

Integraal Management



Noordhoff

Ton van Vught

5^e editie

Integraal Management

Ton van Vught

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 ontlenen.

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) 978-90-01-05407-6

ISBN 978-90-01-05406-9

NUR 801

Woord vooraf

Integraal Management is een handboek waarin alle managementonderwerpen uit het vakgebied worden behandeld en de nieuwste theorieën worden verkend.

In een snel veranderende wereld is het essentieel om een integrale benadering van management te hanteren. In de moderne bedrijfsomgeving veranderen de behoeften en verwachtingen van klanten, markten en werknemers voortdurend. Managers moeten in staat zijn zich aan te passen aan deze veranderingen en teams te begeleiden bij het aanpassen van hun doelen, processen en vaardigheden om relevant te blijven en te voldoen aan de veranderende eisen.

Dit boek biedt de kennis en inzichten die nodig zijn om succesvol te zijn als manager in de moderne bedrijfsomgeving.

Integraal management omvat alle verschillende disciplines, zoals strategisch management, middenmanagement, operationeel management, financieel management, humanresourcesmanagement, marketingmanagement en verandermanagement. Het is niet langer voldoende om slechts één aspect van management te beheersen. Effectief leiderschap vereist brede kennis en vaardigheden op diverse gebieden.

Dit boek biedt de belangrijkste managementconcepten en -theorieën die nodig zijn om een integraal manager te worden. In ieder hoofdstuk wordt een thema vanuit een vraagstelling integraal behandeld. Er wordt dieper ingegaan op onderwerpen zoals organisatiestructuren, leiderschapsstijlen, besluitvorming, teamdynamiek, verandermanagement en ethiek, waarbij steeds de waarom-vraag centraal staat.

Daarnaast worden ook de nieuwste trends en ontwikkelingen in het managementveld behandeld, zoals agile management, digitale transformatie, artificial intelligence (AI) in organisaties, neuromanagement, duurzaamheid, duurzame ontwikkelingsdoelen en diversiteit en inclusie.

Dit boek is bedoeld voor zowel beginnende managers die hun basisvaardigheden willen ontwikkelen als ervaren managers die hun kennis willen verbreden en up-to-date willen blijven met de nieuwste managementtheorieën.

Het boek is geschikt voor het vak management in de eerste jaren van hbo-opleidingen, maar ook voor nascholing op het terrein van management voor afgestudeerden van de verschillende studierichtingen in het mbo die zich voorbereiden op een managementfunctie.

Ik hoop dat dit boek je inspireert, uitdaagt en voorziet van praktische inzichten die direct toepasbaar zijn in je professionele leven.

Graag bedank ik Annelie Uittenbogaard die met haar kennis, ervaring en inzichten dit boek heeft verrijkt en heeft bijgedragen aan een logische opbouw.

Tot slot moedig ik je aan actief deel te nemen aan het eigen leerproces. Gebruik dit boek als een gids, maar blijf ook openstaan voor nieuwe ideeën en perspectieven. Alleen door voortdurend te leren en te groeien, kunnen we succesvol zijn in het complexe en dynamische gebied van integraal management.

Veel leesplezier!

Olst, voorjaar 2025
A.A.J. Ton van Vught

Inhoud

1	Wat is management?	13
1.1	Waarom is management nodig?	15
1.1.1	Waarom zijn managers nodig?	16
1.1.2	Managementniveaus	18
1.1.3	Trends binnen het management	21
1.1.4	Management: een interdisciplinaire aanpak	24
1.2	Hoe wordt management toegepast?	25
1.2.1	Vaststellen van de missie	26
1.2.2	Formuleren van een visie	27
1.2.3	Proces van strategievorming	28
1.2.4	Doelstellingen formuleren	29
1.2.5	Beleidsbepaling	39
1.2.6	Planning van de activiteiten	42
1.3	Wat is management?	43
1.3.1	De klassieke benadering: Taylor, Fayol en Weber	43
1.3.2	Human relations-benadering	48
1.3.3	Systeembenadering en contingentiebenadering	50
1.4	Nieuwe managementtheorieën	54
2	Hoe kom je tot een strategie?	67
2.1	Strategisch planning	70
2.2	Ontwikkelingen in strategisch denken	72
2.3	Strategieformuleringsproces	76
2.3.1	Stap 1: Analyse van de bestaande strategie	77
2.3.2	Stap 2: Omgevingsonderzoek	83
2.3.3	Stap 3: Interne analyse	83
2.3.4	Stap 4: Formuleren van mogelijke strategieën	84
2.3.5	Stap 5: Keuze van de definitieve strategie	85
2.4	Modellen voor strategievorming	86
2.4.1	Strategievorming volgens Prahalad en Hamel	87
2.4.2	Groei- en concurrentiestrategieën van Porter	89
2.4.3	De waardestrategieën van Treacy en Wiersema	94
2.4.4	De groeistrategieën van Ansoff	95

- 3 Wat is een organisatie? 101**
 - 3.1 Organisatie, bedrijf en onderneming 104
 - 3.1.1 Organisaties 104
 - 3.1.2 Bedrijven 104
 - 3.1.3 Ondernemingen 108
 - 3.1.4 Sociale ondernemingen 108
 - 3.2 Omgeving en belanghebbenden 112
 - 3.2.1 Omgeving 112
 - 3.2.2 Belanghebbenden 116
 - 3.3 Organisatiecultuur 120
 - 3.3.1 Wat is een organisatiecultuur? 121
 - 3.3.2 Cultuuruitingen 121
 - 3.3.3 Cultuurmodellen 122
 - 3.3.4 Factoren die een organisatiecultuur bepalen 129
 - 3.3.5 Invoeren van een organisatiecultuur 131
 - 3.4 Plaatsbepaling van organisaties 132
 - 3.4.1 Sectoren 132
 - 3.4.2 Bedrijfskolom 133
 - 3.4.3 Bewegingen binnen de bedrijfskolom 136
 - 3.4.4 Samenwerkingsverbanden 139
 - 3.5 Rechtsvormen van een bedrijf 146

- 4 Hoe verdeel je het werk? 157**
 - 4.1 Het belang van een goede (organisatie)structuur 160
 - 4.2 Structurering 161
 - 4.2.1 Stap 1: Taakverdeling 161
 - 4.2.2 Stap 2: Functievorming 162
 - 4.2.3 Stap 3: Functiebeschrijving 162
 - 4.2.4 Stap 4: Taakspecialisatie en werkstructurering 166
 - 4.2.5 Stap 5: Afdelingsvorming 170
 - 4.2.6 Stap 6: Vaststellen van de hiërarchie 179
 - 4.2.7 Stap 7: Ontwerpen van een organisatiestructuur 185
 - 4.3 Wat is een goede organisatiestructuur? 186
 - 4.3.1 Delegatie 187
 - 4.3.2 Spanwijdte en omspanningsvermogen 191

- 5 Hoe bouw je een organisatie? 203**
 - 5.1 Organisatiestelsels 206
 - 5.1.1 De organisatiestructuur en het organisatieschema 206
 - 5.1.2 Lijnorganisatie 208
 - 5.1.3 Lijn- en staforganisatie 211
 - 5.1.4 Lijn- en staforganisatie met functionele relaties 214
 - 5.1.5 Projectorganisatie, matrixorganisatie en ententestructuur 216
 - 5.1.6 Keuze van een organisatieontwerp 220

5.2	Organisatiemodellen volgens Mintzberg	221
5.2.1	Vijf basisonderdelen	222
5.2.2	Coördinatiemechanismen	223
5.2.3	Structurele of basisconfiguraties	224
5.2.4	Contingentiefactoren	227
5.3	Ontwikkelingen in organisatiestructuren	228
5.3.1	VUCA	228
5.3.2	Nieuw organiseren	230
5.3.3	Agile organiseren	232
5.3.4	Horizontaal organiseren	233
5.3.5	Holacratie	235
5.3.6	Netwerkorganisaties	237
5.3.7	Virtuele organisaties	238
6	Hoe optimaliseer je de bedrijfsprocessen?	243
6.1	Bedrijfsprocessen	246
6.1.1	Wat zijn bedrijfsprocessen	246
6.1.2	Typen bedrijfsprocessen	247
6.2	Planning	256
6.2.1	Betekenis van planning	256
6.2.2	Plannen ingedeeld naar termijn	258
6.2.3	Capaciteits- en bezettingsplanning	262
6.3	Procesbeheersing	268
6.3.1	Procesbeheersing als cybernetisch proces	268
6.3.2	Feedbackmechanismen	269
6.4	Procesoptimalisatiemodellen	273
6.4.1	KPI-methode	274
6.4.2	Balanced scorecard	276
6.4.3	Integrated balanced scorecard	276
6.4.4	Feedback en feedforward	279
6.4.5	Procesmanagement	281
6.4.6	Theory of constraints	282
6.4.7	Scrum	283
6.5	Kwaliteitsmanagement: processen verbeteren	284
6.5.1	Betekenis van kwaliteit	285
6.5.2	INK-model	287
6.5.3	Management en Arbeid Nieuwe Stijl	288
6.5.4	Hulpmiddelen bij kwaliteitsmanagement	289
6.5.5	Normen	292
6.5.6	McKinsey: het 7S-model	294
6.5.7	PDCA-cyclus (planning-en-controlcyclus)	296
6.5.8	Benchmarking	297
6.5.9	Lean Six Sigma	297
6.5.10	Kaizen	302

7	Wat is ondernemerschap?	305
7.1	Ondernemerschap	308
7.1.1	Kenmerken van ondernemerschap	308
7.1.2	Intern ondernemerschap	310
7.1.3	Verschillen tussen ondernemerschap en management	310
7.2	Ondernemingsplan	313
7.2.1	Ondernemingsdoelstellingen	314
7.2.2	Afdelingsplannen	316
7.3	Ondernemingsplan: markt – marketingmanagement	317
7.3.1	Marketing	318
7.3.2	Marketingmix	318
7.3.3	Marketingplan	322
7.3.4	Het verkoopproces	330
7.3.5	Online marketing	333
7.4	Ondernemingsplan: financiën – financieel management	334
7.4.1	Het financiële proces	334
7.4.2	Balans	335
7.4.3	Kosten	338
7.4.4	Financiële kengetallen	340
7.4.5	Jaarverslag	342
7.5	Ondernemingsplan: logistiek – materials management	342
7.5.1	Logistiek management	343
7.5.2	Materials management	344
7.5.3	Fysiek distributiemanagement	351
7.5.4	Online orderafhandeling	353
8	Hoe zet je personeel in?	357
8.1	Humanresourcesmanagement	360
8.2	Strategische personeelsplanning	361
8.2.1	Behoeftestelling	361
8.2.2	Werving en selectie	362
8.3	Werkomgeving	367
8.3.1	Onboarding	367
8.3.2	Organisatiecultuur en werkomgeving	368
8.3.3	Een inclusieve en diverse werkomgeving	373
8.4	Prestatiemanagement	374
8.4.1	Beoordelen van prestaties van medewerkers	374
8.4.2	Beoordelingsgesprek	376
8.4.3	Functioneringsgesprek	379
8.5	Beloning en compensatie	380
8.5.1	Beloning	380
8.5.2	Keuze van het beloningssysteem	382
8.6	Training en ontwikkeling	384
8.6.1	Management development	384
8.6.2	Loopbaanontwikkeling	386

- 8.7 Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen 386
 - 8.7.1 Arbeidsovereenkomst 387
 - 8.7.2 Collectieve arbeidsovereenkomst (cao) 389
 - 8.7.3 Sociale wetgeving 390
 - 8.7.4 Arbobeleid 391
 - 8.7.5 Beëindiging van het dienstverband 391
- 8.8 Personeelsadministratie 398
- 8.9 Werken in de toekomst 399
 - 8.9.1 Het nieuwe werken 399
 - 8.9.2 Nieuwe competenties 403
- 8.10 Ontwikkelingen in het denken over personeelsbeleid 404

9 Hoe werk je samen? 409

- 9.1 Groepen 412
 - 9.1.1 Soorten groepen 412
 - 9.1.2 Groepsontwikkeling: vijffasenmodel 414
 - 9.1.3 Besluitvorming in groepen: BOB-model 415
- 9.2 Teams 420
 - 9.2.1 Verschil tussen groepen en teams 420
 - 9.2.2 Soorten teams 423
 - 9.2.3 Kwaliteiten en rollen in teams 427
- 9.3 Motivatie van teamleden 433
 - 9.3.1 Motivatietheorie van Maslow 433
 - 9.3.2 Motivatietheorie van Vroom 435
 - 9.3.3 Motivatietheorie van Herzberg 436
 - 9.3.4 Arbeidsmotiverende omstandigheden 438
- 9.4 Communicatie 440
 - 9.4.1 Het communicatieproces 441
 - 9.4.2 Interne communicatie 445
 - 9.4.3 Externe communicatie 451
 - 9.4.4 Mondelinge en schriftelijke communicatie 455
 - 9.4.5 Vergaderen 457
- 9.5 Conflicthantering 462
 - 9.5.1 Oorzaken van conflicten 463
 - 9.5.2 Indeling van conflicten 463
 - 9.5.3 Gedrag van partijen in een conflict 465
 - 9.5.4 Analyseren van het conflict 467
 - 9.5.5 Conflictoplossing 470

10 Hoe kom je tot beslissingen? 473

- 10.1 Informatiemanagement 475
 - 10.1.1 Informatieverzorgingsproces 475
 - 10.1.2 Eisen aan informatieverzorging en informatiesystemen 478
- 10.2 Automatisering 480
 - 10.2.1 Stappen in het automatiseringsproces 480

- 10.2.2 Gevolgen van automatisering binnen het bedrijf 482
- 10.3 Strategisch informatiemanagement 483
 - 10.3.1 Doel van strategisch informatiemanagement 483
 - 10.3.2 Negenvlakmodel 484
 - 10.3.3 Strategisch informatieplan 485
- 10.4 Bestuurlijke besluitvorming 486
 - 10.4.1 Organisatiebestuur als beslissingsproces 486
 - 10.4.2 Rationeel besluitvormingsmodel 487
 - 10.4.3 Beslissingsmodellen 488
 - 10.4.4 Soorten beslissingen 490
- 11 Hoe realiseer je veranderingen? 493**
 - 11.1 Veranderingen 496
 - 11.1.1 Krachten die aanzetten tot veranderingen 496
 - 11.1.2 Veranderingen volgens Andreatta 498
 - 11.2 Organisatieontwikkeling 499
 - 11.3 Soorten van veranderingen 500
 - 11.3.1 Schoksgewijze verandering 500
 - 11.3.2 Groeifasenmodellen 503
 - 11.4 Aanpak van veranderingen 510
 - 11.5 Het leiden van veranderingen 511
 - 11.5.1 Lewins driestappenmodel 512
 - 11.5.2 Achtstappenplan van Kotter 513
 - 11.5.3 Leiderschap bij de groeifasen van Churchill en Lewis 515
 - 11.6 Het implementeren van veranderingen 515
 - 11.6.1 Implementatiestrategieën 515
 - 11.6.2 Veranderstrategieën van Berenschot 516
 - 11.6.3 De top drie-principes 517
 - 11.6.4 Weerstand bij veranderingen 518
 - 11.6.5 Externe ondersteuning 519
 - 11.7 Concepten in het veranderingsproces 520
 - 11.7.1 Business process redesign 520
 - 11.7.2 Lean management 521
 - 11.7.3 Sociotechniek 522
- 12 Hoe geef je leiding? 525**
 - 12.1 Ontwikkeling van leiderschap 528
 - 12.2 Klassieke leiderschapstheorieën 529
 - 12.2.1 Frederick Taylor 530
 - 12.2.2 Henri Fayol 530
 - 12.2.3 Max Weber 532
 - 12.2.4 Mary Parker Follett 532
 - 12.2.5 Theorie van McGregor 533
 - 12.2.6 Theorie van Blake en Mouton 534
 - 12.2.7 Theorie van Reddin 535

12.2.8	Contingentietheorie van Fiedler	536
12.3	Modern leiderschap	537
12.3.1	Moderne managementtheorieën	538
12.3.2	Moderne leiderschapsstijlen	539
12.4	'Management by'-technieken	552
12.4.1	Management by direction and control	553
12.4.2	Management by objectives	553
12.4.3	Management by exception	554
12.4.4	Management by walking around	554
12.4.5	Management by delegation	555
12.5	Persoonlijke effectiviteit	556
12.5.1	Timemanagement	556
12.5.2	Covey: zeven eigenschappen van effectief leiderschap	558
12.5.3	Persoonlijk meesterschap van Quinn	560
	Literatuuroverzicht	564
	Illustratieverantwoording	569
	Over de auteur	570
	Register	571



Wat is management?

In de openingscasus lees je hoe Fokko de Jonge leidinggeeft aan Suitsupply. Want dat is wat een manager doet: leidinggeven. Daarbij komen veel beslissingen kijken. Wat een manager drijft, bepaalt welke keuzes er worden gemaakt. Een manager moet met veel aspecten van management rekening houden en is verantwoordelijk voor alle activiteiten die te maken hebben met het besturen van een bedrijf. Maar wat is management precies?

Om die vraag te beantwoorden, moet je jezelf eerst twee andere vragen stellen:

- Waarom is management nodig?
- Hoe wordt management toegepast?

1

1.1	Waarom is management nodig?	15
1.2	Hoe wordt management toegepast?	25
1.3	Wat is management?	43
1.4	Nieuwe managementtheorieën	54

OPENINGSCASUS | Suitsupply

Suitsupply is een Nederlands merk, opgericht in 2000, dat bekendstaat om zijn hoogwaardige mannenkostuums en kleding. Het merk richt zich op modieuze en goed gemaakte kleding, zoals kostuums, jasjes, broeken en schoenen, met veel aandacht voor detail en pasvorm. Klanten kunnen zowel online als in fysieke winkels winkelen.

Het idee voor Suitsupply ontstond toen oprichter Fokke de Jong een betaalbaar begrafenispak zocht na het overlijden van zijn opa. Hij vond een mannetje dat ze rechtstreeks uit Italië haalde en bedacht later dat het een prima handeltje kon zijn om wat extra geld te maken door pakken aan medestudenten verkopen. Later breidde hij zijn verkoop uit naar bedrijven via informele bijeenkomsten.

Om de kosten te verlagen, reisde De Jong naar Italië om direct in te kopen bij ateliers, wat hem in staat stelde kwaliteitskostuums voor een lagere prijs aan te bieden. Suitsupply koos voor onconventionele winkellocaties, zoals een brugrestaurant

boven de A4, waardoor hij zijn prijzen scherp kon houden.

Na België en Engeland breidde Suitsupply uit naar de VS en later naar China. Echter, de coronapandemie had een grote impact op het bedrijf, met een omzetzdaling van 39% en aanzienlijke verliezen in 2020. Om in te spelen op veranderende kledingbehoeften, breidde Suitsupply zijn aanbod van casual kleding zoals chino's en polo's verder uit.

Suitsupply moest hard aan de slag om na te denken hoe mensen zich zouden gaan kleden na de pandemie. Minder formeel? Chino's, instappers, polo's, coltruien: De Jongs kledingimperium had naast zijn pakken al veel casual kleding in de rekken hangen en breidde die kant van de collectie stevig uit. Deze diversificatie bleek succesvol: het merk kon zijn coronaschulden afbetalen, terwijl de vraag naar zowel pakken als nette vrijetijdskleding weer toenam.

Bron: www.mtsprout.nl (bewerkt), 20 juni 2024



Management is the art of getting things done through people.

Mary Parker Follett

1.1 Waarom is management nodig?

Golden Circle

In 2009 introduceerde Simon Sinek de *Golden Circle* (zie figuur 1.1). Kort gezegd brengt Sinek in kaart *wat*, *hoe* en *waarom* sommige organisaties zich onderscheiden van andere. Daarbij beweert Sinek dat mensen meestal wel weten *wat* ze doen, een gedeelte weet ook *hoe* ze iets doen, maar weinig mensen weten *waarom* ze iets doen.

Figuur 1.1
De Golden Circle van Sinek



De meeste bedrijven werken vanaf de buitenste gouden cirkel 'wat' naar het 'waarom', de kern. Bij Sinek staat het 'waarom' centraal. Het 'waarom' omschrijft Sinek als de doelstelling, de drijfveer van een organisatie. Waarom bestaat je organisatie en wat is de betekenis van jouw organisatie voor anderen.

Het 'hoe' staat voor hoe ze het doen. Het gaat dan om de handelingen die mensen verrichten om te realiseren waar het 'waarom' voor staat. Bijvoorbeeld een unieke verkoopmethode of een onderscheidende waarde (*unique selling point (usp)*).

Unique selling point

Het 'wat' staat voor het resultaat en is de uitkomst van het waarom. Het resultaat is dan de winst of het voorzien in de behoeften van een klant door het aanbieden van producten of diensten.

Sinek gebruikt het bedrijf Apple als voorbeeld om de Golden Circle uit te leggen.

Apple

Als Apple zou zijn zoals de meeste andere bedrijven, dan zou het zich profileren als een bedrijf dat goede computers maakt (wat), die er mooi uitzien en gemakkelijk te gebruiken zijn (hoe). Ze vertellen wat ze maken en hoe ze dat doen. Echter, het is nog steeds niet duidelijk waarom je als klant een Apple zou willen kopen in plaats van een ander merk.

In werkelijkheid begint Apple midden in de cirkel, bij 'waarom'. Apple vertelt wat de visie van het bedrijf is, namelijk het uitdagen van de status quo door anders te denken. De manier waarop ze de status quo uitdaagt, is door het maken van producten die mooi ontworpen zijn en gemakkelijk te gebruiken (hoe). En laten dat nu net computers zijn (wat). De producten die Apple verkoopt geven eigenlijk invulling aan hun visie.

De Golden Circle helpt bij het beantwoorden van de vragen aan het begin van het hoofdstuk.

Waarom is management nodig?

Deze vraag heeft een simpel antwoord: management is nodig om een organisatie goed te besturen. Het zijn de managers die de activiteiten uitvoeren om het bedrijf goed te kunnen besturen. Maar waarom zijn managers nodig?

1.1.1 Waarom zijn managers nodig?

John Kotter van de Harvard Business School geeft aan dat goede managers zorgen voor orde en samenhang, voor het genereren van formele plannen, het ontwerpen van organisatiestructuren en het bewaken van plannen.

Organiseren

Organiseren is het op dusdanige wijze beheersen en besturen van werk, mensen en middelen dat de doelen van een organisatie worden gerealiseerd. Dit geeft ook aan waarom managers nodig zijn. Organiseren en beslissingen nemen, behoren tot de taken van het management.

Management

Management wordt gedefinieerd als het besturen van een organisatie. Het zijn de managers die sturing en leidinggeven aan de organisatie. Deze managers vormen het managementteam.

Manager

Het woord *manager* is een overkoepelend begrip voor alle leidinggevers in een bedrijf, die ook wel baas, hoofd, leider, directeur of CEO (chief executive officer) worden genoemd.

Een manager probeert het gedrag van de medewerkers te sturen, zodat medewerkers zich inzetten om de doelstellingen van het bedrijf of de afdeling te realiseren. In het kort komt het er dus op neer dat managers nodig zijn om te organiseren, te beslissen, leiding te geven en te sturen op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Management en leiderschap worden vaak door elkaar gehaald, maar zijn twee verschillende zaken. Een leider zet een koers uit door een toekomstvisie te ontwikkelen. Vervolgens zorgt die ervoor dat mensen achter deze visie gaan staan door deze over te brengen en door hen te inspireren om de obstakels te overwinnen. Een leider en manager kan wel in één persoon verenigd zijn.

Unbossing

In recente literatuur wordt de rol van de manager wel eens overbodig genoemd. Het alternatief zou dan *unbossing* zijn. Unbossing vermindert de hiërarchie in organisaties, bevordert meer gelijkwaardige werkrelaties en is een manier om een werkomgeving te maken waarin medewerkers meer autonomie, verantwoordelijkheid en zeggenschap hebben over hun werk. Deze aanpak stimuleert een meer open communicatie en samenwerking en streeft ernaar de traditionele top-down te verminderen. Voorlopig zijn er nog verschillende meningen over het werken zonder managers.

www.suas.nl (bewerkt) 21 oktober 2022

Modern management: zijn er nog managers nodig?

Zorgt modern management ervoor dat niemand straks meer een 'baas' nodig heeft?

Dirk Buyens en Arko van Brakel zijn experts op het gebied van management. 'Als er bij mij thuis brand is, hoop ik niet dat de brandweer eerst een scrummeeting houdt.'

De tijden veranderen, maar leiderschap draait in wezen altijd om hetzelfde, vindt Dirk Buyens. Het maakt niet uit of dat je vandaag de dag leidinggeeft aan een hippe start-up of 100 jaar geleden directeur was van een leerfabriek, zegt Buyens. Buyens is werkzaam als professor human resources aan de Vlerick Business School. Buyens stelt dat leidinggeven altijd draait om mensen in beweging krijgen. 'Dat was een eeuw geleden zo en nu nog steeds. Wat je wel ziet, is dat elke leider dit in de praktijk anders vormgeeft.'

Zijn er nog managers nodig of stuurt het team zichzelf ook prima?

Wie geen bedenkingen heeft bij zelfsturende teams is Arko van Brakel. Deze 'serial entrepreneur' (een ondernemer die herhaaldelijk nieuwe bedrijven

opricht en start), auteur en spreker houdt zich al lange tijd bezig met zelfsturende teams en leiderschap. Van Brakel heeft bepaalde ontwikkelingen tijdens de coronacrisis met veel plezier aanschouwd. 'Hoe iedereen binnen de kortste keren kon werken met digitale tools, dat vond ik prachtig om te zien. Er was geen manager voor nodig, dat deden we gewoon met z'n allen.'

Modern leiderschap is vooral gebaseerd op vertrouwen. Om een goed lopende organisatie met zelfsturende teams te creëren, is de rol van de leider volgens Van Brakel cruciaal. 'Daar begint het. Zaken als diversiteit en psychologische veiligheid zijn heel belangrijk, maar als een leider niet actief op het faciliteren van de zelfsturende teams stuurt, dan kan het niet.'

1.1.2 Managementniveaus

Managers vervullen verschillende taken: organiseren, beslissen, leidinggeven en sturen op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen managers op verschillende managementniveaus: topmanagement, middenmanagement en lager of operationeel management.

Topmanagement

Het topmanagement is verantwoordelijk voor de algehele leiding van de organisatie op strategisch niveau. Bij strategisch management gaat het over de planning hoe een bedrijf zijn doelstellingen gaat realiseren. Er worden *strategische beslissingen* genomen. Dit zijn beslissingen die invloed hebben op de lange termijn, langer dan vijf jaar. Bij het nemen van strategische beslissingen is er vaak sprake van onzekerheid. De topmanager moet dan ook kunnen beschikken over veel externe informatie, bijvoorbeeld over de conjunctuur, koopkrachtontwikkelingen, de branche, overheidsmaatregelen, maatschappelijke ontwikkelingen en acties van concurrenten.

Strategische
beslissingen

www.scp.nl (bewerkt) | 14 april 2023

Externe informatie: Sociaal Culturele ontwikkelingen

Op 1 juni aanstaande stuurt het kabinet de Voorjaarsnota naar de Tweede Kamer. Daarin staat niet alleen hoe het gaat met de inkomsten en uitgaven van het Rijk, maar ook een vooruitblik van de kabinetsplannen voor volgend jaar. Als input voor die plannen komt het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) vandaag met de *Sociaal Culturele Ontwikkelingen*: hoe gaat het met mensen en met de samenleving als geheel en welke (beleids)keuzes zou het kabinet moeten maken als we streven naar brede welvaart voor Nederland en de Nederlanders? Het SCP adviseert het kabinet om naast financieel-economische overwegingen ook oog te hebben voor

sociaal-maatschappelijke aspecten. Keuzes in de begrotingsplannen voor volgend jaar hebben immers niet alleen gevolgen voor de economie en de leefomgeving, maar ook sociaal-maatschappelijke consequenties, bijvoorbeeld voor sociale cohesie, structurele ongelijkheid en de ondersteuning van kwetsbare groepen.



Middenmanagement

Het middenmanagement (middle management), bijvoorbeeld de productiemanagers, marketingmanagers of verkoopmanagers, is verantwoordelijk voor het tactisch management. Tactisch of structureel management is het vertalen van de beleidslijnen en langetermijndoelen (5 tot 10 jaar) van het strategisch management naar middellangetermijndoelen of tactische doelstellingen (1 tot 5 jaar). In dit geval worden tactische doelen ook wel afgeleide doelen genoemd omdat ze zijn afgeleid van de strategische doelen. De middenmanager neemt *tactische beslissingen*. Tactische beslissingen lopen over een middellange periode van 1 tot 5 jaar.

Tactische
beslissingen

Voorbeelden van tactische beslissingen zijn:

- ontwerpen van een organisatiestructuur voor een afdeling;
- routing en lay-out van het productieproces;
- ontwikkelen van een opleidingsprogramma voor medewerkers;
- uitvoeren van kwaliteitsmanagement;
- opzetten van een budgetteringssysteem;
- ontwikkelen van een nieuw beoordelingssysteem.

Constituerende
beslissingen

Strategische en tactische beslissingen heten ook wel *constituerende beslissingen*. Dit zijn beslissingen die op het terrein liggen van vooruitzien, voorspellen, plannen en organiseren. Het middenmanagement stuurt het lager management aan.

Middenmanagers nemen een bijzondere positie in. Enerzijds hebben ze te maken met doelen, beleid en voorschriften van het topmanagement die ze moeten overbrengen naar medewerkers (het lager management). Anderzijds hebben ze te maken met wensen, (on)mogelijkheden en problemen

van het lager management die ze naar het hogere managementniveau moeten overbrengen. Middenmanagers hebben hierin een scharnierfunctie.

Operationeel management

Het lager of operationeel management stuurt de dagelijkse werkzaamheden aan. De beslissingen die hierbij worden genomen zijn operationele beslissingen (ook wel dirigerende of uitvoeringsbeslissingen genoemd). Dit zijn beslissingen op de korte termijn, dus korter dan een jaar. Het gaat dan om taken van medewerkers om de kortetermijndoelen te behalen. Operationele managers hebben onder andere de volgende dirigerende taken:

- opdrachten geven aan medewerkers;
- beoordelings- en functioneringsgesprekken;
- werkoverleg;
- controleren van het werk van medewerkers.

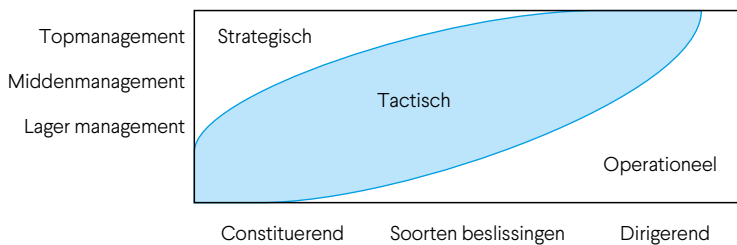
Dirigerend
management

Operationeel management of *dirigerend management* heeft, vergeleken met strategisch en tactisch management, minder te maken met onzekerheden bij de besluitvorming omdat de werkingsduur van het besluit meestal vrij kort is.

Operationeel management

Ghizlan Tahiri is operationeel manager in een van de filialen van Rituals. Ze moet medewerkers aan het werk zetten en richten op de doelstellingen van het bedrijf. Hierbij neemt ze vooral dirigerende beslissingen. Ze moet zich houden aan de constituerende beslissingen die op hogere managementniveaus zijn genomen, zoals de salariering en de inhoud van arbeidscontracten van uitzendkrachten, de regio waarbinnen ze klanten mag werven, het aantal medewerkers dat ze krijgt en de vestigingsplaats van het filiaal.

Figuur 1.2
Management-
niveaus



Het topmanagement houdt zich voornamelijk bezig met constituerende beslissingen of taken. Het middenmanagement heeft zowel constituerende als dirigerende taken. Het door het topmanagement geformuleerde beleid dient door het middenmanagement te worden vertaald in operationeel beleid voor de divisie of afdeling. Het eventueel aanwezige lagere management moet vervolgens het beleid van het middenmanagement uitvoeren, althans in de meest ideale situatie. Bij elk bedrijf kan de verdeling over de verschillende managementniveaus anders zijn.

1.1.3 Trends binnen het management

Binnen de werkzaamheden van het management zijn meerdere trends herkenbaar.

Een tendens is dat organisaties steeds meer worden afgeplat. Het gevolg hiervan is dat er vanwege een integratie van het lager en middenmanagement in organisaties minder managementniveaus en middenmanagers aanwezig zijn.

Afplatting van organisaties

Positieve gevolgen van *afplatting van organisaties* zijn:

- 1 Betere communicatie en samenwerking. Door afplatting ontstaan kortere communicatielijnen en een meer directe interactie tussen medewerkers op verschillende niveaus. Dit kan de communicatie en samenwerking verbeteren.
- 2 Snellere besluitvorming. Doordat de hiërarchie wordt verminderd, kunnen beslissingen sneller worden genomen.
- 3 Meer autonomie en verantwoordelijkheid. Medewerkers hebben vaak meer autonomie en verantwoordelijkheid in een afgeplatte organisatie, wat hun betrokkenheid en motivatie kan vergroten.
- 4 Flexibiliteit en innovatie. Een afgeplatte organisatiestructuur kan de organisatie wendbaarder maken en de mogelijkheid bieden om sneller in te spelen op veranderingen in de markt of om innovatieve ideeën te implementeren.

Afplatting van organisaties kan ook nadelen met zich meebrengen, zoals het risico van onduidelijke verantwoordelijkheden, gebrek aan begeleiding en ondersteuning, en mogelijke doorstromingsproblemen.

VGZ

VGZ Zorgverzekeraar biedt een mooi voorbeeld van een organisatie die de doelstellingen van de organisatie als kader neerzet voor de medewerkers, maar er vervolgens vanuit gaat dat medewerkers het beste zelf weten hoe ze hier invulling aan moeten geven. Ze doen dat in een organisatie met minder management op een wijze die ervoor zorgt dat het totale systeem goed blijft functioneren om gezamenlijke doelen te kunnen realiseren. Vanuit de filosofie van *deep democracy* worden Quarterly Business Reviews (QBR) georganiseerd en gefaciliteerd waarin het voltallige personeel de ambities op haalbaarheid toetst en beslist hoe de teams dit gaan realiseren. Het is een doordachte, gestructureerde en efficiënte werkvorm waar medewerkers in getraind worden zodat de kwaliteit ook is geborgd. Deze manier van werken is spannend, mede omdat de uitkomsten niet vrijblijvend zijn in termen van resultaat. De QBR vormt hiermee een belangrijke spil in het effectief invullen van de besluitvorming over teams heen.

Bron: VGZ Zorgverzekeraar N.V. 2023

Een andere tendens is dat in organisaties een verschuiving te zien is van functionele managers naar algemene managers. De *functionele manager* is verantwoordelijk voor één activiteit die binnen een organisatie-eenheid verricht moet worden, zoals manager inkoop, marketingmanager en manager hrm. De *algemene manager* is verantwoordelijk voor alle activiteiten binnen een organisatie-eenheid en is daarmee verantwoordelijk voor onder andere de productie, marketing en financiën. Voorbeelden van een algemene manager zijn een businessunitmanager en een directeur van een werkmaatschappij.

www.maan-biobasedproducts.com (bewerkt)

Maan Group

Het in Raalte gevestigde MKB-bedrijf Maan Group is een R&D-gedreven onderneming met een oorsprong in de lijmtechnologie.



Maan is productontwikkelaar en R&D-partner met expertise op het gebied van de *hot melt* coatingtechniek, precisieverbindingen en duurzame bioproducten. Voor de tuinbouw ontwikkelde Maan de Growcoon, een duurzame en biologisch afbreekbare stek- en zaaiplug.

Om optimaal in te spelen op toekomstige veranderingen zijn de bedrijven ondergebracht in drie divisies (SBU's): Maan Engineering, Maan Special products, Maan Biobased products. Iedere divisie krijgt een eigen focusmarkt en afgebakend productaanbod (PMC) waarmee groei gerealiseerd kan worden en een duurzame toekomst voor het bedrijf veiliggesteld wordt. De R&D-afdeling krijgt een bepalende plaats in de faciliterende Maan Group, de motivator achter de drie divisies.



SBU

De verschuiving van functionele naar algemene managers is ontstaan door verschillende organisatieontwikkelingen, waaronder de opdeling in autonome (business)units, SBU's (strategic business units). Onder een *SBU* wordt een onderdeel van een bedrijf verstaan dat verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld alle activiteiten gericht op een product-marktcombinatie (PMC). Zo maakt Gazelle fietsen voor verschillende markten – sportfietsen, kinderfietsen, toerfietsen, e-bikes. Philips richt zich steeds meer op medische apparaten. Voedselbanken verstrekken uitsluitend met vrijwilligers voedsel gratis aan mensen die het zelf niet kunnen kopen.

Keuze van de product-markt-combinatie

Elk van deze organisaties heeft een keuze gemaakt om bepaalde producten of diensten te produceren, waarvan het management denkt dat er behoefte aan bestaat en waarvoor er waarschijnlijk een markt is. Dit heet: *keuze van de product-marktcombinatie*.

Steeds meer kennis over de omgeving van een organisatie is te vinden op het niveau van een SBU, waardoor het middenkader steeds meer taken krijgt toegeschoven. Het topmanagement heeft dan een voorwaarden-scheppende taak, namelijk: ervoor zorgen dat de werkzaamheden goed kunnen worden uitgevoerd.

Tot slot neemt de invloed van de technologie op het management flink toe, zoals in onderstaand kader wordt toegelicht.

www.pwc.nl (bewerkt)

Technologische veranderingen

Er komt een golf met nieuwe technologieën aan. Over veel van deze technologieën wordt al langer gesproken. Bijvoorbeeld over de inzet van kunstmatige intelligentie, de toepassing van nanotechnologie, het benutten van de mogelijkheden van big data of de uitrol van 3D-printen.

Geen toekomstbeelden, maar concrete investeringsbeslissingen

We staan nu op het punt dat de impact van deze technologieën om ons heen zichtbaar wordt. Het gaat daarom nu niet alleen meer om het schetsen van toekomstbeelden, maar om concrete investeringsbeslissingen. Dat betekent ook dat organisaties een duidelijk beeld moeten hebben – of snel moeten gaan vormen – van de kansen en bedreigingen die deze technologieën nu werkelijk met zich meebrengen.

Daarbij gaat het niet alleen over voor de hand liggende kansen en bedreigingen, zoals 3D-printen dat vormt voor de detailhandel en transportsectoren. Succesvolle organisaties zijn juist in staat om nieuwe technologieën in te zetten om de resultaten op verschillende vlakken te verbeteren.

Elf technologische doorbraken

PwC heeft elf technologische doorbraken onder de loep genomen die in de komende vijf tot tien jaar substantiële impact hebben op organisaties, consumenten en op markten waar de interactie tussen organisaties en consumenten plaatsvindt. Dit zijn: big data, cloud computing, dna-sequencing, energieopslag, geavanceerde robottechnologie, internet of things, kunstmatige intelligentie, mobiel internet, *mobile payments*, nanotechnologie en 3D-printing.



Deze technologieën vergroten de efficiëntie en effectiviteit van organisaties door middel van vergaande automatisering; stemmen vraag en aanbod op markten beter op elkaar af en vergemakkelijken transacties door hogere transparantie en voorspellende kracht. Ook vergroten ze de invloed van consumenten op bedrijfsprocessen en eindproducten/diensten door verantwoordelijkheid te nemen over (onderdelen van) bedrijfsprocessen of verhogen ze het algemene welzijn van de mens door volledig nieuwe producten en diensten mogelijk te maken.

1.1.4 Management: een interdisciplinaire aanpak

Interdisciplinair
karakter

Management is niet onder te brengen bij één wetenschap zoals economie, sociologie of techniek, maar heeft een interdisciplinair karakter. Het vakgebied management en organisatie houdt zich bezig met het inrichten en het besturen van bedrijven. Het gaat erom bedrijven zodanig in te richten en te besturen dat ze hun doelstellingen kunnen behalen.

Management is niet het enige vakgebied dat zich bezighoudt met de besturing van het functioneren van bedrijven:

- Economie bestudeert als wetenschap de financiële aspecten van bedrijven, zoals budgettering, kosten- en winstbepaling en verslaggeving.
- Sociologie bestudeert groepsprocessen in bedrijven.
- Psychologie richt zich op de psychologische aspecten van het functioneren van bedrijven, zoals motiveren van medewerkers, leiderschapsstijlen en macht tussen individuen.
- De technische wetenschappen houden zich bezig met zaken als research, productontwikkeling en de technische outillage in een bedrijf.
- Logistiek houdt zich bezig met het beheer van goederenstromen.

Elk van deze wetenschappen bestudeert slechts één aspect van het functioneren van bedrijven en bekijkt dat door de bril van het kenobject van die wetenschap. Deze wetenschappen bestuderen dus niet de werkelijkheid als geheel – het empirisch object – maar alleen dat deel van de werkelijkheid dat relevant is voor hun kenobject. Het zijn monodisciplines; wetenschappen die maar naar één aspect van het functioneren van het bedrijf kijken. Bij het besturen van een bedrijf komen echter alle aangegeven facetten aan de orde. De manager maakt bij het nemen van beslissingen gebruik van de kennis van de genoemde wetenschappen of monodisciplines als toeleverende disciplines. De manager moet kennis uit al deze vakgebieden kunnen gebruiken bij het nemen van beslissingen.

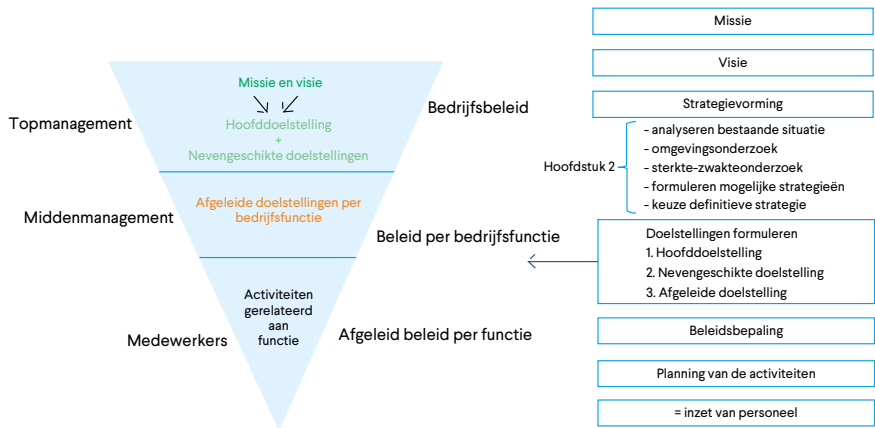
Van een multidisciplinaire benadering is sprake wanneer de manager de kennis van de toeleverende disciplines ziet als een soort optelsom en dit kan verwerken tot een integrale of interdisciplinaire benadering.

1.2 Hoe wordt management toegepast?

Een manager past management toe door het leiden van een organisatie naar de doelen die de organisatie wil bereiken. Dit doet de manager door de missie, visie en strategie te vertalen naar de doelstellingen voor een afdeling of team en naar doelstellingen voor de individuele medewerkers. Als manager stel je vast, al dan niet samen met je medewerkers, wat je van iedere medewerker verwacht en hoe de medewerker met dit werk kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en -visie (planning van de activiteiten).

Om van missie naar planning van de activiteiten te komen, doorloopt de manager de volgende fasen: vaststellen van een missie, formuleren van een visie, procesmatig uitwerken van strategievorming, bepalen van het beleid, plannen van activiteiten.

Figuur 1.3
Overzicht van missie naar activiteiten



1.2.1 Vaststellen van de missie

Mission statement

De missie of het *mission statement* is de primaire functie van de organisatie. Een missie geeft antwoord op vragen als:

- Wat is de toegevoegde waarde van de organisatie?
- Wat gaat er voor de maatschappij verloren als de organisatie er niet zou zijn?

De missie is de overkoepelende doelstelling. De formulering ervan leidt ertoe dat bij het besturen en functioneren van de organisatie iedereen doordrongen is van de uitstraling die de organisatie moet hebben. Het mission statement geeft daarom richting aan de formulering van doelstellingen en bij het leidinggeven aan de medewerkers. Die medewerkers moeten de missie uitstralen naar de klant en andere belanghebbenden.

De missie van een organisatie hangt direct samen met de organisatiecultuur. Van de organisatiecultuur kan een beperkende invloed uitgaan op de mogelijkheden om de missie te herformuleren. Medewerkers zitten vaak vast aan hun oude cultuur. Een nieuwe missie vraagt daarom meestal ook om een andere organisatiecultuur.

Purpose

Veel organisaties formuleren naast hun missie ook een *purpose*. Missie en purpose lijken op elkaar. Toch is er een verschil. De missie van een organisatie beschrijft wat de organisatie op korte termijn wil bereiken, zoals haar doelen, activiteiten en doelstellingen. Aan de andere kant is de purpose van een organisatie de diepere reden van haar bestaan, haar kernwaarden en wat haar uniek maakt. Het is meer een langetermijnvisie en het betreft het hogere doel van de organisatie.

Een voorbeeld van de missie van een organisatie kan zijn:

'Onze missie is om betaalbare en duurzame energieoplossingen te bieden aan onze klanten, met een focus op innovatie en klanttevredenheid.'

De purpose van dezelfde organisatie kan zijn:

'Onze purpose is om bij te dragen aan een groenere toekomst door de transitie naar hernieuwbare energiebronnen te versnellen en een positieve impact te maken op het milieu en de samenleving als geheel.'

1.2.2 Formuleren van een visie

Om de missie wat concreter te maken, wordt de visie vastgesteld. De visie is de manier waarop je je missie handen en voeten geeft. Een missie wordt vaak geschreven voor een bepaalde periode en wordt geëvalueerd en bijgesteld als dat nodig is. Een missie is dat waar het bedrijf voor *staat* en een visie is dat waarvoor het bedrijf *gaat*.

Voorbeelden van missies en visies

De *missie* van **Swapfiets** is om een bijdrage te leveren aan meer leefbare steden. Door mensen uit de auto op de fiets te krijgen, verbetert de luchtkwaliteit en vermindert het aantal verstopte wegen. De *visie* van Swapfiets is: het aanbieden van fietsabonnementen volgens het bicycle-as-a-service-principe. Met het servicemodel van Swapfiets krijgt de circulaire economie vorm. Door in te zetten op reparatie in plaats van vervanging, gaan spullen langer mee en doordat het bedrijf eigenaar blijft, is er een centrale verantwoordelijkheid; ook om de fietsen op een verantwoorde manier op te ruimen als ze aan het einde van hun leven zijn. Zo laat Swapfiets zien dat een deeleconomie voor spullen mogelijk is en Swapfiets stimuleert bovendien het fietsgebruik.

Kringwinkel wil bijdragen aan een duurzame wereld. Daarom werken ze aan de *missies*:

- Sociale tewerkstelling: medewerkers en producten met een verhaal. Naast werk biedt Kringwinkel een opleiding en een toekomstperspectief aan meer dan 4.800 mensen die, om uiteenlopende redenen, weinig of geen kansen krijgen op de gewone arbeidsmarkt.
- Aandacht voor het milieu: herbruikbare goederen ophalen en opnieuw verkopen. Hierdoor komen ze niet op de afvalberg terecht.
- Originele en betaalbare spullen: aanbod varieert elke dag. Voor basisproducten wordt een basisprijs bewaakt, zodat iedereen, ook met een beperkt budget, kwaliteitsvolle goederen kan kopen.

De visie is 'samen sterk'. Kringwinkel is een samenwerkingsverband van ondernemingen dat duurzame meerwaarde creëert met tweedehands goederen. Kringwinkels werken samen aan een sterke Kringwinkelsector met herkenbare, kwaliteitsvolle dienstverlening voor een ruim publiek met betaalbare producten.

In de loop van het bestaan van een bedrijf kan het management de missie en visie aanpassen. Herformulering van de missie kan gepaard gaan met versmalling of verbreding van de activiteiten. Zo zijn sommige bedrijven die oorspronkelijk artikelen produceerden en verkochten, veranderd in een handelshuis. De productie wordt dan door anderen gedaan.

Corebusiness

Steeds meer bedrijven stoten activiteiten af omdat die niet meer bij hun kernactiviteiten passen: het bedrijf concentreert zich op de *corebusiness* en onderneemt alleen die activiteiten waar het goed in is.

1.2.3 Proces van strategievorming

Strategie

Strategie is hoe een bedrijf het doel waarvoor het is opgericht wil bereiken. Organisaties streven ernaar producten en/of diensten te leveren die voorzien in een behoefte bij afnemers. Aangezien behoeften voortdurend veranderen en de markt voor bepaalde producten verzadigd kan raken, moet de onderneming hierop flexibel en slagvaardig inspelen. Dat resulteert in veranderingen van de te volgen strategieën.

Het Strategieboek van Berenschot (2008) toont aan dat het implementeren van een strategieverandering een lastig en complex traject is. De implementatie wordt vaak onvolledig ingevuld en het instrumentarium om de ontwikkelingen te volgen, is beperkt. Een op de drie managers heeft geen inzicht in het behalen van de gestelde doelen. Bovendien is de kans op succes gering als de strategie niet duidelijk is en de achterliggende redeneringen niet zijn overgekomen. Het is mede daarom dat 40 procent van de gestelde doelen niet wordt bereikt.

Om te komen tot een goede implementatie moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- 1 *Participatie*. Een hoge mate van participatie van medewerkers van de organisatie. Het bepalen van een strategie speelt zich niet af in de spreekwoordelijke ivoren managementtoren, maar in een dialoog tussen het management en allerlei lagen van de organisatie.
- 2 *Draagvlak creëren*. Communicatie is cruciaal voor het hele proces, niet alleen voor de uitkomst, maar ook voor de voortgang en tussenresultaten, aannames, afwegingen en gemaakte keuzes. Het doel is om draagvlak te creëren voor het uiteindelijke doel.

- 3 *Analyse*. De analyse is grondig en uitgebreid en vormt de basis voor strategievorming. Om te voorkomen dat de strategie uiteindelijk gebaseerd is op niet-geverifieerde veronderstellingen en algemeen heersende maar niet onderbouwde opvattingen, worden de gemaakte keuzes steeds getoetst aan de analyseresultaten.
- 4 *Creativiteit*. Het proces kent een aantal stappen waarin nadrukkelijk wordt gestimuleerd om buiten de gebaande paden te denken. Zo ontstaat ruimte voor doorbraakstrategieën.
- 5 *Keuze*. In de stappen wordt er consequent toegewerkt naar de uiteindelijke strategiekeuze. Na toetsing aan voorafgaande stappen worden ook tussentijdse keuzes vastgelegd als mijlpalen. Het is alleen mogelijk om terug te komen op eerder gemaakte keuzes als deze onbetrouwbaar of gebaseerd blijken te zijn op onvolledige informatie, of als randvoorwaarden tegen de verwachting in niet kunnen worden ingevuld.

Naast deze voorwaarden moet er, om tot de juiste strategie (proces van strategievorming) te komen, ook een aantal stappen worden genomen:

- 1 analyse van de bestaande strategie;
- 2 omgevingsonderzoek;
- 3 sterkte-zwakteonderzoek;
- 4 formuleren van alternatieve ideeën;
- 5 keuze van de definitieve strategie.

Naast de genoemde stappen zijn er ook veel modellen die kunnen helpen bij het maken van de juiste keuze. De keuze voor de juiste strategie is een complex proces. Vanwege die complexiteit wordt dit onderwerp apart behandeld in hoofdstuk 2 (Hoe kom je tot een strategie?).

1.2.4 Doelstellingen formuleren

Vanuit de missie formuleert het management van een bedrijf de doelstellingen. Deze zijn een concrete invulling van de missie. Doelstellingen geven richting aan alle activiteiten in een bedrijf. Er zijn verschillende belanghebbenden (afnemers, leveranciers, vermogensverschaffers, vakbonden, overheid en medewerkers) die invloed uitoefenen op de doelstellingen. De belanghebbenden zijn het erover eens dat de continuïteit van het bedrijf moet worden gegarandeerd.

Het management heeft met verschillende doelstellingen te maken, namelijk: een hoofddoelstelling, nevensgeschikte doelstellingen en afgeleide doelstellingen.

Hoofddoelstelling

Om te kunnen overleven moet een organisatie goederen en/of diensten produceren waarvoor een zekere markt is. Dat is de basis voor *continuïteit*. Deze goederen en/of diensten leveren het bedrijf een bepaalde opbrengst. De hoofddoelstelling van een bedrijf is dan het produceren van goederen en/of diensten die voorzien in een maatschappelijke behoefte, al dan niet via een markt.

Een randvoorwaarde hierbij is dat de kosten die gemaakt worden om de goederen en diensten te produceren niet hoger mogen zijn dan de opbrengst die het bedrijf ontvangt van de afnemers. Is dat wel het geval, dan komt vroeg of laat de continuïteit in gevaar.

Voor de ondernemingen komt hier nog een extra voorwaarde bij, namelijk dat er een positief verschil moet zijn tussen de opbrengsten en kosten (winst). Winst kan onder andere worden gebruikt voor:

- financiering van uitbreidingen;
- dividend aan aandeelhouders;
- research naar nieuwe producten;
- verbetering van de arbeidsvoorwaarden.

Ondernemingen zijn voor hun opbrengsten volledig afhankelijk van de markt. De betalingen van afnemers voor de goederen en/of diensten moeten minstens de kosten dekken. Bij *non-profitbedrijven* ligt de situatie anders. Deze bedrijven zijn wat betreft hun middelen afhankelijk van de overheid, betalende leden of donaties. In veel gevallen moeten zij een deel van hun middelen zelf verdienen. Voor dat deel zijn zij ook afhankelijk van de markt en dus van het aantal afnemers. Voorbeelden zijn musea of klasieke concerten waar entree betaald moet worden, gemeenten die honden- en onroerendezaakbelasting heffen en universiteiten die collegegeld vragen. Voor het andere deel zijn zij afhankelijk van de subsidiegever. Ook de subsidiegever zal bezien of het gesubsidieerde bedrijf goederen en/of diensten levert waaraan maatschappelijke behoefte bestaat. Deze subsidiegever kan ook besluiten minder geld ter beschikking te stellen.

Een bijzondere vorm van een non-profitorganisatie is een *NGO*, ofwel een niet-gouvernementele organisatie, een onafhankelijke organisatie die werkt zonder overheidsinmenging en vaak gericht is op het nastreven van sociale, politieke of aan het milieu gerelateerde doelen. NGO's houden zich vaak bezig met diverse activiteiten op het gebied van humanitaire hulp, milieubescherming, mensenrechten en ontwikkelingssamenwerking en ontvangen geen overheidsgelden. Bekende NGO's zijn:

- *Amnesty International*: een organisatie die zich inzet voor mensenrechten en het bestrijden van onrecht;
- *Greenpeace*: een milieuorganisatie die zich richt op milieubehoud en het bestrijden van klimaatverandering;

- *Oxfam*: een organisatie die zich inzet voor armoedebestrijding en het verbeteren van de leefomstandigheden van kwetsbare gemeenschappen;
- *Artsen zonder Grenzen*: een medische humanitaire organisatie die medische hulp verleent in crisisgebieden;
- *Natuurmonumenten*: een organisatie die zich inzet voor natuurbescherming en het behoud van natuur en landschap in Nederland.



Amnesty International is aanwezig tijdens de Toronto Pride Parade

Continuïteit

Zoals eerder beschreven is de hoofddoelstelling van een bedrijf het produceren van goederen en/of diensten die voorzien in een maatschappelijke behoefte, al dan niet via een markt, en zodanig dat de continuïteit niet in gevaar komt.

Om te kunnen voortbestaan, moet er sprake zijn van een zeker evenwicht tussen input en output. In de input worden waarden opgeofferd en maakt het bedrijf kosten. De output creëert nieuwe waarde voor de maatschappij en daarmee opbrengsten voor het bedrijf. Wanneer het verschil tussen de opgeofferde en nieuw gecreëerde waarde (langere tijd) negatief is, komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar. Blijkbaar heeft de maatschappij dan minder voor de producten van het bedrijf over dan nodig is om te kunnen voortbestaan. Daarmee kan de bestaansreden vervallen. Voorbeelden in Nederland zijn de textielindustrie en de scheepsbouw. Grote bedrijven als Philips en DAF-trucks hebben ingrijpende saneringen moeten doorvoeren om kosten te verminderen. Maar ook in de detailhandel vallen klappen als de bestaansreden verval.

Gaat retail-icoon Blokker V&D achterna? ‘Er moet nu niets meer misgaan’



De vraag is inderdaad hoelang investeerders nog bij willen lappen. De huishoudketen kwakkelde al jaren. Het ging mis onder de vorige eigenaren, broers Jaap en Ab Blokker. Dat vertelt Barbara Rijlaarsdam, die een boek over het winkelbedrijf schreef (*Blokker: Hoe het imperium de familie ontglipt*, 2018).

‘Action doet wat Blokker vroeger deed’, zegt ze. ‘Goedkoop en op grote schaal inkopen in Azië en meer en meer winkels openen om alles in te schuiven. Met een businessmodel gericht op omloopsnelheid en groei. Dat deed niemand nog in die tijd. De marges waren gigantisch, een artikel kon wel zeven keer over de kop gaan.’

Is Blokker ingehaald door Action en Hema?

Maar toen kwam Action met precies hetzelfde model én de bereidheid om minder marge op producten te pakken. Waardoor ze klanten scherpere prijzen kon bieden dan Blokker. Dat zaagde aan de stoelpoten van het verdienmodel, ziet Rijlaarsdam. ‘De broers waren gewend geraakt aan megawinsten en niet bereid om in te leveren. Dat, en het feit dat ze te laat op de online trein zijn gestapt, heeft Blokker op een enorme achterstand gezet.’

Een achterstand die onder de huidige eigenaar Michiel Witteveen – hij nam Mirage, toen nog de Blokker Holding, in 2019 over – voorzichtig is ingelopen. Maar is het nog op tijd? Retaildeskundige Cor Molenaar, buitengewoon hoogleraar e-marketing aan de Erasmus Universiteit, twijfelt. ‘Blokker heeft moeite om de juiste snaar te raken bij de klant’, zegt hij. ‘Iets dat concurrent HEMA wel heel goed doet.’

Nevengeschikte doelstellingen

Naast de hoofddoelstelling zijn er nevenschikte doelstellingen van een bedrijf. Dit betreft essentiële randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om de hoofddoelstelling te realiseren en de missie en visie van het bedrijf te concretiseren. Het management formuleert deze als integraal onderdeel van de strategie van het bedrijf.

Nevenschikte doelstellingen zijn:

- *Financiële doelstellingen.* Deze betreffen het financieel resultaat dat een bedrijf wil behalen. Bij ondernemingen is dit tevens de hoofddoelstelling. De hoofddoelstelling van ondernemingen is het maken van winst door het produceren van goederen en/of diensten die voorzien in een maatschappelijke behoefte via een markt. Bij overheidsorganisaties streeft het management naar het gelijklopen van de beschikbare middelen en de uitgaven (winst is nul).
- *Medewerkerstevredenheidsdoelstellingen.* Deze hebben betrekking op de medewerkers en betreffen bijvoorbeeld het sociaal beleid, opleidingen, mogelijkheden tot interne promotie van medewerkers en werkomstandigheden.
- *Bestuurlijke doelstellingen.* Deze hebben betrekking op de wijze waarop de besturing van het bedrijf is ingericht. Van belang hierbij kunnen zijn: mogelijkheden om snel op ontwikkelingen te reageren en inspraakmogelijkheden voor medewerkers.
- *Maatschappelijke doelstellingen.* Deze betreffen de bijdrage die het bedrijf wil leveren aan maatschappelijke vraagstukken door bijvoorbeeld milieumaatregelen en het in dienst nemen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Sommige bedrijven profileren zich expliciet met maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO

MVO of maatschappelijk verantwoord ondernemen is het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op drie dimensies – *profit, people, planet* – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op de langere termijn. Het bestaansrecht van ondernemingen wordt niet alleen bepaald door het maken van winst, maar ook door het vinden van een balans tussen mensen (people), milieu (planet) én winst (profit).

Profit

Bij de drie P's gaat het om een maatschappelijk verantwoorde manier van invulling. Bij *profit* gaat het om de invulling van de ondernemingsactiviteiten die winst moeten opleveren, anders is de onderneming niet levensvatbaar. Bij *planet* zijn de ondernemingsactiviteiten gericht op het milieu en milieueffecten. Bij *people* gaat het om het maatschappelijk verantwoord omgaan met mensen, zowel binnen als buiten de organisatie. 'Buiten' de organisatie is hierbij zo ruim geformuleerd dat hiermee de samenleving als geheel wordt bedoeld.

Planet

People

In eerste instantie werd MVO vooral gezien als het afleggen van verantwoording of als iets wat vanuit intrinsieke overtuiging werd gedaan. Tegenwoordig wordt het ook steeds meer gezien als concurrentiemiddel en imago-versterkend instrument. Zo kan MVO bijdragen aan tevreden klanten, gemotiveerd personeel en betrokken stakeholders. Verder worden duurzaamheidsprestaties voor investeerders en kredietverstrekkers steeds belangrijker. Bovendien zijn bedrijven zich er steeds meer van bewust dat duurzaamheid nodig is om in de toekomst als bedrijf nog te kunnen bestaan.

De vraag die daarom gesteld moet worden, is of MVO nog wel een neven-doel is of dat het een onderdeel is van de hoofddoelstelling van elke organisatie. Steeds meer bedrijven kiezen er al voor om MVO als hoofddoelstelling of als missie te hebben. *Conscious business* is dan de drijfveer.

Conscious
business

www.mtsprout.nl (bewerkt) 12 december 2023

Conscious business: de toekomst van ondernemen

Vijf redenen waarom je er morgen mee aan de slag moet

Het aantal *conscious businesses* in Nederland groeit met de dag: Zeeman, Auping, Mud Jeans, Ørsted (voormalige Dong Energy), Verstegen Spices & Sauces, Interface. Het zijn maar een paar voorbeelden van bedrijven die bewust goed willen doen.

Zij ondernemen met een purpose en kiezen ervoor de belangen van alle stakeholders te dienen, niet alleen die van de aandeelhouders. Ze gaan actief de dialoog aan met medewerkers, klanten, leveranciers en lokale gemeenschappen om sterke relaties op te bouwen en een positieve impact op de samenleving te hebben.

En dat legt hen geen windeieren. Dit zijn de voordelen.

1 Je bestaat langer

Een van de belangrijkste redenen om aan de slag te gaan met de *conscious business*-principes is het bestaansrecht van je bedrijf. De maatschappij kijkt steeds bewuster en kritisch naar het bedrijfsleven en stelt hogere verwachtingen.

Trends laten zien dat klanten meer transparantie op het gebied van duurzaamheid, gezondheid en betaalbaarheid verwachten om betere keuzes te maken. Onderzoek wijst uit dat driekwart van de respondenten een hogere prijs wil betalen voor kwalitatief duurzamere producten, onder voorwaarde dat deze langer meegaan.

2 Je presteert beter

Het naleven van de conscious business-principes draagt niet alleen bij aan de positieve impact die het bedrijf wil maken, maar kan ook de financiële prestaties verbeteren. Zo laat onderzoek naar de purpose van een organisatie zien dat bedrijven die een heldere, duidelijke purpose hebben ook financieel aanzienlijk beter presteren.

Dit wordt vooral aangestuurd door het middenmanagement en medewerkers lager in de organisatie. Wanneer werknemers zich betrokken voelen bij de missie van hun organisatie, zijn ze gemotiveerder, loyaler en productiever.

3 Je bent aantrekkelijker voor talent

Voor de nieuwe generatie werknemers, zoals de millennials en generatie Z, wordt de maatschappelijke bijdrage van het bedrijf steeds belangrijker bij het zoeken naar werk en het bepalen van hun carrièrepad. Deze generaties hechten veel waarde aan werk dat niet alleen financiële zekerheid biedt, maar ook voldoening en betekenis geeft.

Uit onderzoek blijkt dat de nieuwe generatie prioriteit geeft aan bedrijven met een purpose en gericht op de medemens, in plaats van groei of winst-maximalisatie. Het nieuwe talent wil het gevoel hebben dat ze bijdragen aan een hoger doel en dat hun inspanningen een positieve impact hebben op de samenleving of de wereld.

4 Je veerkracht en wendbaarheid nemen toe

Een conscious business is veerkrachtiger, wendbaarder en beter uitgerust om met crises om te gaan. De sterke ethische basis, nadruk op waarden en langetermijnperspectief stellen hen in staat door uitdagingen te navigeren en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Een voorbeeld hiervan is het prioriteren van het behouden van personeel in plaats (massa)ontslagen in lastige tijden. Terwijl we weten dat het massaal afstoten van personeel juist averechts werkt, is dit bij veel bedrijven nog altijd de eerste reflex: kostenbesparing op de korte termijn, terwijl de verborgen kosten op lange termijn vaak hoger zijn door slechte publiciteit, verlies van kennis, lagere betrokkenheid en minder innovatie.

Door te kiezen voor alternatieven blijft niet alleen de loyaliteit van de werknemers gewaarborgd, maar het versterkt ook de ethische daadkracht van het bedrijf op het gebied van personeel.

5 Je loopt voorop

Last but not least: niet alleen vanuit de klant neemt de standaard toe. Met de komst van Europese wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op gebied van duurzaamheidsverslaggeving, wordt van bedrijven meer transparantie geëist. De lat van *compliance* wordt steeds hoger gelegd. Straks is transparante verslaggeving vermoedelijk geen onderscheidend kenmerk meer, maar simpelweg een vereiste. Ketenpartners zullen je vragen om inzichtelijk te maken hoe producten en diensten tot stand komen.

Conscious business gaat dus niet alleen meer over continuïteit of winst en de 3 P's, maar ook leefbaarheid, gezondheid, omgeving en duurzaamheid zijn hoofddoelstellingen voor steeds meer bedrijven. Steeds meer organisaties streven ook naar het realiseren van SDG's.

SDG's staan voor *sustainable development goals*, oftewel duurzame ontwikkelingsdoelen. SDG Nederland omschrijft de SDG's als 'zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis'. In 2015 hebben alle 193 landen die lid zijn van de Verenigde Naties (VN) de doelen aangenomen.

De 17 SDG's zijn weergegeven in figuur 1.4.

Figuur 1.4
De duurzame ontwikkelingsdoelen



www.tonyschocolonely.com (bewerkt)

Tony's Chocolonely

Een voorbeeld van een Nederlands bedrijf dat actief werkt met de Sustainable Development Goals (SDG's) is Tony's Chocolonely. Dit bedrijf is een bekend voorbeeld van een onderneming die zich inzet voor het behalen van de SDG's, met name op het gebied van het bestrijden van armoede, het aanpakken van ongelijkheid en het bevorderen van duurzaamheid. Tony's Chocolonely streeft ernaar om 100% chocolade te produceren en te verkopen zonder tot slaaf gemaakten. Het bedrijf werkt direct samen met cacao-boeren in Ghana en Ivoorkust om ervoor te zorgen dat zij een leefbaar inkomen verdienen en onder goede omstandigheden kunnen werken. Daarnaast zet Tony's Chocolonely zich in voor transparantie in de cacao-keten en het creëren van bewustwording over de problemen in de chocolade-industrie. Door zich actief in te zetten voor de SDG's, met name SDG 1 (geen armoede), SDG 10 (ongelijkheid verminderen) en SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie), draagt Tony's Chocolonely bij aan een duurzamere en rechtvaardigere wereld.

Alle bedrijven moeten duurzame ontwikkelingsdoelen in hun businessplan opnemen volgens EY Global (2021). Door bij te dragen aan de SDG's creëren bedrijven gedeelde waarde voor alle belanghebbenden, waardoor ze een sterke drijvende kracht zijn om stakeholders samen te brengen rond een gemeenschappelijk gedeeld resultaat. Wanneer bedrijven focussen op een doel dat is gericht op het creëren van waarde voor anderen, het verbeteren van de wereld en het inspireren van de organisatie op alle niveaus, kunnen ze zelfs meer winst genereren, naast duurzame waarde creëren.

Purpose

De SDG's kunnen de *purpose* van een bedrijf richten op uitdagingen die als een katalysator voor innovatie fungeren, werknemers betrekken en motiveren, nieuwe markten openen, kansen creëren en het bedrijf mogelijk toekomstbestendig maken gelet op een breed scala aan risico's. Op deze manier helpen SDG's bedrijven ambitieuze *purpose* te definiëren op een manier die relevant en inspirerend is voor stakeholders. *Purpose* wordt op deze manier de basis voor de strategie en stimuleert langdurige positieve verandering die de aandeelhouderswaarde op de lange termijn kan verhogen.

Afgeleide doelstellingen

Sub-
doelstellingen

Wanneer de hoofddoelstelling en de nevensgeschikte doelstellingen zijn vastgesteld, weet het topmanagement waar het heen wil. Dit heeft gevolgen voor alle afdelingen van het bedrijf. Voor die afdelingen moeten daarom ook afgeleide of *subdoelstellingen* worden geformuleerd, bijvoorbeeld voor de verschillende bedrijfsfuncties, zoals Verkoop, Inkoop, Productie en Personeel.

De doelstelling van Fietsenfabriek Vooruit voor 2026 is break-even te spelen en een winst van 5% van de omzet in het daaropvolgende jaar. Om dat te kunnen realiseren, zijn afgeleide doelstellingen geformuleerd op de volgende terreinen:

- *Verkoop*. De verkoopafdeling moet een jaarlijkse omzetstijging realiseren van 10%. Dat is een duidelijke taakstelling.
- *Productie*. De productiekosten van de Vooruit-fiets moeten het komende jaar met 5% en de daaropvolgende jaren jaarlijks met 10% omlaag.
- *Inkoop*. Wat mogen de kosten zijn van de ingekochte materialen? Welke kortingen kunnen worden bedongen? Welke voorraden zijn nodig? Wat zijn de inkooprijzen?
- *Personeel*. Met hoeveel personeel kan de omzet worden gehaald? Welke opleiding en verkooptraining moeten werknemers hebben? Zijn er opleidingsprogramma's noodzakelijk?

Het zal duidelijk zijn dat de afgeleide doelstellingen op elkaar moeten zijn afgestemd. Vandaar dat er onderling overleg noodzakelijk is tussen de verschillende afdelingen tijdens de formulering ervan.

Eisen aan doelstellingen

Aan doelstellingen kunnen de volgende eisen worden gesteld:

- *Duidelijkheid.* Doelstellingen moeten duidelijk zijn geformuleerd, zo veel mogelijk in meetbare termen wat betreft de omzet, de kosten per werknemer, de kostprijs van het product en de kwaliteit van het product.
- *Aanvaardbaarheid.* Doelstellingen moeten aanvaardbaar zijn voor alle belanghebbenden. Er mogen geen doelstellingen worden geformuleerd die in strijd zijn met bijvoorbeeld milieuwetten, de Arbowet, arbeidsovereenkomsten met vakbonden of afspraken met banken met betrekking tot het financieringsplan.
- *Haalbaarheid.* Doelstellingen moeten zo worden geformuleerd dat medewerkers gemotiveerd worden om ze te realiseren. Zij moeten er een uitdaging in zien om ze te realiseren. Zijn de doelstellingen te ambitieus, dan zullen medewerkers afhaken met het idee 'wat zij aan de top hebben uitgedacht, is toch niet reëel'. In het omgekeerde geval dat de doelstelling te gemakkelijk realiseerbaar is, zal deze de medewerkers niet motiveren tot een extra inspanning.
- *Top-down en bottom-up.* De leiding van een bedrijf moet bij het formuleren van de doelstellingen rekening houden met wat er in het bedrijf leeft en wat haalbaar is. Daarvoor is het noodzakelijk dat de top de doelstellingen niet formuleert vanuit een ivoren toren (top-down). Lagere managementniveaus moeten ook participeren in de doelformulering (bottom-up). Hiervan gaat een motiverende werking uit. De werknemers hebben immers zelf meegewerkt aan de formulering van de doelstellingen.

SMART

De eisen aan doelstellingen worden vaak samengevat met de term **SMART**, wat staat voor:

- **S**pecifiek: duidelijk gedefinieerd doel.
- **M**eerbaar: uit te drukken in een meetbare eenheid, zoals omzet.
- **A**ccceptabel: voor alle belanghebbenden.
- **R**ealistisch: haalbaar.
- **T**ijsgebonden: haalbaar in een bepaalde periode, bijvoorbeeld binnen één jaar.

SMART

De doelstelling voor het doel 'het behalen van een bepaalde winst' kan zijn: in 2026 een nettowinst behalen van €3.200.000. Deze doelstelling is SMART:

- specifiek: de geformuleerde nettowinst;
- meetbaar: €3.200.000;
- acceptabel: gedragen door belanghebbenden (hier niet af te lezen);
- realistisch: de nettowinst van €3.200.000 is haalbaar;
- tijdsgebonden: in 2026.

Een andere eis die aan een doelstelling wordt gesteld, is dat de doelstelling moet bestaan uit een tijdsaanduiding, een meetbare eenheid en een norm. De voornoemde doelstelling voldoet ook aan deze eisen:

- tijdsaanduiding: 2026;
- meetbare eenheid: nettowinst;
- norm: €3.200.000.

1.2.5 Beleidsbepaling

Het management vertaalt op verschillende terreinen de hoofddoelstelling en nevensgeschikte doelstellingen in beleid.

Formulering van subdoelstellingen of afgeleide doelstellingen

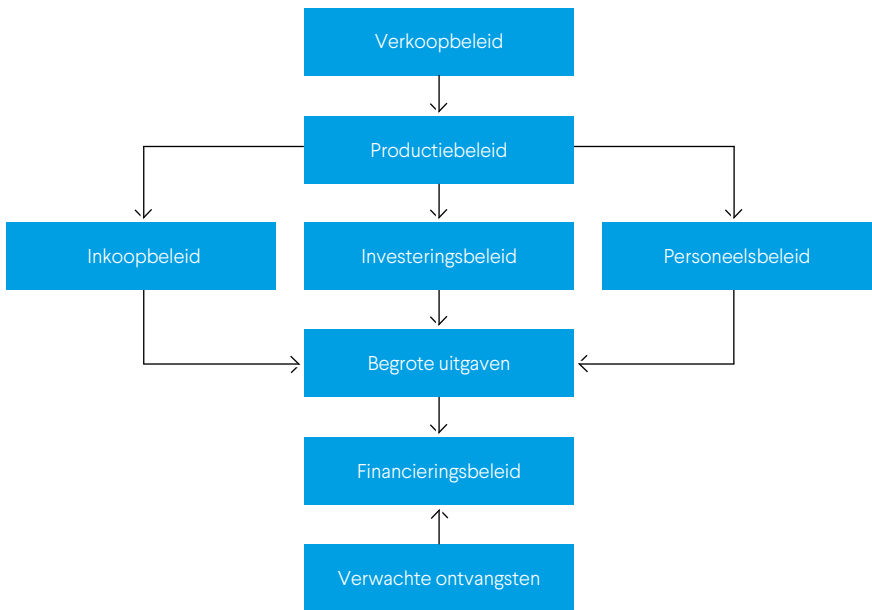
Bij beleidsbepaling formuleert het management op verschillende niveaus in het bedrijf de wegen waarlangs de doelstellingen bereikt gaan worden. Beleid is het aangeven van de wegen waarlangs en de middelen waarmee en het tijdspad waarbinnen het bedrijf de gestelde organisatiedoelen in onderlinge samenhang wil realiseren. Bij de 'wegen waarlangs' betreft het bijvoorbeeld de keuze van reclamemethoden, de opleiding van medewerkers of de keuze van leveranciers. Het nemen van deze beslissingen heet beleidsbepaling.

Beleidsbepaling gebeurt stapsgewijs. Leidend hierbij is de geformuleerde subdoelstelling per afdeling of bedrijfsfunctie. Aan de hand daarvan formuleert het management de stappen die ondernomen moeten worden om de afgeleide of subdoelstelling te bereiken. Is het beleid eenmaal bepaald, dan volgt de beleidsuitvoering. Hierbij vinden evaluatie en terugkoppeling plaats, wat aanleiding kan zijn tot het bijstellen van het beleid.

Samenhang tussen beleidsonderdelen

Het is belangrijk dat de beleidsplannen voor de verschillende afdelingen op elkaar zijn afgestemd. In figuur 1.5 is de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het bedrijfsbeleid in een bedrijf vereenvoudigd weergegeven.

Figuur 1.5
Samenhang in de
onderdelen van
beleid



Het verkoopbeleid is de basis voor alle andere beleidsterreinen. Bij een productiebedrijf wordt het productiebeleid uit het verkoopbeleid afgeleid. Het productiebeleid is weer de basis voor het inkoop-, investerings- en personeelsbeleid. Daaraan komt een kostenplaatje te hangen dat de begrote uitgaven oplevert. Die worden vergeleken met de verwachte inkomsten (opbrengsten van de omzet) op grond van het verkoopbeleid. Deze vergelijking tussen uitgaven en inkomsten over een bepaalde periode leidt tot een financieringsbeleid. In het financieringsbeleid staat onder andere wanneer er geld geleend moet worden en hoeveel winst er voor de eigenaar gereserveerd kan worden.

Binnen elk van deze terreinen kan het beleid verder worden gedetailleerd in de vorm van sub-subdoelstellingen en de manier waarop het lagere management die wil bereiken. Deze sub-subdoelstellingen moeten ook weer voldoen aan de eisen van de formulering van doelstellingen.

Beleidsniveaus

In beleid worden drie niveaus onderscheiden:

- 1 *Bedrijfsbeleid*. Dit is afgeleid van de hoofddoelstelling en de nevensgeschikte doelstellingen. Dit beleid geeft in hoofdlijnen aan hoe de hoofddoelstelling wordt gerealiseerd. Vandaar dat dit ook wel algemeen beleid wordt genoemd.
- 2 *Beleid per bedrijfsfunctie*. Daarin worden de hoofdlijnen van het beleid per functie vastgesteld, zoals verkoopbeleid, personeelsbeleid en inkoopbeleid (functionele beleidsgebieden). Dit betreft beleid dat wordt gevoerd door verschillende afdelingen aan de hand van afgeleide of subdoelstellingen. Dit heet ook wel afdelingsbeleid.

- 3 *Afgeleid beleid per functie.* Hierbij wordt het beleid verder gedetailleerd naar de individuele functie. Het eindresultaat is dat elke afdeling of medewerker van het bedrijf weet welke bijdrage er moet worden geleverd aan het realiseren van de gestelde bedrijfsdoelen. De leiding moet al deze onderdelen van het beleid goed op elkaar afstemmen. Denk bijvoorbeeld aan Inkoop en Verkoop: de verkoopafdeling kan wel producten willen verkopen, maar de inkoopafdeling moet er dan ook voor zorgen dat deze aanwezig zijn.

Doelen

En zo ben je terug bij de vraag: hoe wordt management toegepast?

Het antwoord is: door het leiden van een organisatie naar de *doelen* die de organisatie wil bereiken. Na het vaststellen van de missie, de visie en de strategie wordt de strategie vertaald naar de doelstellingen voor een afdeling of team (beleid per bedrijfsfunctie) en naar doelstellingen voor de medewerkers.

Als manager stel je vast wat je van iedere medewerker verwacht, al dan niet samen met je medewerkers, en hoe de medewerker met het toebedeelde werk kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en -visie (afgeleid beleid per functie).

Afgeleid beleid fietsenfabriek Vooruit

Voor de verkoopafdeling van Vooruit kunnen de volgende activiteiten worden geformuleerd:

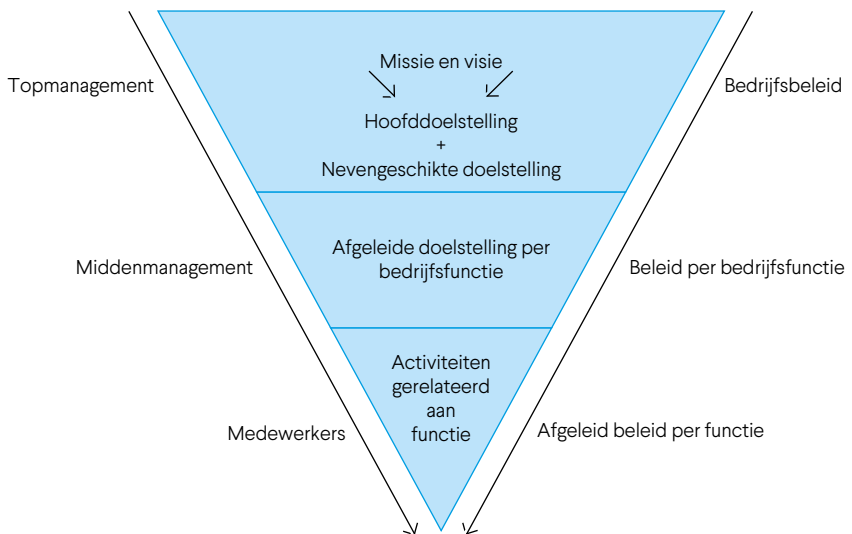
- reclameacties;
- service aan klanten;
- speciale acties;
- opzetten van een exportorganisatie;
- winkelinrichting.

In de productieafdeling van Vooruit is een aantal maatregelen nodig om kostenreductie te realiseren:

- invoeren van kwaliteitsmanagement;
- opleiden van direct leidinggevenden en medewerkers in kwaliteitsmanagement;
- opstellen van een investeringsprogramma voor de komende jaren.

De hoofddoelstelling wordt voor elk onderliggend hiërarchisch niveau in de organisatie verder gedetailleerd. Uiteindelijk weet elke medewerker in het primaire proces wat de taakstelling is in het kader van de hoofddoelstelling. Er is sprake van een doelstellingshiërarchie, zoals te zien is in figuur 1.6.

Figuur 1.6
Doelstellingen-
hiërarchie



Binnen de doelstellingenhiërarchie verschillen de doelen in reikwijdte en termijn. In het algemeen gelden strategische doelen voor de langere termijn. De doelen per bedrijfsfunctie gelden veelal voor de middellange termijn. De doelen per afdeling worden uiteindelijk geformuleerd voor de korte termijn: budget, planning of begroting voor het komende jaar. De begroting bevat een overzicht van alle inkomsten en uitgaven binnen een bepaalde periode.

1.2.6 Planning van de activiteiten

Ten slotte worden met de formulering van het beleid de activiteiten van alle afdelingen en medewerkers gepland. Enige flexibiliteit is hierbij vereist. Verlopen zaken in een bepaalde periode anders dan was gepland, dan moeten er aanpassingen mogelijk zijn. Veronderstel bijvoorbeeld dat de omzet van een bepaald product in de eerste drie maanden van het jaar daalt. Daarmee zal de inkoop rekening moeten houden. Anders levert het alleen maar extra voorraad- en rentekosten op. Beleid werkt dus sturend ten opzichte van de activiteiten, maar mag niet verstarrend werken.

Planning van activiteiten bij Fietsenfabriek Vooruit

Vooruit wil het komend jaar de omzet verhogen met 10%. De huidige omzet is €80 miljoen; er is dus een omzetstijging van €8 miljoen nodig. Deze doelstelling is verder als volgt gespecificeerd:

- omzetverhoging van toerfietsen: €2 miljoen;
- toename van export: €4 miljoen;
- omzetverhoging van e-bikemodellen: €2 miljoen.

Deze sub-subdoelstellingen worden verder gespecificeerd, bijvoorbeeld voor de toerfietsen:

- omzetverhoging via vakhandel: €1 miljoen;
- omzetverhoging via warenhuizen: €1 miljoen.

Op alle managementniveaus is aan het eind van de beleidscyclus een planning gemaakt van de acties om de doelen te bereiken. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het aantrekken van verkoopmedewerkers, reclamecampagnes, investeringen in de fabriek en ontwerp van nieuwe modellen. Alle activiteiten zijn gepland en de kosten zijn begroot.

1.3 Wat is management?

Management kent verschillende invalshoeken. Kijkend naar management als een *groep managers* is management te omschrijven als het bestuur van een organisatie. Management bekeken vanuit het *doel van een organisatie* is het formuleren en bereiken van de organisatiedoelstellingen in de – soms sterk veranderende – omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Een derde invalshoek is kijken vanuit een bepaalde *denkrichting* of *stroming*, zoals een managementschool.

Van oudsher zijn vier benaderingen dominant binnen managementscholen: de klassieke benadering, de human relations-benadering, de systeembenadering en de contingentiebenadering. Daarnaast zijn de laatste jaren nieuwe organisatie-theorieën ontstaan die soms nauwer aansluiten bij de huidige tijd.

1.3.1 De klassieke benadering: Taylor, Fayol en Weber

Principles-
benadering

De klassieke benadering is ontstaan uit de bestudering van het management van organisaties. Geleerden zochten naar algemene principes voor het management van bedrijven, de *principles-benadering*.

Het bestuderen van bedrijven is een betrekkelijk recent verschijnsel. De organisatiewetenschap is zo'n honderd jaar oud. Ten tijde van de *industriële revolutie* ontstonden voor het eerst in de geschiedenis bedrijven zoals je die nu kent. Daarvoor waren er ambachtslieden, thuiswerkers en boeren. Pas tijdens de industriële revolutie kwam de massaproductie op. Er vormden zich grote fabrieken waar honderden en soms duizenden mensen werkten, waardoor de behoefte ontstond aan kennis over het besturen van bedrijven.

Grondleggers van de organisatietheorie zijn F.W. Taylor, H. Fayol en M. Weber. Hun theorieën stammen uit de eerste helft van de vorige eeuw. Deze klassieke denkers hebben daarna nog navolging gekregen in meer kwantitatieve benaderingen van de problematiek in organisaties, zoals:

- operations research;
- mathematische organisatiemodellen;
- simulatie en rationele besluitvormingstheorie.

Theorie van Taylor

Taylor stelde zich ten doel de arbeidskrachten in industriële bedrijven zo efficiënt mogelijk in te zetten. In deze tijd kwam de massaproductie op gang en vroeg Taylor zich af hoe medewerkers het beste hun taken konden verrichten. Als eerste maakte Taylor een wetenschappelijke studie van de organisatie van de menselijke arbeid; vandaar dat deze managementschool wel *scientific management* wordt genoemd.

Scientific
management

Taylor analyseerde het werk van medewerkers op de werkvloer onder andere door activiteitenanalyses: welke handelingen moet een medewerker verrichten bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten?

Verder verrichtte Taylor tijdstudies en methodestudies. Met tijdstudies werd de tijd gemeten van alle handelingen die medewerkers in het productieproces verrichtten. Bij methodestudies werd onderzocht welke methode van werken het beste kon worden gehanteerd om een zo hoog mogelijke productiviteit te behalen.

Uiteindelijk kwam het erop neer dat het werk werd opgesplitst in elementaire deelarheid. Elke medewerker beperkte zich tot elementaire handelingen die eindeloos werden herhaald. Daarmee ging de productiviteit sterk omhoog: medewerkers hoefden niet na te denken over het werk en door steeds dezelfde handelingen te verrichten, werd routine opgebouwd. Dit creëerde een tijdsbesparing en daardoor een verbetering van de productiviteit.

De uitgangspunten van Taylor waren:

- Stel objectieve normen vast voor de belasting van medewerkers.
- Selecteer mensen en leid ze zodanig op dat ze een bij hen passende werkbelasting krijgen.
- Laat de planning van het werk (het denkwerk) over aan specialisten.

In de drang tot specialisatie ging Taylor zelfs zo ver dat ook leidinggevende taken werden opsplijt in een aantal deeltaken. Elke medewerker zou dan meerdere bazen krijgen; voor elke deeltaak een verschillende baas. Zo ontstond het functionele bazenstelsel.

www.toolshero.nl (bewerkt)	25 januari 2022
--	-----------------

Het moderne scientific management

Zelfs vandaag de dag wordt het zogenoemde scientific management nog in productieprocessen toegepast en kijkt men naar bewegingen en/of handelingen die onnodig zijn en de productiviteit dreigen te verlagen. Werknemers zijn de radertjes in de organisatie en bepalen met elkaar de mate van productiviteit.

Critici vinden dat er binnen het scientific management te weinig ruimte is voor de sociale behoefte van de mens, zoals waardering en erkenning. Beslissingen worden puur op rationele gronden genomen en het meten van prestaties staat centraal. Desalniettemin wordt bij commerciële organisaties waardering gekoppeld aan de extra prestatie die geleverd wordt. Naast een basisloon zijn er bonussen te verdienen en wordt er gewerkt met targets en premiums. Van dit systeem werd de basis in het scientific management gelegd.

Toch wordt de vraag gesteld of deze theorie nog wel houdbaar is.

Is het tijd om afscheid te nemen van *Command & Control*?

Essentieel in de aanpak van Taylor is de focus op productie. Waar de methode de afgelopen jaren binnen veel organisaties is geadopteerd, is juist deze focus verloren gegaan. En dat is exact waar de schoen wringt. 'Productie' is allang niet meer de dominante bedrijfssector, meer en meer bedrijven leveren diensten en vallen onder de noemer serviceorganisaties. En 'service' kun je niet van binnenuit efficiënt maken zonder in te boeten aan kwaliteit.

Binnen veel serviceorganisaties beginnen daarom ook steeds meer twijfels te ontstaan over de effecten van Scientific Management. Binnen deze organisaties bestaat een grote verscheidenheid aan vraag, waardoor er geen efficiëntiewinst te behalen is op de productie. Je kunt je dan ook terecht afvragen of Scientific Management nog wel een plek heeft in deze organisaties.

Dus, is Taylor verleden tijd?

Zeker niet. Scientific Management heeft in sommige organisaties nog zeker waarde, maar het past niet in iedere organisatie. In het geval van serviceorganisaties is het veel waardevoller om de organisatie van 'buitenaf' te bekijken als klant. En op basis daarvan de organisatie in te richten.

Taylor schreef zijn theorie aan het einde van de industriële revolutie, terwijl we nu in een digitale revolutie zitten. De wereld waar Taylor in leefde was net significant veranderd, onze wereld is significant aan het veranderen. En zolang we niet weten waar deze verandering ons gaat brengen, moeten we zorgen dat onze organisaties klaar zijn om met iedere uitkomst om te gaan. Met dat in het achterhoofd is Holistisch Management voor veel organisaties een effectievere benadering.
Bron: LinkedIn Jan Heijneman MSc, 2019 (bewerkt)

Holistisch
management

In het aangehaalde artikel van Heijneman wordt gesproken over *holistisch management*. Holistisch management is een managementstijl die zich richt op het geheel van een organisatie en de interacties van de organisatie met de omgeving in plaats van alleen op individuele delen of aspecten van een organisatie. Deze organisaties denken niet vanuit command & control; er wordt gekeken naar alle elementen van de organisatie, niet alleen naar de primaire processen, maar ook naar de secundaire processen, zoals het logistieke, het financiële en het marketingproces.

Holistisch management geeft aandacht aan alle onderdelen in het bedrijf. Wanneer er een van de onderdelen (management, marketing, financiën, hrm, enzovoort) minder aandacht krijgt, ontstaat er disbalans. Holistisch management vraagt om een andere manier van leidinggeven, te weten een participatieve stijl. Deze manier van leidinggeven is erop gericht medewerkers te betrekken bij de besluitvorming en ze streeft naar consensus.

Figuur 1.7
Verschillen
tussen command
& control en
holistisch
management

	Command & Control	Holistisch management
Perspectief	Top-down & hiërarchie	Holistisch systeem
Ontwerp	Functioneel	Vraag, waarde en flow
Besluitvorming	Gescheiden werkzaamheden	Geïntegreerd met werkzaamheden
Meting	Outputs, targets, budget-gerelateerde normen	Capaciteit, variatie, gerelateerd aan het doel
Houding naar klanten	Contractueel	Wat ertoe doet
Houding naar leverancier	Contractueel	Coöperatief
Rol van het management	Mensen en budgetten beheren	Naar het systeem handelen
Ethos	Besturen	Leren
Verandering	Reactief op projectbasis	Adaptief, integraal
Motivatie	Extrinsiek	Intrinsiek

Bron: www.sixsigma.nl

Theorie van Fayol

Fayol, een Franse mijnbouwingenieur, hield zich bezig met de bestudering van de leidinggevende functie in een bedrijf en wat een leidinggevende moet doen om goed leiding te geven.

Fayol onderscheidde zes verschillende functies: de technische functie, de commerciële functie, de financiële functie, de veiligheidsfunctie, de comptabele functie (boekhouding/financieel management) en de leidinggevende functie. De leidinggevende functie integreert de andere functies en bestaat uit:

- *révoir*: vooruitzien, strategie en doelen bepalen;
- *organiser*: opbouwen van een hiërarchische structuur;
- *commander*: leidinggeven aan personeel;
- *coordonner*: deelgebieden richten op de organisatiedoelen;
- *controler*: vergelijken van de resultaten met de planning.

Theorie van Weber

Weber staat bekend als de uitvinder van de bureaucratische organisatie. Weber probeerde een rationele organisatie te ontwerpen die losstond van de personen die bepaalde functies vervullen. Kenmerken van een bureaucratische organisatie zijn:

- een duidelijke hiërarchie (de lijnstructuur) waarin medewerkers een leidinggevende hebben;
- veel procedures en voorschriften zodat medewerkers precies weten waaraan ze zich moeten houden;
- duidelijk afgebakende taken en bevoegdheden voor iedereen;
- een netwerk van formele relaties.

Hiermee ontstaat het beeld van de onpersoonlijke organisatie: iedere medewerker is vervangbaar en de problemen worden volgens de geldende procedures opgelost. De traditionele krijgsmacht en de katholieke kerk vertonen veel kenmerken van de bureaucratische organisatie.

Kenmerken van de klassieke benadering

De klassieke denkers hebben in hun denken over de organisatie van bedrijven meerdere gemeenschappelijke denkwijzen:

- Bedrijven zijn instrumenten om doelen te bereiken. Meestal zijn dat de doelen van de leiding of de eigenaren. Het organisatiedoel is primair; de doelen van de medewerkers zijn secundair.
- Het functioneren van bedrijven wordt als een rationeel proces beschouwd; het machinebeeld is ideaal voor een organisatie. Een organisatie moet een soort raderwerk zijn waar alles in elkaar past en formeel te regelen is.

- Het beheersdenken overheerst in de klassieke benadering. Het gaat erom organisatorische processen te beheersen. Processen en mensen moeten van bovenaf (top-down) beheerst worden. De medewerkers zijn ondergeschikt aan de leiding.
- Mensen worden gezien als rationele wezens. Zij zijn te motiveren door het geven van financiële prikkels.

Deze uitgangspunten zijn begrijpelijk in de tijd van de opkomende industrialisatie met veel armoede, een enorme bevolkingsexplosie en weinig of geen sociale wetten en werknemersorganisaties. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de klassieke denkers over organisaties economen en ingenieurs waren. Ondanks de beperkingen van het klassieke denken, heeft het ook veel opgeleverd, zoals:

- de lijn- en staforganisatie als basisvorm voor veel organisaties met een hiërarchie als stuurmiddel;
- principes van arbeidsdeling die massaproductie mogelijk maakten en later digitalisering van productieprocessen;
- arbeidsstudies waarmee een bijdrage is geleverd aan het onderzoek naar de fysieke belasting van medewerkers en de mogelijkheden om daar met bepaalde productiemethoden en rusttijdenregelingen iets aan te doen.

Klassieke benadering

Het management van een organisatie is van mening dat je vertegenwoordigers motiveert door prestatiebeloning. Deze mening sluit aan bij de visie op de mens als rationeel wezen die geldelijk gewin nastreeft. Het management is aanhanger van de klassieke benadering. Het pleit ook voor een meer bureaucratische organisatie (Weber); het wil de vertegenwoordigers meer aan banden leggen.

1.3.2 Human relations-benadering

De human relations-benadering komt op in de jaren dertig van de vorige eeuw als reactie op de klassieke benadering. In de human relations-benadering staat de mens centraal. Onderzoekers, waaronder Mayo en Roethlisberger, voerden in de Hawthorne-fabriek van Western Electric in Chicago experimenten uit, de zogenoemde *Hawthorne-experimenten*. Door de lichtsterkte in de productieafdeling te variëren, probeerden ze te ontdekken of de prestaties daardoor werden beïnvloed. Daarmee hoopten ze te ontdekken wat de optimale lichtsterkte was om bij te werken. Een typisch voorbeeld van onderzoek uit de klassieke school. Maar wat ontdekten zij? Hoe ze de lichtsterkte ook varieerden, steeds ging de proefgroep harder werken dan de controlegroep bij wie de lichtsterkte constant werd gehouden. Daaruit concludeerden de onderzoekers het volgende:

Hawthorne-
experimenten

De proefgroep stond steeds in de belangstelling van de onderzoekers en voelde zich min of meer een elitegroep omdat ze met het experiment mee mochten doen. Daardoor ging hun motivatie omhoog en hun productiviteit ook.

De productiviteit werd dus meer beïnvloed door de groepsbeleving dan door de wisselende lichtsterkte. Daarmee werd de groep ontdekt als motivatiemiddel: de medewerker wil bij een groep horen en wil sociale contacten hebben. Deze ontdekking opende de weg voor psychologen en sociologen om organisaties te bestuderen.

Dankzij de human relations-beweging komt de aandacht voor de mens en de groep waarin de mens op het werk functioneert centraal te staan. Aanhangers van deze benadering zoeken naar de wijze waarop medewerkers worden gemotiveerd. Door hieraan aandacht te schenken, verhoog je de productiviteit.

Kenmerken van de human relations-benadering:

- De mens is een complex wezen met een veelheid aan behoeften. Het bedrijf moet inspelen op deze behoeften om medewerkers te motiveren.
- Arbeidsbevrediging ontleent een medewerker voor een belangrijk deel aan de groep waarin de medewerker functioneert. Hierin worden sociale contacten gevonden, maar ook een gevoel van eigenwaarde.
- De mens heeft recht op ontplooiing in het werk. Wat belangrijk is, is verantwoordelijkheid dragen en kennis en ervaring kunnen gebruiken. Financiële prikkels alleen voldoen niet.
- De organisatie moet condities creëren om de medewerker een optimale arbeidsinspanning te laten verrichten. De medewerker moet plezier in het werk hebben. Dat is niet alleen goed voor de medewerker zelf, maar ook voor het bedrijf.

De human relations-benadering gaat dus van een totaal ander mensbeeld uit dan de klassieke benadering met haar rationele mensbeeld dat medewerkers zo min mogelijk vrijlaat en zo veel mogelijk voor hen regelt. De aanhangers van de human relations-benadering zien het belang in van het motiveren van medewerkers in de werksituatie. Zij streven ernaar de doelstellingen van de medewerkers en die van het bedrijf parallel te laten lopen.

De human relations-benadering heeft belangrijke bijdragen geleverd aan het denken over het besturen van bedrijven. Voorbeelden zijn:

- participatief leiderschap;
- werkoverleg;
- vormen van werkstructurering;

- aandacht voor sociaal beleid;
- aandacht voor verschillende motivatiemethoden;
- de opkomst van de personeelsfunctie.

Human relations-benadering

Een manager personeelszaken zegt: 'Ik wil de vertegenwoordigers meer vrijlaten, zodat ze zelf kunnen reageren op nieuwe onverwachte ontwikkelingen. Volgens mij is een uitdagende werksituatie voor de vertegenwoordigers belangrijker dan provisieloon. Medewerkers zijn geen tot slaaf gemaakte mensen.'

De CEO van Netflix: 'Ik ben er trots op dat ik in één kwartaal soms zo weinig mogelijk beslissingen neem, want daar worden we steeds beter en beter van. Gewoon omdat een groot deel van de verantwoordelijkheid bij het personeel ligt. Soms kan ik een heel kwartaal doorlopen zonder beslissingen te nemen. Ik hou van zakendoen, ik ben dol op wedstrijden. Ik ben dol op Disney en HBO en ga daarom ook graag de concurrentie met hen aan. Uiteindelijk is het mijn doel om Netflix groot te maken.'

Revisionisme

Latere wetenschappers hebben de human relations-benadering enigszins gecorrigeerd door de doelen van de mens en het bedrijf als gelijkwaardig te beschouwen. De belangen van medewerkers moeten worden geïntegreerd in de organisatiedoelen. Tot deze zogenoemde revisionisten behoren Argyris, Likert, McGregor en Blake & Mouton.

1.3.3 Systeembenadering en contingentiebenadering

De klassieke en de human relations-benadering hebben twee kenmerken gemeen: ze zien het bedrijf als een gesloten systeem en houden geen rekening met invloeden van buitenaf. Ze proberen een manier van organiseren en leidinggeven te vinden die overal en altijd van toepassing is. De contingentiebenadering en de systeembenadering nemen hier afstand van.

Afhankelijkheids-
benadering

De contingentiebenadering, ook wel *afhankelijkheidsbenadering* genoemd, gaat ervan uit dat er niet één beste manier van organiseren en leidinggeven is. De wijze waarop een bedrijf wordt bestuurd, hangt af van de situatie, in het bijzonder van de omgeving waarin het bedrijf opereert. Een bedrijf dat bijvoorbeeld opereert in een erg dynamische omgeving moet flexibel georganiseerd zijn met weinig regels en procedures van bovenaf. Immers, het bedrijf moet snel kunnen reageren op verandering in de omgeving. Daarentegen kan een bedrijf dat werkt in een stabiele, voorspelbare omgeving meer bureaucratisch georganiseerd worden.

Situationele
benadering

Deze benadering kwam eind jaren zestig van de vorige eeuw op in de organisatiewetenschap. De wetenschappers probeerden niet de ideale vorm van organisatiebestuur te vinden, maar voor elke situatie de meest passende. Er werd niet langer in *principles of management* gedacht, maar in afhankelijkheden tussen de omgeving van het bedrijf en de wijze van bestuur van dat bedrijf. Daarom wordt deze manier van denken ook wel de *situationele benadering* genoemd. De situatie bepaalt de beste manier van organiseren en leidinggeven (situationeel leiderschap).

If-then-
benadering

Deze wijze van denken hoort bij het nieuwe denken over organisatiebestuur, waarbij bedrijven niet langer denken in termen van algemene wetten en generalisaties. Voordat er aanbevelingen worden gedaan over de wijze waarop een bedrijf bestuurd moet worden, moet een bedrijf eerst de situatie en de omgeving leren kennen. Als (*if*) de omgeving er op een bepaalde manier uitziet, dan (*then*) kunnen er uitspraken worden gedaan over de beste manier van organiseren en leidinggeven in dat bedrijf. Vandaar dat het ook wel de *if-then-benadering* wordt genoemd.

In principe kan alle kennis van de voornoemde denkscholen gebruikt worden in de contingentiebenadering. Op welke wijze dat moet gebeuren, hangt af van de situatie.

In het kader van de contingentiebenadering is elk bedrijf uniek. Toch zijn er natuurlijk organisaties of onderdelen die in vergelijkbare situaties en omgevingen opereren. Voor die organisaties kunnen zogenoemde principes worden ontwikkeld over de beste manier van leidinggeven en organiseren. Dan kom je uit op classificaties van bedrijven en hierbij passende manieren van besturing.

Het denken in *classificaties* is een duidelijke verandering vergeleken met eerdere benaderingen: bedrijven zoeken namelijk niet langer naar 'de beste manier van organiseren'. De organisatie van een bedrijf krijgt verschillende invullingen, afhankelijk van de aard van de omgeving en de medewerkers.

Kenmerken van de contingentiebenadering:

- Er wordt niet uitgegaan van de enig beste manier van organiseren voor alle situaties, maar van de optimale manier van organiseren, bepaald door de situatie van het bedrijf.
- De omgeving waarin een bedrijf verkeert, is in belangrijke mate bepalend voor de wijze waarop het wordt bestuurd. Organisaties of groepen organisaties hebben elk een eigen omgeving.

Het contingentiedenken is een doorbraak geweest in de organisatiewetenschap. Organisaties en hun bestuur zijn zo complex dat algemene principes onmogelijk te ontwikkelen zijn. Daarmee wordt afstand genomen van de

natuurwetenschappelijke benadering in het organisatieonderzoek waarin wel wetten worden geformuleerd.

Met de contingentiebenadering wordt organisatieonderzoek maatwerk. Elk bedrijf krijgt een organisatiestructuur en wijze van leidinggeven die het best past bij de omgeving van dat bedrijf en de personeelsleden die er werken.

Contingentiebenadering

Een directeur overweegt om de stijl van leidinggeven aan de vertegenwoordigers aan te passen aan hun specifieke situatie. Er is volgens de directeur niet één beste stijl van leidinggeven. De stijl die moet worden gehanteerd, zal afhangen van de situatie en kan zelfs afhankelijk zijn van de betreffende vertegenwoordiger. In deze visie op de stijl van leidinggeven is duidelijk de contingentiebenadering herkenbaar.

De systeembenadering betreft de omgeving van een bedrijf bij de beschouwingen over het bestuur ervan. Aanhangers van de systeembenadering zien een bedrijf als een open systeem met allerlei externe invloeden. Een bedrijf wordt beïnvloed door de omgeving; deze ontwikkelingen zijn van invloed op de doelstellingen van het bedrijf en de manier waarop de organisatie moet worden opgebouwd. Het aanpassen van een organisatie aan veranderende omstandigheden is essentieel voor het voortbestaan.

www.toede.org (bewerkt)

Het zijn niet de sterksten die overleven, maar degenen die zich het beste aanpassen aan de omgeving (Darwin)

In de moderne tijd is het een van de meest bruikbare en noodzakelijke keuzes om aansluiting te blijven houden met de werkelijkheid. Bedrijven en particulieren moeten hun eigen omstandigheden en doelstellingen vaker spiegelen aan de situatie van het moment. Dit spiegelen moet inzicht geven in de noodzaak tot aanpassing om vervolgens ook daadwerkelijk over te gaan tot verandering!



Veranderen, het klinkt eenvoudig, maar de uitvoering is vaak wat lastiger. Echter zeker niet onmogelijk. Veranderen is onlosmakelijk verbonden aan loslaten van gewoontes. Registreren van feiten en verbinden

aan actiepunten om te veranderen is een goed begin. Hoe is het nu? Wat zou ik willen? Wat zou ik kunnen? Hoe ga ik dat doen? Wanneer wil ik dit bereikt hebben?

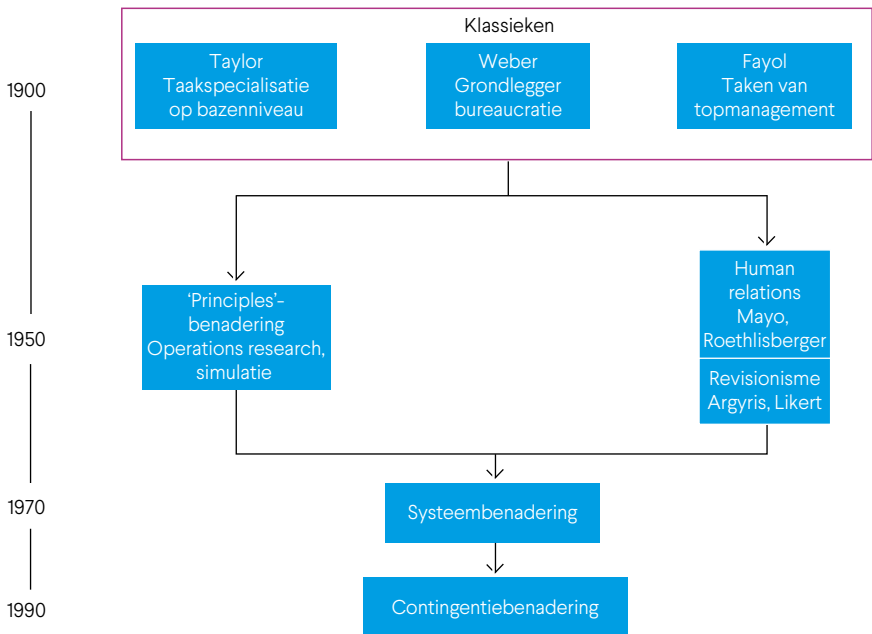
Op deze manier kunnen de meest ingewikkelde verandervraagstukken bijna kinderlijk eenvoudig gemaakt worden.

Dat hierbij extern advies nodig is, is soms onvermijdelijk. Bedrijfsblindheid, tunnelvisie en ‘dat komt wel’ zijn immers de grootste bedreigingen in veranderprocessen. De weg die genomen moet worden, heeft vaak onvermijdelijke hobbels om het doel te bereiken. Veel mensen houden daarom niet van veranderen en zeker niet als het allemaal wat sneller moet.

Voorbeelden in het bedrijfsleven hebben reeds bewezen dat te laat veranderen fataal kan zijn. De Free Record Shop is voorbijgesneld door Bol, om maar eens een bekend voorbeeld te noemen. Gelukkig zijn er ook goede voorbeelden, zoals het Albert Heijn-concept. AH levert aan huis, is gevestigd op stations voor de snelle kleine boodschappen en heeft XL-winkels op strategische plaatsen voor de wekelijkse boodschappen. Dat is een goed en herkenbaar voorbeeld van aanpassen aan de (actuele) tijd. Veranderende omstandigheden vragen om veranderend gedrag, niet alleen zakelijk maar ook privé.

In figuur 1.8 zijn de ontwikkelingen in het organisatiedenken in beeld gebracht in de vorm van de verschillende managementscholen of -benaderingen.

Figuur 1.8
Management-
scholen in beeld



1.4 Nieuwe managementtheorieën

Inzichten in wat management is en hoe dit is toe te passen, veranderen voortdurend. Regelmatig worden nieuwe managementtheorieën gepubliceerd. Veel van deze theorieën zijn nog niet ondergebracht in een denkrichting of school. Sommige bedenkers van een theorie worden beschouwd als managementgoeroes. Een managementgoeroe is een persoon die op toonaangevende wijze publiceert over managementonderwerpen.

Belangrijke nieuwe theorieën zijn onder andere:

- kennismanagement
- coachend leiderschap
- performancemanagement
- change management
- projectmanagement
- zelfsturing
- nieuwe zakelijkheid
- customer relationship management
- competentie management
- remote management.

Kennismanagement

Kennismanagement is het vastleggen, delen, gebruiken en managen van de tastbare en ontastbare kennis in een organisatie. Het vindt een voedingsbodemp in het model van de lerende organisatie. In de lerende organisatie is de leider de leermeester die de medewerkers in staat stelt om voortdurend hun vermogen te vergroten om visies te ontwikkelen en kennis op te doen.

Kennismanagement sluit hierop aan en legt zich toe op het zelflerend vermogen van medewerkers. Kennismanagement is nodig omdat veel organisaties druk ondervinden door toenemende concurrentie. Kennis is dan het onderscheidend vermogen. Klanten waarderen specialistische kennis. Kennis is echter ook vluchtig (veroorzaakt door ICT-ontwikkelingen, verloop, vergrijzing) en verliest daardoor snel haar unieke waarde. Dit vraagt van een organisatie dat ze continu investeert in het ontwikkelen van kennis die waarde toevoegt voor de klant.

Informatietechnologie ondersteunt kennismanagement. Denk bijvoorbeeld aan digitale dashboards, interne wiki's, just-in-time learning en artificial intelligence (AI).

Peter Drucker is een bekende managementgoeroe die veel heeft geschreven over kennismanagement. Hij ziet kennis als de belangrijkste productiefactor. De productiefactoren natuur, arbeid en kapitaal zijn nog wel van belang, maar leggen beperkingen op. Zonder deze productiefactoren kan kennis niets opleveren.

Drucker denkt dat ongeveer 25 procent van de werkende mensen te vinden is in traditionele bedrijfstakken zoals de landbouw en de industrie. De rest van de werkers is te verdelen in drie ongeveer even grote groepen, namelijk: kenniswerkers zoals hoogwaardige specialisten, professionals en technici, de hoger opgeleide dienstverleners zoals verkopers, docenten en ambtenaren, en de laagopgeleide dienstverleners zoals schoonmakers, chauffeurs en administrateurs. Van de laatsten blijft het loon steeds vaker achter bij dat van andere werknemers.

Hoewel de beweringen van Drucker over de werkende bevolking en de verdeling van verschillende werkgroepen in de basis nog steeds relevant zijn, moeten we wel rekening houden met enkele veranderende trends zoals:

- Het percentage werkenden in traditionele sectoren zoals landbouw en industrie is wereldwijd aan het afnemen, vooral in ontwikkelde landen. Technologische vooruitgang en automatisering hebben geleid tot minder banen in deze sectoren.
- De groep kenniswerkers groeit, vooral in technologie, gezondheidszorg en andere sectoren die afhankelijk zijn van hoogopgeleide specialisten. Dit bevestigt Drucker's idee dat kenniswerkers een significante en steeds belangrijkere rol in de economie spelen.

Deze groep blijft ook fluctueren. Ondanks dat er een toenemende vraag is naar professionele dienstverleners, is er ook veel concurrentie en soms stagnatie in loonontwikkeling.

De groep laagopgeleiden ervaart inderdaad vaak stagnatie in loonontwikkeling en in veel gevallen zijn de arbeidsvoorwaarden onder druk komen te staan. Dit is een probleem in veel landen, waar de kloof tussen goedbetaalde en laagbetaalde banen steeds groter wordt.

Het kenmerk van kenniswerk is dat de werker de inhoud van het werk grotendeels zelf bepaalt. Meestal zonder aandacht te besteden aan de productiviteit. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer een kwart van de tijd wordt verspild door niet-efficiënte coördinatie en afstemming of door het verrichten van niet-toereikende activiteiten. Het is al een verbetering als de werknemer zich afvraagt waarvoor die echt wordt betaald: wat afvalt dient te worden geschraapt!

www.leanpeople.nl (bewerkt)

Om gek van te worden: de acht verspillingen

Er zijn acht soorten van verspilling. Dit zijn vooral handige handvatten bij het verbeteren van processen. Je hebt in willekeurige volgorde:

- Transport: het verplaatsen van goederen. Bijvoorbeeld materialen die van locatie A naar locatie B worden verplaatst. Maar ook patiënten die onnodig verplaatst worden binnen een ziekenhuis kun je zien als

transport. Transport helemaal vermijden is vaak lastig, maar vaak is er wel sprake van onnodig veel transport. In dienstverlenende organisaties heb je minder te maken met het verplaatsen van goederen, maar wordt er wel veel data verplaatst, of bijvoorbeeld e-mails worden veel heen en weer gestuurd.

- Voorraad: die dingen die stilliggen en/of niet gebruik worden, en dus geld kosten. Voorraden komen in veel verschillende varianten voor. Denk bijvoorbeeld aan de voorraad e-mails in je mailbox of een andere voorraad werk dat je nog moet doen. Maar ook bijvoorbeeld de voorraad thee die is besteld, maar die niemand lekker vindt en maanden blijft liggen.
- Wachtijd of wachten. Hoe vaak gebeurt het wel niet dat je ergens op moet wachten? Wachten op informatie waardoor je niet verder kunt, wachten op collega's waardoor de vergadering later begint of wachten omdat er eerst een aantal andere mensen voor jou geholpen moeten worden. Allemaal verspilling.
- Fouten: dingen die fout gaan, moeten opnieuw. Producten die niet helemaal juist zijn, verkeerde informatie die wordt aangeleverd of telefoontjes die verkeerd verwerkt worden: allemaal dingen die hersteld moeten worden en dus ook verspilling. Miscommunicatie speelt hierin een grote rol.
- Overproductie: meer maken of leveren dan nodig. Denk bijvoorbeeld aan het maken van heel veel visitekaartjes, waarbij je er na twee jaar achter komt dat de huisstijl veranderd is en je nog heel veel visitekaartjes over hebt. Overproductie komt met name bij productiebedrijven voor. Vaak maken ze er 'voor de zekerheid' een aantal extra.
- Overbewerking: te veel doen. Dit komt met name in administratieve processen veel voor. Eigenlijk is het werk al af, maar toch bewerk je het product nog een extra keer of controleer je nog een keer de uitkomst. Met name extra controlestappen, het vergaren van dezelfde informatie in verschillende processtappen of bewerkingen die 'vroeger' een reden hadden maar nu onnodig zijn, komen veel voor. Denk ook aan gegevens dubbel opslaan, te lang vergaderen met te veel mensen, te veel informatie in e-mails/ rapportages.
- Talent. Er is verspilling van talent als er binnen de organisatie mensen zijn die niet op de goede plek zitten. Dit kunnen mensen zijn die ongemotiveerd, ongekwalificeerd/overgekwalificeerd of niet betrokken zijn, of bijvoorbeeld mensen die niet genoeg worden uitgedaagd. In alle gevallen zorgt dit ervoor dat deze mensen niet optimaal presteren, wat zorgt voor een verspilling van potentie. En dat is natuurlijk ontzettend zonde!
- Beweging. Waar het bij een verspilling van transport gaat om de verplaatsing van goederen, heeft de verspilling van beweging te maken met het onnodig verplaatsen van mensen. Bijvoorbeeld mensen die vanuit het hele land naar een bepaalde stad moeten komen voor een vergadering of mensen die voor een kopie op zoek moeten naar het kopieerapparaat op de achtste verdieping.

Coachend leiderschap

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten en talenten vrijmaken zodat de prestatie optimaal wordt.

Coachend leiderschap gaat ervan uit dat leidinggevenden betere resultaten boeken als zij randvoorwaarden creëren waaronder medewerkers gedijen in plaats van medewerkers te vertellen wat ze moeten doen.

Coachend leiderschap staat haaks op de hiërarchische bedrijfsstructuur waarbij van bovenaf wordt opgelegd wat gedaan moet worden. Nu staat de leider op afstand en delegeert aan medewerkers. Uitgangspunt is dat meer bevoegdheden geven aan medewerkers leidt tot het nemen van meer verantwoordelijkheden, wat weer leidt tot betere prestaties. De taak van de coachende leider is om de doelstellingen van de organisatie in de gaten te houden en over te brengen op de medewerkers.

Figuur 1.9



Bron: www.expertacademy.be

Performance management

Performance management is het sturen op organisatiedoelen en resultaten.

Performance management bij ING en IBM

In 1997 voerde ING een optieplan in voor het hele personeel. Werknemers die niet goed functioneerden, konden worden uitgesloten. Ook IBM heeft performance management ver doorgevoerd. Met managers en medewerkers worden afspraken gemaakt over doelen die gehaald dienen te worden. De mensen krijgen opleidingen en andere faciliteiten om hun doelen te halen. Regelmatig wordt gecheckt of zij op koers zitten. Hun salaris is mede afhankelijk van de mate waarin ze daarin slagen.

Change management

Change management of *verandermanagement* houdt zich bezig met het systematisch veranderen van organisaties en individuen binnen organisaties. Change management komt voort uit het gegeven dat omstandigheden zo snel wijzigen dat bedrijven zich voortdurend moeten aanpassen. De hele

organisatie wordt regelmatig bijgesteld. Change management kent drie aspecten:

- 1 aanpassen aan verandering;
- 2 beheersen/controleren van verandering;
- 3 uitvoeren van verandering.

Aan Léon de Caluwé, een van de managementgoeroes op het gebied van verandermanagement, werd door Dominique Haijtema de vraag gesteld of je een verandering wel kunt managen:

‘Dat had ik zelf zo kunnen zeggen. Die twee woorden passen niet goed bij elkaar. Er heerst vaak een grote overschatting van de maakbaarheid van verandering. Als mensen niet willen, gaat het niet gebeuren. Hoeveel adviseurs of programma’s je er ook op loslaat. Je kunt de wil natuurlijk op veel manieren beïnvloeden. Maar zowel management als verandering worden stelselmatig overschat. In ideale organisaties heerst een goed evenwicht tussen wat managers doen en wat medewerkers willen.’

Projectmanagement

Projectmanagement gaat ervan uit dat nieuwe diensten of producten binnen een bepaalde tijd worden ontwikkeld, geleverd of geïmplementeerd. Voor zo’n opdracht wordt een projectgroep geformeerd; een tijdelijk samengestelde groep personen met verschillende kennis en ervaring die tot doel heeft een vraagstuk of probleem op te lossen. Projectgroepen of projectteams hebben een tijdelijk karakter, zoals een projectgroep energiebesparing of verkoopbevordering.

De projectgroep krijgt als opdracht voorstellen te doen om een bepaald vraagstuk aan te pakken. De leiding van het bedrijf plaatst medewerkers in projectgroepen op basis van hun deskundigheid. Alle leden van een projectgroep hebben in principe dezelfde positie. Zij worden betrokken op basis van hun expertise en niet op basis van hun hiërarchische positie.

Meestal wordt er een projectleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de voortgang en de uiteindelijke kwaliteit van het op te leveren product van de projectgroep. Leden van een projectgroep verrichten de projectmatige werkzaamheden naast hun reguliere werkzaamheden. Zij hebben dus meer dan één leidinggevende. De projectleider is de leidinggevende voor de werkzaamheden in de projectgroep, de functionele leider. Voor het werk buiten de projectgroep blijven ze verantwoording schuldig aan hun manager, hun hiërarchische leider.

Projectmanagement bij Cap Gemini en Ernst & Young

Cap Gemini en Ernst & Young hebben projectmanagement stevig verankerd in de bedrijfscultuur. Elke medewerker heeft een coach die de persoonlijke ontwikkeling bewaakt. De coach zorgt ervoor dat de medewerkers tijdig beschikken over de juiste vaardigheden om de projecten te kunnen uitvoeren.

Daarnaast worden projecten geleid door projectmanagers die zorgen dat een project volgens een vastgelegd tijdschema verloopt.

Zelfsturing

Zelfsturing is nauw verwant aan coachend leiderschap. Een team of een groep individuen is zelf verantwoordelijk voor de totstandkoming van een product of service, van begin tot eind.

Een zelfsturend team of autonoom team werkt zonder manager en draagt tot op zekere hoogte zelf verantwoordelijkheid voor de activiteiten die het team uitvoert.

Zwakke punten van zelfsturing zijn de voorzieningen en bevoegdheden. Wanneer die te zuinig zijn, kan zelfsturing tot chaos leiden. Maar ook het niet-functioneren van medewerkers in het team kan ervoor zorgen dat een zelfsturend team niet optimaal functioneert.

www.desteven.nl (bewerkt)

Zelfsturing: wat is het niet?

Zelfsturing heeft niets te maken met eigengereidheid, egoïsme of je eigen weg willen gaan zonder dat je anderen daarbij betreft. Sterker nog: je leeft in de context met jouw medemens. Dat kan thuis zijn, maar ook op jouw werk. Je kent de behoeften van de ander, je houdt rekening met anderen, maar primair ga je uit van jouw eigen behoefte. Je weet daarover te communiceren met jouw medemens en je respecteert de keuzes van de ander.

Nieuwe zakelijkheid

De nieuwe zakelijkheid betekent een modernere aanpak van zakendoen, gericht op duurzaamheid, innovatie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en digitale vooruitgang. Het draait om het streven naar winst met oog voor de impact op de samenleving en het milieu. Hierbij worden nieuwe technologieën en innovatieve businessmodellen ingezet. Het is een verandering van enkel winstbejag naar een bredere kijk op zakendoen.

Customer relationship management

Customer relationship management (crm) is het continu en systematisch ontwikkelen van relaties met individuele klanten met als doel wederzijdse voordelen te creëren.

In de kern houdt crm in dat elke persoon die contact met een klant heeft gehad de anderen in de organisatie op de hoogte brengt. Door informatietechnologie is (onder andere door cookies) informatie aanwezig over de meeste klanten, van koopgedrag tot persoonlijke voorkeuren. Het is belangrijk om deze informatie te integreren in de bedrijfsvoering met als voorwaarde dat de interne organisatie hierop wordt afgestemd.

Bloemenveiling Holland

Bloemenveiling Holland gebruikt crm om het marktaandeel op andere veilingen te vergroten. In deze markt van kort houdbare producten verandert de vraag uit de markt zeer snel. Bloemenveiling Holland wil daarop anticiperen door klantinformatie beter te gebruiken. Op basis van wat er over klanten bekend is, worden klantprofielen aangelegd. Die vormen de basis voor een proactieve acquisitie.

Competentiemanagement

Kennis, vaardigheden en motivatie van de medewerkers zijn kernvariabelen in het succes van bedrijven. Daarom is het belangrijk dat het management hier aandacht aan besteedt. Competentiemanagement is het matchen van de (kern)competenties van de organisatie met de kennis, vaardigheden, talenten, persoonlijkheid en motivatie van medewerkers.

Humanresourcesmanagement (hrm) is er dan niet alleen op gericht medewerkers te beperken (taakomschrijving, procedures), maar ook om voorwaarden te scheppen voor ontplooiing. Hierdoor ontwikkelen medewerkers zichzelf en het bedrijf kan hiervan profiteren. Het gevolg is een wederzijdse afhankelijkheid van bedrijf en medewerkers. Het management dicteert niet meer van bovenaf wat medewerkers moeten kunnen. De nieuwe kennis en ervaring van medewerkers leiden voor het management tot mogelijkheden en kansen bij de formulering van het bedrijfsbeleid. In het hoofdstuk over personeelsmanagement wordt hier uitgebreid op teruggekomen.

www.personio.nl (bewerkt)

De voordelen van competentiemanagement

Competentiemanagement helpt vooral bij het ontwikkelen van vaardigheden, kennis en gedragingen die je werknemers nodig hebben om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Zo kun je het potentieel van je werknemers volledig benutten.

Deze aanpak heeft zowel op korte als op lange termijn voordelen op het gebied van personeelsplanning.

- *Efficiëntere werknemers*: je werknemers beschikken over de juiste vaardigheden om succesvol te werken.
- *Doelgericht werven*: via skill gap-analyses kun je tijdig zwakke punten in je bedrijf opsporen en je wervingsstrategie daarop afstemmen.
- *Kostenbesparing*: dankzij competentie management kun je gericht werken en bied je altijd de gepaste trainingen. Dit maakt je opleidingsprogramma's ook kosteneffectiever.
- *Ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden*: met behulp van vaardigheidsbeoordelingen en kloofanalyses kun je toekomstige managers makkelijker identificeren en voorbereiden.
- *Betere ontwikkeling*: voor individuele werknemers kun je ontwikkelingsplannen samenstellen die perfect afgestemd zijn op hun huidige vaardigheden en de competenties die ze in de toekomst nodig hebben.
- *Meer motivatie*: werknemers die het gevoel hebben dat ze in een gezonde werkomgeving werken waar ze kunnen blijven groeien en leren, zijn gemotiveerder en gelukkiger.
- *Bedrijfscontinuïteit en personeelsretentie*: gemotiveerde werknemers blijven langer werken in een bedrijf waar ze gelukkig zijn en een toekomst hebben.

Remote management

Veel bedrijven maken tegenwoordig gebruik van leidinggeven op afstand. Dankzij de moderne communicatietechnologie worden medewerkers aangestuurd door leidinggevendenden die op grote afstand van elkaar werken. Via e-mail en videoconferentie onderhouden ze contacten. Bij internationale bedrijven komt het voor dat de leidinggevende werkt in een ander land dan de medewerkers. Het is logischerwijs in zwang bij multinationals met een centraal gezag.

Maar remote management is ook terug te vinden bij bedrijven die aan telewerken doen. Voor een goede aansturing zal een manager een groot deel van de tijd moeten aanwenden voor het onderhouden van contact met diens medewerkers. De coronapandemie heeft ervoor gezorgd dat remote management een grote vlucht heeft genomen doordat medewerkers tijdens een lockdown verplicht werden vanuit huis te werken.

Remote management vraagt ook om ander leiderschap. Lynda Gratton schrijft hierover in het boek *The Shift: The future of work is already here* (2014): 'Niets zal meer hetzelfde zijn. Demografische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, globalisering en de behoefte aan

duurzame energie hebben een revolutie teweeggebracht. Robots en automatisering nemen veel werk over en in 2025 zijn ruim 5 miljard mensen online met elkaar verbonden. Stijgende energieprijzen zorgen ervoor dat steeds meer mensen werken vanuit huis en minder zakelijk reizen, wat weer consequenties heeft voor de onderlinge communicatie. Dit betekent dat er een nieuwe relatie moet ontstaan tussen leiders en hun werknemers. De jongere generatie wil niet op een traditionele manier geleid worden. Het is moeilijk hen te behouden, omdat ze steeds vaker voor zichzelf beginnen.'

Neuromanagement

Neuromanagement bestudeert hoe de hersenen functioneren in verschillende managementscenario's en maakt gebruik van neurowetenschap om inzichten te verkrijgen in besluitvorming, emoties en mentale activiteiten die verband houden met managementpraktijken.

Enkele voorbeelden van neuromanagement kunnen zijn:

1 *Emotieherkenning in leiderschap*

Neurowetenschappelijk onderzoek kan helpen bij het begrijpen van hoe leiders emoties herkennen en verwerken, en wat essentieel is voor effectief leiderschap en teamdynamiek. Een voorbeeld van emotieherkenning in leiderschap is wanneer een leider tijdens een moeilijke vergadering de emoties van de teamleden herkent, zoals frustratie of onzekerheid, en deze emoties respectvol adresseert. Door het tonen van empathie en begrip kan de leider de teamleden ondersteunen, conflicten verminderen en een positieve werkomgeving bevorderen. Dit draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en het vergroten van de betrokkenheid binnen het team.

2 *Besluitvorming en hersenprocessen*

Neuromanagement kan inzicht bieden in de hersenprocessen die ten grondslag liggen aan besluitvorming, waardoor managers beter kunnen begrijpen hoe ze beslissingen nemen en welke factoren daarbij een rol spelen.

Een voorbeeld van besluitvorming en hersenprocessen is wanneer iemand een belangrijke beslissing neemt na het evalueren van verschillende opties. In dit proces zijn verschillende delen van de hersenen betrokken. De prefrontale cortex, die verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen, emotionele regulatie en planning, speelt een cruciale rol. Wanneer iemand voor een beslissing staat, wordt de informatie verwerkt en geanalyseerd door de prefrontale cortex, samen met andere delen van de hersenen die emoties en herinneringen reguleren. Emoties, opgeslagen herinneringen en cognitieve processen worden geïntegreerd om uiteindelijk tot een beslissing te komen. Het limbisch systeem, dat betrokken is bij emoties en motivatie, kan ook een rol

spelen door het gevoel van beloning of angst te activeren op basis van de mogelijke uitkomsten van de beslissing. Dit kan invloed hebben op hoe snel en weloverwogen de beslissing wordt genomen.

3 *Stressmanagement en prestatie*

Het toepassen van neurowetenschappelijke kennis kan bijdragen aan effectief stressmanagement binnen organisaties, waardoor prestaties en welzijn van medewerkers worden verbeterd. Dit kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door stressherkenning. Door middel van neurowetenschappelijke kennis kunnen organisaties stresssignalen bij medewerkers beter herkennen waardoor proactief kan worden ingegrepen. Organisaties kunnen ook neurowetenschappelijke inzichten toepassen om effectieve stressmanagementtechnieken te ontwikkelen. Dit kan onder meer ademhalingsoefeningen, mindfulness en andere cognitieve gedragstechnieken omvatten die de stressrespons van het brein kunnen reguleren.

4 *Neurofeedback voor leiderschapontwikkeling*

Neurofeedback is gericht op het meten, analyseren en terugkoppelen van de hersenactiviteit van een persoon. Het doel van neurofeedback is om individuen te helpen hun hersenactiviteit te reguleren en te optimaliseren door ze bewust te maken van hun eigen hersenpatronen en ze te leren deze patronen te veranderen. Het gebruik van neurofeedbacktechnieken kan helpen bij het trainen en ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden door directe feedback te geven over hersenactiviteit en gedragsverandering te stimuleren. Enkele manieren waarop neurofeedback kan bijdragen aan de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden zijn:

- Focus en aandacht. Neurofeedback kan leiders helpen bij het verbeteren van hun focus en aandacht. Door specifieke hersenactiviteiten te meten en feedback te geven, kunnen leiders hun concentratievermogen versterken, waardoor ze beter in staat zijn om zich te richten op belangrijke taken en doelen.
- Emotionele intelligentie. Neurofeedback kan leiders helpen om hun emotionele intelligentie te verbeteren door ze bewust te maken van hun emotionele reacties en door deze te leren reguleren. Dit stelt leiders in staat om empathischer te zijn, effectiever te communiceren en betere relaties op te bouwen met hun teamleden. Door neurofeedback kunnen leiders hun cognitieve flexibiliteit en creatief denken verbeteren. Dit stelt ze in staat om innovatieve oplossingen te bedenken en weloverwogen beslissingen te nemen in complexe situaties.

Kritiek op managementmodellen

Toch is er ook wel kritiek op het gebruik van modellen. Volgens hrm-professor Paul Boselie moeten managers vaker gek doen, meer verrassen. Dat prikkelt, inspireert, brengt andere gedachten teweeg en zorgt voor perspectiefwisselingen.

Boselie vindt dat het tegenwoordig in de mode is om medewerkers te 'empoweren'. Meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor medewerkers leidt niet noodzakelijkerwijs tot betere prestaties. Sterker nog, te veel vrijheid voor medewerkers kan, zonder de nodige coördinatiemechanismen, de organisatie schaden. Duidelijke kaders zijn doorgaans noodzakelijk.

In veel organisaties roept het management dat er meer gecommuniceerd moet worden. Met die mededeling begrijpen medewerkers het wel, is de veronderstelling. Het blijkt dat medewerkers helemaal niet zitten te wachten op wat het management te melden heeft. Medewerkers willen dat er naar hen geluisterd wordt. Het gaat om de dialoog, om tweerichtingsverkeer. Veel organisaties geven veel geld uit aan nieuwe informatie- en communicatiesystemen. Het *stand alone* implementeren van een nieuw systeem draagt niet bij aan betere prestaties. Daarvoor moet, zo stelt Boselie, de introductie van een nieuw systeem of model gekoppeld zijn aan een van de volgende vijf succesfactoren:

- 1 kwaliteit van management;
- 2 continue verbetering en vernieuwing;
- 3 gerichtheid op de lange termijn;
- 4 openheid en actiegerichtheid;
- 5 kwaliteit van medewerkers.

Hierbij is flexibiliteit de sleutel. Verder gaat het erom dat mensen in de organisatie vertrouwen hebben in leiding en autonomie en dat de processen draaien om het belangrijkste element voor iedere succesvolle organisatie: de klant.