**Voorwoord**

In onderstaande tekst wordt subdomein C1 toegelicht. Dit subdomein vormt onderdeel van het schoolexamen. De toelichting is geschreven door een werkgroep bestaande uit twee leden van de VECON en zes docenten uit het veld. Dit gebeurde onder leiding van Marc den Elzen, leerplanontwikkelaar economische vakken. Eerst wordt ingegaan op wat de commissie Boot onder Domein C1 verstaat. Aan dit Domein zijn eindtermen gekoppeld: voor havo nummer 15 en voor vwo nummer 15 en 16. Die worden in deze toelichting verbijzonderd aan de hand van een aantal vragen en vervolgens in termen van wat een leerling moet kunnen om die vragen te beantwoorden. Deze toelichting besluit met een aantal punten die volgens de werkgroep voor een goede interpretatie van Domein C1 van belang zijn.

# **Domein C1: Interne Organisatie**

In Domein C ligt het accent op het interne functioneren van organisaties en het hieraan gerelateerde personeelsbeleid.

* De kern van dit domein is het inzicht verschaffen in hoe organisaties zijn georganiseerd en welke organisatievormen te onderscheiden zijn.
* Welke taken van het management te onderscheiden zijn en hoe deze zich verhouden tot de doelstelling(en) van de organisatie.
* Wat personeelsbeleid inhoudt zowel in termen van het motiveren (en belonen) van werknemers als het onderkennen van relevante wet- en regelgeving (bijvoorbeeld ontslagrecht).

Een organisatie moet mee veranderen met haar omgeving. Zeker in een concurrerende omgeving is dit van levensbelang. Wat maakt een onderneming succesvol? Hoe draagt haar interne organisatie en personeelsbeleid hieraan bij? Wat motiveert werknemers om zich in te zetten voor hun organisatie? Ook maakt dit domein duidelijk, dat veel organisatieactiviteiten in samenwerking met andere organisaties tot stand komen.

Voor wat betreft SE gaat het om de interne organisatie (C1). Hieraan zijn de eindtermen gekoppeld voor havo (nummer 15 voor SE en nummer 16 voor CE) en vwo (nummer 15 en 16 voor SE en 17 voor CE). Genoemde eindtermen zijn in het kader van deze handreiking verder uitgewerkt. waarbij we willen benadrukken dat de wijze waarop organisaties zijn georganiseerd niet statisch is.

# **Uitwerking havo C1**

|  |  |
| --- | --- |
| **C1.** | **Interne Organisatie** |
| 15. | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie. |

**Inhoud**

**Organisatiestructuur**

|  |  |
| --- | --- |
| i. | De leerling kan omschrijven wat onder het begrip organisatie wordt verstaan. |
| ii. | De leerling kan het begrip organisatie beschrijven met behulp van de missie/visie/doelstellingen (de aard van de organisatie). |
| iii. | De leerling kan verschillende organisatietypen benoemen (bijvoorbeeld lijn-, lijnstaforganisatie, projectorganisatie, matrixorganisatie). |
| iv. | De leerling kan verschillende bedrijfsprocessen duiden (o.a. primaire, secundaire en bestuurlijke processen).   * Primaire processen: productie, inkoop, verkoop, dienstverlening. * Secundaire processen: logistiek, innovatie & ontwikkeling, administratie, personeelszaken, facilitaire zaken. * Bestuurlijke processen: informatievoorziening, management accounting. |
| v. | De leerling kan de arbeidsverdeling binnen een organisatie beschrijven naar werkzaamheden en taken.  Met aandacht voor de begrippen:   * spanwijdte en omspanningsvermogen; * delegeren. |
| vi. | De leerling kan op grond van verstrekte gegevens een organisatiestructuur (bijvoorbeeld met behulp van een organogram) beschrijven. |
| vii. | De leerling kan de betekenis en de aard van de verticale en horizontale taakverdeling en coördinatiemechanismen binnen een organisatie beschrijven:   * hiërarchische of opgelegde coördinatie (aanwijzingen van leidinggevenden, planning, budgets, structuren); * zelfcoördinatie (directe horizontale communicatie tussen medewerkers, werkoverleg, teamwork, toegang tot gemeenschappelijke informatie, cultuur). |
| viii. | De leerling kan voordelen en nadelen van de belangrijkste organisatievormen beschrijven. |
| ix. | De leerling kan verschillende vormen van (tijdelijke) samenwerking tussen organisaties beschrijven. |
| x. | De leerling kan de wisselwerking tussen de veranderende organisatiestructuur en hun veranderende omgeving beschrijven.  Met aandacht voor:   * de configuratietheorie van Mintzberg en ontwikkelingen in het structureren van organisaties; * (tijdelijke) samenwerkingsverbanden; * veranderende wet- en regelgeving op dit vlak. |

**Mensen in de organisatie**

|  |  |
| --- | --- |
| xi. | De leerling kan beschrijven hoe de organisatie identiteit aan de verschillende medewerkers kan verschaffen. |
| xii. | De leerling kan de werkzaamheden en de rollen van de manager beschrijven:   * vooruitzien, plannen. * de organisatie organiseren. * leidinggeven. * activiteiten coördineren. * controleren en bijsturen. * verantwoording afleggen. |
| xiii. | De leerling kan de belangrijkste stijlen van leiderschap beschrijven en herkennen met aandacht voor situationeel leiderschap. |

# **Uitwerking vwo C1**

|  |  |
| --- | --- |
| C1. | Interne Organisatie |
| 15. | De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie. |

**Inhoud**

**Organisatiestructuur**

|  |  |
| --- | --- |
| i. | De leerling kan omschrijven wat onder het begrip organisatie wordt verstaan. |
| ii. | De leerling kan het begrip organisatie beschrijven met behulp van de missie/visie/doelstellingen (de aard van de organisatie). |
| iii. | De leerling kan verschillende organisatietypen benoemen (zoals organisatievormen als lijn-, lijnstaforganisatie, projectorganisatie, matrixorganisatie). |
| iv. | De leerling kan verschillende bedrijfsprocessen duiden (o.a. primaire, secundaire en bestuurlijke processen).   * Primaire processen: productie, inkoop, verkoop, dienstverlening. * Secundaire processen: logistiek, innovatie & ontwikkeling, administratie, personeelszaken, facilitaire zaken. * Bestuurlijke processen: informatievoorziening, management accounting. |
| v. | De leerling kan de arbeidsverdeling binnen een organisatie beschrijven naar werkzaamheden en taken.  Met aandacht voor de begrippen:   * spanwijdte en omspanningsvermogen; * delegeren. |
| vi. | De leerlingen kan grondslagen voor taakspecialisatie beschrijven.  Met aandacht voor:   * deelbewerking (Adam Smith’s speldenmaker); * vaktechnisch (loodgieter versus elektricien); * functioneel (verkoper, inkoper, controller, ontwerper); * product/doelgroep (kinderarts versus geriatrische arts); * geografisch; * distributiekanaal. |
| vii. | De leerling kan op grond van verstrekte gegevens een organisatiestructuur (bijvoorbeeld met een organogram) beschrijven. |
| viii. | De leerling kan de betekenis en de aard van de verticale en horizontale taakverdeling en coördinatiemechanismen binnen een organisatie beschrijven:   * hiërarchische of opgelegde coördinatie (aanwijzingen van leidinggevenden, planning, budgets, structuren); * zelfcoördinatie (directe horizontale communicatie tussen medewerkers, werkoverleg, teamwork, toegang tot gemeenschappelijke informatie, cultuur). |
| ix. | De leerling kan de invloed van gedragswetenschappelijke aspecten, zoals psychologisch klimaat en organisatiecultuur, op de organisatie beschrijven. |
| x. | De leerling kan voordelen en nadelen van de belangrijkste organisatievormen beschrijven. |
| xi. | De leerling kan verschillende vormen van (tijdelijke) samenwerking tussen organisaties beschrijven.  Met aandacht ook voor:   * Publiek-private samenwerking. * Netwerkafspraken (zoals in kader van circulaire economie of/en *vendor rating*). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| xii. | De leerling kan de wisselwerking tussen de veranderende organisatiestructuur en hun veranderende omgeving beschrijven.  Met aandacht voor:   * de configuratietheorie van Mintzberg en ontwikkelingen in het structureren van organisaties; * (tijdelijke) samenwerkingsverbanden; * veranderende wet- en regelgeving op dit vlak; * de rol van informatie bij het nemen van beslissingen en het beoordelen van prestaties (informatie als kapitaalgoed, informatie als input voor producten en diensten en informatie als basis voor communicatie en coördinatie). | |
| xiii. | | De leerling kan beschrijven hoe de organisatie identiteit aan de verschillende medewerkers kan verschaffen. |
| xiv. | | De leerling kan beschrijven en herkennen hoe de interne organisatie immaterieel kapitaal kan vormen dat bij kan dragen aan de verdediging en uitbouw van de concurrentiepositie van het bedrijf. |
| xiii. | | De leerling kan de werkzaamheden en de rollen van de manager beschrijven:   * vooruitzien, plannen. * de organisatie organiseren. * leidinggeven. * activiteiten coördineren. * controleren en bijsturen. * verantwoording afleggen. |
| xvi. | | De leerling kan de belangrijkste stijlen van leiderschap beschrijven en herkennen met aandacht voor situationeel leiderschap. |

|  |  |
| --- | --- |
| **En tevens** | |
| 16. | De kandidaat kan de interne organisatie beschrijven en verklaren aan de hand van de belangrijkste historische en hedendaagse organisatietheorieën. |

**Inhoud**

**1. Historische theorieën**

|  |  |
| --- | --- |
| I. | De periode voor de industriële revolutie, met aandacht voor bijvoorbeeld de middeleeuwse maatschap voor de organisatie en financiering van de handel over lange afstand. |
| II. | De Klassieke School: Frederick Taylor en het Scientific Management ( 1900)  met aandacht voor van de werkvloer volgens de principes van het Fordisme (de lopende band). |
| III. | Henri Fayol en de General Management-theorie (± 1900). |
| IV. | Max Weber en de theorie van de bureaucratie (± 1920). |
| V. | Elton Mayo en de Human Relations-beweging (± 1945). |
| VI. | Rensis Likert en het revisionisme (± 1950). |
| VII. | Kennet Boulding en de systeembenadering ± 1950). |
| VIII. | Paul Lawrence en Jay Lorsch en de contingentiebenadering (± 1965). |

1. **Recente organisatietheorieën (1980-..)**

Voorbeelden hiervan zijn:

|  |  |
| --- | --- |
| I. | De information based organisatie (als opvolger van Webers bureaucratische command & control organisatie). |
| II. | De lerende organisatie van Senge, *action learning.* |
| III. | Kwaliteitsmanagementtheorie van Deming. |
| IV. | Verandermanagementtheorie van Quinn. |

# **Algemene toelichting C1**

Bij eindterm 15 van havo en vwo heeft de commissie die zich bezighield met de handreiking er nadrukkelijk voor gekozen om Mintzberg toe te voegen. Dit om recht te doen aan een dynamische benadering van de organisatie.

Een mogelijk aardig voorbeeld om de dynamiek van organisaties te volgen, is de ontwikkeling rondom de banken. Als je een beschrijving neemt van een bank, zoals de ouders van de kinderen die ongetwijfeld nog kennen, en je zou deze vergelijken met hoe nu 'de bank' georganiseerd is, zie je opvallende verschillen. Een ander voorbeeld is een supermarkt. Daarin zie je dus dat bij de locaties niet heel veel is veranderd - of toch? Juist de ICT is hier heel onopgemerkt *gewoon* geworden en het kan dan aardig zijn om een Albert Heijn te vergelijken met een lokale kleine supermarkt, waarin voorraden nog wel met de hand worden bijgehouden. Het kiezen voor een bedrijf als Albert Heijn maakt het verder mogelijk om eens te kijken welke onderdelen van het vak bedrijfseconomie waar aan de orde komen. Neem de marketing - is deze geheel uitbesteed aan de hoofdvestiging? Bij een kleine supermarkt (of een kleine snackbar) kan mogelijk ook nog een ander aspect aan de orde komen, namelijk de verwevenheid tussen gezinshuishouding en het bedrijf. Het is goed voorstelbaar dat in de klas een aantal leerlingen met het fenomeen familiebedrijf op kleine schaal te maken hebben. Het kan voor kinderen leuk zijn om hier vanuit bedrijfseconomie mee bezig te zijn: wat is dan de interne arbeidsverdeling? Hoe ziet dan een organisatie eruit? Welke afwegingen worden hierin gemaakt? Het fenomeen familiebedrijf (denk ook de agrarische sector) is belangrijk om te noemen, want genoeg kinderen hebben hier mee te maken en het is een economisch fenomeen.

Rondom leiderschapsstijlen valt te denken aan de theorie van Covey maar ook Mintzberg. Het is typisch een onderwerp waarop na een beetje zoeken op internet de nodige quizjes zijn te maken. De vraag blijft natuurlijk wel in hoeverre dit dan een toegevoegde waarde heeft. Juist het idee dat je hierin kunt groeien is vanuit leerling perspectief belangrijk. De pikorde van de klas is niet de pikorde die je later tegenkomt…

Verder geldt dat dit onderwerp vooral ook haar dimensie krijgt in de vervolgopleiding. Als je voor een vervolgopleiding fysiotherapie kiest, zal je ongetwijfeld met een andere organisatie/leiderschapsstijl te maken krijgen, dan als je kiest voor de lerarenopleiding of voor een opleiding logistiek. In algemene zin geldt verder dat dit vakgebied (organisatiekunde) nogal tendentieus is en dat er verschil is tussen hoe men de organisatie voorstelt en hoe de organisatie feitelijk is. Iedere organisatie wil zich voordoen als een lerende organisatie - maar de mate waarin de organisatie lerend blijkt te zijn kan in de praktijk nogal tegenvallen. Ook kan het omgekeerde zich voordoen: dat de mate waarin er een functionerende organisatie aanwezig is, zijn beperkingen kent. Het feit dat een organisatie mensenwerk is en dat de rationaliteit in veel gevallen een beperkt karakter heeft, zal een leerling met bijvoorbeeld een bijbaantje ongetwijfeld ook beseffen. Ook het idee dat het rationaliseren van productieprocessen per definitie efficiënt is, mag ook aan de orde worden gesteld. Een te hoge werkdruk is vanuit tal van perspectieven improductief en welvaart verlagend. In Silicon Valley zitten werknemers niet uren achtereen achter een beeldscherm…

# **Toelichting vwo - rondom organisatietheorieën**

Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de verandermanagementtheorie van Quinn. Hij heeft het zogenaamde *Quinn-concurrerende waardenmodel.* Quinn biedt de mogelijkheid om organisaties in een dynamisch perspectief te plaatsen. Hij onderkent vier oriëntaties van managers; interne focus, externe focus, flexibiliteit en beheersen.

Een manager wordt enerzijds verantwoordelijk gehouden voor toekomstige ontwikkelingen (externe gerichtheid), tegelijk moet hij ervoor zorgen dat er regels en procedures zijn die het huidige functioneren regelen (interne gerichtheid). De top verwacht dat een organisatie-eenheid waar een manager leiding aan geeft flexibel is (flexibiliteit). Maar tegelijk vinden ze het ook normaal dat hij controle heeft over het dagelijkse werkproces (beheersing).

Quinn heeft als uitgangspunt de vier klassieke managementmodellen van Taylor, Fayol, Mayo en het open systeemmodel. Volgens Quinn staan deze modellen niet los van elkaar maar vullen zij elkaar aan. Het model van Quinn is een instrument dat op een goede manier de leiderschapsstijlen in een organisatie kan beschrijven.

Ook geeft Quinn een beschrijving van de organisatiecultuur. Dé bedrijfscultuur bestaat in zijn ogen niet. In elke organisatie zijn vele subculturen. Ook tussen bedrijven kunnen culturen aanzienlijk verschillen. Bekend is de MKB-cultuur: open en informeel. Of de cultuur van consultants en accountantskantoren: zeer professioneel met hoogopgeleide medewerkers, die veel meer dan 8 uur per dag werken. En niet te vergeten de cultuur van de ambtelijke en de politieke organisaties: er is een klein groepje dat ertoe doet, daar moet je bij horen. Quinn noemt dit achtereenvolgens: een familiecultuur, een adhocratie cultuur, een marktcultuur en een hiërarchische cultuur.

Quinn vertaalde de taken van een manager naar acht rollen. In het model van de concurrerende waarden wordt duidelijk dat de rollen die naast elkaar staan enigszins dezelfde eigenschappen hebben. De rollen die tegenover elkaar staan zijn tegengesteld (concurrerende waarden). Volgens Quinn moet een effectief leider tussen de eigenschappen van de verschillende rollen kunnen schakelen naargelang de situatie daarom vraagt.

Quinn heeft een model ontwikkeld (CVR) waarmee een bedrijfscultuur getypeerd kan worden. Het model heeft vier dimensies. Deze dimensies zijn: mensgericht, beheer gericht, innovatief en resultaatgericht.