatie en externe partijen. Die partijen noemen we belanghebbenden, of stakeholders.

Voorbeelden van stakeholders zijn:

- werkgeversorganisaties
- werknemersorganisaties
- consumentenorganisaties
- actiegroepen
- overige belangengroepen.
- *Werkgeversorganisaties*
De organisatie heeft te maken met haar eigen centrale organisatie van werkgevers. Samen met overheid en vakbeweging neemt deze deel aan overleg over lonen en prijzen. Werkgeversorganisaties verwachten van de aangesloten leden dat ze hun organisatiebeleid aanpassen aan de uitkomsten van het gemeenschappelijk overleg. Voor individuele bedrijven betekent dat, dat ze zich tot op zekere hoogte moeten conformeren.
- *Werknemersorganisaties*
De organisatie heeft ook te maken met werknemersverenigingen en vakbonden. Arbeidsvoorwaarden zijn centraal – op landelijk niveau – in hoofdlijnen vastgelegd. Daarnaast besteden de verenigingen de laatste jaren steeds meer aandacht aan de sociale positie van werknemers. Hierdoor ontvangen werknemers van hun bond meer steun voor:
 - veiligstellen van hun (loop)baan
 - inhoud van hun arbeid
 - kwaliteit van hun leiding en organisatie.
- *Consumentenorganisaties*
Consumentenorganisaties beschermen consumenten tegen ondeugdelijke, onveilige en schadelijke producten. Ze hebben toenemende invloed op het organisatiebeleid. Dankzij de massamedia kan voorlichting op grote schaal plaatsvinden. Op televisie zien we programma's waarin informatie en amusement worden gecombineerd. Hierdoor ontstaat een *groeïend consumentenbewustzijn*. In de Verenigde Staten is de consument al veel mondiger dan in Nederland. Consumentenorganisaties hebben daar zeer veel macht. Een artikel – uiteenlopend van zoetjes tot auto's – dat op de zwarte lijst wordt geplaatst, veroorzaakt vaak het faillissement van het producerende bedrijf. Men stapt ook veel sneller dan in Nederland naar de rechter om zijn gelijk te halen en schade te claimen. Dat is inherent aan hun rechtssysteem, dat afwijkt van het Nederlandse.

- *Actiegroepen*

Voor organisaties bestaat vaak een spanning tussen economische en productiebelangen en het *algemeen belang*. Milieu- en andere actiegroepen dwingen organisaties zich te rechtvaardigen ten opzichte van de samenleving. Naarmate zo'n groep zich meer in het openbaar manifesteert, verandert zij van pressiegroep tot actiegroep. In Nederland komen actiegroepen veel voor. Ze blijken steeds meer in staat hun specifieke wensen en eisen tot organisaties te laten doordringen.

- *Overige belangengroepen*

Naast algemene belangengroepen kent Nederland zeer veel specifieke belangengroepen. Het ondernemingsbelang kan ook botsen met de belangen van één zo'n *specifieke groepering*. In gezondheids- en welzijnszorg vinden we veel voorbeelden van specifieke belangengroepen. Ze beïnvloeden niet alleen de politieke opinie, maar ook de gang van zaken in organisaties. Voorbeelden zijn: het landelijk patiëntenplatform, de Hartstichting, Kind en Ziekenhuis en de Alzheimerstichting. Die groepen werken op landelijk niveau. Er zijn echter ook veel – al dan niet tijdelijke – plaatselijke belangengroepen.

Iedere organisatie heeft een groep van belanghebbenden om zich. De belanghebbenden kunnen min of meer elkaars concurrenten zijn, maar geen van allen kunnen zij de organisatie missen. De leiding van een organisatie heeft dus zowel een eigen verantwoordelijkheid voor de organisatie als een maatschappelijke verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld werkgelegenheid, milieu, arbeidsomstandigheden).

Overheidsbeïnvloeding

Ten slotte mogen we de invloed van de overheid – namens de samenleving – niet vergeten. De overheid treedt regulerend op in (interne) bedrijfsaangelegenheden. Dit komt onder andere tot uitdrukking in subsidies en financiële bijstand aan bedrijven. De overheid stelt voorwaarden, waaraan het bedrijf moet voldoen, wil het voor steun in aanmerking komen.

Door financiële bijstand, subsidies en regelgeving neemt de overheid stimulerende of dwingende maatregelen om beleid kracht bij te zetten. Denk hierbij ook aan doelgroepen- en minderhedenbeleid (voor gehandicapten, oudere werklozen, vrouwen, jongeren en allochtonen).

Gevolgen voor organisaties

De hiervoor geschetste ontwikkelingen maken dat de keuzevrijheid van organisaties (terecht) ingeperkt is. Het organisatiemanagement wordt bij strategische en tactische keuzen sterk beïnvloed door externe ontwikkelingen. Dat brengt specifieke problemen rond de bestuurbaarheid van organisaties met zich.

Een aantal concrete, eigentijdse vraagstukken waar management mee te maken heeft, zijn onder andere:

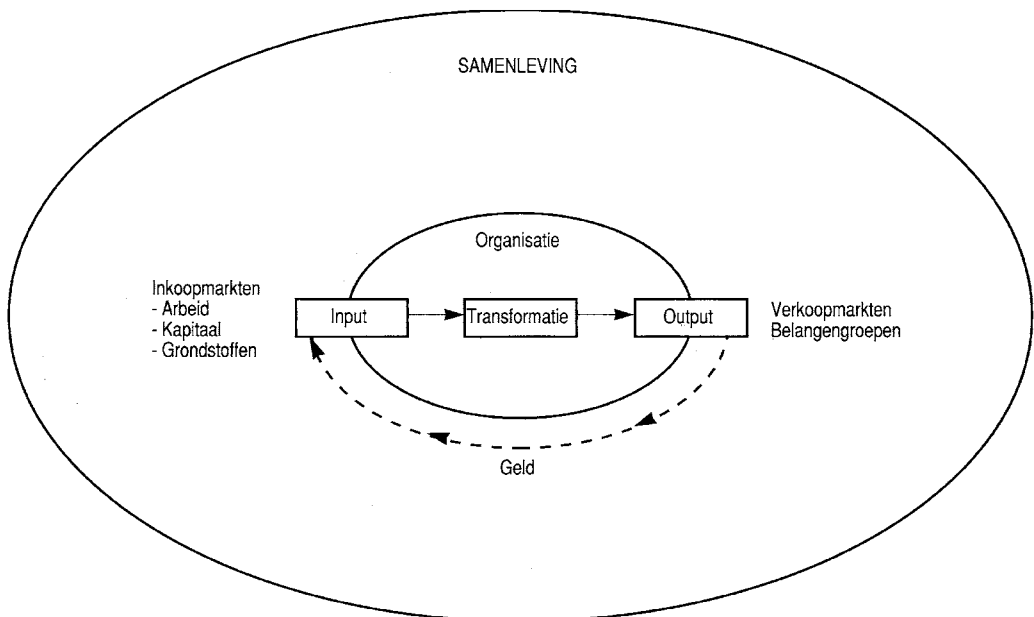
- ontwikkeling van een zodanig *flexibele organisatie*, dat deze snel en doelmatig kan reageren op onvoorspelbare maatschappelijke veranderingen

- de manier waarop tegemoet moet worden gekomen aan de wensen (van in- en externe belangengroepen) tot *openheid* en tot het afleggen van verantwoording
- vinden van een *toetsingsmethode* om beslissingen over technologische vernieuwing niet alleen op economische, maar ook op sociale criteria (kwaliteit van de arbeid, capaciteiten bestaande personeelsbestand) te beoordelen
- aansluiting tussen vraag en aanbod van gekwalificeerde krachten op de *arbeidsmarkt*
- de juiste *premiedruk* op de onderneming, in samenhang met de financiering van het stelsel van sociale zekerheid
- inspelen op de uiteenlopende wensen en eisen van *zelfbewuste en mondige medewerkers*.

Systeemtheorie

Volgens de systeemtheorie of systeembenadering heeft de omgeving van de organisatie veel meer invloed op organisaties dan binnen de Klassieke School en de Human Relations-beweging gedacht werd. Een ander verschil is dat de systeemtheorie er niet vanuit gaat dat er één goede manier van leidinggeven is die overal en altijd opgaat.

Een organisatie is een open systeem waarop allerlei invloeden vanuit de omgeving invloed hebben. Maar ook binnen de organisatie bestaat onderlinge afhankelijkheid: afdelingen hebben elkaar nodig om een goed product te leveren. De vraag is nu waar in het organisatieproces die wisselwerking met de omgeving plaatsvindt. De input en de output zijn de belangrijkste uitwisselingspunten met de omgeving. Transformatie vindt hoofdzakelijk plaats binnen de organisatie.



Afb. 7 Schematische voorstelling van de organisatie als open systeem. (Bron: OGN.)

Bij de input staat de organisatie in verbinding met inkoopmarkten voor grondstoffen, arbeid en kapitaal. De wederzijdse beïnvloeding vindt hier plaats door factoren als inkoopbeleid en arbeidsvoorwaardenbeleid.

Bij de output staat de organisatie in verbinding met verkoopmarkten voor producten of diensten.

Hier geschiedt wederzijdse beïnvloeding onder andere door prijsafspraken, public relations en belangengroepen.

Het zal duidelijk zijn dat, wil de organisatie kunnen voortbestaan, er een dynamisch evenwicht moet zijn tussen input en output. Als de input in verhouding tot de output te klein is, kan de organisatie niet voldoen aan de vraag. Als de output kleiner is dan de input, krijgt de organisatie te maken met hoge voorraadkosten en inefficiënte benutting van arbeid. Beide gevallen bedreigen voortbestaan op lange termijn.

Door het noodzakelijke evenwicht tussen input en output, ontstaat een *cyclisch proces* tussen organisatie en omgeving. Met regelmaat wordt nieuwe input uit de omgeving verworven en nieuwe output aan de omgeving geleverd. Als het evenwicht niet in orde is, wordt de regelmaat in deze cyclus doorbroken. Er ontstaan stagnaties in leveringen (blokkade van de output) of er wordt meer geïnvesteerd (in input en transformatie) dan verkocht.

De continuïteit van het cyclisch proces wordt dus gewaarborgd door de opbrengsten van de output. Uit het geld dat daarmee wordt verdiend, kan de organisatie de kosten van nieuwe input voldoen.

Om het evenwicht en het cyclisch karakter te kunnen controleren, is informatie nodig uit de omgeving. De organisatie moet weten of producten en diensten voldoen aan de wensen en behoeften van afnemers. Door controle kan het management zo nodig tijdig maatregelen nemen om het evenwicht of cyclisch karakter te herstellen. Het hele proces is schematisch weergegeven in de vorige afbeelding.

We zetten de kenmerken van de *organisatie als open systeem* nog even op een rijtje.

Bij de organisatie als open systeem is sprake van:

- wederzijdse beïnvloeding tussen organisatie en samenleving
- input uit de omgeving en output naar de omgeving
- dynamisch evenwicht tussen input en output
- een cyclisch proces om het evenwicht te bewaren
- informatie-uitwisseling.

Cybernetisch proces

Alle organisatieprocessen en afdelingsprocessen moeten beheerst worden door controle op de voortgang en het resultaat. Die controle gebeurt aan de hand van vastgestelde normen. Bij afwijkingen wordt bijgestuurd.

Als hulpmiddel voor procesbeheersing en het borgen van processen en proceswijzigingen, bestaat de *regelkring* ofwel *het cybernetisch proces*.

Dit hulpmiddel bestaat uit de volgende vijf activiteiten:

- *normen* voor uitvoering vaststellen
- *opdracht* tot uitvoering geven
- *informatie* over de voortgang uitwisselen
- informatie aan de normen *toetsen*
- zo nodig *bijsturen*.

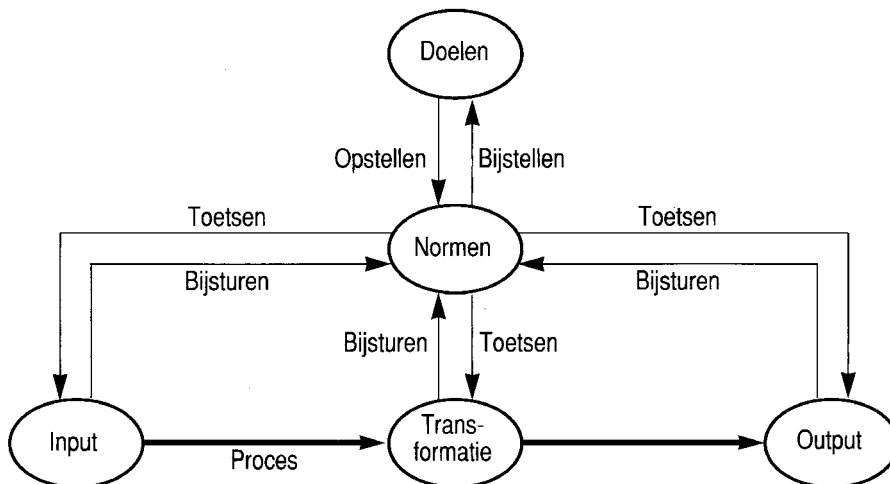
Feedback en feedforward

Hoewel iedere activiteit van het cybernetisch proces belangrijk is, willen we het belang van *informatie* extra benadrukken. Zonder informatie zijn toetsing aan normen en correctie niet mogelijk. De informatieterugkoppeling kan eenvoudig tot zeer complex zijn. In het eerste geval is één enkele observatie voldoende. Terugkoppeling kan echter ook zo complex zijn dat de hulp van computerprogramma's noodzakelijk is.

Deze terugkoppeling noemen we ook wel *feedback*; informatie waaruit blijkt dat tijdens het proces de resultaten niet aan de norm voldoen, leiden tot bijsturing.

Acties die van tevoren worden ondernomen om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen, is *feedforward*. Voorbeelden hiervan zijn kwaliteitscontrole van grondstoffen, of preventief onderhoud aan machines.

In afbeelding 8 ziet u het cybernetisch proces in schemavorm weergegeven.



Afb. 8 Schema van het cybernetisch proces. (Bron: OGN.)

De drie vormen van bijsturing noemen we standaardisatie van input, werkproces (transformatie) en output.

Het cybernetisch proces is van toepassing op het primaire proces en op alle ondersteunende, functionele bedrijfsprocessen. Die processen staan niet los van elkaar. Om een voorbeeld te geven: het heeft geen zin het financiële proces te beheersen als het primaire proces niet beheerst wordt.

Contingentietheorie

De systeemtheorie is een voorloper van de contingentietheorie ook wel contingentiebenadering genoemd. Volgens de contingentietheorie bestaan er geen standaardorganisatiestructuren en standaardmanagementopvattingen, omdat ze altijd situatiegebonden zijn. De ene situatie of de ene omgeving is de andere niet; één oplossing is niet zonder meer van toepassing op ieder probleem. Zo zal een organisatie die in een stabiele omgeving opereert, bureaucratisch georganiseerd kunnen zijn, terwijl een organisatie in een dynamische omgeving veel flexibeler moet kunnen zijn.

In feite is de contingentiebenadering een aanvulling op de andere theorie, zoals de klassieke school, de human relations-benadering, het revisionisme en de systeembenadering. De aspecten taak en mens worden uitgebreid met het aspect situatie. Met situatie wordt dan bedoeld: de omgeving van de organisatie, het niveau van de medewerkers en de aard van het werk. Verschillen in de aard van organisatie en de omgeving waarin zij werken, leidt tot verschillende manieren van leidinggeven en verschillen in de organisatiestructuren van deze organisaties.

Mintzberg is een van de grondleggers van de contingentiebenadering.

Er is geen ideale vorm voor een organisatiestructuur en bestuur. Voor elke situatie moet gekeken worden naar de best passende in die omstandigheden. De manier waarop een organisatie bestuurd wordt, is afhankelijk van de omgeving. Deze aanpak wordt ook wel de situationele benadering genoemd; de beste manier van leidinggeven en organiseren wordt bepaald door de situatie.

Conclusie

We kunnen concluderen dat externe contacten van levensbelang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Zonder externe contacten kan de organisatie niet functioneren als open systeem. De contacten spelen zich vooral af rond in- en output. Voor input noemen we nog eens de contacten met inkoopmarkten voor grondstoffen, arbeid en kapitaal. Rond de output gaat het vooral om relaties met afnemers van producten en diensten. Voor zowel in- als output zijn contacten met plaatselijke, provinciale en landelijke overheid belangrijk. Maar ook rond het transformatieproces spelen externe contacten. Denk aan uitbesteding van (delen van) het productieproces, aan onderhoud of aan adviezen.