

Inhoud

Onderdeel A Organisaties

Hoofdstuk 1	Maatschappij en organisaties	
1.1	Inleiding	13
1.2	Organisaties, bedrijven en ondernemingen	13
1.3	Organisaties in hun externe omgeving	15
1.4	De economische kringloop en transformatieprocessen	19
1.5	Organisaties in hun interne omgeving	20
1.6	Beïnvloeden en beheersen van de omgeving	23
1.7	Management	24
Hoofdstuk 2	Soorten organisaties	
2.1	Inleiding	29
2.2	Industriële organisaties	30
2.3	Handelsbedrijven	31
2.4	Dienstverlenende organisaties	31
2.5	Overheidsorganisaties	32
2.6	Overige non-profitorganisaties	33
2.7	Typen van organisaties	35
Hoofdstuk 3	Historische ontwikkeling van de organisatietheorie	
3.1	Inleiding	41
3.2	De klassieke school	41
3.3	De human-relationsbenadering	44
3.4	Het revisionisme	45
3.5	De systeembenadering	45
3.6	De contingentiebenadering	46

Onderdeel B Plaatsbepaling van organisaties

Hoofdstuk 4 Bedrijfskolom, bedrijfstak en markten

4.1	Inleiding	53
4.2	De bedrijfskolom	53
4.3	Bedrijfstakken en sectoren	55
4.4	Verticale bewegingen in de bedrijfskolom	55
4.5	Horizontale bewegingen in de bedrijfskolom	58
4.6	Concrete markten en abstracte markten	59

Hoofdstuk 5 Ondernemingsvormen

5.1	Inleiding	63
5.2	Ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid	64
5.3	Ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid	67

Onderdeel C Doelstellingen en strategisch beleid

Hoofdstuk 6 Strategie

6.1	Inleiding	79
6.2	Strategievorming	79
6.3	Strategieformulering	80
6.4	Strategiebepaling	82
6.5	Strategische keuzen	87

Hoofdstuk 7 Doelstellingen van organisaties

7.1	Inleiding	93
7.2	Soorten doelstellingen	93
7.3	Formulering van doelstellingen	95

Hoofdstuk 8 Dynamiek

8.1	Inleiding	99
8.2	Groei en ontwikkelingsstadia	99
8.3	Veranderingsprocessen	102

Onderdeel D Plannen en organiseren

Hoofdstuk 9	Organisatie van de planning	
9.1	Inleiding	109
9.2	Definitie en doelstelling van planning	109
9.3	Soorten beslissingen en soorten planning	111
9.4	Beslissingsmethoden	112
9.5	Planningmethoden	116
9.6	Procesbeheersing	120
Hoofdstuk 10	Ondernemingsplanning	
10.1	Inleiding	127
10.2	Masterplan	127
10.3	Deelplannen	128

Onderdeel E Organiseren

Hoofdstuk 11	Interne organisatie	
11.1	Inleiding	137
11.2	Effectief organiseren	137
11.3	Organisatiecriteria	139
11.4	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	141
11.5	Taakverdeling	144
11.6	Taakverdeling en motivatie	148
Hoofdstuk 12	Organisatiestructuren en -stelsels	
12.1	Inleiding	155
12.2	Verbijzondering en coördinatie	156
12.3	Organisatieschema's	159
12.4	Relatievormen	162
12.5	Organisatievormen	167
12.6	De divisieorganisatie	169
Hoofdstuk 13	Zeggenschap in organisaties	
13.1	Inleiding	175
13.2	Zeggenschapsrollen in organisaties	175
13.3	Projectorganisatie en matrixorganisatie	177

Onderdeel F Leidinggeven

Hoofdstuk 14 Leiderschap

14.1	Inleiding	185
14.2	Theorieën over leiderschap	185
14.3	Soorten leiderschap	188
14.4	Taken van de leiding	191
14.5	Omspanningsvermogen van de leiding	195
14.6	Managementmethoden	198

Hoofdstuk 15 Medezeggenschap

15.1	Inleiding	205
15.2	Wet op de Ondernemingsraden	205
15.3	De ondernemingsraad: rechten en bevoegdheden	207

Register	209
-----------------	-----

A large, light blue, sans-serif capital letter 'A' is positioned in the upper right quadrant of the image. It is semi-transparent, allowing the dark blue background to show through. The letter is oriented vertically, with its base at the bottom right.

ORGANISATIES

MAATSCHAPPIJ EN ORGANISATIES

1



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een doelstelling die veel ondernemingen hoog in het vaandel hebben. KIVO is daarvan een voorbeeld.

In het bedrijf KIVO Plastic Verpakkingen is MVO verankerd. Zo reduceert KIVO de dikte van hun plastics met 25% tot 40% voor zowel zware zakken als de krimpfolies. 'Minder kilo's inzetten is goed voor het milieu en levert een besparing op voor de klant en de keten', legt Evert Smit uit, Innovation Manager bij KIVO.

In 2012 ontving KIVO een prijs voor ketenefficiency, omdat het bedrijf laat zien dat ketenbesparing een positieve impact heeft op energie- en milieuprestaties. 'Het dunner maken van de folies zorgt voor grondstoffen- en energie-efficiency en kostenbesparing. Op deze manier zetten wij een duurzaam product in de markt', legt Smit uit. 'Bij diktereductie is het overigens wel belangrijk dat de sterkte-eigenschappen van plastics gelijk blijven en vooral dat het materiaal goed verwerkbaar is voor de klant.'

Smit: 'Je moet jezelf altijd afvragen of datgene wat je produceert wel nodig is. Vaak ben je gewend om iets op een bepaalde manier te doen en

vraag je je onvoldoende af wat de maatschappelijke of milieu-impact is. Door out-of-the-box te denken word je innovatiever. En door kostenbesparingen en een toenemend bewustzijn over duurzaamheid in de markt zal het ook steeds meer lonen.'

KIVO produceert ook verpakkingen van biologisch afbreekbare plastics. Smit: 'We merken dat het bewustzijn hierover toeneemt in het bedrijfsleven.' Deze verpakkingen, vaak afvalzakken en verpakkingen van groente en fruit, dragen een herkenbaar kiemplantlogo. Biologisch afbreekbare plastics worden gemaakt uit reststoffen van de teelt of de verwerking van aardappelen en maïs of uit wei in plaats van aardolie. De productie kost daarnaast minder energie dan de productie van de traditionele plastics. Composteerbaar en beter voor het milieu dus.

Aangezien KIVO 24 uur per dag draait, werkt een aanzienlijk deel van de werknemers in ploegendiensten. Om dit beter te laten aansluiten op het privéleven van de medewerkers hanteert het bedrijf een flexibel werkproces. Op basis van ieders wensen roosteren personeelsleden zichzelf in. 'Vooral bij het aantrekken van nieuwe werknemers is dit een pluspunt.' Aldus Smit.

Inleiding

1.1 Inleiding

Dit boek gaat over werken en samenwerken in organisaties, over hoe dat kan en over de veranderde opvattingen daarover in de loop van de tijd.

Er worden middelen en methoden aangereikt, die behulpzaam kunnen zijn bij de inrichting en het functioneren van een organisatie.

Dit eerste hoofdstuk behandelt een groot aantal begrippen en plaatst de organisatie binnen de omgeving waarin ze opereert. De omgeving, onder te verdelen in een externe omgeving en een interne omgeving, heeft een belangrijke invloed op het reilen en zeilen van elke organisatie. Kennis van haar omgeving is voor elke organisatie dan ook letterlijk van levensbelang.

Organisaties, bedrijven

1.2 Organisaties, bedrijven en ondernemingen *en ondernemingen*

Mensen hebben dagelijks te maken met organisaties. Werken, studeren, besteden van inkomen en vrije tijd, aan alle facetten van het bestaan komen organisaties te pas. Het maatschappelijk leven is dan ook opgebouwd uit organisaties op velerlei terrein. Voorbeelden hiervan zijn scholen, sportverenigingen, kerken, winkels en fabrieken.

Een organisatie vervult in de maatschappij een bepaalde functie waaraan behoefte bestaat. Zou die behoefte er niet zijn, dan zou ook geen organisatie worden gevormd. Zo kunnen mensen in clubverband willen biljarten en daartoe een biljartvereniging oprichten. Of bedrijven kunnen behoefte hebben aan een eigen website op internet, waarop anderen inspelen door het starten van een servicebureau op dat gebied.

In de loop van de tijd zijn er tal van organisaties ontstaan en ook weer verdwenen. Verdwenen als gevolg van te hoge kosten of omdat ze niet meer nodig bleken te zijn. Nederland kent bijvoorbeeld nog nauwelijks kledingindustrie. Verder kunnen smaakveranderingen en technische ontwikkelingen tot sluiting

van een organisatie leiden. De opkomst van de mobiele telefoon verminderde de behoefte aan telefooncellen en daarmee ook aan bedrijven die ze produceren.

Wat maakt iets tot een organisatie? Welke gemeenschappelijke kenmerken bevatten de ogenschijnlijk totaal verschillende organisaties?

In ieder geval streeft een organisatie een doel na. Dat doel kan bijvoorbeeld zijn het uitvoeren van concerten, het helpen van zieken, het bakken van brood of het produceren van fietsen.

Deze doelen kunnen vaak het beste worden gerealiseerd als mensen dat gezamenlijk en niet alleen doen. We kunnen dat dus zien als een **motief om te organiseren**. Mensen zoeken elkaar daarom bewust op om een gemeenschappelijke doelstelling te bereiken.

Een **organisatie** is dan ook elk samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om daardoor gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.

Als we het over organisaties hebben dan zeggen we ook vaak bedrijven, ondernemingen of instellingen. Toch zijn die begrippen geen synoniemen.

Organisatie is het overkoepelende begrip voor samenwerkingsverbanden met een gemeenschappelijk doel.

Organisaties kunnen worden onderverdeeld in:

- op winst gerichte organisaties (**profitorganisaties**);
- niet op winst gerichte organisaties (**non-profitorganisaties**).

De op winst gerichte organisaties vind je in de particuliere sector, terwijl de niet geprivatiseerde non-profitorganisaties voor het merendeel overheidsorganisaties zijn. Particuliere en geprivatiseerde non-profitorganisaties worden vaak met overheidssubsidies gefinancierd.

Organisaties die producten of diensten voortbrengen noemen we **bedrijven**. Bedrijven kunnen zowel profitorganisaties als non-profitorganisaties zijn.

Indien een bedrijf een product of een dienst voortbrengt met de bedoeling om winst te maken, spreken we van een **onderneming**. Voorbeelden van ondernemingen zijn een supermarkt, een reisbureau en een meubelfabriek.

Een **instelling** is een benaming voor een arbeidsorganisatie die we veel tegenkomen in de non-profitsector. Voorbeelden zijn een instelling voor maatschappelijke dienstverlening en een onderwijsinstelling.

Het is niet zo belangrijk om lang bij dit onderscheid stil te staan. In de praktijk worden de begrippen vaak door elkaar gebruikt. En bovendien is er niet altijd sprake van eenduidigheid.

Een organisatie moet niet worden opgevat als een statisch geheel. Als gevolg van veranderende opvattingen en maatschappelijke ontwikkelingen zijn organisaties doorlopend in beweging. De grotere mogelijkheden van de automatisering hebben dit nog versneld.

Ook zie je dat overheden bedrijven afstoten en dat deze bedrijven als een zelf-

standige organisatie verdergaan. Energiebedrijven zijn daarvan een voorbeeld. We spreken dan van [privatisering](#).

Organisaties in hun

1.3 Organisaties in hun externe omgeving

externe omgeving

Organisaties staan niet op zichzelf. Ze maken deel uit van een samenleving waarin andere organisaties, mensen en situaties invloed op hen uitoefenen. Organisaties moeten zich bewust zijn van wat zich buiten de eigen organisatie afspeelt en hierop adequaat kunnen reageren.

Bijvoorbeeld reageren op veranderingen in wensen van afnemers, op strengere milieueisen, op een tekort aan arbeidskrachten of op hogere rentetarieven.

Bovendien heeft een organisatie te maken met een veelheid van [belanghebbenden](#), zoals overheden, werknemers, vakbonden, leveranciers, afnemers en vermogensverschaffers. Alle personen en groepen die op enigerlei wijze belang hebben bij een organisatie worden [stakeholders](#) genoemd.

Stakeholders kunnen deel uitmaken van de organisatie zelf, zoals werknemers. Maar veelal staan ze buiten de organisatie, zoals leveranciers, afnemers en financiers.

Een groot deel van de stakeholders behoort dus tot de belanghebbende buitenstaanders van de organisatie, tot de [externe omgeving](#). Hiertoe rekent men personen, groepen en situaties, die zich buiten de organisatie bevinden, maar die wel van invloed zijn op de organisatie. Voor een organisatie is het belangrijk om in haar functioneren rekening te houden met de externe omgeving en het beleid daar mede op af te stemmen. We spreken dan van [externe afstemming](#).

Externe belanghebbenden zijn onder meer:

Afnemers

Afnemers zijn de kopers van producten of diensten. Dus degenen die betalen voor bijvoorbeeld een tv-toestel of een hypotheekadvies. Wil een bedrijf blijven verkopen dan zal men producten of diensten moeten leveren van goede kwaliteit en tegen aanvaardbare prijzen. Dit is in het belang van de afnemers.

Leveranciers

Leveranciers leveren grondstoffen, hulpmaterialen, machines, enz., die een organisatie nodig heeft om producten te maken of diensten te verlenen.

Het is van belang dat een organisatie een goede relatie onderhoudt met haar leveranciers. Dat wil zeggen afspraken correct nakomen en betalingen op tijd verrichten. Gebeurt dat niet dan kan een leverancier ophouden met leveren of z'n voorwaarden verscherpen.

Vermogensverschaffers

Om te kunnen werken heeft een organisatie geld nodig. Dit geld wordt bijeengebracht door aandeelhouders, banken en andere vermogensverschaffers. Deze verwachten daarvoor zeggenschap en/of een redelijke financiële vergoeding in de vorm van dividend of rente. Een organisatie moet daaraan voldoen om te voorkomen dat vermogensverschaffers hun geld terugvragen of geen nieuw vermogen meer ter beschikking stellen aan de organisatie.

Overheid

De overheid maakt het organisaties mogelijk te functioneren. Zij geeft vergunningen af en zorgt voor een goede infrastructuur voor de aan- en afvoer van grondstoffen en producten.

Voorts bepaalt de overheid de milieueisen, eisen van bekwaamheid van ondernemers, geeft ze richtlijnen voor de openingstijden van winkels, e.d.

Voor haar activiteiten brengt de overheid aan organisaties belastingen en andere heffingen in rekening.

Concurrenten

Concurrenten zorgen ervoor dat een organisatie alert blijft. Concurrentie dwingt organisaties tot permanente kwaliteitsbewaking van producten en diensten en tot lage(re) prijzen daarvan.

Om de concurrentie te beperken maken bedrijven soms afspraken met elkaar. De overheid ziet erop toe dat deze afspraken niet leiden tot oneerlijke concurrentie of tot benadeling van afnemers.

Belangenorganisaties

Belangenorganisaties zijn vakbonden, werkgeversorganisaties, consumentenorganisaties en actiegroepen. Deze organisaties vertegenwoordigen een veelheid van belangen waarmee een organisatie terdege rekening moet houden. Het is niet altijd gemakkelijk om via onderhandelingen tot een voor elke partij acceptabel resultaat te komen. Echter, wanneer geen overeenstemming wordt bereikt, kan dit de betrokken organisatie veel negatieve publiciteit opleveren. Gesprekken met belangenorganisaties vergen dan ook veel tact en inlevingsvermogen. Het is vaak een kwestie van geven en nemen.

De bekendste [werkgeversorganisatie](#) op industrieel gebied is de combinatie VNO-NCW, bestaande uit het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW). In (naar hun juridische vorm privaatrechtelijke) werkgeversorganisaties bundelen werkgevers in het groot-, midden- en/of kleinbedrijf hun krachten om hun belangen op economisch en/of sociaal gebied te behartigen.

[Werknemersorganisaties](#) beogen op te komen voor de materiële en immateriële belangen van de werknemers. Bekend zijn met name de Federatie Neder-

landse Vakbeweging ([FNV](#)), het Christelijk Nationaal Vakverbond ([CNV](#)) en de Vakcentrale voor Professionals ([VCP](#)).

Werkgevers- en werknemersorganisaties spelen onder meer een rol in of bij:

- de Sociaal-Economische Raad ([SER](#)), die driemaal elf leden telt van werkgevers, werknemers en door de overheid aangewezen onafhankelijke deskundigen (kroonleden);
- de Stichting van de Arbeid ([STAR](#)), die uitsluitend bestaat uit vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers;
- veel gevallen van CAO-overleg en overleg in het kader van sociale plannen;
- de bedrijfstakpensioenfondsen.

Behalve van de belangen van de hiervoor genoemde personen en groepen zal een organisatie zich ook bewust moeten zijn van situaties en ontwikkelingen in de omgeving waarop zij geen of weinig invloed kan uitoefenen. Factoren die echter wel van groot belang zijn voor het functioneren en voortbestaan van de organisatie. Voor een school is het bijvoorbeeld belangrijk om te weten hoeveel kinderen geboren worden in haar wervingsgebied.

De hier bedoelde factoren zijn onder meer de volgende:

Demografische factoren

Demografische factoren zijn factoren die te maken hebben met de omvang, groei en samenstelling van de bevolking. Het zal duidelijk zijn dat deze gegevens, hoewel niet door de organisatie te beïnvloeden, van grote betekenis zijn voor organisaties die producten of diensten leveren. Als bekend is dat het aantal eenpersoonshuishoudens sterk toeneemt zal een bedrijf als Albert Heijn z'n verpakkingseenheden daaraan aanpassen. Voor een fabrikant van kindervagens is het aantal geboorten een belangrijk gegeven.

Economische factoren

Hiertoe worden bijvoorbeeld gerekend de loonontwikkeling, de renteontwikkeling en valutaschommelingen. Deze factoren bepalen mede of bedrijven zich in Nederland of in een ander land vestigen. Een hoge dollarkoers ten opzichte van de euro kan tot gevolg hebben dat meer Amerikaanse bedrijven hun heil zoeken in Europa, vanwege lagere investeringskosten. Uiteraard spelen daarbij ook andere zaken als lonen, infrastructuur en afzetmogelijkheden een rol. Loonontwikkelingen hebben ertoe geleid dat veel bedrijven werkzaamheden hebben overgeheveld naar zogenaamde lagelonenlanden, zoals Zuid-Korea, India, China, Taiwan en de voormalige Oostbloklanden.

Technologische factoren

Als gevolg van technologische ontwikkelingen veranderen producten en productiemethoden en ontstaan nieuwe producten en diensten. Vooral de automatisering heeft de productontwikkeling in een stroomversnelling gebracht. Voor organisaties heeft dit grote gevolgen. Er kan op grotere schaal geprodu-

ceerd worden, producten verdwijnen en nieuwe ontstaan. Ook de wijze van distribueren van producten verandert. Steeds meer bedrijven gaan ertoe over hun producten via internet te verkopen (e-commerce).

Ook binnen organisaties hebben technologische ontwikkelingen belangrijke consequenties. Er ontstaan nieuwe functies, vooral op het gebied van automatisering, terwijl andere functies worden opgeheven.

Sociaal-maatschappelijke factoren

Hiermee worden bedoeld opvattingen die in de loop van de tijd zijn gegroeid. Bijvoorbeeld een grotere roep om veilige en milieuvriendelijke producten. En ook verlangen mensen steeds meer dat rekening wordt gehouden met hun persoonlijke voorkeuren.

Politieke factoren

Organisaties moeten zich houden aan wetten en regels die door landen zijn vastgesteld. Ze zijn echter per land verschillend en bepalen of het voor een organisatie wel of niet gunstig is er zich te vestigen. Een land kan bijvoorbeeld door een gunstig belastingklimaat meer bedrijven trekken.

Ecologische factoren

Hierbij gaat het om de zorg voor het milieu. In de landbouw wordt het gifgebruik meer en meer beperkt. Om luchtvervuiling terug te dringen worden steeds strengere milieueisen gesteld aan met name productiebedrijven. Ecologische factoren veroorzaken enerzijds dat bedrijven sluiten en anderzijds dat bedrijven ontstaan, vooral op het gebied van de milieutechnologie.

Marktfactoren

Bedrijven die producten of diensten aanbieden, moeten inzicht hebben in hun markt. Hoe groot is de groep mogelijke afnemers waarop zij zich richten? Hierbij spelen factoren mee als prijs, inkomen, kwaliteitseisen, e.d. Als een supermarkt overweegt producten thuis te bezorgen, moet ze eerst weten of daarnaar voldoende vraag is. Via marktonderzoek is dat bijvoorbeeld te achterhalen.

De hier genoemde omgevingsfactoren zijn nog te onderscheiden in:

- macro-omgevingsfactoren;
- meso-omgevingsfactoren;
- micro-omgevingsfactoren.

Deze verdeling heeft te maken met de mate van invloed die een organisatie op haar omgeving kan uitoefenen, niet alleen op de externe omgeving maar ook op de in paragraaf 1.5 te bespreken interne omgeving.

Macro-omgevingsfactoren zijn externe factoren waarop een organisatie geen enkele invloed heeft. Dat geldt voor veel van de hiervoor genoemde externe factoren. Een organisatie heeft niet in de hand hoe een politiek systeem zich

ontwikkelt, welke opvattingen mensen hebben over huwelijk en gezinsgrootte, wat de klimatologische omstandigheden zijn, enz.

Meso-omgevingsfactoren zijn externe factoren waarop een organisatie enige invloed kan uitoefenen. Een organisatie kan bijvoorbeeld zorgen voor een goede relatie met vakbonden, kan afspraken maken met leveranciers en banken en kan meer of minder rekening houden met maatschappelijke opvattingen over milieu en gezondheid.

Micro-omgevingsfactoren zijn interne factoren die voor een organisatie in belangrijke mate te beïnvloeden zijn. Hierbij valt te denken aan de inrichting van de organisatie in functies en afdelingen, het personeelsbeleid en het marketingbeleid. In paragraaf 1.5 wordt hierop teruggekomen.

De economische kringloop

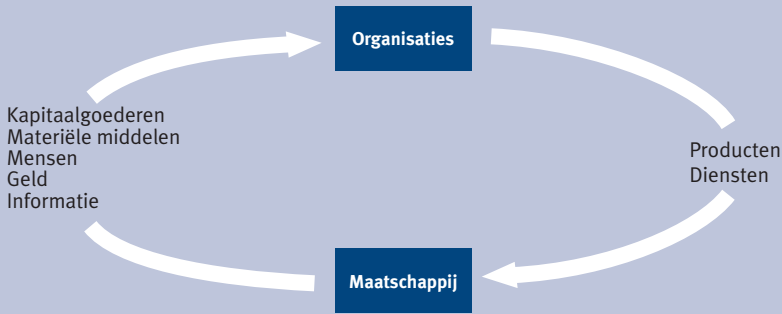
1.4 De economische kringloop en transformatieprocessen *en transformatieprocessen*

Een organisatie bestaat omdat er behoefte aan is. Organisaties bevredigen de behoefte van mensen door producten of diensten te leveren; zij zijn de **producenten**. Om daartoe in staat te zijn moet een organisatie beschikken over een gebouw, machines, grondstoffen, mensen, informatie, enz. Deze vormen de **input** voor een organisatie. In het gebouw wordt gewerkt. Met de machines verwerkt men grondstoffen tot eindproducten, bijvoorbeeld plaatstaal tot auto's. De mensen leveren hun arbeidskracht en creativiteit. Informatie over de omgeving is noodzakelijk om te bepalen wat gedaan moet worden.

Een organisatie staat in voortdurende wisselwerking met de maatschappij waarvan zij deel uitmaakt. De maatschappij levert geld, mensen, kapitaalgoederen, grondstoffen en informatie. Binnen de organisatie worden deze **getransformeerd**, omgevormd, tot producten en diensten. Deze vormen de **output** van de organisatie en worden weer geleverd aan de maatschappij, aan de **consumenten**. Het proces van input, transformatie en output in een organisatie is **de economische kringloop**. Om de kringloop goed te laten verlopen, vinden allerlei **ruilprocessen** plaats.

De economische kringloop kan schematisch worden weergegeven zoals afgebeeld in figuur 1 op de volgende bladzijde.

Transformatieprocessen zijn de processen die in een organisatie plaatsvinden om tot de gewenste output te komen. Machines maken halffabrikaten en eindproducten. Geestelijke en lichamelijke arbeid worden omgezet in productiemethoden, planning, verkoop, e.d. Informatie wordt gebruikt om producten of diensten aan te passen, om productiemethoden te veranderen en om aan afnemers gegevens te verstrekken.



Figuur 1. De economische kringloop.

Er volgen twee voorbeelden ter verduidelijking.

Een meubelfabriek vervaardigt kantoormeubelen. Hiervoor zijn nodig geld, machines, hout, staal, mensen en informatie. Geld om de noodzakelijke investeringen te doen. Machines om (onderdelen van) meubelen te maken. Hout en staal als grondstoffen. Mensen om ontwerpen te maken, planningschema's op te stellen, de verkoop te regelen, enz. Informatie is onder meer nodig om te kunnen handelen naar de wensen van afnemers, om op het juiste moment grondstoffen in te kopen en om prijzen vast te stellen. En dat alles met als doel het vervaardigen en het verkopen van kantoormeubelen. De inputfactoren geld, machines, grondstoffen, mensen en informatie worden via verschillende transformatieprocessen omgevormd tot kantoormeubelen.

Een ander voorbeeld is een opleidingsinstituut, dat cursussen verzorgt in vreemde talen. Hiervoor zijn nodig een gebouw, docenten en informatie. Het gebouw om les in te geven, docenten om kennis over te dragen en informatie om de juiste cursussen te kunnen geven. De inputfactoren gebouw, mensen en informatie worden omgezet in cursussen.

Organisaties in hun

1.5 Organisaties in hun interne omgeving *interne omgeving*

Een organisatie is een samenwerkingsverband waarin mensen en middelen worden samengebracht om bepaalde doelstellingen te bereiken. In paragraaf 1.3 heb je gezien dat een organisatie te maken heeft met externe belanghebbenden. Er zijn echter ook interne belanghebbenden. Dit zijn de leidende en uitvoerende werkers. Zij maken deel uit van de *interne omgeving*.

Tot de interne omgeving in een organisatie worden naast de mensen ook de middelen, zoals het gebouw, de machines en de financiële middelen, gerekend.

De doelstellingen van een organisatie worden door de leiding bepaald. Deze [bedrijfsdoelstellingen](#) kunnen onder andere zijn: het leveren van een bepaald product of een bepaalde dienst, het nastreven van een hoge kwaliteit, de groei van het bedrijf, het streven naar een zo hoog mogelijke winst.

De leiding in een organisatie is in handen van de eigenaar of eigenaren of van mensen die daarvoor door de eigenaren zijn aangesteld. De leiding wordt meestal aangeduid als de [directie](#).

Daarnaast werken in een organisatie mensen die werkzaamheden voorbereiden en uitvoeren, de [medewerkers](#).

Het samenwerken van mensen en middelen moet zodanig plaatsvinden dat een organisatie op een effectieve en efficiënte wijze haar doelstellingen bereikt. Een organisatie wordt daarom vaak opgedeeld in afdelingen die elk een fase van het productieproces vervullen. Daarbij is wel een goede afstemming van werkzaamheden tussen de verschillende afdelingen noodzakelijk. De werkzaamheden van afdelingen worden opgesplitst in functies en taken en verdeeld over de medewerkers. Bovendien zal men moeten vaststellen welke beslissingsbevoegdheden afdelingen en functionarissen hebben, hoe de communicatie het beste kan verlopen en welke procedures moeten worden gevolgd. Het geheel van samenwerkende afdelingen, de verdeling over taken en functies, de communicatie, de beslissingsbevoegdheden en de vastlegging van procedures wordt de [organisatiestructuur](#) genoemd. In hoofdstuk 12 komt dit uitgebreid aan de orde.

Naast de formele vastlegging van taken, functies, bevoegdheden en procedures bestaan er binnen organisaties ongeschreven gemeenschappelijke opvattingen en gedragingen. Voorbeelden daarvan zijn: een soepele of harde houding naar klanten, het wel of niet bepraten van problemen, de houding tegenover minderheden, het omgaan met zieke collega's, eten op kosten van de zaak. Samen met de geschreven regels vormen deze opvattingen en gedragingen de [organisatiecultuur](#).

Soms kan het nodig zijn de organisatiecultuur te veranderen. Bijvoorbeeld omdat de doelstellingen van de organisatie in gevaar komen, de kosten te hoog worden of er spanningen tussen mensen ontstaan.

Om een cultuur te veranderen is het van belang te weten welke cultuur een organisatie heeft.

Er zijn grofweg vier typen van organisatieculturen te onderscheiden:

Rolcultuur

In een rolcultuur is er sprake van een sterk gecentraliseerde leiding en een geringe mate van samenwerking tussen de leden van de organisatie. Verwacht wordt dat iedereen zich aan de ontwikkelde regels en procedures houdt. Een voorbeeld van een rolcultuur is een verkooporganisatie met vertegenwoordigers die allen hun eigen werkgebied hebben.

Personencultuur

Een personencultuur kenmerkt zich door een grote spreiding van macht. Organisatielieden werken nauwelijks samen en hebben een grote beslissingsbevoegdheid. Een accountantskantoor is een voorbeeld van een personencultuur. Accountants hebben hun eigen cliënten, waarmee een bijzondere relatie ontstaat. De accountant is de vertrouwenspersoon en adviseur en heeft een grote mate van vrijheid van handelen.

Machtscultuur

Een machtscultuur is een organisatie met een sterk gecentraliseerde leiding en medewerkers die nauw met elkaar samenwerken. Nieuwe bedrijven hebben vaak een machtscultuur. De baas, tevens oprichter, houdt de touwtjes stevig in handen en de activiteiten zijn vaak gericht op een nog beperkt doel.

Taakcultuur

In een taakcultuur is er een grote mate van samenwerking en spreiding van macht. Een projectgroep, waarin specialisten samenwerken om een bepaald probleem op te lossen, is daarvan een voorbeeld.

In een organisatie worden de beslissingen genomen door leidinggevende functionarissen: directie, chefs, bazen, enz. Zij sturen de organisatie, brengen activiteiten op gang, motiveren en stimuleren. Samen vormen zij het **management** van de organisatie.

Managers moeten zorgen dat anderen hun taak goed uitvoeren. Zij zijn afhankelijk van anderen. Zij moeten zorgen voor een goed werkklimaat, informatie verschaffen en besluiten nemen.

Om hun rol goed te vervullen moeten managers over specifieke kwaliteiten beschikken, zoals goede communicatievaardigheden, overzicht, creativiteit, sociale vaardigheden, ambitie en motivatie.

Ook moet een manager goed op de hoogte zijn van de gang van zaken in de organisatie, de samenwerking tussen afdelingen en functionarissen en de invloeden van buiten af (de externe omgeving).

Beïnvloeden en beheersen

1.6 Beïnvloeden en beheersen van de omgeving *van de omgeving*

De **externe omgeving** ligt buiten de organisatie zelf, maar beïnvloedt deze wel. Hierbij gaat het om zaken als bevolkingsgroei, schaarste aan grondstoffen, economische en technische ontwikkelingen, politieke verhoudingen en onderwijsniveau.

Het is de taak van de leiding van een organisatie te zorgen dat de organisatie zich handhaaft in het krachtenveld van omgevingsfactoren. Zij moet er immers voor waken dat het voortbestaan van de eigen organisatie in gevaar komt. De leiding zal daarom in haar handelen de omgeving nauwlettend in de gaten houden. Daarbij moet ze zoveel mogelijk proberen in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving. En daar waar de organisatie zelf invloed kan uitoefenen op omgevingsfactoren, moet ze dit doen.

De externe omgeving omvat alle factoren die voor een individuele organisatie niet beheersbaar zijn. Voor een deel zijn deze factoren echter wel beïnvloedbaar. We maken dan onderscheid in een indirecte externe omgeving en een directe externe omgeving.

De **indirecte externe omgeving** is de omgeving die wel van belang is, maar die voor een individuele organisatie onbeheersbaar is en waarop ze ook geen invloed heeft. Dit zijn zaken als het politieke systeem in een land, de belastingwetgeving, het niveau van scholing en de vervoersmogelijkheden. Deze zaken zijn voor een organisatie een gegeven en de leiding kan haar handelen hierop zo goed mogelijk afstemmen. Bijvoorbeeld optimaal gebruikmaken van belastingfaciliteiten of het vestigen van een bedrijf in de buurt van autowegen of spoorwegen. In paragraaf 1.3 hebben we dat de macro-omgevingsfactoren genoemd.

Daarnaast zijn er externe factoren die voor een individuele organisatie wel beïnvloedbaar zijn, de meso-omgevingsfactoren. Deze worden gerekend tot de **directe externe omgeving**. Hiermee worden bijvoorbeeld bedoeld de invloed van leveranciers, afnemers, vakbonden en banken. CAO's leggen bedrijven allerlei verplichtingen op, maar afzonderlijke bedrijven kunnen via hun werkgeversorganisatie wel meebeslissen over de inhoud daarvan. Ook kan een bedrijf zijn eigen leveranciers kiezen en eventueel door onderhandelen gunstiger prijzen bedingen.

Met de interne omgeving van een organisatie wordt bedoeld het geheel van omstandigheden die voor een organisatie zowel beïnvloedbaar als beheersbaar zijn. Dit zijn de micro-omgevingsfactoren.

Een bedrijf kan zelf beslissen welke machines ze aanschafft en hoe daarmee wordt gewerkt. En ook hoe het bedrijf wordt ingericht, welke mensen waar worden ingezet en welke verantwoordelijkheden ze krijgen.

Natuurlijk is het wel zo dat een bedrijf daarbij rekening moet houden met opvattingen, regelingen en wensen over bijvoorbeeld werktijden, arbeidsomstandigheden en medezeggenschap.

Management

1.7 Management

Zoals gezegd vormen de functionarissen die als taak hebben de organisatie te sturen en, gegeven de doelstellingen, activiteiten op gang te brengen het management.

Management komt echter ook in andere betekenissen voor.

Het woord 'management' wordt ook gebruikt voor de activiteiten zelf die moeten worden verricht. Bijvoorbeeld het management van een groot voetbaltoernooi. Bedoeld wordt dan de organisatie daarvan, het maken van het wedstrijdprogramma, het regelen van de onderkomens, de beveiliging van de stadions, de kaartverkoop, e.d.

De derde betekenis van het woord 'management' is het vakgebied. Zo leidt deze opleiding je op voor het diploma Middle Management.

Wanneer we het hebben over het besturen van een organisatie, dan onderscheiden we drie managementniveaus: strategisch management, tactisch of structurerend management en operationeel management.

Het **strategisch management** is de hoogste leiding, het topmanagement, van de organisatie. Dit bepaalt de doelstellingen en het beleid.

Het **tactisch management** of **structurerend management** is het middenmanagement en heeft als taak de door het topmanagement geformuleerde doelstellingen en beleid om te zetten naar concreet uitvoerbare plannen.

Het leidinggeven aan de uitvoering zelf door bazen en afdelingschefs gebeurt door het **operationeel management**.

Een organisatie kan op verschillende manieren worden beoordeeld. Hierbij onderscheiden we de interdisciplinaire benadering en de multidisciplinaire benadering.

De **interdisciplinaire benadering** houdt in dat men alle activiteiten van een organisatie aan bod laat komen, dus inkoop, productie en marketing. Het is dus niet zo dat men uitgaat van slechts één van die aspecten of dat de een belangrijker is dan de ander.

Inkoop, productie en verkoop vormen samen het **primaire proces** van een organisatie, dat wil zeggen alle activiteiten die nodig zijn om producten en/of diensten voort te brengen.

Als bij de beoordeling van een organisatie ook nog andere vakgebieden, zoals de psychologie en de sociologie, worden betrokken, dan spreekt men van een **multidisciplinaire benadering**. De invloed van andere vakgebieden leidt bijvoorbeeld tot een effectievere beïnvloeding van afnemers of tot een meer stimulerend personeelsbeleid.