

Toegepaste Organisatiekunde



Noordhoff

Peter Thuis

9^e editie

Voor Imke & Danae

Toegepaste organisatiekunde

Peter T.H.J. Thuis

Negende editie
Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.

0 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-05175-4

ISBN 978-90-01-05174-7

NUR 801

Woord vooraf van Manfred Kets de Vries

Econoom, psychoanalyticus, maar vooral Nederlands internationaal meest vooraanstaande leiderschapsauteur en topmanagementwetenschapper, Kets de Vries over deze 9^{de} editie:

'Nelson Mandela zei ooit: "Onderwijs is het krachtigste wapen dat je kunt gebruiken om de wereld te veranderen." Niets is belangrijker dan een goed opgeleide geest; we zijn grotendeels wat we leren. En genoten onderwijs is iets dat ons niet kan worden afgenomen. Het geeft bevrijding, een venster naar vrijheid en onafhankelijkheid. Omdat we een groot deel van ons leven in organisaties doorbrengen, kunnen we, om mentaal gevangenschap te voorkomen, dus maar beter weten hoe deze organisatiestructuren werken. Dit betekent dat we een diepgaand begrip moeten krijgen van het organisatieleven, hetgeen leren wat we niet eens wisten dat we niet wisten. En om onze weg te vinden in dit zeer uitdagende doolhof, kunnen we geen beter persoon hebben om ons daar te leiden dan Peter Thuis. In zijn boek Toegepaste Organisatiekunde – een boek dat nu in de 9e editie beschikbaar is (wat de grote waarde ervan aangeeft) – wijst hij ons de weg. Maar terwijl we op deze educatieve reis gaan, zouden we er goed aan doen om dit Chinese gezegde in gedachten te houden: "Leraren kunnen de deur openen, maar de lezers moeten er zelf door heen stappen".'

Manfred F.R., Kets de Vries
Distinguished Clinical Professor of Leadership Development and
Organizational Change
The Raoul de Vitry d'Avaucourt Chaired Professor of Leadership
Development, Emeritus

INSEAD

Woord vooraf

Toegepaste organisatiekunde gaat over het boeiende vakgebied van de interne en externe organisatiekunde. Het boek leert de lezer een weg te vinden in de soms wel erg ingewikkelde paden van organisaties met hun structuren, systemen en samenwerkingsvormen.

Vanaf de eerste druk in 1994 is de opzet geweest om een toegankelijke en leesbare inleiding in de organisatiekunde te schrijven. Gezien de duizenden jaarlijkse gebruikers lijkt die opzet geslaagd. Ook voor de negende druk is deze ambitie gehandhaafd. Er zijn wel enkele andere keuzes gemaakt.

In de negende druk is er extra aandacht voor digitale transformatie, duurzaamheid, sustainable development goals (SDG's), diversiteit en inclusie, ethiek en nieuwe manieren van organiseren. Er zijn nadrukkelijk meer vrouwelijke auteurs opgenomen die, recenter dan de managementklassiekers, een belangrijke bijdrage leveren aan de organisatiekunde. Zo komen Mary Parker Follet (klassieke organisatiekunde), Rita Gunther McGrath (alternatieve strategierichtingen), Erin Meyer (cultuurtypering), Herminia Ibarra (professionele identiteit), Amy Edmondson (psychologische veiligheid), Brené Brown (kwetsbaarheid) en Diana Arjaliès en Julia Mundy (beheersingssystemen ter ondersteuning van MVO) aan bod.

Organisaties zijn snel veranderlijke systemen die zich moeten aanpassen aan de veranderlijke mens en omgeving. Dat betekent dat theoretische kaders en mensbeelden soms niet meer (geheel) van toepassing zijn. Om de kritische geest van de lezer te scherpen, zijn in deze negende druk dan ook kanttekeningen geplaatst bij oudere theorieën die de organisatiekunde kent. Samen met de reflectievragen in de tekst, zorgen ze hopelijk voor een nog grotere toepasbaarheid van de theorie in de praktijk. Een ander accent dat is verschoven, valt samen te vatten met de term *purposegerichte strategie*. *Purposegerichte strategie* geeft aan dat steeds meer bedrijven betekenisvolle doelen opstellen in plaats van zich louter te richten op winstmaximalisatie. Dit blijkt niet alleen gunstig voor de maatschappij, maar draagt ook bij aan werknemerstevredenheid, wat weer bijdraagt aan het floreren van het bedrijf. Het boek besteedt duidelijk meer aandacht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en de 5 P's van MVO en aan de sustainable development goals (SDG's) van de VN, waar ook Nederland zich aan heeft gecommitteerd om die te behalen.

De invloed van technologie en digitalisering, waaronder artificial intelligence (AI), vraagt van organisaties een grote wendbaarheid en een vermogen zich continu aan te passen. Daardoor neemt de rol van innovatie en creativiteit in organisaties steeds meer toe. Door zich als organisatie meer te richten op SOAR (strengths, opportunities, aspirations, results) en minder op zwakheden, bedreigingen van buitenaf, zoals de bekende SWOT-analyse, benadrukt de organisatie de eigen kracht en richt zij zich op het maximaliseren van het eigen potentieel door groei en ontwikkeling in plaats van het bestrijden van concurrentie.

Design thinking als methode om problemen te benaderen vanuit het perspectief van de gebruiker krijgt in deze druk ook meer aandacht. Een van de manieren om beter aan te sluiten bij de diversiteit van klanten, is door intern te zorgen voor diversiteit en inclusie. Dit blijkt niet alleen uit ethisch perspectief interessant, maar is ook van vitaal belang voor het voortbestaan van de organisatie.

Voor deze uitgave heb ik weer veel waardevolle suggesties ontvangen van mijn vakgenoten, waarvoor dank! Uitgever Monique Scholten bedank ik voor haar inzet van tijd en capaciteit om deze negende druk waar te kunnen maken. Ik ben redacteur Annelie Uittenbogaard dankbaar voor de inzet van haar deskundigheid op het gebied van SDG's en Diversiteit & Inclusie en voor de tekstuele aanpassingen. Maurice de Graaf bedank ik voor het editen van het boek, zodat het er weer prachtig uitziet.

Ik hoop dat deze nieuwe druk eenzelfde positieve ontvangst in de markt geniet als eerdere drukken van dit boek.

Juan les Pins, zomer 2024
ir. Peter Thuis EMC

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1 HET BEGRIJPEN VAN ORGANISATIEKUNDE EN MANAGEMENT 13

1 Een begrippenkader voor de organisatiekunde 15

- 1.1 Waarom organisatietheorieën bestuderen? 16
- 1.2 Wat is een organisatie? 18
- 1.3 Organisatie, bedrijf en onderneming 22
- 1.4 Rechtsvormen 23
- 1.5 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie 27

2 De belangrijkste stromingen in de organisatiekunde 35

- 2.1 Uitgangssituatie 36
- 2.2 Klassieke organisatiekunde 41
- 2.3 Gedragkundige benadering 51
- 2.4 Revisionisme 55
- 2.5 Systeembenadering 59
- 2.6 Contingentiebenadering 65
- 2.7 TQM-stroming (totale kwaliteitszorg) 68
- 2.8 De lerende organisatie 71
- 2.9 Postmodernisme 76

3 Management 81

- 3.1 Soorten managers 82
- 3.2 Managementvaardigheden en basisfuncties van management 87
- 3.3 Tien rollen van de manager 96
- 3.4 Internationaal management 101
- 3.5 Duurzaamheid en MVO 108

DEEL 2 DE EXTERNE ORGANISATIE 111

4 Strategische situatieanalyse 113

- 4.1 Doelstellingen 114
- 4.2 Het formele planningsproces van strategieverandering 122
- 4.3 Omgevingsanalyse 123
- 4.4 Analyse van de interne organisatie 151
- 4.5 Uitgewerkte SWOT-analyse en een balanced scorecard 163

5 Strategieontwikkeling 169

- 5.1 Alternatieve hoofdvormen voor een strategie 170
- 5.2 Alternatieve uitgangspunten voor een strategie 171
- 5.3 Alternatieve richtingen voor een strategie 192
- 5.4 Alternatieve methoden voor het uitvoeren van een strategie 201
- 5.5 Bedrijfsmodellen 205
- 5.6 Evaluatie en selectie van strategische alternatieven 213

6 Strategie-implementatie 221

- 6.1 Het strategisch veranderingsproces 222
- 6.2 Begeleiding van het strategisch veranderingstraject 231
- 6.3 Van externe naar interne organisatie 241

DEEL 3 DE INTERNE ORGANISATIE 245

7 Planning 247

- 7.1 Voor- en nadelen planning 248
- 7.2 Soorten plannen 250
- 7.3 Criteria voor effectieve plannen 252
- 7.4 Besluitvorming 254
- 7.5 Planningstechnieken 278

8 Organisatie (creëren van een basisstructuur) 295

- 8.1 Organiseren 296
- 8.2 Arbeidsverdeling 297
- 8.3 Organisatiestelsels 307
- 8.4 Coördinatie 329
- 8.5 Organisatiemodellen 341
- 8.6 Organisatiemetaforen 353
- 8.7 De lerende organisatie 355

9	Organisatie (een verdere invulling)	365
9.1	De formele en informele werking van groepen in organisaties	366
9.2	Communicatie	371
9.3	Organisatiecultuur	384
9.4	Ethiek in organisaties	398
9.5	Personeel en humanresourcesmanagement	408
9.6	Organisatieadvisering	420
10	Leidinggeven	427
10.1	Leiders	428
10.2	Leiderschapstijlen	436
10.3	Leiders en volgelingen	449
10.4	Psychologie en leiderschap: motivatie	453
10.5	Andere psychologische aspecten bij leidinggeven	469
10.6	Leidinggevenden als coach	501
10.7	Leiderschapsontwikkeling en de leiderschapspuzzel	507
10.8	De leidinggevende en de invloed van werken op afstand	510
11	Beheersing	513
11.1	Beheersing in vormen, bronnen en criteria	514
11.2	Procesbeheersing: logistiek	535
11.3	Procesbeheersing: kwaliteit	548
	Literatuuroverzicht	561
	Personenregister	586
	Register	590
	Over de auteur	599
	Illustratieverantwoording	600

Inleiding

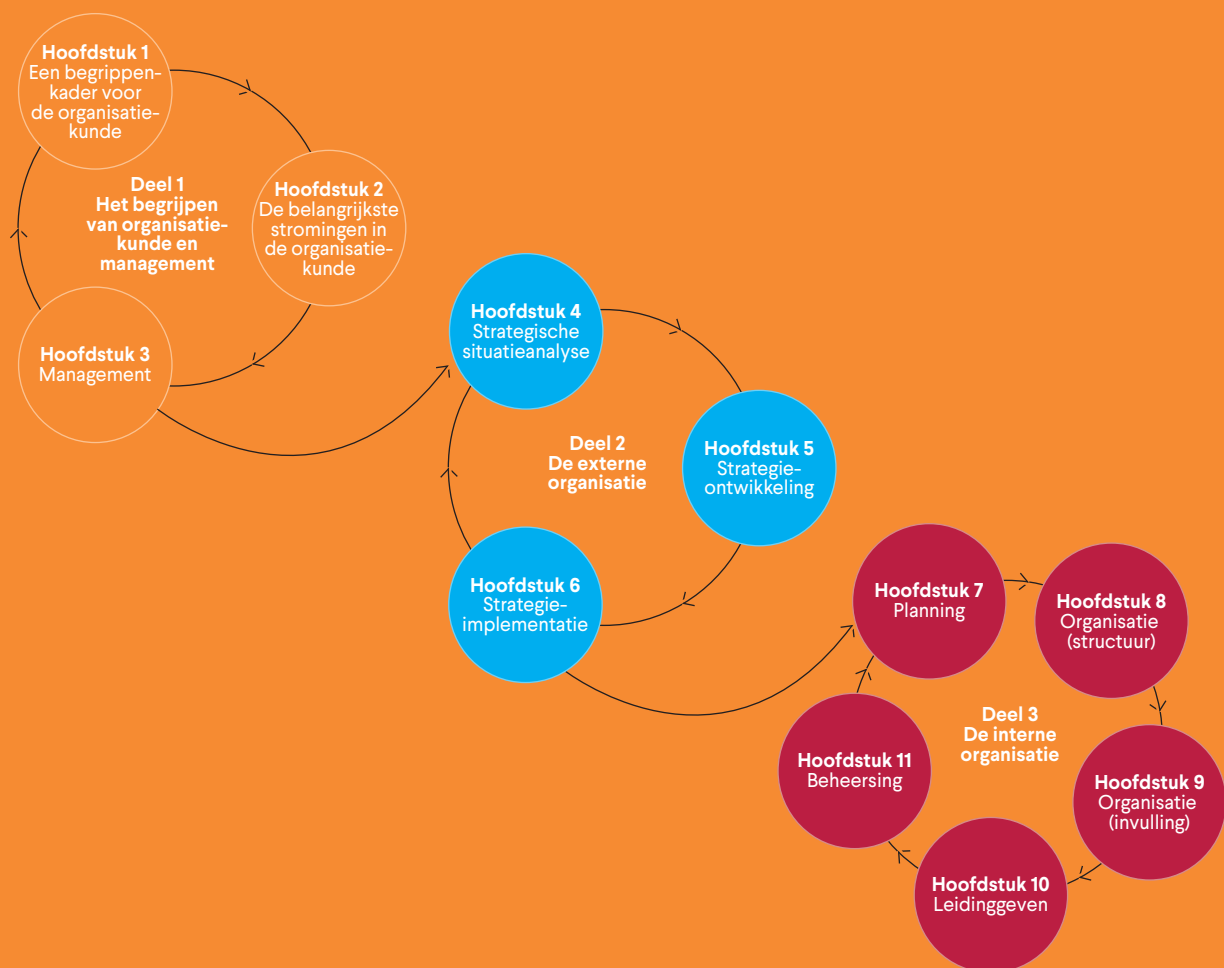
Een gangbare indeling van de organisatiekunde bestaat uit interne en externe organisatiekunde. Daarbij gaat het bij de interne organisatie om het interne functioneren van de organisatie en bij de externe organisatie om de externe relaties die de onderneming onderhoudt met concurrenten en belanghebbenden buiten de organisatie. Maar voordat de externe en interne organisatie in deel 2 en 3 worden behandeld, presenteert deel 1 *Het begrijpen van organisatiekunde en management* een fundamenteel begrippenkader waarmee de organisatietheorie wordt geschetst. Hoofdstuk 1 reikt een eerste begrippenkader voor de organisatiekunde aan, hoofdstuk 2 behandelt de belangrijkste en meest invloedrijke stromingen in de organisatiekunde en hoofdstuk 3 leidt het begrip 'management' in.

Deel 2 *De externe organisatie* gaat over wat er allemaal in de omgeving van de organisatie speelt en hoe dat de interne organisatie beïnvloedt. In hoofdstuk 4 staat de analyse van de strategische situatie van een organisatie centraal en wordt aangegeven hoe de organisatie de ondernemingspositie voor de lange termijn bepaalt. Hoofdstuk 5 behandelt de strategieontwikkeling die plaatsvindt als gevolg van de beschreven situatieanalyse. Hier gaat het om het bedenken van manieren die de lange-termijnpositie van de organisatie verbeteren. Om ervoor te zorgen dat de bedachte verbeteringsacties en de gekozen strategie voor de lange termijn ook echt worden ingezet, wordt in hoofdstuk 6 besproken hoe deze te plannen en daadwerkelijk uit te voeren.

Op basis van de uitgangspunten van de externe organisatietheorie, komt dit boek vanzelf terecht bij deel 3 *De interne organisatie* van een bedrijf of instelling. Daarbij spelen met name vier belangrijke taken van een manager een rol: planning (hoofdstuk 7), organisatie (hoofdstuk 8 en 9), leidinggeven (hoofdstuk 10) en beheersing (hoofdstuk 11).

Alle delen en hoofdstukken in dit boek hebben inhoudelijke relaties en vormen samen de componenten van organisatiekunde.

Op de website bij dit boek, www.studiemeister.noordhoff.nl, staan samenvattingen, begrippenlijsten en theoretische en toepassingsvraagstukken per hoofdstuk. Ook vind je hier de antwoorden op vragen, waardoor je kunt nagaan of je in voldoende mate de theorie beheerst en begrijpt hoe die toe te passen in de praktijk. De vragen en toepassingsvraagstukken dienen uitstekend als voorbereiding op tentamens en toetsen.



Deel

1

- 1 Een begrippenkader voor de
organisatiekunde 15
- 2 De belangrijkste stromingen in de
organisatiekunde 35
- 3 Management 81

Het begrijpen van organisatiekunde en management



Een begrippenkader voor de organisatiekunde

Je hebt van die woorden die iedereen gebruikt, maar die niet eenduidig zijn te definiëren. 'Organisatie' is zo'n begrip waar iedereen zich een voorstelling van maakt, maar dat meerdere betekenissen kent. Waar iedereen het wel over eens is, is dat in een organisatie wordt samengewerkt aan een gezamenlijk doel en dat een organisatie streeft naar continuïteit.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op vragen als:

- Wat is het verschil tussen een organisatie, een bedrijf en een onderneming?
- Welke rechtsvormen passen bij een organisatie?
- Wat is het verschil tussen effectiviteit en efficiëntie en hoe bereken je die?
- Hoe zet de organisatiekunde theorieën in en wat kan jij daarmee in de praktijk?

1

- 1.1 Waarom organisatie-theorieën bestuderen? 16
- 1.2 Wat is een organisatie? 18
- 1.3 Organisatie, bedrijf en onderneming 22
- 1.4 Rechtsvormen 23
- 1.5 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie 27

Organiseer eerst jezelf, organiseer dan pas anderen.

Zhuge Liang

Chinees veldheer 2^{de} eeuw

1.1 Waarom organisatie-theorieën bestuderen?

Dit boek laat de verschillende organisatie-theorieën de revue passeren. Maar waarom zijn deze theorieën het juist waard om te worden bestudeerd? Velen zien namelijk de organisatiekunde en vooral het management als toegepaste, praktische bezigheden die niet gevat kunnen worden in theoretische uiteenzettingen. Stoner en Freeman geven in *Management* (2002) aan dat het in ieder geval al om de volgende redenen zinvol is organisatie- en managementtheorieën te bestuderen:

- 1 Theorieën zijn een leidraad bij beslissingen in de managementpraktijk.
- 2 Theorieën vormen de visies op organisaties.
- 3 Theorieën maken je bewust van de omgeving van het bedrijf.
- 4 Theorieën zijn een bron van nieuwe ideeën.

Het bestuderen van organisaties is niet slechts een academische bezigheid, maar een kompas dat bedrijven leidt door de stromingen van verandering en vooruitgang.
Anoniem

Een minstens zo belangrijke reden om bij de bestudering van de organisatiekunde ook de relatief oude theorieën te bestuderen, is de grote invloed die deze theorieën in het verleden hebben gehad. Voor een groot deel van de theorieën geldt dat ze ook vandaag de dag nog van grote invloed zijn. In dit boek komen daarom niet alleen de belangrijkste organisatie-theorieën aan bod, maar wordt ook in grote lijnen de historische ontwikkeling van de organisatiekunde geschetst.

Kennis van organisatiekunde is niet alleen relevant voor studenten die specifiek in het management van een organisatie gaan werken, maar het is überhaupt een waardevolle aanvulling op de vaardigheden en kennis die nodig zijn voor succes in diverse beroepen en disciplines. Het biedt een fundament voor het begrijpen van hoe organisaties functioneren, ongeacht de specifieke rol of functie die later wordt vervuld.

Kennis van organisatiekunde is cruciaal, ongeacht je studierichting, om verschillende redenen:

- *Praktische toepasbaarheid:* ongeacht het vakgebied waarin je je specialiseert, ga je hoogstwaarschijnlijk in een organisatie werken. Kennis van organisatiekunde biedt inzicht in hoe organisaties functioneren, hoe ze

zijn gestructureerd en hoe ze worden beheerd. Deze kennis is direct toepasbaar in de praktijk, of het nu gaat om het begrijpen van organisatiestructuren, het managen van teams, het verbeteren van processen of het begrijpen van organisatiecultuur.

- *Begrip van werkcontext*: het begrijpen van organisatiedynamiek helpt je om je toekomstige werkcontext beter te begrijpen. Je leert over aspecten zoals leiderschap, besluitvorming, communicatie en motivatie binnen organisaties, wat je voorbereidt op de realiteit van werken in teams en organisaties.
- *Persoonlijke ontwikkeling*: organisatiekunde biedt inzicht in de menselijke aspecten van werk. Het leert je over teamdynamiek, conflicthanteling en motivatie, wat je persoonlijke ontwikkeling en het vermogen om effectief met anderen samen te werken, kan versterken.
- *Carrièreperspectief*: kennis van organisatiekunde kan de carrièremogelijkheden vergroten. Het stelt je in staat om breder te denken over de organisaties waarin je wilt werken en biedt je vaardigheden en begrip die worden gewaardeerd in verschillende functies en sectoren.
- *Probleemoplossend vermogen*: organisatiekunde leert je om organisatorische problemen te analyseren en op te lossen. Het stimuleert kritisch denken en helpt bij het identificeren van inefficiënties, het ontwikkelen van verbeteringsstrategieën en het implementeren van veranderingen.

Stern (2001) geeft het als volgt aan: 'Managementdenkers hebben ons nog veel te vertellen. Je hoeft niet alles te geloven wat ze zeggen, maar ze kunnen tenminste stimulering bieden; ze kunnen topmanagers ertoe aanzetten hun zelfgenoegzaamheid op te geven en proberen problemen in een nieuw licht te zien.' Of in de woorden van McLean (2005): 'Natuurlijk zijn managementtheorieën vaak onderwerp van discussie en kritiek geweest. Sommige critici zien organisatorische filosofieën als managementrages die zullen worden vervangen door nieuwe wanneer andere theorieën worden voorgesteld. Dat is misschien wel het geval, maar het is goed wanneer managementtheorieën verder evolueren, omdat organisaties veranderen, de omgeving verandert en als gevolg daarvan managementpraktijken en -technieken veranderen. Theorieën bieden ons waardevolle inzichten in hoe we meer begrip, meer sturend en uiteindelijk succesvoller kunnen zijn in het managen van organisaties en de turbulente dynamische omgevingen waarin ze opereren.'

Reflectie

Probeer kritisch te blijven ten opzichte van de theorie. Staan er in dit hoofdstuk ideeën of gedachten waar je (nog) niets mee kunt? Zaken waar je het niet mee eens bent? Of die je in de praktijk anders gezien hebt?

1.2 Wat is een organisatie?

In een boek dat *Toegepaste organisatiekunde* heet, is het woord 'organisatie' een sleutelbegrip. Maar wat is een organisatie en welke betekenissen kun je aan het begrip toekennen?

1.2.1 Kenmerken van een organisatie

Je kunt een organisatie definiëren als: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is. Daarmee kent een organisatie vier belangrijke kenmerken:

- de menselijke factor;
- een samenwerkingsvorm;
- doelgerichtheid;
- continuïteit.

De menselijke factor en de samenwerking in een organisatie

Zonder de mens bestaat een organisatie niet. De menselijke factor is daarmee een niet te onderschatten belangrijke factor. Door als mensen samen te werken, bereikt de organisatie het doel waarvoor het is opgericht.

Toch is het gegeven dat mensen in organisaties zo goed en handig mogelijk met elkaar moeten samenwerken, een van de interessantste opgaven voor de organisatiekunde. De mens begon ooit samen te werken omdat in samenwerkingsverband meer bereikt kan worden dan individueel. Dit heet het *synergie-effect*: het resultaat van het totale samenwerkingsverband is groter dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties.

Een voorbeeld van het synergie-effect zie je bij een autoproducent.

Synergie-effect

Automobieliindustrie



Onmogelijk door één mens te maken

Als elk van de honderden medewerkers van een autofabriek alleen probeert auto's te maken, dan zou het maar een enkele 'Willy Wortel' lukken om een complete auto in elkaar te zetten. De jaarproductie zou dan maar enkele, totaal van elkaar verschillende, onverkoopbare auto's bedragen.

Als de medewerkers echter in georganiseerd verband samenwerken zoals in elke moderne automobielfabriek gebeurt, kan de productie honderdduizenden (wel degelijk verkoopbare) eenheden per jaar bedragen.

Reflectie

Kun je een specifieke situatie beschrijven waarin je hebt samengewerkt aan een project, evenement of doel? Hoe hebben de verschillende vaardigheden en perspectieven van teamleden bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat? Wat waren enkele uitdagingen die je hebt ervaren tijdens de samenwerking en hoe heb je die overwonnen?

Stel je voor dat je betrokken bent bij de organisatie van een groot evenement, zoals een benefietconcert of een sporttoernooi. Beschrijf de rol die je zou kunnen spelen in het organiseren van dit evenement en hoe je zou samenwerken met anderen om het succesvol te maken. Wat denk je dat de belangrijkste aspecten zijn van effectieve samenwerking in zo'n situatie?

Doelgerichtheid binnen een organisatie

Een organisatie is altijd opgericht met een bepaald doel: het produceren van computers, pindakaas of spijkers. Organisatiedoelen kunnen veranderen, maar om de eenheid binnen de organisatie te bewaren, zullen er altijd een of meer gezamenlijke doelen aanwezig moeten zijn. Als dit niet het geval is, ontbreekt het richtingsgevoel en streeft iedereen eigen doelen na. Een belangrijk doel van ondernemingen is het maken van *winst*, maar er zijn ook bedrijven die dat niet als (primair) doel hebben. Het doel van de mensenrechtenorganisatie Amnesty International is het bewaken van de mensenrechten.

Winst

Reflectie

Kunnen er ook organisaties zonder doelgerichtheid zijn? Hoe zit het bijvoorbeeld bij een gezelligheidsvereniging of een 'slapende' organisatie: een organisatie van mensen die al een tijdje niet meer bij elkaar komen?

Continuïteit in een organisatie

Het vierde kenmerk van een organisatie is het blijvende karakter ervan. Mensen in een organisatie willen de organisatie normaliter 'in leven houden'; continueren. Dat kan alleen als ze door middel van arbeid of geld blijven investeren in de organisatie. Bijvoorbeeld, verenigingen blijven voor de continuïteit leden werven en daar moet men voor werken, moeite voor doen.

In sommige situaties kan een organisatie worden opgeheven als het doel dat een onderneming nastreeft, definitief is bereikt. In een ideale situatie, waarin elk land de mensenrechten respecteert, heeft Amnesty International geen bestaansgrond meer.

Soms is de eindigheid van een bepaalde organisatie al duidelijk van tevoren te bepalen; bijvoorbeeld bij projectmatige of non-permanente organisaties. Zo wordt na afloop van de Olympische Spelen het lokale organisatiecomité ontbonden.

Going-concern-
gedachte

De organisatiekunde en alle bestaande subdisciplines gaan echter meestal uit van de zogenoemde *going-concerngedachte*; bij het nemen van managementbeslissingen moet worden uitgegaan van de continuïteit van de organisatie (ongeacht het eventueel wisselend eigendom van de organisatie na een overname). Dat maakt namelijk uit. Als een organisatie niet meer uitgaat van continuïteit, bijvoorbeeld bij een naderend faillissement, dan kan het (bedrijfseconomisch) zin hebben om machines te verkopen of mensen te ontslaan. Terwijl dit bij een organisatie die blijft voortbestaan een optie is die natuurlijk zeer onvoordelig uitpakt.

Interne
hoofddoelstelling

Externe
hoofddoelstelling

Purpose

Het overgrote deel van de organisatiekunde gaat over het organiseren van organisaties die (voorlopig) blijven bestaan. Vandaar dat in de organisatiekunde als *interne hoofddoelstelling* van organisaties geldt: het voortbestaan van de organisatie. De *externe hoofddoelstelling* van organisaties is het voorzien in een maatschappelijke behoefte. Dat geldt niet alleen voor de publieke dienstverleners, maar ook voor bedrijven met winst oogmerk. Overigens is het niet meer zo dat ondernemingen alleen maar winst willen genereren. Steeds meer bedrijven gaan uit van *purpose* (zingeving). Je leest hier meer over in hoofdstuk 4.

Gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie

Samenwerken loont. Tot die conclusie kwam de mens al vroeg in de menselijke geschiedenis. Door in samenwerkingsverbanden te leven, lukte het de mens in de primaire levensbehoeften te voorzien; in je eentje jagen, het vuur aanhouden, koken, werktuigen en wapens maken en kinderen verzorgen, is lastig. Een groep (organisatie) kan dit wel tegelijkertijd. Hier treedt het *synergie-effect* op.

Sinds het stenen tijdperk heeft de mens steeds beter leren organiseren. Zo is de totstandkoming van een groot bouwwerk als de Chinese Muur te danken aan een zeer goede organisatie, hoewel het nauwelijks voor te stellen is dat dit mogelijk is geweest zonder moderne technologie.

De uitvoerige studie van organisaties en de activiteit van het organiseren is feitelijk pas na de industriële revolutie op gang gekomen. De nieuwe technologie introduceerde industriële organisaties die tot de verbeelding spraken door bijdragen aan het welvaartsniveau. Uit onderzoeken

bleek dat deze welvaartverhogende ondernemingen een aantal essentiële gemeenschappelijke kenmerken hebben, zoals:

- machtsverdeling in lagen;
- geschoold personeel;
- formele communicatie, regelgeving en methoden;
- werkverdeling naar functie (zoals productie, in- en verkoop, boekhoudkundig en personeel);
- omschreven doelstellingen.

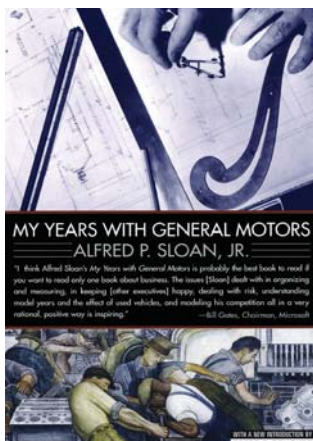
1.2.2 Verschillende betekenissen van het begrip 'organisatie'

Het begrip 'organisatie' is een ruim begrip dat meerdere betekenissen kent. Het woord is een homoniem met drie betekenissen:

- 1 *Het functionele organisatiebegrip:* 'organisatie' in de betekenis van het werkwoord organiseren, dat gelijkstaat met het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten. Met 'organisatie van een marketingcampagne door marketeers' wordt dus het functionele organisatiebegrip gebruikt.
- 2 *Het institutionele organisatiebegrip:* dit begrip duidt op een organisatie als object, met een naam en een vestiging. Bij de organisatie Philips in Eindhoven is sprake van de institutionele benadering van het begrip 'organisatie'.
- 3 *Het instrumentele organisatiebegrip:* hierbij wordt aan een organisatie gerefereerd als middel waarmee bepaalde doelstellingen van de organisatie worden verwezenlijkt. Het gaat in dit geval om het organiseren binnen de organisatie. Als er over de organisatie van Philips in instrumentele zin wordt gesproken, is dit de wijze waarop de onderneming is onderverdeeld in afdelingen, divisies, managementlagen, regio's, enzovoort.

MANAGEMENTKLASSIEKER

My Years with General Motors (1964)



Opportunity is volgens auteur Alfred P. Sloan Jr. een sleutelwoord voor succesvolle ondernemingen. Sloan wilde voor medewerkers kansen creëren door te decentraliseren. Tegelijkertijd zocht hij, net als de managers van nu, naar de juiste mix van vrijheid laag in de organisatie en centrale sturing. Dat laatste is noodzakelijk om optimaal te kunnen profiteren van de efficiencyvoordelen van een grote onderneming. Sloan ontwikkelde uiteindelijk het concept van 'gecoördineerde decentralisatie', dat die beide elementen van centrale sturing en toch mensen laag

in de organisatie veel verantwoording laten dragen, verenigde. Volgens Sloan leidt dit tot initiatiefrijke acties (besluiten dicht bij de feiten), verantwoordelijkheidsbesef, ontwikkeld personeel en flexibiliteit. 'Kortom alle noodzakelijke kwaliteiten voor een organisatie die voortdurend wil inspelen op nieuwe omstandigheden', aldus Sloan. De ideeën van Sloan werkten lang door en hebben velen beïnvloed.

Waddell en Bodek geven kritiek: het houden van voorraden kost geld, er zit namelijk

kapitaal in, je moet ze beveiligen tegen diefstal, beschermen tegen weersinvloeden en dergelijke. In het model van Sloan worden voorraden gewoon meegeteld als bezit (dat niets kost om te behouden). Er is dus geen stimulans om voorraden te minimaliseren. Veel Amerikaanse bedrijven zijn opgebouwd volgens de ideeën van Sloan en hebben op dit punt dus last ondervonden van zijn invloed.

Bron: Thuis, 2014 aangepast

1.3 Organisatie, bedrijf en onderneming

De begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' zijn verwant, maar hebben verschillende betekenissen. Zoals eerder aangegeven, is een organisatie een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is. Als voorbeeld van een organisatie werd Amnesty International genoemd. Een bedrijf kan worden gedefinieerd als: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen. Er zijn bedrijven met en bedrijven zonder winstoogmerk. *Bedrijven zonder winstoogmerk* (ook wel non-profit-instellingen genoemd) streven naar levering van goederen en/of diensten voor algemeen nut tegen de laagst mogelijke offers. Een niet-geprivatiseerde waterleidingmaatschappij is een voorbeeld van een bedrijf zonder winstoogmerk. In deze bedrijven kan het wel voorkomen dat er winst wordt gemaakt. Dat is dan mooi meegenomen, maar geen doel op zichzelf. In de eerste plaats is het bedrijf gericht op het voorzien in een maatschappelijke behoefte (bijvoorbeeld water tegen een eerlijke prijs of relatief goedkoop openbaar vervoer).

Bedrijven zonder
winstoogmerk

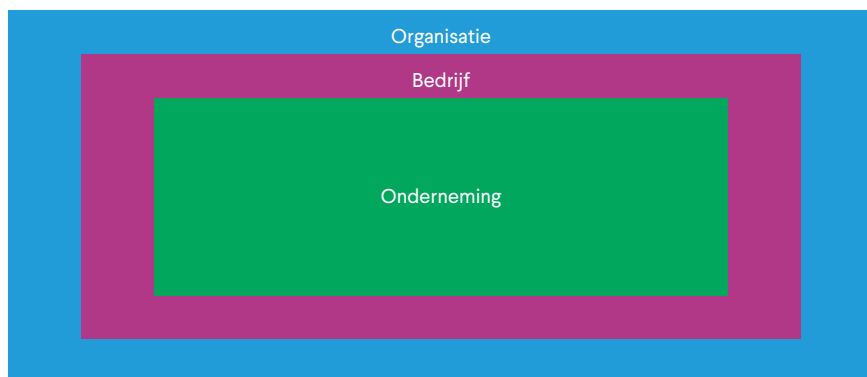
Bedrijven met winstoogmerk of een winstdoelstelling streven naar winst. Deze bedrijven worden ondernemingen genoemd. Ondernemingen realiseren op eigen kracht opbrengst voor producten en/of diensten, waarbij de opbrengst hoger is dan de kosten van het produceren ervan. Dit gebeurt met de bedoeling de winst ter beschikking te stellen aan de eigenaar als beloning voor diens aandeel in het door de eigenaar aan het bedrijf verstrekte vermogen. Voorbeelden van bedrijven met winstoogmerk zijn Volvo, Unilever en Philips, maar ook midden- en kleinbedrijven zoals de groenteboer om de hoek.

Bedrijven met
winstoogmerk

In figuur 1.1 is de relatie tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' grafisch weergegeven. Een organisatie is dus alleen een bedrijf als zij goederen of diensten produceert; een bedrijf is alleen een onderneming als het gericht is op het maken van winst.

Figuur 1.1

De relaties
tussen de
begrippen 'orga-
nisatie', 'bedrijf'
en 'onderneming'



1

1.4 Rechtsvormen

Er zijn verschillende ondernemingsvormen waarmee je een onderneming een juridische structuur kunt geven. De ondernemingsvorm die wordt gekozen, heet in juridische termen ook wel de rechtsvorm. Een onderneming kan toebehoren aan een natuurlijk persoon of kan zelfstandig een rechtspersoon zijn. Met een natuurlijk persoon wordt een mens van vlees en bloed bedoeld die als rechtssubject wordt aangemerkt. De natuurlijk persoon is dan drager van rechten en plichten zoals deze verwoord zijn in de wet. De wet kent echter ook de aanwijzing van groepen of organisaties als rechtssubject. De groep of de organisatie noemen we in dat geval de *rechtspersoon*.

Rechtspersoon

Als een onderneming toebehoort aan een natuurlijk persoon (Theezaak van Kampen is een eigendom van Gissel van Kampen) dan is de eigenaar mede met het privévermogen aansprakelijk voor de schulden die de onderneming maakt.

Een rechtspersoon zoals ING nv is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden. Hier zijn de eigenaren, bijvoorbeeld aandeelhouders, niet met privévermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming.

1.4.1 Rechtsvormen behorende bij natuurlijke personen

Het Nederlands recht kent de volgende rechtsvormen voor de ondernemingen van natuurlijke personen: eenmanszaak, maatschap, vennootschap onder firma (vof) en commanditaire vennootschap (cv).

1 Eenmanszaak

Eenmanszaak

De eigenaar van een *eenmanszaak* is met zijn gehele private vermogen aansprakelijk voor de schulden van de eenmanszaak. Het inkomen van de eigenaar wordt gevormd door de winst van de eenmanszaak. De

eenmanszaak hoeft geen jaarstukken (bijvoorbeeld balans, winst-en-verliesrekening) openbaar te maken. Uiteraard heeft de eenmanszaak wel een administratieplicht voor de inspecteur van belastingen. De kruidenier om de hoek is een veelvoorkomend voorbeeld van een eenmanszaak, maar ook een adviesbureau kan een eenmanszaak zijn.

Voordelen van de eenmanszaak zijn de volledige zelfstandigheid van de eigenaar, de grote invloed van de eigenaar op het bedrijfsresultaat en de flexibiliteit. De eenmanszaak kan immers altijd nog overgaan op een van de andere rechtsvormen.

Nadeel van de eenmanszaak is het feit dat de eigenaar het volledige risico draagt voor eventuele schulden. Daarnaast is het voortbestaan van de onderneming volledig afhankelijk van de capaciteiten, leeftijd en gezondheid van de eigenaar.

2 Maatschap

De maatschap is een samenwerkingsovereenkomst tussen zelfstandige, natuurlijke personen of rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen. De inbreng van de deelnemers (de zogenoemde maten) kan uit geld maar ook uit arbeid bestaan. Maatschappen komen vooral voor bij beoefenaars van de zogenoemde vrije beroepen, zoals advocaten, tandartsen, fysiotherapeuten en medisch specialisten. De maten zijn ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de schulden van de maatschap.

3 Vennootschap onder firma

De vennootschap onder firma (vof), meestal vof of firma genoemd, is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen onder één gemeenschappelijke naam. De inbreng van de vennoten kan uit geld bestaan, maar ook uit arbeid, goederen (bijvoorbeeld gereedschap) of vergunningen (bijvoorbeeld een taxi- of tapvergunning). Voorbeelden van een vof zijn garages, taxibedrijven of cafés waarin twee firmanten samenwerken. De firmanten (of vennoten) zijn ieder hoofdelijk (met het privévermogen) aansprakelijk voor de totale schulden van de onderneming. In de praktijk wil het wel eens voorkomen dat een van de firmanten met medeneming van de kas met de noorderzon vertrekt. In dat geval draait de achtergebleven vennoot op voor alle schulden.

In de firma worden de rechten en de plichten van de firmanten vastgelegd (bijvoorbeeld de inbreng van de firmanten, de taakverdeling en de winstverdeling). De firma heeft geen publicatieplicht voor jaarstukken.

Voordelen van een firma zijn de spreiding van ondernemersrisico over meer personen en het feit dat de firma voor het voortbestaan minder kwetsbaar is dan de eenmanszaak. Nadelen zijn de kans op onenigheid, de mogelijkheid van onduidelijkheid over de taakverdeling en het feit dat iedere firmant aansprakelijk is voor de daden van de medefirmanten.

Simpel gezegd is de maatschap een firma voor de uitoefening van een (vrij) beroep, terwijl bij de firma een bedrijf wordt uitgeoefend.

4 Commanditaire vennootschap

De commanditaire vennootschap (cv) is vergelijkbaar met de firma, met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid wordt gemaakt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten. De beherende vennoot is de ondernemende, 'werkende' firmant (net als bij de firma), terwijl de stille firmant uitsluitend als geldschietter en deler in de winst optreedt. Een stille vennoot is ten hoogste aansprakelijk te stellen voor het geïnvesteerde geld. Als het misgaat, is de stille vennoot de investering kwijt maar er kan verder geen inbreuk worden gedaan op het privévermogen. Dit in tegenstelling tot de situatie bij de beherende vennoot. De stille vennoot heeft in principe geen invloed op het bedrijfsbeleid. Voor de rest zijn de voor- en nadelen vergelijkbaar met die van de vennootschap onder firma. Als de twee garagehouders uit het voorbeeld van de firma besluiten extra kapitaal aan te trekken, dan kunnen ze dit doen door een stille vennoot te zoeken. De vennootschap onder firma gaat dan over in een commanditaire vennootschap.

Reflectie

Reflecteer op een scenario waarin je een groep vrienden hebt dat een idee heeft voor een gezamenlijk project of bedrijf. Welke overwegingen spelen een rol bij het kiezen van de meest geschikte rechtsvorm voor een onderneming? Bespreek hoe de keuze voor een bepaalde rechtsvorm invloed kan hebben op de dynamiek binnen de groep en op de individuele verantwoordelijkheden van de leden.

Stel dat je een eigen onderneming wilt starten als jonge ondernemer. Welke van de genoemde rechtsvormen – eenmanszaak, maatschap, vennootschap onder firma (vof) of commanditaire vennootschap (cv) – verkies je dan en waarom? Beschrijf de voordelen en nadelen van de door jou gekozen rechtsvorm voor jou als startende ondernemer.

1.4.2 Rechtsvormen behorende bij rechtspersonen

Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk bij ondernemingen met rechtspersoonlijkheid. De belangrijkste drie zijn naamloze vennootschap (nv), de besloten vennootschap (bv) en de coöperatieve vereniging.

1 Naamloze vennootschap

De naamloze vennootschap (nv) is een onderneming met rechtspersoonlijkheid. Dit betekent dat juridisch gezien bezittingen en schulden geheel onafhankelijk zijn van de bezittingen en schulden van de vermogensverschaffers. Ook is het zo dat de dagelijkse ondernemingsleiding in juridische zin geheel onafhankelijk is van de vermogensverschaffers. Het kapitaal van de nv is verdeeld in een aantal aandelen. Deze aandelen worden bijvoorbeeld op de beurs gekocht door investeerders. De aandelen zijn 'aan

toonder', hetgeen wil zeggen dat ze niet op naam staan en daardoor vrij verhandelbaar zijn.

De zeggenschap over de nv is meestal verdeeld over drie organen.

De *algemene vergadering van aandeelhouders* (ava) is het hoogste gezagsorgaan in de nv. Indien er gestemd wordt op de vergadering van aandeelhouders heeft de aandeelhouder controle over een aantal stemmen dat gelijk is aan het (gewogen) aantal aandelen dat de aandeelhouder bezit van de nv. Bij een aandelenbelang boven de 50% bij één aandeelhouder is er sprake van een meerderheidsbelang. In deze situatie heeft de aandeelhouder aanzienlijke controle over het bedrijf. Bij een nv loert altijd overnamegevaar; het gevaar dat een buitenstaander een controlerend aandelenbelang krijgt. Dit kan een aandeelhouder doen door meer dan 50% van de aandelenpakketten op te kopen.

Indien dit gebeurt maar niet gewenst wordt door de leiding, heet dit een vijandelijke overname. Hier zijn echter wel beschermingsconstructies tegen te verzinnen.

Het tweede orgaan in de nv is de *raad van bestuur* (RvB). De ava benoemt de RvB, die vervolgens verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken in de nv. Bij strategisch belangrijke keuzen is vaak de toestemming nodig van de ava. De leden van de raad van bestuur zijn in loondienst van de nv. Zij worden vaak voor een deel in aandelen of opties uitbetaald, om de betrokkenheid met de onderneming te vergroten.

Een derde orgaan dat niet in iedere nv kan worden aangetroffen, is de *raad van commissarissen* (RvC), die namens de ava toezicht uitoefent op de RvB. In tegenstelling tot de ondernemingsvormen bij natuurlijke personen is het voortbestaan van de nv veel minder afhankelijk van het wel en wee van de bestuurders.

De nv is verplicht tot het publiceren van jaarstukken. De aard van de jaarstukken is afhankelijk van de grootte van de nv. Een van de voordelen van de nv is de geschiktheid om een groot vreemd vermogen aan te trekken. Dit komt mede doordat de aandelen gemakkelijk verhandelbaar zijn en de aandeelhouders beperkt aansprakelijk zijn. Deze aansprakelijkheid is namelijk beperkt tot de waarde van hun aandelen. Nadelen van deze rechtsvorm zijn de publicatieplicht (informatie voor de concurrentie) en de kans op vijandelijke overnames.

Voorbeelden van nv's zijn ING, ABN AMRO, Philips, Akzo Nobel en andere aan de beursgenoteerde ondernemingen.

Elke managementhandeling berust op veronderstellingen, generalisaties en hypothesen – dat wil zeggen op theorie. Onze veronderstellingen zijn vaak impliciet, soms vrij onbewust, vaak tegenstrijdig; toch bepalen ze onze voorspellingen dat als we a doen, b zal voorkomen. Theorie en praktijk zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Douglas McGregor

organisatiekundig denker, psycholoog en wetenschapper

2 Besloten vennootschap

De besloten vennootschap (bv) is vergelijkbaar met de nv, met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn, maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Het gevaar van vijandelijke overnames is daardoor niet aanwezig. De bv is een aantrekkelijke rechtsvorm voor ondernemers die niet persoonlijk aansprakelijk willen zijn voor de bedrijfsrisico's. Er zijn kleine en grote ondernemingen die gebruikmaken van de bv-vorm, zoals ASML bv en Philips bv, maar ook een dierenarts of een verwarmingsinstallatiebedrijf kan een bv zijn.

3 Coöperatieve vereniging

De coöperatieve vereniging is een vereniging van personen die het behartigen van de belangen van de leden als doel heeft. Deze belangen kunnen van verschillende aard zijn: kredietverschaffing of aanschaf van gemeenschappelijke goederen. De vereniging kent organen die vergelijkbaar zijn met die van de nv: de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ook bij deze rechtsvorm is er sprake van een wettelijke publicatieplicht. Voorbeelden zijn de Boerenbond en de Rabobank.

Andere rechtspersonen, die buiten het kader van dit boek vallen, zijn: de vereniging, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting.

Reflectie

Stel jij begint een bedrijf, wat zou voor jou dan belangrijk zijn in het kader van de te kiezen rechtsvorm? Veiligheid (niet aanspreekbaar met jouw privévermogen)? Flexibiliteit? De meest optimale fiscale constructie?

1.5 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie

Om organisaties op zinnige wijze te kunnen onderzoeken, bijvoorbeeld als studieobject voor de organisatiekunde, kun je het beste prestaties met elkaar vergelijken. Hiervoor zijn meetinstrumenten nodig die meten wat je wilt weten.

Drie belangrijke criteria bij de beoordeling van organisaties zijn: productiviteit, effectiviteit en efficiëntie.

Productiviteit (P) van een organisatie duidt op de verhouding tussen het bereikte (of beoogde) resultaat (R) en de daarvoor gebrachte (of de daarvoor te verwachten) offers (O). Het beoogde resultaat kan de opbrengst zijn van producten of diensten. Om die producten of diensten te kunnen fabriceren of leveren, moet je offers doen, zoals grondstoffen inkopen of arbeid betalen.

Maximaal
haalbare
productiviteit

$$\text{Productiviteit} = \frac{\text{Resultaat}}{\text{Offers}}$$

Een productiviteitsgetal van 2,0 betekent dat het resultaat van de organisatie, bijvoorbeeld uitgedrukt in geld, twee keer zo hoog is als wat ervoor aan offers is gebracht. Hieruit volgt dat hoe hoger het productiviteitsgetal is, hoe beter de organisatie presteert.

De *maximaal haalbare productiviteit* is de productiviteit waarbij, gegeven de productiemiddelen, met de laagste offers het maximale resultaat wordt gerealiseerd. De formule van de maximale productiviteit luidt:

$$\text{Productiviteit}_{\text{max}} = \frac{\text{Resultaat}_{\text{max}}}{\text{Offers}_{\text{min}}}$$

Deze maximale productiviteit wordt vaak gebruikt als de norm die de onderneming in de praktijk tracht te benaderen. Het is mogelijk deze maximale productiviteit tijdelijk te verhogen door over te werken. Het niet bereiken van de maximale productiviteit kan, zoals uit de formule blijkt, aan twee factoren liggen:

- 1 Het resultaat is minder dan het maximaal haalbare. Als bijvoorbeeld een machine is uitgevallen, is de maximale productie niet te behalen.
- 2 De gegeven offers, meestal uitgedrukt in geld, waren meer dan de minimaal benodigde. Dit kan voorkomen als de onderneming bijvoorbeeld producten heeft moeten afkeuren en er vervolgens opnieuw mankracht, energie en grondstoffen moeten worden gebruikt om de afgekeurde producten te vervangen.

De twee eerdergenoemde oorzaken van een productiviteit die lager is dan de maximaal haalbare, is uit te drukken in twee verhoudingsgetallen: effectiviteit en efficiëntie.

- 1 Effectiviteit: de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat, dat wat eigenlijk had moeten worden behaald.

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}}$$

waarin R = resultaat

- 2 Efficiëntie: de verhouding tussen de normoffers die de onderneming had mogen brengen en de werkelijk gebrachte offers.

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}}$$

waarin O = offer

Het productiviteitscijfer geeft dus aan wat een organisatie kan presteren; dat wil zeggen welk resultaat zij kan bereiken tegen welke offers. De effectiviteit geeft dan aan in welke mate een organisatie erin slaagt de gestelde doelen te bereiken. Zoals ook uit de formule blijkt, maakt het hierbij niet uit wat dit kost aan bijvoorbeeld geldelijke offers. Bij de efficiëntie kijkt de onderneming juist wel naar de verhouding tussen de normoffers en de werkelijke offers in een poging de gestelde doelen te bereiken.

MANAGEMENTKLASSIEKER

The 7 Habits of Highly Effective People (1989)

Het boek is geschreven door Stephen R. Covey en vertaald als *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (2007).

Covey beargumenteert dat blijvend succes alleen mogelijk is als je leeft en werkt volgens

bepaalde principes. De principes voor succes en effectiviteit (dat je bereikt wat je wilt) vat Covey samen in zeven eigenschappen:

- 1 proactief zijn;
- 2 beginnen met het einde voor ogen;
- 3 belangrijke zaken eerst regelen;
- 4 denken in termen van win/win;
- 5 eerst proberen te begrijpen, dan begrepen worden;
- 6 synergetisch werken;
- 7 de zaag scherp houden (zorgen voor voldoende ontspanning).

In 2004 voegde Covey een achtste eigenschap toe:

- 8 je stem vinden en anderen inspireren die van hen te vinden.

De bestseller van Covey (meer dan 15 miljoen exemplaren wereldwijd verkocht) wordt ook buiten managementkringen gelezen omdat het niet alleen een recept is voor 'op het werk', maar ook voor het privéleven. Critici menen dat het boek onnodig simpele dingen in een te intellectueel jasje steekt of zelfs stiekem Covey's mormonenreligie probeert te verspreiden.

Bron: Thuis, 2021

Productiviteits-, efficiëntie- en effectiviteitscijfers worden niet alleen gebruikt om bedrijven binnen een land met elkaar te vergelijken, maar juist ook om de verschillen tot uitdrukking te brengen tussen bijvoorbeeld bedrijven in hoge- en lagelonenlanden. Zie het volgende kader voor een voorbeeld van productiviteit, effectiviteit en efficiëntie.

Afdeling 'Special products'

De afdeling *Special products* van een onderneming moet voor een bepaald tijdstip vijftig dozen luxe, extra zwaar papier maken dat gebruikt wordt voor diploma's en certificaten. Per doos heeft de afdeling aan totale kosten (arbeid, materiaal, afschrijving, enzovoort) €50. De onderneming kan de dozen papier verkopen voor €75, bij een gegarandeerde afzet. De maximale productiviteit van de afdeling bereken je als volgt:

$$\text{Productiviteit} = P_{\max} = \frac{R_{\max}}{O_{\min}} = \frac{50 \times €75}{50 \times €50} = 1,5$$

Doordat de afdeling door ziekte enige vertraging opliep, lukt het maar om 45 dozen papier te fabriceren. Dit levert het volgende effectiviteitscijfer op:

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}} = \frac{45 \text{ dozen}}{50 \text{ dozen}} = \frac{45 \times €75}{50 \times €75} = 0,9$$

Doordat de afdeling nogal wat keren nieuwe grondstoffen moest nemen voor het maken van een proefrun (die telkens mislukte) is er meer materiaal verbruikt dan oorspronkelijk het plan was. De boekhouder vertelt dat de totaal gemaakte kosten voor de 45 dozen €3.000 bedragen in plaats van de geplande €2.500. Het efficiëntiecijfer bereken je als volgt:

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}} = \frac{45 \times €50}{€3.000} = 0,75$$

Reflectie

Denk terug aan een situatie waarin je betrokken was bij een project of activiteit, zoals een groepsproject op school, een sportevenement of een vrijwilligersinitiatief. Hoe beoordeel je de productiviteit, effectiviteit en efficiëntie van deze ervaring? Beschrijf specifieke voorbeelden van hoe de verhouding tussen het behaalde resultaat en de geleverde inspanning de algehele prestaties van het project heeft beïnvloed.

Stel je voor dat je een leidinggevende bent binnen een organisatie en je de productiviteit van je team wilt verbeteren. Welke specifieke maatregelen kun je nemen om de productiviteit van het team te verhogen, rekening houdend met de concepten van productiviteit, effectiviteit en efficiëntie zoals beschreven in de tekst? Beschrijf hoe je deze maatregelen kunt implementeren en welke mogelijke uitdagingen je tegen kunt komen.

www.mt.nl (bewerkt)**Charles Handy over de vloek van efficiëntie***door Jean-Paul Taffijn*

Bedrijven zijn zo gefocust op efficiëntie, dat er effectiviteit verloren gaat, zegt businessgoeroe Charles Handy in een interview met *The Economist*. De oud-manager van Shell, denker en business-filosoof kwam tot nieuwe inzichten dankzij een noodlottige ziekenhuisopname. Het leek Handy het verstandigst om zo snel mogelijk op te staan en in actie komen. Maar de verpleegkundigen vonden dat te risicovol; hij kon wel eens vallen. Dus was de wens dat Handy zoveel mogelijk bleef liggen. Zie hier de strijd tussen efficiëntie en effectiviteit die ook op veel bedrijfsvloeren gevoerd wordt. Daar wordt vaak te veel aandacht besteed aan kleine dingen als kostenverlagingen en het wegnemen van ongemakken van werknemers, terwijl het kerndoel uit het oog wordt verloren. Handy vergelijkt het met de manier waarop kinderen door het onderwijs stromen. Het doel is ze voor te bereiden op het latere leven, maar in de praktijk gaat het er vaak om om ze door examens te loodsen.

De sleutel hier is dat mensen moeten kunnen leren van fouten. Dat lukt alleen als je ze de ruimte geeft, niet als je continu probeert alle randzaken goed voor ze te regelen en ze te enge taken oplegt. Leiderschap gaat ten slotte ook over de kracht om medewerkers zelf dingen te laten leren. Wat dat betreft mag er ook in de manier waarop opleidingen ingericht worden het een en ander veranderen. Daar wordt veel gebruik gemaakt van best practices, van succesverhalen. Maar de echte uitdaging voor studenten na hun schoolleven is het omgaan met onverwachte zaken. Handy zegt: 'Dat leren ze niet op school. Laat ze meelopen in de praktijk en papers schrijven over hoe ze met die onverwachte wendingen zijn omgegaan.'

Bovendien, zegt Handy, ligt de nadruk binnen opleidingen te veel op specifieke kennis over de business. Wie een echte leider wil zijn, heeft meer nodig dan kennis van balansen en marketinginstrumenten. Ze moeten een verhaal kunnen vertellen, een cultuur kunnen opbouwen. Zonder bredere kennis lukt dat niet.

De zucht naar efficiëntie leidt soms ook tot ongevoeligheid. Het lijkt erop dat in de top van het bedrijfsleven meer waarde wordt gehecht aan dingen dan aan mensen. Niets zo efficiënt als een robot. Zodra die het werk kan overnemen van mensen, wordt hij ingezet. De hele term *human resources* is een uiting van die beweging. Mensen worden een nummer en kunnen uiteindelijk vervangen worden als ze niet goed werken.

Managers zijn in de redenatie van de goeroe vooral bewakers van de efficiëntie, die de effectiviteit veelal niet ten goede komen. Zij sturen op de taken die van bovenaf zijn opgelegd. Maar wie zegt dat bovenaf alles beter weet dan de werkvloer? Het is in dat licht opvallend dat organisaties waarin de waarde vooral die van geschoolde mensen is, meestal helemaal geen managers hebben. Ze heten deans, partners, directeuren. En hun rol is ook anders; ze zijn veel meer de verpersoonlijking van leiderschap, in plaats van management. En vanuit die rol zijn ze veel meer gericht op het doel van de organisatie en niet op taken van medewerkers. Veel bedrijven kunnen daar een voorbeeld aan nemen.

Verschillende organisatie-theorieën

Sommige organisatiekundige theorieën waarover je in dit boek leest, zijn in de loop der tijd verbeterd, maar soms ook verworpen. Dat is helemaal niet vreemd in een wetenschap: ook in de geneeskunde – een wetenschap die uiterst serieus wordt genomen – doen wetenschappers nieuwe inzichten op en laten ze methoden varen (zoals aderlaten, schedelboren of elektroshocks). Hetzelfde geldt voor de organisatiekunde. Zorg er dus voor dat je met een gezonde achterdocht nieuwe en oude theorieën bestudeert. Zie ze als aanzetten tot nadenken.

In hoofdstuk 2 lees je dat de contingentiegedachte (er is niet één beste manier om organisaties vorm te geven, of leiderschap aan te pakken) een belangrijke stroming is geworden in de organisatiekunde.



Op www.studiemeister.noordhoff.nl vind je onder andere een samenvatting, begrippentrainers, oefenvragen, toetsvragen en opdrachten bij dit hoofdstuk.