

Keuning

Ruud de Lange

Doede

Grondslagen van het management

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers

Grondslagen van het management

Grondslagen van het management

**Doede Keuning
Ruud de Lange**

Vijfde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen
Omslagillustratie: Pixmax

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-83786-0
ISBN 978-90-01-79429-3
NUR 801

Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Binnen allerlei organisaties doen vele mensen in zeer uiteenlopende functies aan management. Zowel commerciële ondernemingen als instellingen zonder winstoogmerk kunnen niet zonder een vorm ervan. In het kader van opleiding of training is het vakgebied Management relevant voor iedereen die als toekomstig medewerker in organisaties wil functioneren. Daarnaast hebben degenen die hier dagelijks werken wellicht behoefte om zich te bezinnen op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn.

Doel en positionering van dit boek

Het doel van dit boek is om de lezer kennis te laten maken met het vak van manager en hiervoor interesse te wekken. Het boek is breed van opzet en bestrijkt het hele spectrum van het vakgebied. Verder is het toegankelijk door de praktijkcases en voorbeelden uit bekende organisaties, zodat het ook aansluit op de dagelijkse beleving van de lezer. Elk hoofdstuk opent met een *Management-in-actie-verhaal* uit de praktijk, en sluit af met een *Managementcase*. Soms zijn er in het hoofdstuk nog een of meer *Managementpraktijkgevallen* toegevoegd. De lezer kan dus steeds zowel vooraf, tijdens de bestudering als achteraf meedenken met de diverse managers in hun praktijksituaties.

Het boek is geschikt voor gebruik in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelors- als in de mastersfase. Tevens kan het dienen als introductie voor wo-instellingen en is het ook te gebruiken bij opleidingen voor het midden- en hoger management. De behandelde theorieën en praktijkaspecten sluiten aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de uitdagingen waarvoor managers en organisaties tegenwoordig staan.

Opzet van het boek

Dit boek is opgezet volgens een zogenaamde ‘procesbenadering’ van management.

Deel 1, *Management en maatschappij*, gaat over de maatschappelijke context van managers en organisaties. Daarnaast behandelen we in een appendix de geschiedenis van de managementtheorieën. Ook wordt de wederzijdse beïnvloeding van samenleving en organisatie in kaart gebracht.

Deel 2, *Koersbepaling en de lerende organisatie*, gaat over de vragen die elke organisatie beantwoorden moet, namelijk: ‘wat is onze koers?’ en ‘moeten wij wel of niet veranderen?’ Dit zijn de vraagstukken van strategieformulering, besluitvorming, creativiteit en de lerende organisatie.

In deel 3, *Organisatieopbouw en taakverdeling*, komen de organisatieopbouw en de taakverdeling aan de orde en worden de ontwikkelingsstadia van individuele organisaties behandeld. De organisatiestructuur die men kiest dient aan te sluiten bij de koers die het management eerder heeft vastgesteld. Hier gaat het om functievorming, afdelingsvorming, het centraal of decentraal aansturen van medewerkers, o.a. in ‘zelfsturende teams’.

Deel 4, *Mensen in organisaties*, behandelt de motivatie van uitvoerende medewerkers en managers, en de stijl van leidinggeven van de laatsten. Centraal daarbij staat het humanresourcesmanagement, talentontwikkeling en machtsverdeling. Ook wordt aandacht besteed aan organisatiecultuur en de onderlinge verwachtingen van organisatieleden omtrent werkgedrag.

In deel 5, *Sturing van het dagelijks werk*, komt de procesbeheersing aan de orde via de onderwerpen ‘planning’ en ‘bijsturing’. Bijzondere aandacht wordt besteed aan kwaliteitsmanagement, prestatiemeting en informatietechnologie in relatie tot management en organisatie. Daarna volgen de managementaspecten van de diverse functionele processen, zoals logistiek en human resources. Dit deel wordt afgesloten met aandacht voor ‘organisatie rond processen’ in de vorm van BPR: *business process re-engineering*.

Grondslagen van het management als 'rondleiding'

Als introductie tot het vakgebied vormt het boek aldus een soort 'rondleiding' langs de verschillende managementaspecten (zie schema).



Bij de rondleiding willen we twee aspecten benadrukken. Ten eerste dat het bij organisaties en management altijd gaat om mensen met hun motivaties. Daarom zetten we motivatie centraal in het schema. Ten tweede dat het ook altijd gaat om de persoon van de manager. Bij de introductie van het vakgebied geven we antwoord op de vraag wat nu eigenlijk een manager is. De lezer begint de rondleiding in de grafische voorstelling bij voorkeur onderaan in het 'instapmodel'.

Dit boek gaat vergezeld van een werkboek en een website (www.grondslagen-management.noordhoff.nl). Beide beogen de zelfwerkzaamheid van de student te stimuleren, en beide bevatten extra cases, kennisvragen, instructies en begrippen per hoofdstuk, wat de effectiviteit van het onderwijs vergroot.

Nieuw in de vijfde druk

De hoofdtekst van het boek is aangepast aan nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Actuele thema's zijn op veel plaatsen geïllustreerd aan de hand van nieuwe praktijkvoorbeelden en recente cases. Zo beginnen en eindigen alle hoofdstukken met een nieuwe case (respectievelijk de 'Management in actie'-case en de 'Managementcase'). Ook zijn er nieuwe paragrafen toegevoegd over hedendaagse onderwerpen die relevant zijn voor toekomstige leiders. Tot slot zijn de kernbegrippen (per deel), de geraadpleegde en aanbevolen literatuur alsmede het register aangevuld met nieuwe begrippen en relevante nieuwe boektitels en artikelen. Zo is het boek weer 'bij de tijd'.

Om de toegankelijkheid van de leerstof te vergroten is de vijfde druk uitgevoerd in vier kleuren.

De inhoud van het boek omvat vijf delen van elk twee hoofdstukken. Per hoofdstuk noemen we hier de belangrijkste aanpassingen:

Hoofdstuk 1

In het eerste hoofdstuk geven we een inleiding op de doelstellingen en strategiebepaling van een organisatie, en gaan we in op kenmerken van hedendaags management (subparagraaf 1.1.4) en het belang van inspirerend leiderschap (subparagraaf 1.3.4) in de context van de 'high-performance organisatie' (subparagraaf 1.6.1), die zal aanzetten tot uitstekend presteren. Bij de beschrijving van belangrijke thema's in het hedendaags management staan we onder andere stil bij de rol van marketing, wetenschap en techniek, globalisering en duurzaam maatschappelijk gericht ondernemen. Het ontstaan van management- en organisatie Theorieën en de ontwikkeling ervan is behandeld in de appendices 1 en 2.

Hoofdstuk 2

Belangrijke maatschappelijke trends en ontwikkeling zijn geactualiseerd, zoals de transformatie van de EU, eurozone-'dromen' en -sceptis, technologische innovaties en nieuwe schaarse grondstoffen en duurzaam ondernemerschap (paragraaf 2.3). Wereldwijde geo-politieke verschuivingen (o.a. door de indrukwekkende groei in China), toenemende concurrentie, strategische allianties, fusies en reorganisaties, de opkomst van bedrijvenclusters, outsourcing, nearshoring en offshoring, aandacht voor eco-effectiviteit en veranderend consumentengedrag zijn beschreven in paragraaf 2.4. In het kader van internationalisering en cultuur wordt de aandacht gevestigd op de opkomst van islamitisch bankieren. Verder is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan risicomanagement, integriteit, corporate governance en ethische dilemma's. Crisis- en reputatiemanagement wordt behandeld in het kader van de expressieve organisatie die met oog voor interne en externe belanghebbenden een wenselijk imago communiceert.

Hoofdstuk 3

In hoofdstuk 3 is Porters 5-krachtenmodel (in zijn nieuwe versie uit 2008) nader toegelicht. Economische en technologische ontwikkelingen dwingen toeleveranciers tot prijsaanpassingen en de opkomst van nieuwe schaarse grondstoffen beïnvloeden onderhandelingsposities in markten, evenals de innovatie en ontwikkeling van substituu-producten. In subparagraaf 3.2.6 wordt het begrip synergie nader geïllustreerd.

Hoofdstuk 4

In subparagraaf 4.4.4 wordt aandacht besteed aan ICT gerelateerde 'multitasking' en de (in)efficiency ervan in het dagelijkse werk. Het benutten van virtuele teams wordt toegelicht in het kader van werkdagverlenging in verschillende tijdzones (subparagraaf 4.5.3).

Hoofdstuk 5

In subparagraaf 5.2.2 wordt de positie van het middenmanagement nader toegelicht en in subparagraaf 5.4.7 komen enkele problemen bij projectmanagement aan de orde.

Hoofdstuk 6

In het kader van het omspanningsvermogen van de leiding en het ontwerpen van 'high-performance' taakstellingen wordt in subparagraaf 6.8.1 de aandacht gevestigd op de relevantie van de nieuwe begrippen 'span of influence' en 'span of support'. Subparagraaf 6.9.9 is nieuw en gaat over recente inzichten betreffende de irrationele kant van verandermanagement.

Hoofdstuk 7

Hoofdstuk 7 is geactualiseerd en aangevuld met twee nieuwe paragrafen. Er wordt onder meer aandacht besteed aan werk(on)tevredenheid in de praktijk (in subparagraaf 7.4.5) en coaching en talentontwikkeling (in subparagraaf 7.6.3). Ook wordt in bestaande paragrafen kort stilgestaan bij zzp'ers als 'nieuwe' groep op de arbeidsmarkt, 'oud en jong' op de werkvloer (generatie Y en generatie Einstein), en het vraagstuk van demotie en duurzaam inzetbaarheidsbeleid.

Hoofdstuk 8

In subparagraaf 8.1.4 worden kenmerken van inspirerende leiders nader geëxpliciteerd. In subparagraaf 8.3.1 worden tekortkomingen van ineffectieve leiders benoemd in combinatie met gedragsaspecten die medewerkers toekennen aan 'goede' of 'slechte' managers.

Hoofdstuk 9

In subparagraaf 9.8.2 worden recente inzichten weergegeven over valkuilen bij prestatie-meting. In subparagraaf 9.8.3 is de zogenoemde 'strategiekaart' aan het hoofdstuk toegevoegd. In de subparagrafen 9.8.6 en 9.8.7 wordt de meest recente versie van het INK-model (2008) weergegeven en toegelicht.

Hoofdstuk 10

Aan dit hoofdstuk zijn recente ICT-ontwikkelingen toegevoegd, zoals de aandacht voor Software as a Service (SaaS) en nieuwe ICT-prioriteiten voor CIO's (subparagraaf 10.4.1). In subparagraaf 10.4.6 wordt stilgestaan bij de opkomst van 'webshops' en de Web 2.0-technologie. Bedrijfsvoordelen en toepassingen van Web 2.0 worden in paragraaf 10.6 toegelicht in het kader van de 'networked' organisatie, sociale netwerken, co-creation en 'crowd-sourcing'.

Werkboek en website

Bij deze vijfde druk van het theorieboek *Grondslagen van het management* verschijnt tevens een vijfde druk van het werkboek. Het werkboek is eveneens geactualiseerd, en daarnaast aanzienlijk uitgebreid. Het bevat nu meer dan zestig cases, zowel eenvoudige als complexe. Per hoofdstuk is een ruime hoeveelheid meerkeuzevragen, open vragen en opdrachten opgenomen. Tevens zijn honderd nieuwe inzichtvragen toegevoegd.

Ook wordt periodiek de website bij dit boek geactualiseerd en aangevuld met nieuwe cases, vragen en voorbeeldexamens, zie www.grondslagen-management.noordhoff.nl.

Met de hiervoor genoemde wijzigingen en aanpassingen is deze methode dus weer ‘bij de tijd’ en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelors en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het domein ‘Management’.

Grondslagen in vijf modules

Grondslagen van het management is – parallel aan de geheel herziene integrale vijfde druk – ook beschikbaar in een serie van vijf modules. Deze modules zijn ontwikkeld voor hen die een gedeelte van *Grondslagen van het management* gebruiken, omdat ze in het projectgericht of modulair onderwijs alleen een beperkt aantal hoofdstukken nodig hebben.

De volgende modules zijn beschikbaar:

Module 1 Management. Oriëntatie en inleiding

Module 2 Strategisch management. Koersbepaling en besluitvorming

Module 3 Organisatiestructuur. Ontwerpen en herontwerpen

Module 4 Mens en organisatie. Samenwerken en leidinggeven

Module 5 Operationeel management. Sturing en beheersing van het dagelijks werk

Elke module heeft eenzelfde opbouw: twee hoofdstukken uit het hoofdboek, plus een inhoudelijke inleiding, een epiloog en een aantal opdrachten. Afhankelijk van het onderwerp in het bachelor- en/of masteronderwijs kan men dus één of meer relevante modules kiezen. Als het vak Management tijdens de drie of vier jaar van het totale programma aan bod komt en dus een zo compleet mogelijk naslagwerk de voorkeur heeft, kan men beter het integrale boek gebruiken in plaats van de losse modules.

Bij modulair gebruik van het boek kunt u voor ondersteunend materiaal eveneens gebruik maken van de website en delen van het werkboek. Deze zijn beide geactualiseerd en aangevuld met nieuw les- en oefenmateriaal.

Ten slotte

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons gaarne opnieuw aanbevolen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. Met dank voor uw belangstelling voor ons werk en de onderwijskundige opzet van dit vakgebied!

Prof. dr. Doede Keuning

Drs. Ruud de Lange

Epe/Zaandam

November 2010

Verkorte inhoud

Deel 1	Management en maatschappij	3
Hoofdstuk 1	Manager en management	5
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	43
Deel 2	Koersbepaling en de lerende organisatie	129
Hoofdstuk 3	Strategiebepaling en strategisch management	131
Hoofdstuk 4	Besluitvorming en creativiteit	185
Deel 3	Organisatieopbouw en taakverdeling	223
Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	225
Hoofdstuk 6	Verdeling van taken en bevoegdheden	279
Deel 4	Mensen in organisaties	329
Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	331
Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	387
Deel 5	Sturing van het dagelijks werk	433
Hoofdstuk 9	Operationele planning en controle	435
Hoofdstuk 10	Procesbeheersing en -herontwerp	493
Appendix		
Organisatietheorie in ontwikkeling: richtingen en scholen		560

Inhoud

Deel 1	Management en maatschappij	3
Hoofdstuk 1	Manager en management	5
	Management-in-actie: Een Hollandse zigeuner in de Nestlé-top	6
1.1	Organisatie en management	8
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	8
1.1.2	Enkele kenmerken van managers	9
1.1.3	Organisatie en organiseren	10
1.1.4	Kenmerken van hedendaags management	11
1.2	Kernactiviteiten van managers	18
1.2.1	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	18
1.2.2	Verschillen per managementlaag	18
1.2.3	Managers en soorten van beslissingen	20
1.2.4	Strategische beslissingen en doelstellingen	21
1.2.5	Doelstellingen, strategiebepaling en planning	22
1.3	Managers en leiders: geboren of gemaakt?	23
1.3.1	Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding	24
1.3.2	Wat moet een goede manager allemaal kunnen?	24
1.3.3	Manager of leider?	26
1.3.4	Expressief en inspirerend: leiderschapsontwikkeling in high-performance-organisaties	27
1.4	Management als proces: kerntaken	28
1.4.1	Management als proces	28
1.4.2	Managementcyclus en kerntaken	29
1.5	Procesmodel van een organisatie	30
1.5.1	Uitgewerkt procesmodel van een organisatie	31
1.5.2	Processen en procesbeheersing	32
1.6	Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken	34
1.6.1	High-performance-organisaties: enkele kenmerken	35
1.6.2	Te stellen eisen aan een organisatie	36
1.7	Manager en organisatiecultuur	36
	Samenvatting	38
	Discussievragen	38
	Managementcase: Frederique Heering, directeur voedselveiligheid van Numico	39
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	43
	Management-in-actie: 'Hyundai verandert van snelle volger in groene vernieuwer'	44
2.1	Functioneren van organisaties in hun omgeving	45
2.1.1	Beïnvloeding door partijen en situaties	45
2.1.2	Organisatie en maatschappelijke kringloop	46
2.1.3	Organisatie en organisatie-evenwicht	48
2.2	Externe belanghebbenden als partij	49
2.2.1	Afnemers/cliënten	50
2.2.2	Toeleveranciers	50
2.2.3	Vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers	50
2.2.4	Overheid	51
2.2.5	Concurrenten	51
2.2.6	Belangenorganisaties	51

2.3	Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden	52
2.3.1	Demografische factoren	52
2.3.2	Economische factoren	53
2.3.3	Sociaal-maatschappelijke factoren	55
2.3.4	Technologische factoren	57
2.3.5	Ecologische factoren	59
2.3.6	Markt- en bedrijfstakfactoren	60
2.3.7	Politieke factoren	61
2.4	Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties	63
2.4.1	Herpositionering en industriële transformatie	69
2.4.2	Outsourcing, offshoring en shared services	72
2.4.3	Eco-efficiency, eco-effectiviteit en duurzaam ondernemen	73
2.4.4	Internationalisering van het bedrijfsleven	75
2.4.5	Effecten van nationale cultuur op organisaties	76
2.4.6	Netwerkorganisatie: de toekomst?	79
2.4.7	Nieuw bedrijfsmodel: ICT, unbundling en rebundling	80
2.4.8	Strategische samenwerking	82
2.5	Maatschappelijke verantwoording, verslaglegging en risicomangement	83
2.5.1	Doelgroepen	83
2.5.2	Corporate governance	84
2.5.3	Regelgeving publicatieplicht	87
2.5.4	Vormen van verslaglegging	88
2.5.5	Risicomangement, taak topleiding en governance-code	91
2.6	Medezeggenschap: huidige stand	93
2.7	Medezeggenschap: Wet op de Ondernemingsraden en Arbowet	95
2.7.1	Doelstelling, samenstelling en werkwijze van de ondernemingsraad	95
2.7.2	OR: achterban, scholing en rechtsbescherming	96
2.7.3	Europese ondernemingsraad	96
2.7.4	Bevoegdheden van de ondernemingsraad	98
2.7.5	Organisatie en ondernemingsraad	100
2.7.6	Functioneren van ondernemingsraden in de praktijk	101
2.7.7	Arbowet (1998/2007)	102
2.8	Management en ethiek	107
2.8.1	Ethische dilemma's bij het bedrijfsleven	107
2.8.2	Kwestiemanagement of lobby	110
2.9	Communicatie met externe groepen en als aspect van organisatiestrategie	111
2.9.1	Actief omgaan met imago en identiteit	112
2.9.2	Crisis: het kan iedereen overkomen	113
2.9.3	Actieplan: planning en communicatie	115
	Samenvatting	117
	Discussievragen	117
	Managementcase: Organisatie in discussie	118
	Kernbegrippen deel 1	121

Deel 2	Koersbepaling en de lerende organisatie	129
Hoofdstuk 3	Strategiebepaling en strategisch management	131
	Management-in-actie: Albert Heijn in herkansing met non-food	132
3.1	Voorwaarden voor succes	134
3.1.1	Strategisch management: luxe of noodzaak?	134
3.1.2	Strategie op organisatie- en activiteitsniveau	135
3.1.3	Ontwikkeling van de strategietheorie	137
3.2	Strategieformulering als proces	138
3.2.1	Vaststellen huidig strategisch profiel	139
3.2.2	Omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen ('opportunities' en 'threats')	141
3.2.3	Intern onderzoek: sterke en zwakke kanten ('strengths' en 'weaknesses')	149
3.2.4	Vaststellen van de strategische kloof	158
3.2.5	Ontwikkelen van strategische alternatieven	159
3.2.6	Mission statement en criteria bij evaluatie en keuze	165
3.3	Organisatie van strategische planning	169
3.4	Samenwerkingsverbanden	172
3.5	Implementatie van strategische plannen	175
3.5.1	Vertaling naar functionele gebieden	175
3.5.2	Toepassing van budgettering	178
3.6	Weerstand en weerstandsvermindering bij implementatie	179
3.7	Impliciete strategie: het patroon in het complex van acties en maatregelen	180
	Samenvatting	181
	Discussievragen	181
	Managementcase: Koplopers in tijdwaarneming	182
Hoofdstuk 4	Besluitvorming en creativiteit	185
	Management-in-actie: Kijkshop integreert webshop en filiaalvoorraad in WMS	186
4.1	Beslissen: een gecompliceerd proces	187
4.1.1	Soorten beslissingen	188
4.1.2	Overleg en inspraak	188
4.2	Besluitvorming als proces	189
4.2.1	Fase 1: beeldvorming en probleemomschrijving	189
4.2.2	Fase 2: ontwikkelingsfase	190
4.2.3	Fase 3: oordeelsvorming	192
4.2.4	Fase 4: beslissen	192
4.2.5	Planning en uitvoering van de beslissing	193
4.2.6	Fasemodel van besluitvorming	194
4.3	Besluitvorming en beïnvloedende factoren	194
4.3.1	Organisatie als politieke arena	195
4.3.2	Organisatie als vuilnisvat	196
4.3.3	Aanbevelingen voor betere besluitvorming	196
4.4	Besluitvorming: technieken, hulpmiddelen en benaderingswijzen	197
4.4.1	Technieken die de creativiteit bevorderen	197
4.4.2	Beslissingsmethoden	199
4.4.3	Soorten beslissingen en procedures/technieken	201
4.4.4	'Groupware', ICT en besluitvorming	202
4.4.5	Verskillende benaderingen van probleemoplossing en besluitvorming	204
4.5	Creatieve en lerende organisatie	205

4.5.1	Creatieve organisatie: enkele kenmerken	205
4.5.2	Leren en de lerende organisatie	207
4.5.3	Kennismanagement: de hype in organiseren van denkwerk en strategische vernieuwing	209
4.6	Overleggroepen en besluitvorming	212
4.6.1	Hogere werk- en overleggroepen	212
4.6.2	Lagere werk- en overleggroepen	213
4.7	Management en inschakeling van externe adviseurs	213
	Samenvatting	215
	Discussievragen	215
	Managementcase: Free Record Shop keert terug op zijn internationale schreden en blijft binnen Benelux	216
	Kernbegrippen deel 2	218

Deel 3 **Organisatieopbouw en taakverdeling** 223

Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	225
	Management-in-actie: ING stoot Nationale-Nederlanden af	226
5.1	Organisatiestructuur: arbeidsverdeling en coördinatie	228
5.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	228
5.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	229
5.1.3	Organieke en personele structuur	230
5.1.4	Formele en informele organisatie	230
5.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	231
5.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	232
5.2	Managementniveaus in een organisatie	232
5.2.1	Taken topleiding	232
5.2.2	Taken middle management en eerstelijnsmanagement	235
5.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	236
5.2.4	Taken staf- en hulpdiensten	237
5.3	Organisatiestructuur: verticale en horizontale uitbouw	238
5.3.1	Interne differentiatie	239
5.3.2	Interne specialisatie	240
5.4	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	242
5.4.1	Keuze van de organisatiestructuur: twee overwegingen	242
5.4.2	F, P, G of M: vorm van arbeidsverdeling is situatieafhankelijk	244
5.4.3	Gecentraliseerde functionele structuur	245
5.4.4	Gedecentraliseerde divisiestructuur	246
5.4.5	Businessunit-structuur	248
5.4.6	Intermezzo: drie soorten afhankelijkheden en hun oplossingen	249
5.4.7	Projectorganisatie	252
5.4.8	Matrixorganisatie	255
5.5	Organisatiestructuur in ontwikkeling	257
5.5.1	Stadia in de groei en ontwikkeling van een bedrijf	259
5.5.2	Organisatiestructuur in beginfase: het pioniersbedrijf	261
5.5.3	Afdelingsgewijze opbouw	261
5.5.4	Volgroeide organisatie	263
5.5.5	Veranderende eisen	266
5.6	Naar platte organisaties	268
5.6.1	Knelpunten/disfuncties bij top en middenkader	268

5.6.2	Structuuringreep als instrument voor effectiviteitsverbetering	270
5.7	Naar intelligente ondernemingen	270
	Samenvatting	274
	Discussievragen	275
	Managementcase: Recrea BV	276
Hoofdstuk 6	Verdeling van taken en bevoegdheden	279
	Management-in-actie: Hoeveel planners heb je nodig om het werk van anderen te plannen?	280
6.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	281
6.1.1	Criteria bij uitvoeringsgerichte taken	281
6.1.2	Extra criteria bij leidinggevende taken	283
6.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	283
6.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	285
6.2.2	Semi-autonome werkgroepen	285
6.2.3	Kwaliteitscirkels	286
6.3	Groepsgewijze opstelling	286
6.3.1	Organiseren rond processen	287
6.3.2	Werken in brede taakgroepen	288
6.3.3	Prestatiesturing en teamvorming	289
6.4	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	289
6.5	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	290
6.5.1	Lijnorganisatie	290
6.5.2	Lijn-staforganisatie	292
6.5.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	294
6.5.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	295
6.5.5	Communicatie en inbouw overlegstructuur	297
6.6	Centralisatie en decentralisatie	299
6.7	Coördinatie en interne afstemming	302
6.8	Omspanningsvermogen van de leiding	303
6.8.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	304
6.8.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	305
6.9	Organisaties in ontwikkeling: reorganisatie en geplande verandering	306
6.9.1	Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid	306
6.9.2	Organisatieverandering: een proces	308
6.9.3	Mate van ingrijpendheid van de verandering kan verschillen	309
6.9.4	Organisatieverandering in vier fasen	309
6.9.5	Methoden om verandering door te voeren	310
6.9.6	Weerstandsbenadering	310
6.9.7	Aanbevelingen vanuit de praktijk	311
6.9.8	'Nieuwe bezems'	312
6.9.9	De irrationele kant van verandermanagement	312
6.9.10	Veranderen stopt nooit	313
6.9.11	Situationele verschillen in vijf kleuren	315
	Samenvatting	318
	Discussievragen	318
	Managementcase: Centraal Boekhuis: van ploegleiders naar teamleiders	319
	Kernbegrippen deel 3	321

Deel 4	Mensen in organisaties	329
Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	331
	Management-in-actie: Miele kiest voor menskant en verbetert service	332
7.1	Medewerker en veranderend gedrag	333
7.1.1	Organisatorische context en de zich aanpassende organisatie	333
7.1.2	Opvattingen over goed management op middenniveau	334
7.1.3	Loyaliteit van werknemers voorbij?	334
7.2	Groepen in organisaties	335
7.2.1	Groep en individu, doeleinden en tegenstellingen	336
7.2.2	Groepsgedrag en groepsproductiviteit	336
7.3	Kracht van teams	338
7.3.1	Op elkaar inwerkende kaders	338
7.3.2	Symbolische benadering	339
7.4	Motivatie: een nadere verkenning	341
7.4.1	Bijdragen vanuit de psychologie	341
7.4.2	Management door motivatie	342
7.4.3	Motivatietheorie van Vroom: de 'instrumentaliteitstheorie'	343
7.4.4	Praktische aanbevelingen	344
7.4.5	Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk	344
7.4.6	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	348
7.5	Empowerment	350
7.5.1	Empowerment: een nieuwe manier van medewerkers aansturen	350
7.5.2	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	351
7.6	Nieuwe context voor talentontwikkeling en 'humanresources-management'	352
7.6.1	Nieuwe wensen en eisen: de zich aanpassende organisatie	352
7.6.2	Talentontwikkeling: enkele praktische aanbevelingen	358
7.6.3	Coaching en talentontwikkeling	358
7.7	'Humanresources-management': concept en instrumenten	359
7.7.1	HRM: enkele kenmerken	360
7.7.2	HRM: management van het personele proces en personele instrumenten	362
7.7.3	HRM: 'high-tech' maar vooral mensenwerk	362
7.8	Waardering en beloning voor inzet	373
7.8.1	Beloning: prestatie en/of verdienstelijkheid?	373
7.8.2	Opportunisme of systematiek?	375
7.8.3	Keuze van een beloningsstelsel	375
7.8.4	Prestatiebeloning	375
7.8.5	Cafetariaplan	377
7.8.6	Incidentele beloning, gratificaties, tantièmes en bonussen	377
7.8.7	Beloning van de hoogste leiding	378
7.8.8	Aandelenopties: een bindmiddel	378
7.8.9	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk?	379
7.9	Loopbaanontwikkeling nader bezien	380
7.9.1	Carrièrepaden in platte organisaties: 'horizontaal omhoog'	380
7.9.2	Slotopmerkingen	381
	Samenvatting	383
	Discussievragen	383
	Managementcase: Efteling vangt piek op met online solliciteren	384

Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	387
	Management-in-actie: Stephen Covey: Leiderschap is een keuze, geen positie	388
8.1	Ondernemen, leidinggeven en managen	390
8.1.1	Ondernemerschap	390
8.1.2	Leiderschap	390
8.1.3	Management	391
8.2	Naar inspirerend leiderschap	391
8.2.1	Spiritueel leiderschap: Coveys 7 eigenschappen + de 8ste eigenschap	392
8.2.2	Paradox van managementleiderschap	395
8.3	Maccoby's managerstypen	397
8.3.1	Eigenschappen van goede managers	398
8.3.2	Managers en stijl van leidinggeven	399
8.4	Leiderschap en stijl van leidinggeven	400
8.4.1	Autocratisch leiderschap	400
8.4.2	Participatief leiderschap	400
8.4.3	'Theorie X' en 'Theorie Y' van McGregor	400
8.4.4	'Linking pin-structuur' van Likert	402
8.4.5	Ontwikkelingsrichting van leiderschap	402
8.4.6	Stijl van leidinggeven: verschillende benaderingen	404
8.4.7	Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap	405
8.4.8	Transformationeel leiderschap	406
8.5	Beïnvloeding van menselijk gedrag	407
8.5.1	Motiveren van anderen	407
8.5.2	Machts- en gezagsbronnen bij gedragsbeïnvloeding	408
8.5.3	Communicatie tussen mensen	412
8.6	Stijl van leidinggeven en conflicthantering	415
8.6.1	Conflict als proces	417
8.6.2	De beste manier hangt van de situatie af	418
8.7	Organisatie, stijl en organisatiecultuur	418
8.7.1	Functie van organisatiecultuur	419
8.7.2	Cultuurdiagnose	420
8.7.3	Cultuurbeïnvloeding: leiderschap en instrumenten	422
	Samenvatting	423
	Discussievragen	423
	Managementcase: Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven	424
	Kernbegrippen deel 4	427

Deel 5 Sturing van het dagelijks werk 433

Hoofdstuk 9	Operationele planning en controle	435
	: Dropfabrikant Klene: zonder procesverbetering zou ons product onbetaalbaar zijn geworden	436
9.1	Planning en budgettering	438
9.1.1	Plannen voor functionele gebieden en afdelingen	439
9.1.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	442
9.2	Besturing van activiteiten	447
9.2.1	'Control': systematische beheersing van activiteiten	448
9.2.2	Geven van opdrachten	449
9.2.3	Management by objectives	449

9.3	Productieplanning: methoden en technieken	451
9.3.1	Planborden	452
9.3.2	Voorraadbeheer	452
9.3.3	Optimale bestelgrootte en veiligheidsvoorraad	452
9.3.4	Material requirement planning	453
9.3.5	'Just-in-time'	453
9.3.6	Verkorten wachttijden in het productieproces	453
9.4	Beheersing van tijd: project- of netwerkplanning	454
9.5	Kwaliteitsmanagement en resultaatverbetering	456
9.5.1	Kwaliteitskosten en 'value chain'	457
9.5.2	'Lean' Six Sigma: het beste van twee werelden	457
9.5.3	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	458
9.5.4	Six Sigma: combinatie van oude en nieuwe methodes	461
9.5.5	Invoering van integrale kwaliteitszorg	461
9.5.6	Knelpunten bij invoering van integrale kwaliteitszorg	462
9.5.7	MANS en Deming: meten is weten	463
9.5.8	Total Quality Management: kwaliteitsproblemen oplossen en verbeteringen implementeren	465
9.6	Benchmarking: verbeteren door vergelijking	466
9.6.1	Soorten benchmarking	467
9.6.2	Proces van benchmarking	467
9.6.3	Benchmarking: waarde en beperkingen	469
9.6.4	Operational Excellence	469
9.7	Kengetallen: een hulpmiddel bij control	470
9.7.1	Indeling van kengetallen	471
9.7.2	Kengetallen en periodieke registratie	471
9.7.3	Bedrijfstakgemiddelden	472
9.8	Prestatiemeting: financiële en niet-financiële indicatoren	473
9.8.1	Traditionele prestatiemeting	474
9.8.2	Niet-financiële indicatoren	476
9.8.3	'Balanced Business Scorecard': een nieuwe vorm van interne berichtgeving	477
9.8.4	Dilemma's bij het meten van de uitvoering	480
9.8.5	Management control in non-profitorganisaties	481
9.8.6	Beoordeling van de gehele organisatie: EFQM-model	481
9.8.7	Gericht presteren met INK	482
9.9	Bijsturing	485
	Samenvatting	487
	Discussievragen	487
	Managementcase: Prestatiekengetallen voor een chocoladefabriek	489

Hoofdstuk 10 Procesbeheersing en -herontwerp 493

	Management-in-actie: Betere service door recycling bij Xerox in Venray	494
10.1	Informatie en control	496
10.1.1	Informatievoorziening, controle en control	498
10.1.2	Bedrijfssignalering	499
10.1.3	Informatievoorziening en boekhouding	500
10.1.4	Managementinformatie	501
10.2	Functionele processen en procesbeheersing	502
10.2.1	Fabricage en productie	502
10.2.2	Dienstverlening: omvorming van kennis tot immateriële producten	507
10.2.3	Innovatiegerichte research en ontwikkeling	509
10.2.4	Kwaliteitsbeheersing	509

10.2.5	Interne milieuzorg	513
10.2.6	Logistiek: goederenstroom plus informatie	514
10.2.7	Marketing en verkoop	516
10.2.8	Inkoop	521
10.2.9	Human resources: het personele proces	522
10.2.10	Financieel proces en informatievoorzieningsproces	523
10.2.11	Functionele informatiesystemen	524
10.3	Informatie- en automatiseringsplanning	528
10.3.1	Informatieplanning: doel en aanleiding	528
10.3.2	Faalfactoren bij ICT-projecten	528
10.4	Informatie- en communicatietechnologie	530
10.4.1	Strategische betekenis van ICT	530
10.4.2	ICT en de herinrichting van bedrijfsprocessen (BPR)	534
10.4.3	Organisatorische gevolgen van ICT	535
10.4.4	Goederenstroom, value-chain mapping en supply-chain management	535
10.4.5	RFID-standaarden en -tags	536
10.4.6	Bedrijven en internet: de webvraag	537
10.4.7	ICT en bedrijfskolomveranderingen: intermediatie en disintermediatie	539
10.5	Procesherontwerp	540
10.5.1	Procesoriëntatie: een vereiste in ICT-tijdperk	540
10.5.2	Doelstellingen bij BPR	541
10.5.3	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	542
10.5.4	ICT-trends en hun gevolgen voor toekomstige inrichting van organisaties	542
10.6	Ondernemen met ICT	543
10.6.1	Web 2.0: businessvoordelen	544
10.6.2	Type oriëntatie bepaalt internetgebruik en marketing	546
10.6.3	E-business: geïntegreerde managementbenadering vereist	546
	Samenvatting	548
	Discussievragen	548
	Managementcase: Op goed geluk bellen?	549
	Kernbegrippen deel 5	552
Appendix	Organisatietheorie in ontwikkeling: richtingen en scholen	560
	Literatuur	569
	Illustratieverantwoording	575
	Register	576



Management en maatschappij

Deel

1

HOOFDSTUK 1 *Manager en management*

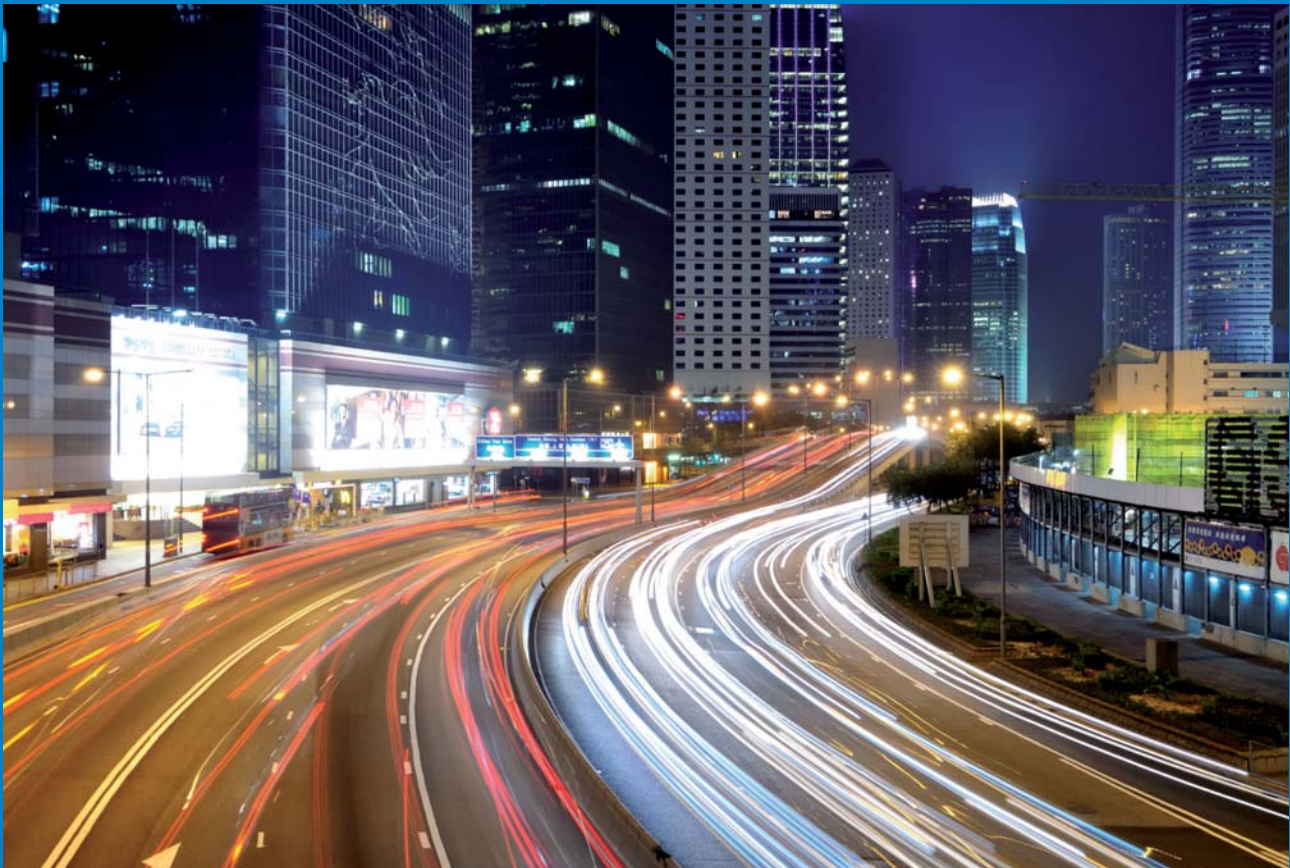
HOOFDSTUK 2 *Organisaties en maatschappelijke omgeving*

In deel 1 van *Grondslagen van het management* doen we het nodige 'voorwerk'. De delen 2 tot en met 5 behandelen het eigenlijke managementproces. Tegenwoordig is 'management' een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. De eerste twee hoofdstukken vormen een plaatsbepaling van 'management' in 'de maatschappij'. Twee hoofdvragen komen aan de orde:

- Wat zijn managers, leiders en effectieve organisaties en hoe ontstaan die? (hoofdstuk 1).
- Wat is de relatie tussen een organisatie en de maatschappelijke omgeving? (hoofdstuk 2).

INHOUD

- 1.1 Organisatie en management
- 1.2 Kernactiviteiten van managers
- 1.3 Managers en leiders: geboren of gemaakt?
- 1.4 Management als proces: kerntaken
- 1.5 Procesmodel van een organisatie
- 1.6 Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken
- 1.7 Manager en organisatiecultuur



Managers leven in een dynamische wereld

Manager en management

LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- de begrippen 'management' en 'organisatie' omschrijven, en uitleggen waarom deze belangrijk zijn;
- verschillende managementniveaus in een organisatie omschrijven, en uitleggen waarom je op verschillende niveaus verschillende kennis en vaardigheden nodig hebt;
- de kernactiviteiten in management en het managementproces beschrijven, en het onderlinge verband aangeven;
- kenmerken geven van de hedendaagse manager;
- eisen voor een gezonde organisatie omschrijven;
- de begrippen 'effectiviteit' en 'efficiency' onderscheiden, en uitleggen waarom ze belangrijk zijn voor het beoordelen van een organisatie;
- instrumenten aangeven ter beoordeling van managers.

Management-in-actie

Een Hollandse zigeuner in de Nestlé-top

Producten en merken van Nestlé

Onder de vlag van Nestlé worden veel internationale topmerken en kwaliteitsproducten ontwikkeld. Nescafé, Maggi, KitKat, Buitoni en Vittel. Maar ook diervoeding als Bonzo en Gourmet. Merken en producten die dagelijks overal ter wereld gebruikt worden. En die Nestlé tot de World Food Company hebben gemaakt. Nestlé richt haar marketingactiviteiten in Nederland zowel op de consumenten- als op de professionele markt (van klein- tot grootverbuik). Het grootste deel van de omzet in het binnenland loopt via de verkoop aan consumenten. De marketing en verkoop van consumentenproducten zijn ondergebracht in vijf productgroepen: Warme dranken, Culinaire producten, Ijs, Chocolade (KitKat, Smarties, Lion, Bros, Nuts, Rolo, Caramoac, Galak) en Zuigelingen- en babyvoeding.

Nestlé is 's werelds grootste koffiebrander. Wereldwijd is Nescafé de meest gedronken koffie en het wordt in de meeste landen van de wereld verkocht. Na Coca-Cola is het de meest gedronken non-alcoholische drank; per seconde worden er meer dan 3.600 kopjes Nescafé gedronken!

Daarnaast zijn twee 100%-dochterondernemingen actief, te weten: Nestlé Purina Petcare te Zwijndrecht en Nespresso Nederland b.v. te Amsterdam. Deze houden zich bezig met de productie, marketing en verkoop van respectievelijk diervoeding, waaronder de merken Friskies, Bonzo, Felix en Gourmet, en espressokoffie onder het merk Nespresso.

In Nederland zijn ook de Nestlé-ondernemingen Nestlé Waters en Maître Paul actief.

Expat voor het leven

Als Frits van Dijk een keer in Nederland is, zet hij zich graag aan een bord erwtensoep of kpacijners met spek. Standaard gaat een pakketje haring en paling mee terug naar Zwitserland. Delicatessen die ze niet hebben bij Nestlé, 's werelds grootste voedingsconcern, waar hij de enige Nederlander in de raad van bestuur is. Alleen komt hij als de grote baas van de groei-markten Azië, Afrika, Oceanië en het Midden-Oosten nog maar zelden in Nederland.

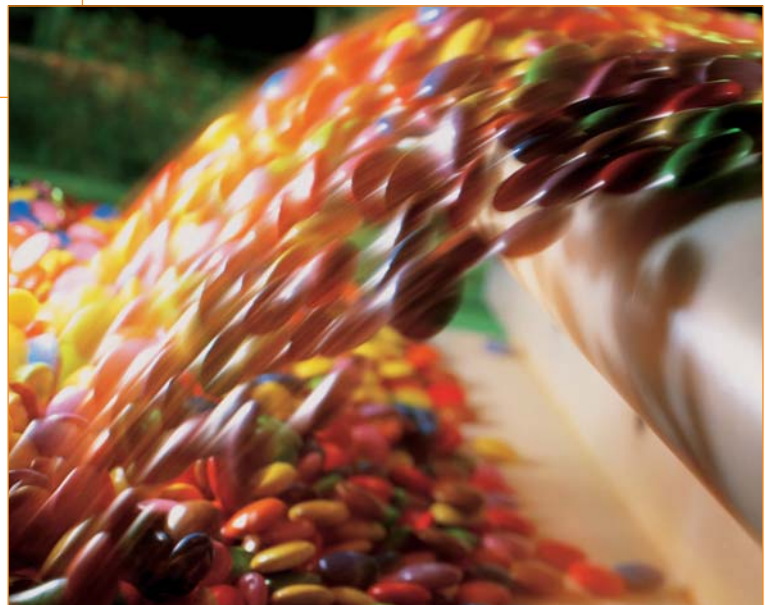
Niet dat de hier vrijwel onbekende Nestlé-topman Nederland uit het oog verloren heeft. De aimabele, wat bedeesde 62-jarige werd op zijn dertiende naar een kostschool in Amersfoort

gestuurd en studeerde aan de Hoge Economische School in Rotterdam. Zijn moeder en zijn broer – arts te Amersfoort – wonen hier nog, maar zelf raakte Van Dijk besmet met een hardnekkig expatvirus. Als zoon van een ABN-expat groeide hij op in Jakarta, Hongkong, Karachi en Mombasa.

'Als je in je jeugd elke drie, vier jaar verhuisd bent, is het moeilijk om op één plek te blijven', zegt Nestlé's man in Azië over zijn hang naar buitenlandse avonturen. Vanaf zijn jongste jaren laafde hij zich aan nieuwe culturen, keukens en gemeenschappen. Zijn twee zonen groeiden op in hetzelfde 'zigeunerbestaan', zoals hij het noemt. Vier decennia lang trok hij voor Nestlé de wereld over en genoot er elke dag van.

Na zijn studie had de globetrotter al meteen maar één doel voor ogen: terug naar Azië. Hij solliciteerde bij Unilever, Procter & Gamble, KLM en Nestlé. Hij koos de Zwitserse merkenreus, die hem daar een loopbaan voorspiegelde. Dat is geen loze belofte gebleken. Hij werd in 1970 naar Londen gestuurd om het vak te leren als verkoper van melkpoeder en Maggi-producten, maar trok al snel als junior brandmanager naar India.

Daarna is de huidige executive vicepresident bijna drie decennia lang in Azië gebleven. Van India voerde de reis naar de Filippijnen – waar hij zijn vrouw ontmoette –, Sri Lanka, Maleisië en Japan. Nu hij bij Nestlé verantwoordelijk is voor de verkoop aan een slordige driekwart van de wereldbevolking, vliegt hij vanuit het Zwitserse Vevey nog



steeds twintig dagen per maand de wereld over. Zijn oudste zoon gaat dezelfde kant op: die verkoopt internationaal wasmiddelen voor Procter & Gamble.

Carrière bij Nestlé

Ooit, héél even, speelde de Nestlé-veteraan met de gedachte zelf ondernemer te worden, maar na 39 jaar werkt hij nog steeds bij dezelfde werkgever. Een van de redenen om bij Nestlé te blijven, zegt hij, is dat het een honderd procent internationale onderneming is met tientallen nationaliteiten. 'In het bestuur zit één Zwitser; een Belg, Paul Bulcke, is de baas.' Zijn medebestuurders zitten er meestal ook al meer dan dertig jaar.

Alleen zijn collega Paul Polman vertrok om de hoogste baas bij Unilever te worden, maar die kwam dan ook van Procter & Gamble. Zelf zegt hij resoluut geen ambitie te hebben voor zo'n topbaan. Geen denken aan, hij houdt nu al te weinig tijd over om te golfen, te zeilen of voor zijn meerdaagse bergtochten. Hij ziet zichzelf beslist niet als een loopbaanplanner: 'Ik heb ook nooit gedroomd van de raad van bestuur.'

Dat hij toch zover opklom, schrijft Van Dijk toe aan zijn talent om met mensen om te gaan. 'Ik duw de verantwoordelijkheid naar beneden. Ik hoef niet overal akkoord op te geven. Mijn filosofie is dat mensen beter presteren als ze plezier hebben.' Een meer geharnaste kant werd zichtbaar toen hij als topman van Nestlé Waters strijd leverde met de Franse vakbonden. De productiviteit bij de

in 1992 gekochte waterfabrikant Perrier moest omhoog, anders werd het bedrijf weer verkocht.

Koopman en dominee

Zoals het een Nederlander betaamt gaan bij Van Dijk de koopman en de dominee hand in hand. Behalve over de halalmarkt, waarover hij vorige maand een lezing gaf in Den Haag, spreekt hij graag over het maken van producten voor de massa in zich ontwikkelende landen: A-merken voor de onwaarschijnlijk grote groep mensen die vaak maar drie of vier dollar per dag te besteden heeft.

Let wel: de komende tien jaar zijn dat negenhonderd miljoen nieuwe consumenten. 'Die kunnen niet elke dag dollars bij je besteden maar wel 25 cent', zegt Van Dijk. In veel opkomende markten werd Nestlé groot met kleinverpakkingen in miniwinkeltjes. Het concern werkt bovendien aan gewassen die beter gedijen in een tropisch klimaat. 'Hetzelfde doen we met melk', zegt Van Dijk. 'Koeien in Europa geven dagelijks twintig tot veertig liter melk. Een Indiër is al blij met zes liter.'

Misschien dat Van Dijk in de toekomst weer wat vaker naar Nederland komt. Met zijn kennis van de snelgroeiende halalmarkt kan hij Nestlé ook in Europa weer aan groei helpen. Het concern begint de door moslims gewaardeerde producten te leveren aan ketens als Tesco, Carrefour en Albert Heijn. Maar een terugkeer naar Nederland zit er niet in: na zijn pensioen blijft Van Dijk in Zwitserland. Zijn grote droom is om dan de wereld over te zeilen.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 3 november 2009; www.nestle.nl (bewerkt)

management

Zolang als er mensen via gezamenlijke inspanning iets hebben bereikt, zolang is er al sprake van management. Tot midden vorige eeuw is dit echter nooit gezien als een specifieke activiteit, laat staan als een beroep. Omdat hij bijna absolute macht over mensen en middelen had, kon de manager vroeger altijd alleen maar van zijn eigen doelstellingen uitgaan en deze op eigen manier verwezenlijken. Hij kon zich daarbij zelfs grote mislukkingen veroorloven. Ervaring was vrijwel de enige leermogelijkheid. Maar veranderende machtsstructuren, vooral tijdens de industriële revolutie, beperkten de macht van de leidinggevende. Het was niet langer geoorloofd om kapitaal en arbeid te verspillen. Zo ontstond een soort management met als eerste maatschappelijke doelstelling de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen.

beroep manager

Ontwikkelingen in samenleving en wetenschap hebben inmiddels een tijdvak ingeluid waarbij het management in feite in dienst staat van de gemeenschap. Een rationeel gebruik van mensen en middelen – dus het voeren van goed beheer alleen – is daarbij onvoldoende. Hoofdkenmerk van het 'nieuwe' beroep manager is het nemen van zodanige beslissingen dat van buitenaf gestelde meervoudige doelen kunnen worden bereikt met het oog op continuïteit.

Maar management blijft een menselijk gegeven. Het steunt vooral op de persoonlijkheid van de manager. De talrijke facetten van het moderne management geven velen een kans om deel te nemen aan het proces van leidinggeven. Ieder naar eigen vermogen, capaciteiten en kennis.

1.1 Organisatie en management

In het dagelijks leven komt iedereen in aanraking met organisaties, namelijk via het doen en laten van bedrijven en instellingen. We maken gebruik van producten of diensten van fabrieken, scholen, ziekenhuizen en vervoersbedrijven (kleding, onderwijs, gezondheidszorg, openbaar vervoer).

Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon

maatschappij van
organisaties

We werken en leven in een maatschappij van organisaties. Verrichten we betaald werk, dan hebben we te maken met organisaties zoals productiebedrijven of dienstverlenende instellingen. En organisaties ontfermen zich zelfs over onze vrije tijd; denk aan reisbureaus, restaurants of sportverenigingen. Eigenlijk vinden we dit zo gewoon dat we meestal niet stilstaan bij wat een organisatie is of hoe deze in elkaar zit.

Organisatie als probleem

organiseren en
leidinggeven

Dit wordt anders zodra we in ons werk iets gedaan moeten krijgen, als we bijvoorbeeld een bedrijfje beginnen, of als er wat misgaat in de dagelijkse voorziening van productie en diensten. Dan pas merken we wat goed organiseren en leidinggeven betekent. Dan komen we in aanraking met vraagstukken van manager en organisatie, met de werking en het besturen van een bedrijf. Vaak vinden we dan dat 'ze' het beter of anders hadden moeten doen. Maar hoe zit het als we daar zelf direct bij betrokken zijn – bijvoorbeeld – als leidinggevende (manager) of als afdelingsvertegenwoordiger in een commissie, ondernemingsraad en dergelijke, of in een functie in het verenigingsleven?

Dan ervaren we dat de dingen zoals ze gebeuren, niet zo gewoon zijn, en wordt duidelijk hoe cruciaal inzicht is in management- en organisatievraagstukken. En zo komen we er ook achter hoe belangrijk het is dat je hulpmiddelen hebt om een organisatie op te zetten of om activiteiten doeltreffend te besturen.

1.1.1 De begrippen 'manager' en 'management'

manager

Is het begrip 'manager' nu een duurder woord voor chef of baas? Het wordt voor het eerst in het 16de-eeuwse Engeland in de huidige zin gebruikt, in het theater. Het combineert een Latijnse stam *manus* ('hand'), met het werkwoord *agere* dat 'in werking zetten', 'meevoeren' of 'handelen' betekent. Het begrip is als volgt te omschrijven: een manager is iemand die processen stuurt, die het handelen van anderen op gang brengt. Hij neemt als leidinggevende voortdurend beslissingen over wat er gedaan moet worden, hoe, en door wie. Hij moet daarbij steeds bereid zijn om uitleg te geven. Een directeur, chef of baas staat als manager bij het leidinggeven op het knooppunt tussen zijn bedrijf, afdeling of werkplaats én zijn omgeving.

betekenissen
management

In het dagelijks spraakgebruik heeft het woord 'management' drie betekenissen. In dit boek, bedoeld als een beschouwing (theorie) van en voorbereiding op de praktijk (een voorbeschouwing dus), worden deze drie betekenissen door elkaar gebruikt.

leidinggevend

Ten eerste verwijst het woord 'management' naar al die leidinggevenden in een organisatie, die als taak hebben het in gang zetten, voorbereiden en beheersen van handelingen, gegeven de – eventueel te ontwikkelen – doelen van de organisatie (in paragraaf 1.2 ingedeeld naar managementlagen). Deze betekenis zien we in een zin als: 'Het management is tot half elf in vergadering'.

activiteiten

Ten tweede duidt het woord 'management' de activiteiten (zowel denken als handelen) aan die men moet uitvoeren om iets te realiseren. Zie een zinnetje als: 'Het management van een wereldtournee is een hele toer!'

*vak- en wetenschaps-
gebied*

Ten slotte is ‘management’ een vak- en wetenschapsgebied, waarin de verschijnselen ‘manager’ en ‘organisatie’ bestudeerd worden als proces (zie ook paragraaf 1.5). Deze betekenis vind je in zinnen als: ‘Ik heb morgen het schriftelijk tentamen Management’ en in de titel *Grondslagen van het management*, als aanduiding van een inleidende theorie.

1.1.2 Enkele kenmerken van managers

Managers moeten dingen van anderen gedaan krijgen, en hebben daarbij zo hun afhankelijkheden, verantwoordelijkheden en vaardigheden. Hieronder lichten we deze drie punten toe:

Afhankelijk van inzet van anderen

wel/geen gezagsrelatie

In beginsel is een manager dus afhankelijk van de bijdragen van anderen. Dit geldt voor zowel topmanagers als de overige leidinggevenden in een bedrijf. Doorgaans betreft dit de afhankelijkheid van de eigen medewerkers, met wie er een directe gezagsrelatie bestaat. Maar ook is men vaak afhankelijk van leidinggevenden uit andere bedrijfsonderdelen of afdelingen, waarbij er geen directe gezagsrelatie is. Managers moeten een werkwijze ontwikkelen waarbij ze medewerking krijgen van al diegenen van wie een bijdrage nodig is om gestelde doelen te bereiken.

Verantwoordelijk voor werkklimaat, informatie en beslissingen

*overeenstemming werk/
individuele
bemensing*

Een manager is verantwoordelijk voor het scheppen van een goed werkklimaat. Hij dient samenwerking te bevorderen. Er moet een zekere overeenstemming zijn tussen het uit te voeren werk en de behoeften van individuen en groepen. Een leidinggevende is ook (mede) verantwoordelijk voor bemensing van zijn afdeling of eenheid, voor het opleiden beoordelen, bevorderen, motiveren en activeren van zijn medewerkers.

tijdig voldoende info

Een leidinggevende moet verder informatie ontvangen en overdragen, en dus goed weten wat er in en om zijn bedrijfseenheid speelt. Om tijdig problemen te signaleren en doeltreffend te reageren heeft de bedrijfseenheid voldoende informatie nodig.

beslissingen

Elke leidinggevende komt te staan voor onvoorziene situaties, ook al streeft hij naar planmatige actie. Soms worden problemen lang genegeerd en leiden zo uiteindelijk tot een acute crisis. Dan kun je ze niet meer uit de weg gaan – bijvoorbeeld bij een conflict tussen ondergeschikten of een plotseling stagnerende toevoer – en moet je oplossingen vinden en beslissingen nemen. De eerste zorg is dat je door aanpassingsmaatregelen zo snel mogelijk verder kunt werken. Voorts moet je naar structurele aanpassing of verandering zoeken, om herhaling te voorkomen.

tijdmanagement

Vaardigheden: tijdmanagement, terreinkennis, resultaatgerichtheid

*vergaderen
delegeren*

Leidinggevenden moeten in staat zijn tot een goede ‘tijdmanagement’ en niet het gevoel krijgen geleefd te worden. Zo is het met het oog op werkoverleg en inspraak van belang om effectief te leren vergaderen.

Het is uiteraard van belang om prioriteiten te stellen en te delegeren wat mogelijk is. Voor wie doeltreffend wil werken is het zaken afhandelen in de juiste volgorde een belangrijke vaardigheid. Leidinggevenden moeten terreinkennis hebben en dienen resultaatgericht te werken. Bij zowel henzelf als hun medewerkers is dit een maatstaf voor het functioneren. Met andere woorden, de resultaten van het werk dienen tastbaar te worden.

VERDIEPING

Netiquette: enkele do's en don'ts van e-mail**Snel medium**

Met één muisklik heb je een e-mail verstuurd. De neiging is daarom groot om ook aan het schrijven ervan nauwelijks tijd te besteden. Maar zeker als je de ontvanger niet kent, dien je een e-mail net zo veel aandacht te geven als een 'gewone' brief. Alleen bij meer persoonlijke en kortere berichtjes is telegramstijl geoorloofd.

Attachments

Voeg geen 'zware' attachments toe – tenzij dat van te voren overeengekomen is. Realiseer je dat veel ontvangers uit angst voor virussen een onbekende attachment niet openen.

Inhoud en doorsturen

Vul achter 'onderwerp' in waar je bericht over gaat. Ook voor een e-mail geldt het briefgeheim: stuur een mailtje daarom nooit door naar een ander, tenzij je met de afzender hebt overlegd.

Beheers je

Stuur nooit een mailtje als je kwaad bent. E-mailberichten komen dikwijls toch al wat bars over, en als je kwaad bent des te meer. Laat je bericht een dag liggen, lees het nog eens over, en geef pas daarna de definitieve muisklik. Verschillen van mening kun je beter mondeling beslechten.

Bron: Den Haan & Tweehuysen, *Tekst en Toespraak* (Noordhoff Uitgevers)

1.1.3 Organisatie en organiseren*samenwerkingsverband*

In bedrijven of instellingen werken mensen samen en worden technische en financiële middelen gebruikt om doelstellingen te bereiken. Een organisatie is elk samenwerkingsverband waarin mensen bewust relaties met elkaar aangaan om zo gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Deze doelen zijn vaak het beste en snelste te realiseren door een gezamenlijke inspanning en niet of nauwelijks door een individu alleen.

organisatie

Zo gezien is een organisatie een 'instrument' dat door toedoen van mensen ontstaat en waarmee men vervolgens producten of diensten creëert die in maatschappelijke of individuele behoeften voorzien.

Een organisatie ontstaat niet vanzelf. Organisaties als samenwerkingsverbanden van mensen en middelen zijn altijd het gevolg van doelbewust handelen. Dit ordenend handelen noemen we 'organiseren'.

Organiseren

Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

Een goede organisatie: effectief én efficiënt

Door organiserend handelen ontstaat een organisatie waarbij mensen doelgericht werken en doelmatig gebruikmaken van de beschikbare middelen.

Bij slecht organiseren merk je dat mensen langs elkaar heen werken, verschillende doelen nastreven of meer middelen en tijd opofferen dan nodig is. We spreken dan van *ineffectief* (niet doeltreffend) en *inefficiënt* (ondoelmatig) handelen. Gestelde doeleinden worden dan niet bereikt, en worden ze dat wel, dan kost dit meer middelen en tijd dan bij een goede organisatie.

doeltreffend (effectief)
doelmatig (efficiënt)

In een goede organisatie werkt men *doeltreffend* (effectief) en ook *doelmatig* (efficiënt). Doelstellingen worden bereikt volgens plan, op tijd en tegen zo laag mogelijke kosten, terwijl de betrokkenen er arbeidsvreugde aan ontlenuen. Goed organiseren en een goede organisatie zijn dus een belangrijke voorwaarde voor succes.

Organisaties in alle soorten en maten

Er zijn zeer veel verschillende organisaties: op winst gerichte en niet op winst gerichte productiebedrijven en dienstverlenende instellingen, particuliere en overheidsbedrijven. Je hebt grote, middelgrote en kleine bedrijven, nationale en multinationale ondernemingen, liefdadigheidsinstellingen, verenigingen, politieke organisaties enzovoort. Welke indeling je ook kiest, steeds zie je de elementen die 'organisaties' kenmerken:

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

En waarom? Om de simpele reden dat organisaties een machtig middel vormen om doelstellingen te verwezenlijken die anders niet bereikt zouden worden.

*betekenis
institutioneel*

Evenals het woord 'management' wordt het woord 'organisatie' in drie betekenissen gebruikt.

Ten eerste valt het woord 'organisatie' in institutionele zin te gebruiken, als we aan een organisatie als instituut refereren, bijvoorbeeld Philips, de school of het Waterschap.

instrumenteel

Ten tweede heeft 'organisatie' een instrumentele betekenis. Hiermee wordt bedoeld de interne organisatie, met name de structuur ervan. Een voorbeeld hiervan is: Wij gaan de organisatie van Philips verbeteren, omdat deze momenteel niet goed functioneert.

functioneel

Ten derde kunnen we het woord 'organisatie' in functionele zin gebruiken. We bedoelen dan het 'proces van handelen', zoals in: 'De organisatie van een reünie is een heel gedoe!'

1.1.4 Kenmerken van hedendaags management

De geschiedenis toont aan dat overal waar mensen via een gezamenlijke inspanning iets hebben gerealiseerd, er altijd al van management sprake was. Denk aan het bouwen van piramiden in Egypte, het Colosseum in Rome of de Chinese muur. Gaan we na hoe indertijd de bouwstenen werden gehakt, vervoerd en vervolgens werden samengevoegd tot zulke indrukwekkende constructies, dan is het duidelijk dat deze projecten de nodige managementvaardigheid vereisten.

Een blik op de geschiedenis laat zien dat, vanaf de Amerikaanse industriële revolutie, 'management en organisatie' als vak rond 1880–1900 voortkomt uit vele verschillende bijdragen.

industrieel management

Tijdens de industriële revolutie werken betaalde krachten voor het eerst op grote schaal vrijwillig in andermans werkplaatsen. De opkomst van de machine dwong hen dienst te nemen bij degenen die geld hadden om die machines te kopen. Mechanisatie en de aldus ontstane werkgemeenschappen stelden nieuwe eisen: er moest leiding gegeven worden en zo ontstond een soort 'management'. Het industriële management noodzaakte een rationeler gebruik van de beschikbare middelen dan vroeger. Maar door anderen te laten werken, stuitte men op problemen omdat men 'slechts' de economische macht had.

Al tijdens de industriële revolutie deed men op basis van studies aanbevelingen om de concurrentiepositie te verbeteren door meer efficiency en betere intermenselijke verhoudingen wat betreft arbeidsomstandigheden, motivatie en werkstructurering. Deze aanbevelingen beschouwen we als de eerste technische en gedragswetenschappelijke bijdragen aan de theorie over organiseren en leidinggeven. En sindsdien zijn vele verdere bijdragen geleverd, onder andere gericht op verbetering van besluitvorming, informatie, communicatie en hogere effectiviteit door situatieafhankelijke aanpassingen in de strategie, de organisatiestructuur en in de relatie organisatie-maatschappij. Bijdragen aan de ontwikkeling van het vak management komen inmiddels voort uit twaalf verschillende denkrichtingen of scholen. Elke school heeft zijn invalshoek, op basis waarvan men een bijdrage levert of leverde (zie appendix).

Deze theoretische richtingen zijn in verschillende hoofdstukken van dit boek verwerkt, zonder dit steeds te vermelden, en gericht op praktische managementtheorie. Uitgangspunt

daarbij is een persoonsafhankelijke toepassing van deze inzichten in de management- en organisatiepraktijk.

managementopvattingen

Ontwikkelingen in de laatste tweehonderd jaar leveren de volgende belangrijke elementen op voor hedendaagse managementopvattingen:

- 1 relatie onderneming – samenleving;
- 2 schaalvergroting en internationalisering: globalisering;
- 3 wijziging in machts-/gezagsverhoudingen;
- 4 rol wetenschap en techniek;
- 5 marketingfilosofie.

Relatie onderneming – samenleving

De tijd dat de onderneming maatschappelijk vrijwel onbelemmerd kon optreden, ligt ver achter ons. Nooit werd er vanuit de maatschappij zo veel invloed op het gebeuren binnen de onderneming en de arbeidsorganisatie uitgeoefend als nu het geval is. Hoe groot deze invloed is, blijkt uit de moderne opvattingen over de ondernemingsdoelstellingen en de wijze waarop men vindt dat deze bereikt moeten worden. In het kort komt het erop neer dat men aan de onderneming eisen stelt betreffende:

- a het optimaal bevredigen van de behoeften en wensen van de consument;
- b het besteden van winst;
- c het zorgen voor werkgelegenheid passend bij het kwalitatieve en kwantitatieve aanbod en de regiobehoeftes;
- d het bevorderen van het werknemerswelzijn door een goed arbeidsklimaat en het bijdragen aan een duurzame samenleving en een zo leefbaar mogelijk milieu;
- e kapitaalverschaffers en werknemers een redelijke vergoeding garanderen voor hun inbreng.

NIKE EN (RED VAN) BONO STARTEN CAMPAGNE TER BESTRIJDING VAN HIV/AIDS IN AFRIKA

Bono en toonaangevende voetballers bundelen krachten en kondigen partnerschap aan voor wereldwijde campagne 'Lace Up. Save Lives'. Rode veters kopen kan levens redden.

LONDEN — Bono, Didier Drogba (Chelsea), Joe Cole (Chelsea), Javier Mascherano (Liverpool), Andrei Arshavin (Arsenal), Marco Materazzi (Inter Milan), Denilson (Arsenal), Lucas Neill (Everton), Clint Dempsey (Fulham) en Seol Ki-Hyeon (Fulham) kondigden vandaag, één dag voor Wereldaidsdag, in Londen een partnerschap met NIKE, Inc. (NYSE:NKE) en (RED) aan.

Dit unieke partnerschap heeft twee doelstellingen in de strijd tegen hiv/aids in Afrika: het starten van programma's die onderwijs

en geneesmiddelen ter plaatse aanbieden. Het idee hierachter is de jeugd te motiveren en te wapenen door middel van de aantrekkingskracht die sport uitoefent. Hiermee wordt het (RED-)concept toegankelijker gemaakt en worden er onderwijsprogramma's aan de voetbalgemeenschap in Afrika verstrekt.

Bij het aankondigen van het partnerschap werd Bono vergezeld door Mark Parker, president en CEO van NIKE, Inc.; Susan Smith Ellis, CEO (RED); professor Michel D. Kazatchkine, directeur van Global Fund, en voetballers uit de hele wereld. Zij onderstreepten de noodzaak tot wereldwijde actie in de strijd tegen hiv/aids in Afrika.

Bron: www.Newsonthenet.nl, 1 december 2009

aandeelhouderswaarde

shareholder value

duurzaam

maatschappelijk

ondernemen

ethisch handelen

Deze eisen komen onder meer terug in de industrialisatienota's van de overheid, in de milieubepalingen, en in de maatregelen voor minimumloon en sociale zekerheid. Ook kan worden gewezen op de inspanningen van consumentenbonden om ondernemingen te dwingen de belangen van de consument voorop te stellen en op het streven van de vakorganisaties naar (verdere) medezeggenschap in de onderneming. Daarnaast is er de overheidspolitiek voor het realiseren van economische markten als de EU en maatregelen aangaande loon- en prijspolitiek. In het recente tijdperk van het creëren van 'shareholder value' (aandeelhouderswaarde) zagen we overigens duidelijk dat het management in (beursgenoteerde) ondernemingen rekening hield met het aandeelhoudersbelang. Volgens andere belanghebbenden (ofwel 'stakeholders') zelfs zozeer dat er sinds 2000 gesproken werd over 'the end of shareholder value' (Kennedy, 2000). Daarnaast is er vanaf 2000 een sterke roep om vooral duurzaam maatschappelijk te ondernemen (zie verder subparagrafen 2.3.5 en 2.4.3). Ook valt sindsdien de roep op tot versterking van onafhankelijk toezicht en controle op het doen en laten van topmanagers in termen van 'corporate governance' en risicomanagement (zie subparagrafen 2.5.2 en 2.5.5) en ethisch handelen (zie paragraaf 2.8).

Schaalvergroting en internationalisering: globalisering

globalisering

Ook schaalvergroting en de daarmee vaak gepaard gaande internationalisering heeft de onderneming een andere positie verschaft. Van globalisering is sprake als het gaat om producten afzetten op wereldwijde markten. De wederzijdse afhankelijkheid van vele landen op economisch, sociaal en staatkundig gebied is de laatste decennia sterk vergroot. Binnen Europa zien we een groeiende supranationale samenwerking (EG/EU) en na het wegvallen van het IJzeren Gordijn zijn er nieuwe relaties ontstaan tussen voormalige Oostbloklanden en het Westen. Vele landen in Oost-Europa en bijvoorbeeld ook Turkije zijn in opkomst en laten forse groeicijfers zien, weliswaar tijdelijk teruggevalen respectievelijk getemperd door de recente (krediet-)crisis. Verder zijn Japan en Zuidoost-Azië nieuwe economische grootmachten. China maakt een indrukwekkende groei door, evenals India (ICT-aangedreven).

megafusies

vijandige overnames

De technische ontwikkelingen bevorderen de economische samenwerking, maar gaan met enorme investeringen gepaard die voor veel kleine bedrijven vaak te duur zijn, zodat ze in grote eenheden opgaan. Door verdergaande internationalisering en schaalvergroting blijkt de eigen cultuur vaak een probleem voor ondernemers en management. Inmiddels ervaren we dat zich in een hernieuwde fusiegolf op wereldschaal megafusies voordoen, terwijl tegelijkertijd mondiale ondernemingen zich ingrijpend reorganiseren. Zo zal het niet verbazen als er in de komende jaren bijvoorbeeld in de chemie, (bio-)farma, luchtvaart, telecommunicatie en het bank- en verzekeringswezen opnieuw grootschalige fusies plaatsvinden, en ook zogenaamde vijandige overnames, denk in de staalsector aan Mittal (India) en Arcelor (Frankrijk). De globalisering snelt voort en tast bijvoorbeeld zelfs het Duitse 'Rijnlandse model' aan (om buitenlandse overnemers te weren), denk aan de overnamestrijd tussen Vodafone en Mannesmann. Men voorspelt dat in Europa slechts vijf gsm-bedrijven zullen overleven. In de autobranche blijft de fusie- en overnamegolf voortgaan en/of vinden opmerkelijke opsplitsingen plaats, denk aan Ford en Volvo en General Motors en Saab (zie verder in paragraaf 2.4). Chemiereus Hoechst ging inmiddels samen met het Franse Rhône-Poulenc.

EU-richtlijn grensoverschrijdende overnames

Een EU-richtlijn voor grensoverschrijdende overnames beoogt efficiënter ondernemen te bevorderen en beschermingsmaatregelen tegen vijandige overnames te verhinderen. Daartegenover staat dan soms een (dreigend) verbod van de Europese Commissie op voorgenomen fusies.

In China klonk (in 2009) wat dit betreft een 'nee' voor Coca-Cola toen het de sappenproducent Huiyuan wilde inlijven (voor \$ 2,3 mrd); dit wordt gezien als een protectionistische maatregel van de Chinese overheid. Coca-Cola, dat in China al marktleider is, zou te veel macht krijgen en een negatief effect hebben op de markt van frisdranken en sappen. Het zou in dit geval gaan om de grootste overname van een Chinees bedrijf door een buitenlandse onderneming.

De meeste fusies lopen echter op een fiasco uit voor aandeelhouders. Verder is de prijs veelal banenverlies en hoge werkloosheid. Mondiale herstructurerings- en rationaliseringsronden beogen stroomlijning van de organisatie en kostenvermindering (zie verder in (sub)paragrafen 2.4.1 en 3.4). Wereldwijd gaat het sinds 2000 om miljoenen banen. In de Verenigde Staten werden van begin 2000 tot zomer 2003 alleen al 3,2 miljoen banen geschrapt om de winst op te voeren (Kalff, 2004). Resultaten van inkrimping zijn echter teleurstellend, bijvoorbeeld door reorganisatiemoeheid (vanwege elkaar opvolgende herstructurerings- en rationaliseringsronden), en besparingen worden steeds moeilijker. Massaontslag blijft niettemin een belangrijk instrument van (Amerikaans georiënteerde) managers.

reorganisatiemoeheid

massaontslag

Grote wereldwijde bedrijven in de geïndustrialiseerde landen kondigden in 2009 en 2010 opnieuw aan vele duizenden directe arbeidsplaatsen te schrappen wegens reorganisaties en sanering. Kampioen schrappers waren General Motors (13 000), Philips (12 000), Arcelor Mittal (10 000), Nissan (20 000), Japan Airlines (15 700), British Telecom (15 000), Opel (Europa, 8 300), 'Alcatel'-Lucent (7 000), maar bijvoorbeeld ook Nike (1 750), Dell (Nederland, 500) en TNT Post (11 000). De aangekondigde reorganisatie bij Shell (in 2009) raakt bijna een kwart van de 102 000 medewerkers. In de Nederlandse industrie gaan naar schatting 100 000 banen verloren en in UK bijvoorbeeld in de financiële dienstverlening alleen al 60 000 banen.

*reorganisatie
sanering*

Inmiddels wordt wel gemeld dat bedrijven na 2010 minder diep zullen snijden in hun personeelsbestand. Aziatische bedrijven zijn in dat opzicht het meest optimistisch. Deels is dit ingegeven als reactie op de financiële crisis. In het recente verleden werd banenverlies in Europa ook (mede) veroorzaakt door outsourcing en/of offshoring van activiteiten (zie subparagraaf 2.4.2), denk aan IBM en Siemens. IBM schrapte vanaf 2005 10 000 tot 13 000 banen in Europa en de Verenigde Staten, om 14 000 IT'ers in India aan te nemen. Siemens verhuisde 10 000 arbeidsplaatsen in de softwareontwikkeling naar lagelonenlanden, waaronder ook Oost-Europese EU-landen. Accenture heeft zijn grootste vestiging in India (bijna 50 000 mensen) evenals Cap Gemini (20 000). Het Frans-Nederlandse Atos heeft 13% van zijn medewerkers in lagelonenlanden gestationeerd en Logica wil meer werk naar India verleggen. Ordina werkt (tot nu toe) alleen via partnerschappen in India. Hetzelfde geldt, om veelal dezelfde redenen, voor Unilever, Philips, ABN Amro, ING en vele andere, en het einde lijkt nog niet in zicht. In dit verband wordt er sinds begin 2000 wel gesproken over 'globaliseringsterreur' (Forrester, 2000).

globaliseringsterreur

Wijziging in machts-/gezagsverhoudingen

positionele macht

Onder gezag verstaan we de 'positionele macht' ofwel het wettelijke recht om invloed (macht) uit te oefenen. Macht is het vermogen om anderen te beïnvloeden en tot handelen te brengen of dwingen. Het aantal beïnvloeders zonder legaal gezag is in onze maatschappij sterk toegenomen. In de onderneming ligt de formele macht nog bij de aandeelhouders, maar in feite zien we dat vele anderen er aan de touwtjes trekken, ook in de arbeidsorganisatie.

bereidheid van anderen

De invloed van een manager hangt deels af van de bereidheid van anderen om naar hem te luisteren. Beschikt hij over weinig prestige dan zal zijn status van gemiddelde gezagsdrager onvoldoende zijn om de gang van zaken binnen de organisatie echt te bepalen. Daar komt bij dat, deels omdat werknemers relatief hoog ontwikkeld zijn, we nu de factor arbeid anders bezien. Machtsuitoefening die slechts gebaseerd is op eigendom van productiemiddelen is steeds minder aanvaard. Werkelijke invloed moet steunen op bekwaamheid, en als zinvol en taakgerelateerd worden ervaren. Zo is men het vaak oneens met sluitingen, omdat men de eigen bestaanszekerheid even zwaar laat tellen als rentabiliteitsmotieven.

In dit verband lijkt de aandeelhouderspositie de laatste jaren versterkt vanuit een streven naar aandeelhouderswaarde oftewel 'shareholder value'. In deze tijd van 'corporate governance' dient men zich wel af te vragen of te veel invloed en exclusieve rechten van (vooral speculatieve) aandeelhouders – in de vorm van 'private-equity' en hedge-fondsen – niet te snel tot kortetermijnbeslissingen bij bedrijven leiden.

Hoewel Europese leiders de aandeelhoudersbenadering laag waarderen, handelen Nederlandse en andere Europese bestuurders veelal toch hetzelfde als het gaat om reorganisaties,

*aandeelhouderswaarde
corporate governance*

kortetermijnbeslissingen

hebzucht aan de top

eigen beloning – en soms ook om onverantwoord optreden door ijdelheid en hebzucht aan de top. Zie bijvoorbeeld Jeroen Smit over het drama bij Ahold (2004) en over de val van ABN-Amro (in *De prooi*, 2008) en Donald Kalff over het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel (2004).

continuïteit van de organisatie

Een te eenzijdige nadruk op ‘shareholder value’ roept dus problemen op bij andere ‘stakeholders’ en bedreigt zo de continuïteit van de organisatie. Werknemers en vooral klanten verdienen primair de aandacht, evenals aandeelhouders en andere externe belanghebbenden zoals stakeholders (zie verder in (sub)paragrafen 2.1.3 en 2.5.2).

*operations research
cybernetica
informatietechnologie*

Rol wetenschap en techniek

Operations research (mathematische regelings- en planningsmethoden), cybernetica (bestuurskunde) en informatietechnologie (kunstmatige intelligentie) zijn geleidelijk uitgegroeid tot management tools. Deze zijn zo machtig dat sommige mensen geloven dat beslis-singen eens een zaak van de computer worden. Volgens anderen is dat een misvatting, omdat digitale technologie de menselijke hersenen niet kan nabootsen. Het blijft immers de mens die de problemen signaleert, de informatie interpreteert en prioriteiten stelt. Het zogenaamde millenniumprobleem (de vrees dat computers rond de eeuwwisseling van slag zouden raken) gaf nog eens extra aan hoezeer we ons afhankelijk maken (en voelen) van technologie en wetenschap (zie verder in de paragrafen 10.4 en 10.5).

*callcenters
internet*

Traditionele distributiekanaalen veranderen door ICT-gerelateerde technologie, zoals callcenters en internet.

*breuklijnen
unbundling
rebundling*

Onder druk van de dereguleringswetgeving, wereldwijde concurrentie en technologie-ontwikkeling lijkt een aantal traditionele bedrijfskolommen (en daarbinnen bedrijfstakken) zich nu op te splitsen langs de breuklijnen: klantenrelatiemanagement, productinnovatie en management van infrastructures. ICT speelt hierbij onmiskenbaar een rol. Uit de Verenigde Staten waaien de begrippen *unbundling* en *rebundling* over (zie verder paragraaf 2.4).

*genetica
life science industry*

Vooruitgang in ‘genetica’, DNA-onderzoek, neuro-wetenschappen en andere biogerichte wetenschappen zal verrijkende invloed hebben. In de nieuwe life science industry is dit nu al bespeurbaar voor boeren, medici, computerbedrijven en de farmaceutische industrie. Men verwacht een revolutie door de biogenetica, agronomie, nanotechnologie en waterstofeconomie, leidend tot een industriële transformatie met grote mogelijkheden. Genetische modificatie roept in het tijdperk van ‘groen en duurzaam ondernemen’ echter ook tegenkrachten op, en niet alleen van boeren (zie Bové & Dufour, 2000).

*genetische modificatie
duurzaam ondernemen*

DE BEDRIJVEN DIE IN 2008 HET MEEST IN R&D STAKEN

1	(1)	Toyota	6	(3)	Pfizer
2	(4)	Nokia	7	(5)	Johnson & Johnson
3	(8)	Roche Holding	8	(6)	Ford
4	(7)	Microsoft	9	(11)	Novartis
5	(2)	General Motors	10	(12)	Sanofi-Aventis

Bron: *Strategy + business*, 27 oktober 2009

Over deze actuele ontwikkelingen heen kijkend, zal het accent in het management vandaag en morgen blijven liggen op het tijdig nemen van beslissingen die wezenlijk zijn voor de continuïteit van de organisatie. Creativiteit die nieuwe ontwikkelingen mogelijk maakt, ja zelfs uitlokt, staat daarbij centraal.

Marketingfilosofie

De marketingfilosofie helpt het management (beter) te begrijpen dat het organisatiedoel steeds buiten de organisatie ligt, namelijk in de markt. Afnemers of cliënten maken uiteindelijk uit of een organisatie haar doelen bereikt en blijft voortbestaan.

elektronische
marktplaatsen

B2C

B2B

merkwaarden

Het marketingtijdperk vanaf 2000 richt zich op individuele klanten. Via elektronische marktplaatsen en online-bestelsystemen gaat het hier om zowel de individuele consument (business-to-consumer, B2C) als om business-to-businessrelaties (B2B) (zie subparagraaf 2.4.7). In zekere zin wordt zo via ICT de benadering van doelgroep(en) gekoppeld aan merk- én klantoriëntatie. In de meest recente marketing- en reclameopvattingen staan vooral het merk en de via het merk te creëren merkwaarden centraal. Zo zeer zelfs dat wordt bepleit om de merkwaarden financieel in de ondernemingsjaarrekening uit te drukken.

Gesteld wordt inmiddels dat in een toekomst van vrije markten, waarbij concurrentie over de grenzen heen steeds heviger wordt, alleen de sterkste, best gemanagede merken zullen overleven. Coca-Cola is bijvoorbeeld al jaren één van de sterkste merken ter wereld en blijft ook beter in staat merkwaarde te creëren dan Pepsi. Hetzelfde geldt voor McDonald's versus Burger King.

MERK MAAKT STERK: INKOMSTENBRON

- Bedrijven die hun merk centraal stellen in het bedrijfsproces presteren 15% tot 20% beter op de beurs in een meetperiode van vijftien jaar.
- De meerderheid van deze ondernemingen heeft tevens een operationele winst die twee keer zo hoog is als bedrijven die hun merk niet actief onderhouden.
- De brutomarges van merkbewuste bedrijven zijn ruim de helft hoger dan die van niet-bewuste bedrijven.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 4 november 2009

Unilever, Shell, Philips, Nike, Calvin Klein, Hema, Wal-Mart, H&M, Zara, IKEA en vele andere laten hun marketingfilosofie en -strategie inmiddels vooral door 'merken' en 'merkwaarde' leiden. Bekende merken zijn kennelijk verleidelijk en zorgen ervoor dat men van Tokio tot Tilburg hetzelfde eet, drinkt en zich op gelijke wijze kleedt.

Nederlandse consumenten zijn steeds verzotter op oer-Hollandse merken, zoals Zeeuws Meisje, Unox, Hak, Douwe Egberts, Peijnenburg en De Ruyter. Nederlanders zijn ook grote fans van huismerken, vaak overigens gemaakt door merkfabrikanten als Nestlé, Unilever, Heinz of Stegeman.

huismerken

UNILEVERS TROEF: DUURZAAMHEID

Een belangrijke troef van Unilever is maatschappelijke betrokkenheid. Of het nu gaat om duurzame visvangst, verantwoorde Lipton-thee of fair trade-ijsjes, het bedrijf laat zich steeds vaker van zijn verantwoordelijke kant zien. Hoewel maar een kleine groep pro-

ducten koopt omdat die duurzaam zijn, vindt de grote meerderheid het belangrijk, als het maar niets méér kost. En, ook belangrijk, duurzaamheid is iets wat een huismerk niet zomaar kan kopiëren.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 25 februari 2009

Zeker in tijden van economische teruggang en maatschappelijke onzekerheid willen mensen tastbare producten van eigen bodem. Albert Heijn, als trendsetter, haalt inmiddels 60% van de omzet uit verse producten en eigen merken en is goed voor 52% van de omzet in duurzame biologische producten in Nederland. Internationale A-merken en producten raken dan, net als luxe goederen en diensten, uit de gratie. Merken gaan inmiddels wel in de tegenaanval, zoals Unilever met biologische soep en Verkade met 'fair trade' chocola. Er wordt een scheiding verwacht tussen echte topmerken en gewone A-merken. Grote fabrikanten verhogen daartoe hun budgetten voor innovaties. Grote successen worden echter steeds spaarzamer.

*fighter brand
kannibalisatie*

Als A-merkhouders zelf een 'fighter brand' opzetten om verloren terrein te herwinnen, laat de praktijk zien dat deze strategie zelden werkt. Kannibalisatie is dan veelal het gevolg, waarbij het nieuwe merk marktaandeel afsnoept van het eigen merk in plaats van dat van de concurrent. Ook kan zo'n vechtmerk leiden tot reputatieschade en financiële schade.

DE WAARDEVOLSTE MERKEN TER WERELD: DE TOP 20

Rang	Merk	Merkwaarde in dollars	+/- % t.o.v. 2009
1	Google	114,260	+14
2	IBM	86,383	+30
3	Apple	83,153	+32
4	Microsoft	76,344	0
5	Coca-Cola	67,983	+1
6	McDonald's	66,005	-1
7	Marlboro	57,047	+15
8	China Mobile	52,616	-14
9	GE	45,054	-25
10	Vodafone	44,404	-17
11	ICBC	43,927	+15
12	HP	39,717	+48
13	Walmart	39,421	-4
14	BlackBerry	30,708	+12
15	Amazon	27,459	+29
16	UPS	26,492	-5
17	Tesco	25,741	+12
18	Visa	24,883	+52
19	Oracle	24,817	+16
20	Verizon Wireless	24,675	+39

Bron: *Financial Times*, 28 april 2010 (Millward Brown Optimor/BrandZ)

branding

wereldmerken

*veramerikanisering
cultuurkrakers
demarketing
antireclame*

'Branding' is zo een 'hot issue', waar bedrijven zich overigens ook in vergalopperen. Unilever moest bijvoorbeeld terugkomen op de opheffing van het merk Zeeuws Meisje. Het streven naar marktleiderschap door het aantal lokale merken te reduceren van 1 400 naar zo'n 400 'wereldmerken', was niet wat de consument wilde. Zo legde Albert Heijn het af tegen Peijnenburg's koek dat in de schappen terugkwam, en zo wordt de Franse markt nog steeds gedomineerd door Franse merken. Datzelfde geldt voor Duitsers en (in mindere mate) voor Nederlanders. Marketing plus globalisering en 'veramerikanisering' roept echter ook de nodige tegenkrachten op via cultuurkrakers, demarketing en antireclame. Cultuurkrakers verzetten zich tegen het 'top-downdictaat' van adverteerders en tv-stations, en bedenken zelfs ludieke tegencampagnes zoals 'buy nothing today' (20 november 2002) of creatieve anti-advertenties (zie adbusters.org).

Marketing, merk en globalisering van bedrijven zijn met elkaar verbonden; en zo gaan mondialisering en kritiek op het internationale bedrijfsleven ook altijd samen.

‘Think global’, ‘think regionally’, maar ‘act local’, betekende voor Coca-Cola dat het bedrijf ging decentraliseren en landendivisies meer autonomie gaf om beter te kunnen inspelen op lokale consumentenbehoeften en zo te zorgen dat Coca-Cola beter past in de lokale cultuur waarin het wordt gekocht.

1.2 Kernactiviteiten van managers

top-, middle-, uitvoerend

Het woord ‘management’ gebruiken we in deze paragraaf in de betekenis van de groep leidinggevend, onderverdeeld in: top-, middle- en uitvoerend management.

managementlagen

Deze managementlagen staan boven de uitvoerende medewerkers. De begrippen zijn van toepassing op alle organisatievormen, bijvoorbeeld een naar winst strevende onderneming, een naar kostendekking strevend openbaar nutsbedrijf, of een ziekenhuis. Achtereenvolgens bespreken we de overeenkomsten en verschillen tussen managementlagen, managers en soorten beslissingen.

1.2.1 Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen

Managers hebben gemeenschappelijk als belangrijkste taak het sturen van mensen en middelen in een organisatie. Hun tijd wordt in beslag genomen door: interpersoonlijke activiteiten, informatieactiviteiten, besluitvormende activiteiten.

Interpersoonlijke activiteiten

*interpersoonlijke
activiteiten*

De manager geeft leiding aan medewerkers. Hij is verantwoordelijk voor voortgang en resultaat van processen die onder zijn bevoegdheid vallen. Door relaties te onderhouden, stuurt hij de processen zo goed mogelijk en behartigt hij de belangen van de groep, zowel binnen de hogere organisatie als naar buiten toe. Verder bouwt hij een formeel en informeel relatienetwerk op, zowel binnen als buiten de eigen eenheid.

relatienetwerk

Informatieactiviteiten

informatieactiviteiten

Om zijn organisatie te besturen, moet de manager voldoende informatie hebben. Daarom dient hij op de hoogte te blijven van veranderingen in de organisatie en de resultaten van zijn afdeling. Hij communiceert met organisatieleden en belanghebbenden van buitenaf over deze informatie. Informatie is steeds nodig om adequaat in te grijpen in een constant veranderende omgeving.

Besluitvormende activiteiten

*besluitvormende
activiteiten*

Als bestuurder van een eenheid geeft de manager richting aan het uit te voeren beleid. Aan de hand van verzamelde informatie en persoonlijke contacten vertaalt hij zowel kansen en bedreigingen vanuit de omgeving als sterke en zwakke organisatiekanten in beslissingen. Telkens weer moet hij beslissen over de optimale inzet van mensen en middelen om de doelstellingen te realiseren. Hierbij overziet hij niet alles, dus voor een goede besluitvorming heeft hij zijn medewerkers nodig.

1.2.2 Verschillen per managementlaag

Uit het voorgaande blijkt dat de manager veel tijd besteedt aan het communiceren met organisatieleden en instanties buiten de organisatie. Dit verschilt echter per management-niveau.

Topmanagement

De eisen die men aan topmanagers stelt zijn onderhevig aan verandering. In het management-profiel voor de nabije toekomst staan hoog genoteerd:

- leiderschap
- strategie en veranderen
- onderhandelen en beïnvloeden
- mens en productiviteit.

Vanuit de 'traditionele' functionele invalshoek en bedrijfsdisciplines waren strategie, marketing en sales altijd al belangrijk, maar in de toekomst gaat het vooral ook om veranderen en het aantrekken, binden en boeien van medewerkers. Verder menen onderzoekers dat in de 21ste eeuw vijandige overnemingen, protectionisme en bedrijfspionage de topondernemer zorgen zullen baren. Daarom zijn onderhandelen en conflicthantering relevant.

great communicator

De topmanager moet dus een 'great communicator' zijn die zijn medewerkers inspireert.

*schoon verleden
politicus*

Verder heeft hij creativiteit, enthousiasme en een open geest. Daarnaast moet hij in ethisch opzicht een 'schoon verleden' hebben. En 'last but not least' moet hij zich als een politicus kunnen gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Sinds de financiële crisis (in 2008) worden voor de jaren 2010 e.v. meer specifiek de volgende zes dominante thema's voor het topmanagement aangegeven:

- 1 kosten besparen
- 2 focus op groei
- 3 governance wordt strenger
- 4 teloorgang van het Angelsaksisch model
- 5 moreel leiderschap
- 6 bezinning.

Bron: *Management Scope*, februari 2009

Kosten besparen is een eerste reflex in organisaties, maar de kunst zal zijn om slimmer en innovatiever te werken en groei te realiseren door creativiteit en talenten van medewerkers aan te spreken. Strenger, maar vooral beter en betrokken toezicht van een RvC (Raad van Commissarissen) op het topmanagement moet ertoe leiden dat bedrijfsvoering beter (dan voorheen) wordt begrepen. Daarbij is ook een kritische toets op het eigen functioneren hard nodig. Aandeelhouderswaarde en kortetermijnoriëntatie gebaseerd op financiële parameters verdwijnt als voornaamste baken en zal vervangen worden door een breder perspectief op lange termijn met oog voor waardecreatie vanuit reputatie en klantprofiel. Na de schandalen (rond Enron, Ahold e.a.) is geloofwaardigheid, moreel en authentiek leiderschap nodig om vertrouwen te herstellen. Bezinning en lessen die uit het verleden worden getrokken leiden tot sanering en maken organisaties, als het goed is, gezond en beter. Zo niet, dan is de cynische gang 'op weg naar een volgende crisis' voorspelbaar. Een en ander volgt uit de 'leadership lessons for hard times' en de noodzaak tot 'rebuilding corporate reputations'.

inspirerend leiderschap

Al met al vergt leiderschap van de toekomst vooral inspirerend leiderschap (zie verder in paragraaf 8.2).

Middle management en (uitvoerend) eerstelijnsmanagement

middle managers

De grootste groep leidinggevendenden zijn de managers onder het topmanagement: het middle management. Deze laag is belangrijk, want ze moet het algemeen beleid uitvoeren en ook direct leiding geven aan de uitvoerenden. De belangrijkste taken van de middle managers zijn:

- activiteiten leiden en sturen;
- operationele beslissingen nemen;
- doorgeven van informatie top-down en bottom-up;
- plannen;
- werkzaamheden organiseren;
- medewerkers motiveren;
- interne en externe contacten onderhouden;
- rapporteren;
- nieuwe activiteiten genereren.

Door de tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformulerende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren.

1.2.3 Managers en soorten van beslissingen

Eerder in dit hoofdstuk stelden we (subparagraaf 1.2.1) dat alle managers een zekere hoeveelheid tijd besteden aan besluitvorming. In subparagraaf 1.2.2 constateerden we dat organisaties verschillende managementniveaus kennen. Nu maken we een koppeling tussen de plaats van de manager, de aard van de beslissingen en de tijd die hij aan besluitvorming besteedt. Overigens zijn besluiten zo belangrijk binnen de managementactiviteiten dat we hieraan een apart hoofdstuk (4) wijden.

soorten beslissingen

Het aantal beslissingen in organisaties is groot en verschillend van aard. In het management-proces zijn in beginsel drie soorten beslissingen te onderscheiden:

- 1 strategische beslissingen;
- 2 organisatorische ofwel tactische beslissingen;
- 3 operationele beslissingen.

strategische beslissingen

Ad 1 Strategische beslissingen

Strategische beslissingen betreffen de vaststelling van organisatiedoelen, de keuze van middelen, en de weg waarlangs we de doelen willen bereiken. In hoofdstuk 3 komen we hier uitvoerig op terug. Deze beslissingen raken de totale organisatie, dus horen ze op het hoogste niveau te worden genomen. Toch moet je hier ook managers op lagere niveaus bij betrekken, want deze zijn nodig als informatiebron. De uiteindelijke beslissingen liggen evenwel bij de directie. Bij deze beslissingen heb je veel onzekerheid en weinig informatie. Bovendien hebben ze veelal een eenmalig karakter, denk aan een grote investering in een nieuw procédé, een fusie of sluiting, of het ontwikkelen van een nieuw product.

*organisatorische
beslissingen*

Ad 2 Organisatorische ofwel tactische beslissingen

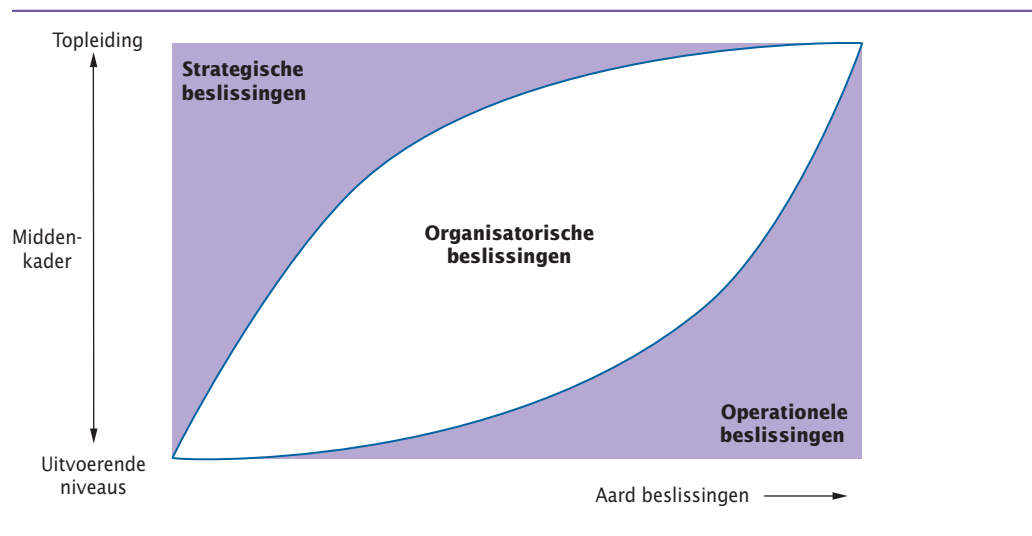
Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. In hoofdstuk 6 komt dit nader aan de orde. De noodzaak de organisatiestructuur te veranderen kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de geschikteste organisatiestructuur kiest men uit de diverse vormen van arbeidsverdeling en coördinatie. Taken en bevoegdheden worden dan misschien opnieuw verdeeld, of men zet een informatiesysteem op, of ontwikkelt nieuwe procedures en richtlijnen.

*operationele beslissingen***Ad 3 Operationele beslissingen**

Operationele beslissingen betreffen de dagelijkse uitvoering. Deze zijn op lagere niveaus in de organisatie te nemen. Zou dit niet gebeuren, dan raakt de hogere leiding overbelast en zou dat ook de besluitvorming vertragen. Deze beslissingen betreffen zich herhalende, vrij routinematige uitvoeringsproblemen. Je moet uitvoeringsnormen stellen en een uitvoeringsplanning maken.

En ten slotte moet je zorgdragen voor de regeling en controle door periodieke vastlegging en rapportage, bijvoorbeeld van voorraadniveaus, verkoopcijfers en kostenbudgetten. Zie paragraaf 2.5.

Figuur 1.1 brengt de soorten beslissingen in relatie met het niveau van leidinggeven.



Figuur 1.1
Soorten beslissingen in relatie tot leidinggevend en uitvoerend niveau

Het voorbereiden, nemen en uitvoeren van beslissingen vraagt doorgaans overleg en inspraak. Of een beslissing het beoogde doel bereikt, hangt af van zowel de kwaliteit ervan als de mate van acceptatie door de organisatieleden. Dit wordt wel uitgedrukt als:

$$E(\text{ffect}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$$

De hoofdstukken 4, 7 en 8 gaan in op de aspecten van beslissingsacceptatie en leidinggeven.

1.2.4 Strategische beslissingen en doelstellingen

De eigenaar-leider of de directie neemt beslissingen inzake productassortiment, doelgroepen, groei richting, vestigingsplaats, ondernemingsvorm, bedrijfsgrootte (inclusief personele en financiële facetten), investeren in en aantrekken van productiemiddelen, ruimtelijke indeling, en samenwerking met andere bedrijven. Bij het voorbereiden hiervan kan men zich in een volgroeid bedrijf laten bijstaan door interne of externe deskundigen. Door uitspraken te doen en deze vast te leggen in bedrijfsdoelstellingen krijg je antwoord op vragen als:

- Streven we groei na en, zo ja, hoeveel en in welke richting?
- Specialiseren we ons in een product, doelgroep of geografisch marktgebied?
- Zoeken we het in lage prijzen of in superieure kwaliteit?
- Blijven we klein en zelfstandig, of zoeken we een vorm van samenwerking?

strategisch plan

Deze uitspraken vormen de basis voor het bedrijfsbeleid. In volgroeide bedrijven zijn ze veelal expliciet en ook formeel vastgelegd in ondernemingsdoelstellingen en een strategisch plan, zoals bedoeld in hoofdstuk 3. In kleine bedrijven zijn doelstellingen veelal impliciet en zitten zagezegd in het hoofd van de eigenaar-ondernemer-leider. Doelstellingen zijn dan vaak herkenbaar in de daden: de activiteiten zijn qua richting en omvang dan niet vastgelegd in formele bedrijfsdocumenten. Maar ook een klein of middelgroot bedrijf moet bijvoorbeeld voor bedrijfskrediet of financiering van uitbreidingsinvesteringen, een beleidsplan overleggen. Ook in 'kleine' niet-structuurvennootschappen 'dwingen' commissarissen door het (blijven) stellen van vragen directies om een beleidsplan te maken, uitgewerkt in middellangetermijnplannen en budgetten.

Het is de taak van de leiding om er steeds voor te zorgen dat de relaties met de externe omgeving, en vooral ook met de krachten binnen de organisatie, zodanig zijn dat het voortbestaan van de organisatie verzekerd is. Dit houdt in dat de leiding zich constant rekenschap geeft van wat zich in en om de organisatie afspeelt, en ook op veranderingen reageert. Denk aan conflicten tussen afdelingen, trage besluitvorming, personeelsverloop, prijsstijging van grondstoffen, arbeidskrachtenschaarste, opkomst van nieuwe materialen en grondstoffen, en dergelijke.

sociaal-maatschappelijke omgeving

Daarbij moet de leiding beseffen dat dit soort krachten zich binnen een organisatiekader en sociaal-maatschappelijke omgeving afspelen, waarin bijvoorbeeld afdelingen, de ondernemingsraad, bonden, leveranciers, banken en de diverse overheden of actiegroepen invloed uitoefenen. Met dit alles rekening houdend, bepaalt de eigenaar-leider of het professionele management wat de doelstellingen zijn, zet een koers uit, kiest een organisatievorm, verkrijgt de benodigde middelen en zet ze in.

1.2.5 Doelstellingen, strategiebepaling en planning

Aan een efficiënte en effectieve organisatie gaat denkwerk vooraf over de aanpak van de bedrijfsactiviteiten in commerciële, technische, financiële en personeel opzicht. Je dient beleid te bepalen en op verschillende organisatieniveaus planning te verrichten.

beleidsplan

Strategie(bepaling) betreft het aangeven van de wegen en middelen waarmee de leiding de gestelde bedrijfsdoelstellingen wil realiseren. Zijn de doelstellingen eenmaal vastgesteld, dan moet je in een beleidsplan aangeven hoe, in welk tijdsbestek en met welke middelen deze doelstellingen bereikt gaan worden.

bedrijfsstrategie

Het verschil tussen succes en falen wordt vaak veroorzaakt door het al dan niet goed afstemmen van de markt vraag op wat het bedrijf kan en wil realiseren. Deze afstemming van markteisen (extern onderzoek) op het eigen kunnen en willen (intern onderzoek), vormt de kern van de te formuleren bedrijfsstrategie (zie hoofdstuk 3). Aldus bevat een bedrijfsstrategie, vanuit een visie en missie, uitspraken over doeleinden, hoe deze te bereiken en met welke middelen. In het proces van strategische besluitvorming en beleidsbepaling bepaal je doelen en stel je een beleidsplan op.

Doelstellingen hebben daarbij (soms als randvoorwaarden) onder meer betrekking op:

- marktpositie: soort en variëteit van producten, diensten, afnemers en afzetgebieden;
- productiviteit en toegevoegde waarde;
- winstgevendheid of verhouding tussen kosten en opbrengsten;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid, milieu en dergelijke;
- groei en continuïteit;
- inkomen, werksfeer, prestige, status en zeggenschap van leiding en uitvoerende leden.

doelstellingen
middelen
organisatieopzet

In een beleidsplan geeft de leiding de doelstellingen aan en stelt richtlijnen voor de activiteiten. Ook wordt er aangegeven hoe en met welke middelen de bedrijfsdoelstellingen bereikt gaan worden. Tevens bepaalt men welke organisatieopzet hierbij het beste is. Planning gaat dus aan het handelen vooraf wat betreft activiteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Planning is het systematisch voorbereiden en op elkaar afstemmen van beslissingen gericht op te realiseren doeleinden. Plannen beschrijven de te bereiken doelen van het bedrijf en zijn afdelingen, leggen de maatregelen vast voor het bereiken ervan, geven de personele en financiële middelen aan die hierbij nodig zijn, en geven ten slotte aan wanneer ze bereikt moeten zijn. Een plan is het resultaat van planning (als activiteit). Bij het plannen maken moet je bijvoorbeeld vaststellen wat er wordt geproduceerd, waar de productie plaatsvindt, hoe en wanneer dit gebeurt, hoeveel er gemaakt wordt en ten slotte ook wie dit met welke middelen doet (zie verder hoofdstuk 9).

Beschikt een organisatie niet zelf over alle nodige middelen, dan moet je financiële middelen van buiten aantrekken, samenwerking zoeken met een ander bedrijf en dergelijke. Steeds moet je beslissen hoe de middelen het best en meest economisch verantwoord te besteden.

Plannen dient men op voldoende en betrouwbare gegevens te baseren gezien de toekomst, zodat het verantwoord is op basis ervan beslissingen te nemen. Tijdens de uitvoeringsfase moet de planning uiteraard worden bijgehouden en bijgesteld. Bij onverwachte ontwikkelingen en plotselinge nieuwe mogelijkheden worden ze natuurlijk herzien.

1.3 Managers en leiders: geboren of gemaakt?

‘Leiders worden geboren, niet gemaakt.’ Deze uitspraak bevat een kern van waarheid: leiderschap zit deels in de genen. Maar het vindt ook altijd plaats binnen een sociaal-culturele context, vandaar dat je aangaande beleid, organisatie en het dagelijkse aansturen ervan veel kan aanleren. En als je ‘management’ ziet als een proces met een speciale aanpak, dan zijn er dus personen (managers) die zich deze aanpak eigen hebben gemaakt.

CASE Managementpraktijkgeval

Philips en zijn top

Elke topmanager geeft hier zijn eigen invulling aan. Soms is aldus verworven roem erg vergankelijk, zoals bij de Philips-opvolging. Jan Timmer, bekend van de ‘operatie Centurion’, trad in 1990 aan, schrapte tienduizenden banen en sloot tientallen fabrieken. Toch werd hij al in 1996 vervangen door Cor Boonstra, de eerste topman van Philips die niet uit het concern voortkwam. Dit was een rasondernehmer die met Philips wilde scoren en vooral ‘shareholder value’ wilde creëren. Inmiddels was de methode Pieper (de pers zag hem al als dé kandidaat om Boonstra op te volgen) zijn reputatie reeds vooruitgesneld als een ‘dealmaker’ die een onderneming voor een overnemer tot hapklare brokken kon omtoveren (het afstoten van Polygram). Pieper werd in april 1998 door Boonstra als kroonprins binnengehaald. Zijn roem vervloog echter snel. Pieper wilde de eerste man bij Philips worden, maar Boonstra zette hem ‘in de wachtkamer’. Pieper vertrok al per juni 1999. Boonstra trok de portefeuille Strategie weer naar

zich toe, maar zijn ‘magie’ verloor snel aan kracht. Na vier jaar was Boonstra’s successtory voorbij. Hij nam in april 2001 afscheid met een winstwaarschuwing en incasseerde zijn optiewinst. De ‘nieuwe’ bestuursvoorzitter Kleisterlee voerde inmiddels weer grote beleidswijzigingen door. Het verschil met zijn voorganger is dat deze nieuwe topman technisch deskundig is en wellicht inhoudelijk een sparringpartner voor de diverse divisiebestuurders. Boonstra stuurde voornamelijk op financiële parameters. Philips-medewerkers noemen Kleisterlee doortastend, heel direct en een teambuilder.

15 tot 20% van de activiteit voldoet niet aan de groei- en rendementseisen. Philips moest onder Kleisterlee tot hoogwaardige technologie komen, en tot een marketingorganisatie die de massaproductie aan anderen overlaat.

In 2005 bleek al dat Philips ‘eenvoudig maken’ lastig is. De leus *Sense and Simplicity* is meer dan alleen een marketinglogan en moet diep ingrijpen in de interne organisatie.

Kleisterlee had inmiddels wel zo'n 60 000 mensen minder op de loonlijst. Zijn 'One Philips'-strategie heeft op de aandelenkoers echter niet het gewenste effect gehad. Geen wonder, vinden critici: het geld is niet optimaal benut. En men voorspelt dus dat er over een paar jaar een partij opstaat die dat voor Philips doet. Inmiddels zijn minderheidsbelangen elders afgestoten om middelen te verzamelen voor verdere aankopen vanuit de Zorg (Health care)-divisie van Philips. De divisie Healthcare is nu de 'grootste kurk' waarop Philips drijft (inclusief wellness, gezondheidsproducten voor consumenten). Recentelijk werd een forse terugval in omzet van de divisie Consumer Lifestyle gemeld. Opkomende markten als Brazilië, India en China zijn voor de jaren na 2010 bepalend voor de autonome omzetgroei van Philips om dit omzetverlies te compenseren.

Daarnaast richt Philips Lighting zich op energiezuinige stadsverlichting (in deze duurzamer wordende samenleving). Huidige stadsverlichting is veelal nog gebaseerd op technologieën uit 1960 of eerder. Verlichtingskosten kunnen (volgens Philips) met bijna de helft omlaag. Volgens Philips valt hier veel te winnen in de nabije toekomst.

Inmiddels zijn binnen de divisie Lighting in 2009 nog eens 8000 arbeidsplaatsen ingeleverd, terwijl in 2008 wereldwijd 12000 banen verdwenen. Een krimpend Philips blijft dus steeds in de kosten snijden om te blijven voortbestaan. Het merk Philips staat niettemin als 'designgericht' bedrijf sinds jaar en dag stevig op de ranglijst van de honderd meest waardevolle wereldmerken (zie subparagraaf 1.1.4). Dit zal ook onder de nieuwe topman Frans van Houten vanaf 2011 doorgaan, met daarbij de opdracht Philips na de economische crisis toch ook weer te laten groeien.

De manager heeft de verantwoordelijkheid om de organisatie te helpen haar doelen te verwezenlijken. Tegelijkertijd moet hij zorgen dat ook aan de persoonlijke ambities en verwachtingen van medewerkers wordt voldaan. Maar hoe tevreden deze ook zijn, het zegt niets over de geboekte resultaten. Alle managerscapaciteiten zijn nodig om steeds een evenwicht te vinden tussen de inzet van de medewerkers en de bereikte resultaten.

managementeffectiviteit

Bij de beoordeling van een manager gaat het steeds om managementeffectiviteit: het benutten en hanteren van middelen en instrumenten, gerelateerd aan het behalen van de doelstellingen. Dit geldt altijd voor alle managers op de verschillende niveaus. Per organisatieniveau heb je relatieve verschillen in managementbekwaamheden nodig.

1.3.1 Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding

Bij uitvoering van de managementtaken gaat het onder meer om: bestuur en beheer, communicatie en interpersoonlijke effectiviteit.

bestuur en beheer

Onder bestuur en beheer valt ook het 'managen van achter het bureau': nota's lezen op hoofdpunten, briefconcepten opstellen, keuzes maken bij een jaarplan, een commercieel plan in hoofdlijnen op papier zetten, briefpost lezen en de prioriteit ervan wegen, enzovoort.

communicatie

Bij communicatie gaat het om alle mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid: vergaderingen effectief bijwonen of efficiënt leiden, voordrachten houden, speeches schrijven, een voortgangsgesprek voeren, een nota concipiëren, en ook om allerlei vormen van non-verbale communicatie.

interpersoonlijke effectiviteit

Interpersoonlijke effectiviteit gaat over zaken als leiderschap, overtuigingskracht, invloed en overwicht.

1.3.2 Wat moet een goede manager allemaal kunnen?

Uit het voorgaande blijkt dat de manager, om succesvol te zijn, vele, soms uiteenlopende kwaliteiten moet hebben. Sommigen menen dat deze kwaliteiten alleen met vallen en opstaan te ontwikkelen zijn. Hoewel daar iets in zit, moet je wel beseffen dat dit dan de hardste, langdurigste en kostbaarste leerschool is.

*kennisgebied***Kennisgebied van managers**

Doeltreffender is het als de manager al vroeg gebruikmaakt van andermans kennis en ervaring. Zijn kennisgebied omvat:

- 1 kennis van plannen, organiseren en besturen;
- 2 mensenkennis;
- 3 technische kennis;
- 4 kennis van de organisatie waarin men werkt.

Ad 1 Kennis van plannen, organiseren en besturen

De manager moet kennis hebben van plannen, organiseren en besturen van een organisatie of een deel daarvan, anders is zijn leiderschap niet doeltreffend. Misschien kan hij zijn zwakte een tijd verborgen houden door grote inzet, maar ooit loopt hij toch vast.

Ad 2 Mensenkennis

Omdat een manager werkt met mensen en zijn werk sterk wordt beïnvloed door de gedragingen van degenen om hem heen (die hij dan ook weer beïnvloedt), moet hij ten minste het normale gedragspatroon van degenen in zijn werkomgeving kennen en weten hoe ze op hem reageren. Alleen dan kunnen zijn coördinerings- en motiveringsactiviteiten doorgaans doeltreffend zijn.

Ad 3 Technische kennis

Naast plannen, organiseren en goed met mensen omgaan, heeft de manager ook wat kennis van zijn specifieke werkgebied nodig. Zo moet een hoofd van de administratie iets weten van boekhouding. Ook kun je je nauwelijks een succesvolle marketingmanager voorstellen die niets van verkoop, distributie en reclame weet. De manager moet (zie de personeelsadvertenties) ten minste aantoonbaar technische kennis hebben van zijn eigen afdeling. Naarmate hij hoger klimt op de hiërarchieke ladder wordt zijn werk minder operationeel en zijn 'technische' kennis minder belangrijk.

Ad 4 Kennis van de organisatie waarin men werkt

Het spreekt vanzelf dat de manager zonder kennis van de organisatie, haar doelstellingen en werkwijze niet succesvol kan opereren. Hij moet de geschiedenis ervan terdege kennen, evenals haar beleid, filosofie, cultuur, plaats in de branche, imago, sterke en zwakke kanten. Duidelijk is dat de enige bron hiervoor de eigen organisatie is. Wanneer de instelling deze informatie niet aanbiedt, doet de manager er goed aan deze kennis zelf te achterhalen.

Overige kenmerken van goede managers

De manager moet integer zijn, en een zekere zelfkennis en oprechtheid hebben. Medewerkers verwachten dat hij beloften en verplichtingen nakomt. Als teamleider vervult hij een voorbeeldfunctie. Medewerkers letten daarbij niet zozeer op wat hij zegt, maar vooral op wat hij doet.

*creativiteit
innovativiteit*

Naast innovativiteit is creativiteit nodig, vooral in veranderende situaties waarin hij steeds nieuwe en onbekende problemen ontmoet. Creativiteit en innovativiteit helpen hem nieuwe ideeën, oplossingen en aanpakken te genereren.

vakkennis

Zoals hiervoor al is aangegeven, moet hij over grondige vakkennis beschikken. Op dit vlak valt uiteraard veel te leren: de manager moet ingrijpen, voorstellen doen, oplossingen aandragen en instructies geven inzake de werkzaamheden. Herkennen medewerkers zijn deskundigheid, dan wordt hij sneller als leider geaccepteerd en is zijn motiverende invloed op medewerkers groter.

sociale vaardigheden

Belangrijk ook zijn de sociale vaardigheden van de manager, zijn hanteren van relaties. Vooral in teams waar medewerkers nauw samenwerken, komen teleurstellingen, spanningen en rivaliteit voor. Hij moet deze problemen tactisch oplossen, voorkomen of verminderen.

De manager moet gedreven zijn en zich geheel in te zetten voor zijn taak. Zijn actieve bereidheid is de medewerkers tot voorbeeld. De genomen maatregelen dienen de organisatiedoelen, en dus moeten impopulaire maatregelen aanvaard worden zonder aanzien des persoons.

Hij moet verder vrij zelfverzekerd zijn. Hij staat voor het gekozen beleid, en straalt rust en vertrouwen uit. Hij moet risico's durven nemen, durven delegeren, en slagvaardig optreden. Er is altijd meer dan één oplossing mogelijk. Komt de manager tot een weloverwogen besluit dan moet hij daarvan het risico dragen.

1.3.3 Manager of leider?

Fayol

management-
bekwaamheid

Op verschillende organisatieniveaus wordt in verschillende mate een beroep gedaan op bekwaamheden. In de oudste beschouwing ter zake zet Henri Fayol (1916) (zie appendix) het relatieve belang uiteen van door hem onderscheiden bekwaamheden in relatie tot de hiërarchische plaats van de manager en de grootte van het bedrijf. Fayol stelt dat voor lagere bedrijfsfunctionarissen technische bekwaamheid het eerste nodig is, terwijl voor de hogere functionarissen managementbekwaamheid het belangrijkste is. In een klein bedrijf overheerst technische bekwaamheid, maar als het groeit worden leidinggevende of managementbekwaamheden relatief belangrijker.

BLIJE BEDRIJVEN

De beste managers luisteren naar hun werknemers. Vreemd genoeg zijn er nog steeds managers die dat niet doen. Wat je nodig hebt, zijn vriendelijke, bescheiden mensen aan de top.

Waarom leggen niet alle bedrijven hun werknemers zo in de watten als Google? Bijna iedereen heeft inmiddels wel gehoord over de yoga- en sportruimtes op de kantoren van het internetbedrijf, de tafelvoetbaltafels, kantines vol gezond eten en de werknemers die een deel van hun tijd mogen (volgens sommigen zelfs 'moeten') besteden aan 'dingen die ze leuk vinden'.

De Amerikaanse internetschoenenwinkel Zappos heeft een vergelijkbare filosofie. Bestuursvoorzitter Tony Hsieh (spreek uit 'sjee') vertelde in *The New Yorker* dat hij streeft naar zo'n geweldige bedrijfscultuur, dat iedereen

graag naar zijn werk komt. Hij wil zappiness verspreiden: geluk op zijn Zappos'. 'We zijn meer dan een team – we zijn familie', meldt zappos.com. En dat familiegevoel breidt zich uit naar de klanten. Werknemers zijn bereid om urenlang te praten met mensen die de gratis klantenservicelijn bellen.

Net als Google is Zappos zeer succesvol. Het in 1999 opgerichte bedrijf is inmiddels de grootste schoenenwebwinkel wereldwijd – de Amazon.com van het schoeisel, zou je kunnen zeggen. Dat viel Amazon zelf ook op. In juli nam de boekenreus de schoenengigant over voor 850 miljoen dollar, waarbij Amazon beloofde Zappos' bedrijfsstructuur intact te houden.

Bij Semco, een succesvol Braziliaans productiebedrijf, bepalen werknemers zelf welk werk ze doen, op welke tijden, en zelfs (in overleg) wat ze verdienen.

Bron: *NRC Handelsblad*, katern Wetenschap, 7/8 november 2009

verschil managers/
leiders

Op verschillen tussen managers en leiders, inmiddels voorwerp van vele studies, gaan we in hoofdstuk 8 nader in. Hier volstaan we met een enkele kanttekening. 'Leiders' gaan actief te werk, ideeën genererend. Ze zijn emotioneel betrokken, creëren spanning, richten zich op ideeën en visie, en roepen waardering dan wel haat op. Managers daarentegen zijn uit op het zorgvuldig 'sturen' van werk. Zij schuwen manipulatie niet, richten zich op mensen en zijn vrij harmonieus ingebed in hun omgeving. Managers sluiten compromissen ter sturing, terwijl leiders de organisatie juist willen breken en transformeren. De manager houdt de zaken draaiende en stuurt transacties in, door en met het bedrijf; de 'leider' daarentegen

streeft naar verandering. Als managers te kort schieten, klinkt de roep om de charismatische leider.

Een leider draagt zozegd een inspirerende visie uit, en schetst de toekomst zo levendig en aantrekkelijk dat hij medewerkers motiveert om het vanaf vandaag anders te doen. In zijn boek over leiderschap stelt John P. Kotter (1988) echter ook als eis dat de leider kennis van zaken heeft en resultaat in het verleden kan aantonen. Maar zo vervaagt dan wel het verschil tussen de leider en de manager.

1.3.4 **Expressief en inspirerend: leiderschapsontwikkeling in high-performance-organisaties**

gedragskenmerken

Toekomstige leiders worden met name beoordeeld op de volgende gedragskenmerken: visie ontwikkelen en strategie bepalen; resultaatgerichtheid; 'high-performing teams' en ondernemerschap creëren; veranderingsgerichtheid en klantgerichtheid bevorderen. Bij het opsporen en selecteren van aankomend talent kijkt men of ze visionair zijn, initiatief nemen, goed communiceren, complexe vraagstukken aankunnen en flexibel zijn. Essentieel zijn team- en leiderschapsvaardigheden, om zo cultuur en mensen met resultaten en innovatie te verenigen. Dit vormt de basis voor inspiratie en motivatie, om zo samen resultaten te boeken waarbij innovatie en verandering terugkerende factoren zijn. Daarbij heeft men oog voor zowel het zakelijke als het menselijke. Vertaald naar productie betekent dit vooral dat managers vertrouwen in mensen moeten hebben en ook anderen ruimte geven om 'business' te ontwikkelen.

spiritueel leidinggeven

Passie, inspireren en energie geven staan in dit tijdperk van spiritualiteit en spiritueel leidinggeven op de voorgrond. Het belangrijkste is dat een topmanager anderen inspireert en energie geeft om te groeien en zich tot mensen te ontwikkelen met wie klanten graag zakendoen. Teamplayers die intern betrokken zijn, maar ook middenin de maatschappij staan, die als leiders zelf keihard meewerken, resultaatgericht zijn, met hart voor hun medewerkers, maar harde beslissingen niet uit de weg gaan. Dit beeld komt op in onze tijd waarin het vaak gaat over de 'high-performance-organisatie' en over 'high-performance-jobs' van hoog tot laag in de organisatie. De nieuwe toppers moeten 'energized' zijn, zitten dus boordevol energie en realiseren zich dat het motto is: 'verander een bedrijf, begin bij de leider'. Het is een uitdaging voor bedrijven om zulke mensen te zoeken. In plaats van de afstandelijke topman die op basis van cijfers stuurt, is er nu sterke behoefte aan een nieuwe stijl van leiderschap, van zelf meewerken en mensen enthousiasmeren.

high-performance-organisatie

high-performance-jobs

inspirerende visie

Dit benadrukt weer eens dat de essentie van management ligt in het uitdragen van een inspirerende visie en het bevorderen van interne en externe samenwerking. Zeker ook als het gaat om van een bedrijf een netwerkorganisatie te maken, waarin allianties en andere vormen van samenwerking essentieel zijn. Integriteit, betrokkenheid, authenticiteit, consistent gedrag, en vasthouden aan prioriteiten en de ingeslagen koers zijn daarbij van belang. In recente teksten over 'entering the fundamental state of leadership' (Quinn, 2005) en eerder al via 'niveau 5 leidinggeven' (Jim Collins, 2001) en het managen van het eigen 'human sigma' ofwel 'de eigen menselijke eigenschappen' (Covey, 1989 en 2004) en andere uitdagende beschouwingen over fundamenteel en uitnemend leiderschap komen dit soort eigenschappen telkens terug. Leiders stijgen zozegd boven zichzelf uit en leveren dan – samen met anderen en met oog voor het maatschappelijke geheel – uitzonderlijke prestaties. In een tijd van 'performance-management' en het creëren van de 'high-performance-organisatie' is leiderschap een basisvoorwaarde (zie ook (sub)paragrafen 1.6.1 en 8.2).

1.4 Management als proces: kerntaken

Vanuit een beschrijving van management als proces brengen we nu de verschillende managementtaken in beeld. Deze worden in hoofdstuk 3 tot en met 10 verder toegelicht.

1.4.1 Management als proces

Fayol Henri Fayol (1841–1925) wordt gezien als de grondlegger van de moderne managementtheorie. Hij stelde dat men management kan leren, maar in zijn tijd was er geen theorie als basis voor zulk onderwijs. Fayol vult in 1916 dit hiaat op met een eerste analyse van de elementen van de managementfunctie (zie appendix). Hij ontleedt en werkt management als activiteit uit in vijf bestanddelen, te weten:

activiteit

- 1 beleidsbepaling en planning;
- 2 organiseren;
- 3 opdrachten geven en hulp verstrekken bij de uitvoering ervan;
- 4 coördineren;
- 5 controleren en zo nodig bijsturen.

Management bevat (vrij naar Fayol) altijd de elementen die we in figuur 1.2 zien.



Figuur 1.2

Een logische aaneenschakeling van stappen

leidinggeven

*leidinggeven in enge/
ruime zin*

Zo gesteld is management een logische aaneenschakeling van activiteiten. Het begrip 'leidinggeven' verwijst hier vooral naar opdrachten geven, mensen motiveren en controleren van wat anderen verricht hebben. Dit noemen we ook wel leidinggeven in enge zin (een van de managementfuncties). Leidinggeven in ruime zin omvat tevens de overige managementfuncties, bijvoorbeeld koersbepaling, externe contacten (officiële bijeenkomsten, nieuwjaars-

receptie). Door management als een proces te beschouwen, kunnen we de activiteiten van het management bestuderen en inzicht krijgen in wat de functie ervan is en wat de rol van de manager in een organisatie.

Als we over leidinggeven praten ligt het accent op het persoonlijk functioneren van leidinggevers. Bij management gaat het om een proces van plannen, organiseren en besturen. Het is dus een proces dat men kan analyseren en beheersen, waarbij de vaardigheden en talenten van managers een belangrijke rol spelen.

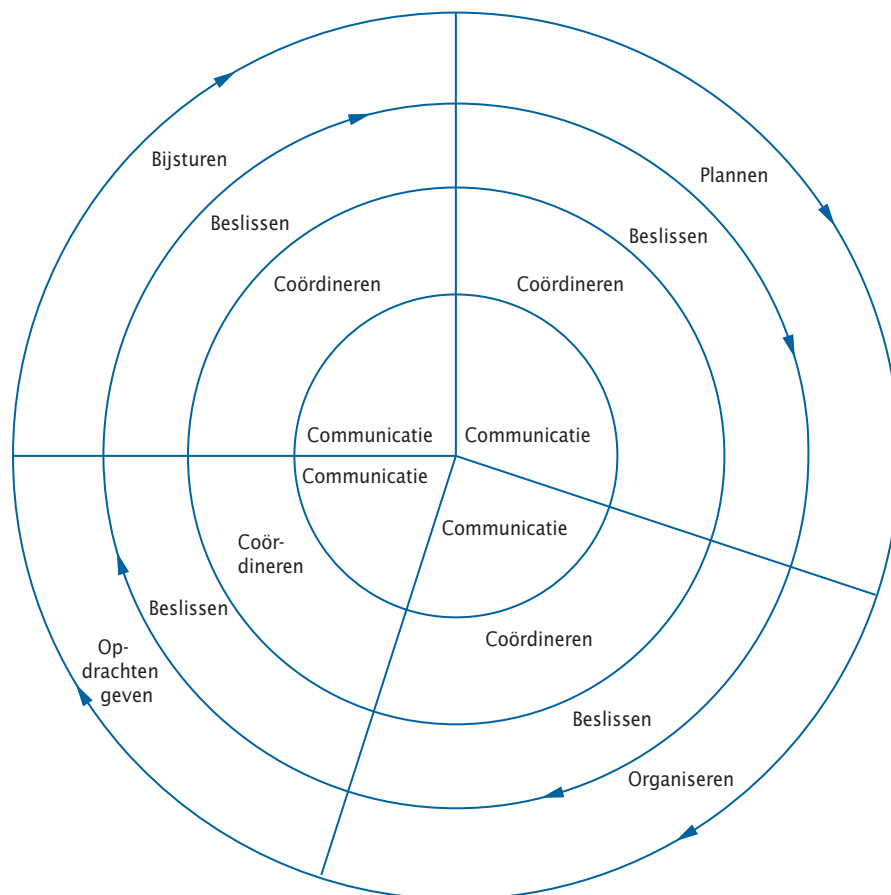
1.4.2 Managementcyclus en kerntaken

communiceren

Bij alle taken van het management is communiceren vereist. Iedere manager moet in staat zijn om anderen het waarom van zijn besluiten zó uit te leggen dat ze deze begrijpen en uitvoeren. Om dit te realiseren, moeten managers inzicht hebben in communicatie. In de toekomst wordt communiceren voor de manager steeds belangrijker; hij moet anderen willen begrijpen zoals hij zichzelf begrijpt.

coördinatie planning

De kerntaken van het managementproces, hoewel afzonderlijk behandeld, staan natuurlijk nooit los van elkaar. Een goede vervulling van één functie hangt af van hoe de rest wordt vervuld. Effectieve coördinatie is bijvoorbeeld onmogelijk zonder goede planning, terwijl een goede communicatie sterk afhangt van een goede organisatie. Wel is er logischerwijs een tijdsvolgorde aangaande plannen, organiseren, opdrachten geven, controleren en bijsturen.



Figuur 1.3
Managementcyclus met
als kern communicatie
met andere mensen

bijsturingsproces

*beslissen, coördineren,
communiceren*

Het plan is de basis voor het organiseren, terwijl de uitvoering en resultaten ervan weer de basis zijn van het dagelijks bijsturen. Het bijsturingsproces levert op zijn beurt weer informatie op over het wel of niet corrigeren en/of aanvullen van de planning.

Beslissen, coördineren en communiceren zijn functies die je zowel bij plannen, organiseren als besturen vindt. Het verband hiertussen zie je in figuur 1.3.

1.5 Procesmodel van een organisatie

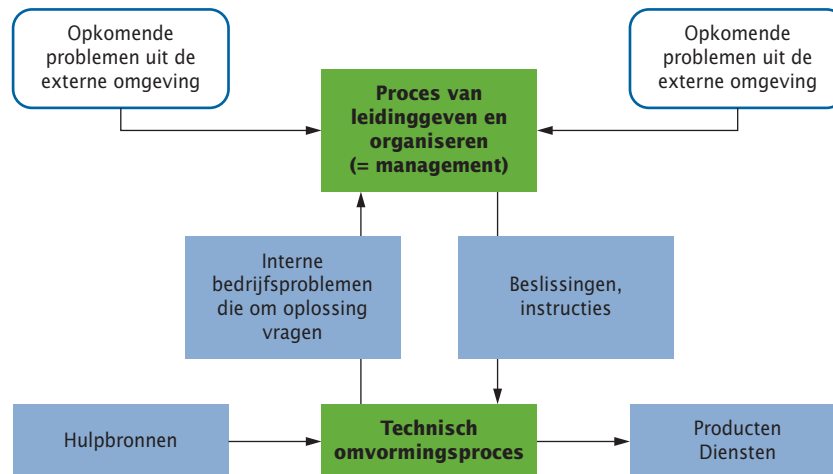
Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde toegevoegd, waarna producten of diensten worden aangeboden. In figuur 1.4 is dit proces schematisch weergegeven.



Figuur 1.4

*Technisch omvormings-
proces*

In technische omvormingsprocessen maakt men dus bijvoorbeeld schroefjes of auto's en in dienstverleningsprocessen verleent men kredieten, verpleegt zieken of schrijft rapporten. Deze uitvoerende processen bestuurt men vanuit het proces van leidinggeven, waarin onder meer wordt beslist welke producten te leveren, welke diensten te verlenen, en hoe, door wie en wanneer welke handelingen worden verricht. Deze gedachtegang is in figuur 1.5 weergegeven.



Figuur 1.5

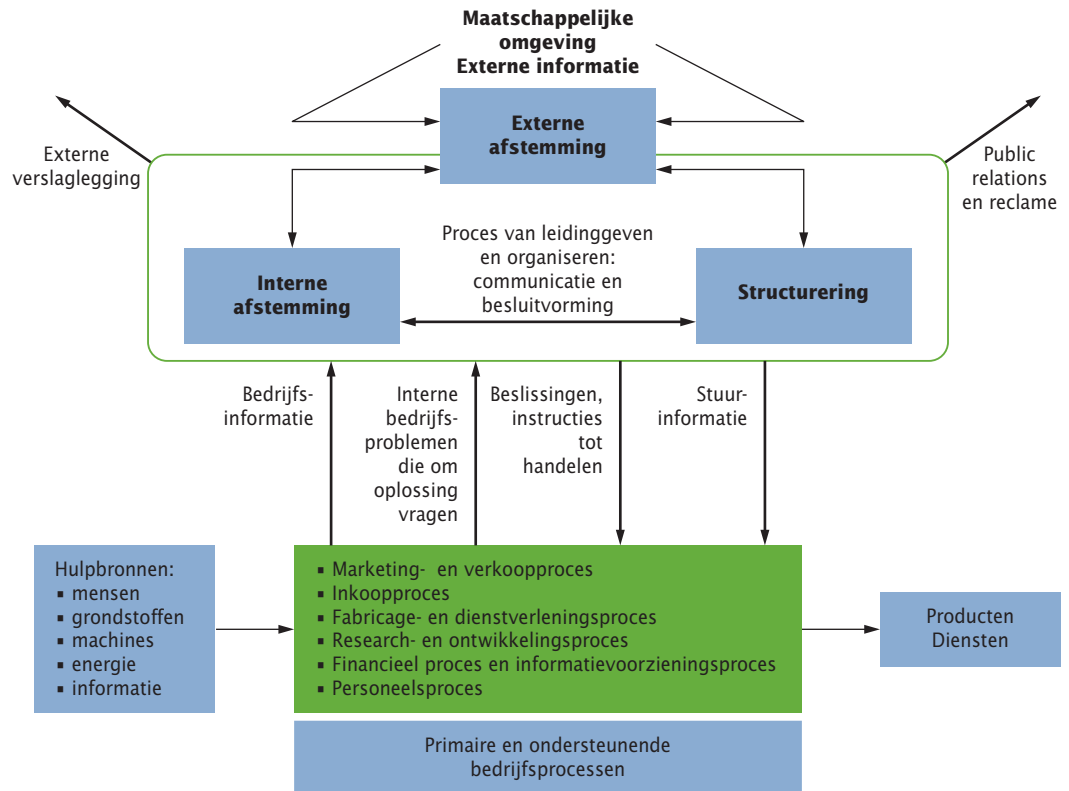
*Eenvoudig procesmodel
van een organisatie*

1.5.1 Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

managementprices

Het managementproces staat dus in een sturende relatie tot de primaire uitvoeringsprocessen of hoofdprocessen. In een verder uitgewerkt schema zien we in figuur 1.6 de relatie tussen het managementproces en de uitvoeringsprocessen. Inmiddels zijn onderscheiden:

- primaire of hoofdprocessen;
- secundaire of ondersteunende processen;
- bestuurlijke of regelende en voorwaardenscheppende processen.



Figuur 1.6

Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

primaire processen

Primaire processen of hoofdprocessen omvatten de activiteiten die direct bijdragen aan het totstandkomen van een product of dienst, bijvoorbeeld: inkoop, productie, verkoop. Dus aan primaire processen ontleent een organisatie haar bestaan.

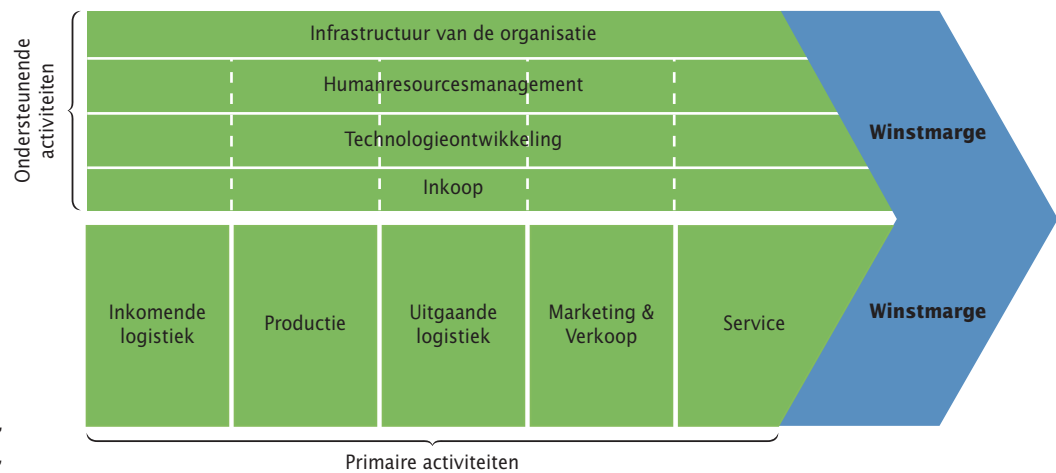
secundaire processen

Secundaire processen of ondersteunende processen omvatten de activiteiten die de primaire processen faciliteren. Ze zijn geen doel op zich, maar dienen vooral om de primaire processen ongestoord en effectief te laten verlopen. Denk bijvoorbeeld aan personeel/ financiële ondersteuning en informatievoorziening.

bestuurlijke processen

Bestuurlijke processen of regelende en voorwaardenscheppende processen betreffen de activiteiten die doelen bepalen voor en richting geven aan primaire en secundaire processen. Bestuurlijke processen scheppen voorwaarden om waarde toe te voegen en richten de organisatie op de te bereiken organisatiedoelen.

Activiteiten waarmee een organisatie waarde creëert zijn verdeeld in primaire, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten. Dit komt terug in de zogenaamde 'value chain' of waardeketen (van Porter; zie figuur 1.7).



Figuur 1.7
De 'value chain'
(waardeketen)

Primaire activiteiten omvatten de inkomende goederenstroom, productie of dienstverlening in de ruimste zin, uitgaande goederenstroom, marketing, verkoop en serviceverlening. Ondersteunende activiteiten zijn inkoop van producten en diensten voor primaire en ondersteunende activiteiten, technologie-ontwikkeling (bijvoorbeeld Research & Ontwikkeling), beheer van menselijk potentieel, en de infrastructuur van activiteiten als financiering, juridische zaken enzovoort.

Via management of bestuurlijke activiteiten worden verhoudingen geoptimaliseerd, kosten-niveaus laag gehouden en opbrengstpotentieel vergroot. Door richting, vorm en inhoud te geven aan operationele processen en actie te sturen, voegt ook het algemeen management waarde toe in deze keten. Algemene managementactiviteiten zijn: strategische beleidsvorming en positionering; een passende organisatiestructuur ontwerpen; inhoud geven aan de processen in de organisatie en deze laten uitvoeren.

*kwakeitszorgproces
milieuzorgproces
logistieke processen*

In figuur 1.7 zijn een aantal functionele primaire en secundaire bedrijfsprocessen onderscheiden. Aan deze processen zijn veelal nog andere processen gekoppeld, bijvoorbeeld: kwaliteitszorgproces, milieuzorgproces, en logistieke processen (in- en uitgaand).

Deze processen zijn met elkaar verbonden via het proces van leidinggeven en organiseren (managementproces). De 'verbindingen' geschieden vooral door informatievoorziening en communicatie. Via besluitvorming wordt informatie dan omgezet in actie, waarna uitvoering plaatsvindt in de diverse organisatieonderdelen.

1.5.2 Processen en procesbeheersing

Processen bepalen de voortgang van een bedrijf of instelling. Zonder processen functioneert een organisatie niet langer. Aandacht geven aan de inrichting, het functioneren en beheersen van de organisatieprocessen is dan ook essentieel. Voor procesbeheersing is het volgende vereist:

- de onderscheiden deelprocessen in kaart brengen;
- de processen op elkaar afstemmen via het managementproces (bijvoorbeeld: algemene organisatiedoelstellingen formuleren, daaruit deeldoelstellingen afleiden, alsmede standaarden en normen om de afgeleide doelstellingen te bereiken; beleid formuleren en overdragen; richtlijnen, procedures, instructies en opdrachten vaststellen; taken verdelen en bevoegdheden toewijzen om zo tot actie te komen).

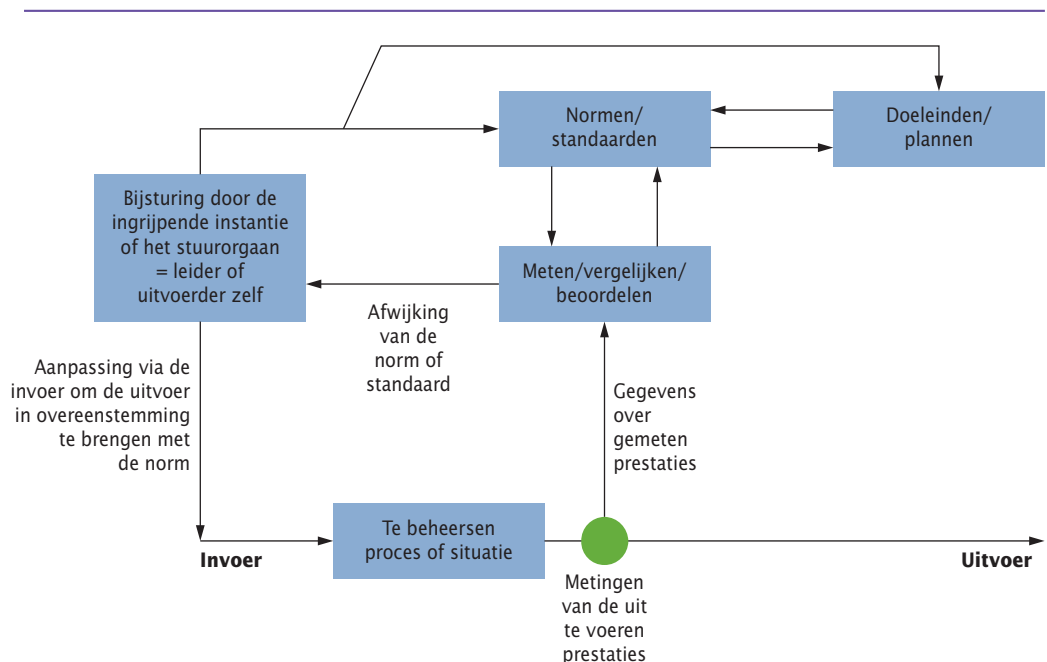
Om het proces van doelverwezenlijking te beheersen, moet je steeds tijdens en ook na uitvoering nagaan of alles volgens plan verloopt. Zijn er afwijkingen, stuur dan bij en neem al tijdens de uitvoering corrigerende maatregelen. Dit kan ook gebeuren door de gestelde normen aan te passen.

regelkring

In figuur 1.8 zien we het beheersingsproces schematisch weergegeven. Evenals een thermostaat in een centraleverwarmingssysteem heet dit een regelkring (ook wel cybernetisch proces) en vertoont altijd de kenmerken:

- uitvoeringsnormen stellen;
- een opdracht of signaal geven tot uitvoering;
- een stuurorgaan informeren: de manager of uitvoerder weet steeds wat de werkelijke toestand is;
- ontvangen informatie toetsen aan gestelde normen;
- actie tot bijsturing: indien de toestand afwijkt van de uitvoeringsnorm, komt de 'reactor' in actie en stuurt bij; de info over de normafwijking en daaropvolgende correctie heet ook wel terugkoppeling of 'feedback'.

In de bedrijfsvoeringspraktijk zien we zo'n regelkring bijvoorbeeld bij budgettering. Afwijkingen tussen toegestane en werkelijke kosten worden gesignaleerd. Vervolgens gaat men na hoe te corrigeren of bij te sturen. Zo heb je in fabricageprocessen numeriek bestuurd productie-apparatuur bij de assemblage van autocarrosserieën. Hier is sprake van een ingebouwd terugkoppelingsmechanisme bij een hoog geautomatiseerde productie. Overschrijden de afwijkingen een tolerantiegrens, dan wordt ingegrepen en vindt bijstelling plaats. Anders gaat het proces binnen de regelgrenzen gewoon verder.



Figuur 1.8
Model van het
beheersingsproces
(de regelkring)

1.6 Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken

In hun boek *In search of excellence* (1982) beschrijven Peters en Waterman acht kenmerken van succesvol management, en wel:

- 1 Actiegerichte oriëntatie. Iets ondernemen in plaats van een idee eindeloos te analyseren.
- 2 Klantgerichte instelling. Zijn voorkeur kennen en hem bedienen.
- 3 Autonomie en ondernemingsgeest. Het bedrijf in kleinere eenheden opsplitsen en onafhankelijk en concurrerend werken aanmoedigen.
- 4 Productiviteit door inzet van mensen. De werknemers doen beseffen dat inzet essentieel is en dat ze van het ondernemingssucces meeprofiteren.
- 5 Persoonlijke inzet en waardebewustzijn van het management. Zorgen dat managers voeling houden met de essentie en een sterke bedrijfscultuur stimuleren.
- 6 Schoenmaker, blijf bij je leest. Doen waar de onderneming het beste in is.
- 7 Een eenvoudige organisatie met een kleine staf. Weinig administratieve en bestuurlijke schakels, weinig mensen aan de top.
- 8 Vrijheid in gebondenheid. Zorgen dat de onderneming haar centrale waarden naleeft, gecombineerd met respect voor werknemers die deze waarden aanvallen.

excellente ondernemingen

Deze acht kenmerken zijn bij zeer goed functionerende ('excellente') organisaties waargenomen. De mate waarin ze aanwezig waren, verschilde. Ook is bekend dat enige jaren na het boek niet alle 'excellente ondernemingen' nog zo excellent waren. De verklaringen voor geslaagd management zijn soms zeer complex. Alléén voldoen aan de acht kenmerken is geen garantie voor succes, dus het invoeren ervan maakt een onderneming nog niet geslaagd. Succesvolle ondernemingen hebben die kenmerken wel, maar dat maakt ze nog niet blijvend succesvol.

In *Built to last: successful habits of visionary companies* (1994), een spraakmakend boek dat al vergeleken is met *In search of excellence*, onderzoeken de auteurs Collins en Porras 'visionaire bedrijven', dus ondernemingen met visie die ergens in uitmunten. Dit boek stelt een aantal hardnekkige managementmythes ter discussie. Succesvolle ondernemingen hebben wél een kernideologie, volgens Collins en Porras.

De bestseller *Good to Great* (2001) van Jim Collins bevatte ook een inspirerende boodschap voor bedrijven om van goed ... uitblijker te worden. Collins beschreef deze metamorfose vanuit elf geselecteerde ondernemingen. Onderzoek (uit 2008) liet echter zien dat er van deze elf ondernemingen slechts één onderneming nog uitmuntend presteerde. Ook dit succes bleek dus tijdelijk en niet zomaar duurzaam te zijn.

In een later boek, *How the mighty fall* (2009), beschrijft Collins dan hoe het komt dat succesvolle bedrijven mislukken. Hij onderscheidt vijf faalfasen in de teloorgang van bedrijven:

- 1 Overmoed als gevolg van succes.
- 2 Een ongedisciplineerd streven naar méér.
- 3 Ontkenning van risico's en het negeren of bagatelliseren van waarschuwingssignalen.
- 4 Een 'quick fix' om een snelle redding te realiseren. Denk hierbij aan een gedurfde, maar onbeproeefde strategie, een ingrijpende cultuurverandering, een grote overname en dergelijke.
- 5 Men blijft inzetten op snelle reddingen. Men grijpt niet terug op de elementen die het bedrijf ooit groot gemaakt hebben, maar blijft 'quick fixes' herhalen. Het bedrijf wordt daardoor financieel zwakker en zakt weg of houdt in het ergste geval op te bestaan.

De eerder door Collins beschreven managementstelregels blijken met andere woorden niet tijdloos, algemeen geldend en overdraagbaar te zijn.

De conclusie mag inmiddels toch wel zijn dat het bij 'succesvol zijn' steeds opnieuw gaat om

een unieke combinatie van situationeel bepaalde kenmerken die nooit zo maar te kopiëren zijn.

MEEST VERNIEUWENDE ONDERNEMINGEN TER WERELD

Welke bedrijven zijn het innovatiefst? De Boston Consulting Group vraagt elk jaar aan enkele duizenden senior executives wereldwijd wat in hun ogen de meest innovatieve ondernemingen zijn. Traditiegetrouw zijn er weinig echt spectaculaire verschuivingen – als een bedrijf zeer innovatief is, is het het jaar daarna kennelijk niet plotseling stukken minder innovatief.

Dus staat Apple op de eerste plaats, gevolgd door Google en Toyota, net als vorig jaar. Wal-Mart Stores stijgt van 23 naar 10, vooral van-

wege zijn pionierswerk op het gebied van systemen voor digitale 'gezondheidsregistratie', energie-efficiënte winkels en het social-networkingplatform *Elevenmoms*. General Electric, waarvan de finance-divisies flinke klappen hebben opgelopen, zakt van 4 naar 17. VW komt nieuw binnen op 18, onder meer vanwege de geavanceerde opties op auto's tegen heel betaalbare prijzen, zoals elektronische parkeerassistentie. McDonald's stijgt van 30 naar 19 vanwege overall ingrijpende vernieuwing, van interieurs tot menu's.

De top 20

1	(1)	Apple	11	(11)	Amazon.com
2	(2)	Google	12	(8)	Procter & Gamble
3	(3)	Toyota	13	(6)	Tata
4	(5)	Microsoft	14	(9)	Sony
5	(7)	Nintendo	15	(19)	Reliance Industries (olie en gas)
6	(12)	IBM	16	(26)	Samsung Electronics
7	(15)	Hewlett-Packard	17	(4)	General Electric
8	(13)	Research In Motion (= BlackBerry)	18	(-)	Volkswagen
9	(10)	Nokia	19	(30)	McDonald's
10	(23)	Wal-Mart Stores	20	(14)	BMW

Bron: *BusinessWeek*, 20 april 2009; *Management Trends*, juli-augustus 2009 (bewerkt)

1.6.1 High-performance-organisaties: enkele kenmerken

Vanaf circa 2004 wordt de high-performance-organisatie aangeprezen, en deze treedt daarmee in de plaats van de 'excellente' of de 'visionaire organisatie'. Duidelijk is dat de kenmerken van de high-performance-organisatie nog wat ongrijpbaar zijn. Er zijn ook maar weinig van die organisaties, maar als je ze tegenkomt zijn ze gelijk herkenbaar, zoals Toyota, General Electric, Cisco en Dell. We kunnen de bedrijven dus wel noemen, maar kennen de nieuwe kenmerken nog niet. Vragen die nu gesteld worden zijn: onder welke omstandigheden vindt 'high performance' (= uitmuntend presteren) plaats? Hoe ervaren we dat? En kunnen we dat elders nadoen? De realiteit gebiedt dus te zeggen dat we tot nu toe weinig beheersingskennis hebben over 'high performance', maar het wel herkennen als we het zien. Stap voor stap groeit er echter consensus over een 'high-performance-theory' (Kirby, 2005). Thema's zijn in elk geval: innovatie en creativiteit managen, virtuoze high-performance-teams en high-performance-jobs creëren, het effectief omzetten van strategie in actie (woorden in daden), fundamenteel en uitmuntend leiderschap, regels voor effectieve samenwerking en discipline, kwaliteitsverbetering in de medewerker-klantrelatie (via verbetering van het 'human sigma') en organisatiebesturing via indicatoren die gedragsbeïnvloedend zijn en aanzetten tot uitmuntend presteren (zie verder de paragrafen 8.2 en 9.5).

uitmuntend presteren

beweeglijkheid

Prahalad voegt (in 2009) hier nog een ‘nieuwe’ competentie van bedrijven aan toe, namelijk beweeglijkheid (*agility*). In veranderlijke tijden is het cruciaal dat bedrijven beschikken over flexibele productiecapaciteit en multi-inzetbaar personeel. (Zie voor interactieve methoden om in veranderlijke tijden leiding te geven: boxing.hbr.org.) Vanaf hoofdstuk 3 komen deze thema's uitvoerig aan de orde.

1.6.2 Te stellen eisen aan een organisatie

Als je een organisatie beoordeelt, houd dan de volgende aspecten van een ‘gezonde’ organisatie in het oog:

- *Effectiviteit*, dus dat gestelde doelen bereikt worden dan wel kunnen worden. Let daarbij op de capaciteiten van organisatieleden, hoe voorspelbaar zijn de resultaten gezien de offers (kosten) en de reële opbrengsten (waaronder ook kwaliteitsaspecten).
- *Flexibiliteit*, dus de mogelijkheid tot aanpassing en verandering bij zich wijzigende situaties. Veranderingen in markt, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en menselijke relaties kunnen bijstelling vergen. Flexibel is een organisatie als de aanpassingsmogelijkheden ingebouwd zijn in structuur en functioneren.
- *Continuïteit*, dus de organisatie is gericht op voortbestaan, niet op tijdelijkheid. Tijdelijke organisaties, vaak projectorganisaties genoemd, vallen buiten dit kenmerk, want hun tijdelijkheid staat van tevoren vast. Continuïteitsvoorwaarden liggen in het vlak van zowel bemensing (personele mogelijkheden), materiële aspecten (financiën, technologie) als omgeving (marktgerichtheid).
- *Duidelijkheid*, voor zowel de organisatieleden als de omgeving. Deze eis voorkomt misverstanden omtrent verwachtingen, mogelijkheden en dergelijke.
- *Efficiency* betekent dat doelen bereikt worden met optimaal gebruik van mensen en middelen. Het voorkomen van verspilling, het bewaken en beheersen van in processen gebruikte hoeveelheden (om dit te kunnen bijsturen) kenmerkt een goede organisatie.
- *Satisfactie*, dus de mate waarin de behoeften van de organisatieleden worden bevredigd door de taak- en bevoegdheidsverdeling in de organisatie, alsmede door de stijl van leidinggeven.

Uit onderzoek naar productiviteitsproblemen blijkt dat belemmeringen voor een hoge productiviteit samenhangen met tekortkomingen bij verschillende van deze thema's. Genoemd worden onder andere gebrek aan richting (20%) en ondersteuning (18%), te veel werk (18%), inefficiënte processen (8%), onvoldoende apparatuur/voorraden (7%), lage beloning/weinig ontplooiingskans (7%). De mate waarin beter of slechter aan genoemde eisen wordt voldaan is dan (in samenhang) bepalend voor de mate van effectiviteit en succes van een organisatie.

1.7 Manager en organisatiecultuur

Als een nieuwe medewerker een organisatie leert kennen of een nieuwe manager deze wil veranderen, moet hij zich steeds realiseren dat een organisatie meer is dan structuur en gedrag volgens richtlijnen en procedures. Bij nadere kennismaking stuiten we doorgaans ook op ‘iets vrij ongrijpbaars’, dat in uitspraken, denk- en handelwijzen van medewerkers als zeer bepalend wordt ervaren. We noemen dit ‘iets’ *organisatiecultuur*.

waarden
normen
gedrag

Een organisatiecultuur wordt allereerst gevormd door de heersende ideeën die vele organisatieleden uitdragen en incorporeren als waarden, normen en overtuigingen. Waarden gaan over zaken die men belangrijk vindt en die bewust – maar veelal onbewust – het gedrag bepalen. Gedrag uit zich in hoe men leiding geeft en met elkaar omgaat, in dingen die organisatieleden doen of laten en in keuzes die worden gemaakt. Erachter gaan waarden, normen, verwachtingen

overtuigingen

gen, overtuigingen en houdingen schuil die een grote rol spelen. Dit is nu de organisatiecultuur. Zo komt uit 'loyaliteit aan het bedrijf' (waarde) voort dat we 'op tijd zijn' (norm) en dit belangrijk vinden. In hun overtuigingen brengen medewerkers dit ook tot uitdrukking. Overtuigingen zijn opvattingen over de werkelijkheid die medewerkers uitdragen en waardoor ze bepaald gedrag vertonen, informatie op een bepaalde wijze verspreiden enzovoort. Op zich ordent een overtuiging de ervaringen. Dit houdt ook in dat zich zo vertekeningen kunnen voordoen, zoals uitspraken op een productieafdeling van een middelgroot bedrijf aantonen: 'die stafmedewerkers bij ons zijn veel te theoretisch' of 'researchmanagers zijn altijd te laat'.

*gemeenschappelijke
verstandhouding*

Organisatiecultuur is belangrijk omdat dit het leven vrij voorspelbaar en overzichtelijk maakt, een band scheidt tussen medewerkers en bijvoorbeeld ook zorgt dat men niet van geval tot geval steeds nieuwe beslissingen moet nemen. Organisationscultuur is te beschouwen als de gemeenschappelijke verstandhouding van leden en belanghebbenden. Waar 'verstandig handelen' belangrijk is, is het ook zaak te letten op de cultuur. Ogenscheinlijk is deze 'zacht' en 'ongrijpbaar', maar ze uit zich in de 'harde' leerschool van het organisatiegedrag, onder andere in aanwijzingen, beloning en 'straf', tradities en gewoonten, en normen en regels die op de verschillende niveaus of binnen de verschillende eenheden gelden (bijvoorbeeld in productie versus marketing en verkoop). De organisatiecultuur uit zich ook in het al of niet gebruiken van voornamen, in huisvesting en huisstijl, in de onderlinge communicatie, de behandeling van klanten, de werkinzet op een afdeling, de kleding, de taal, het op tijd zijn. Om een organisatie en de daarin 'vastliggende' verhoudingen te leren kennen, moet je dus op deze uiterlijkheden letten.

Samenvatting

Dit hoofdstuk is een eerste verkenning aangaande 'management', dat al een vrij oud vakgebied blijkt, maar tegelijk ook heel modern. Een doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen noemen we een 'organisatie'. Dit boek behandelt het management van arbeidsorganisaties. Een manager is elke persoon in een arbeidsorganisatie die sturing geeft aan anderen en beslissingen neemt. Dat is het onderscheid met de uitvoerende medewerkers. In elke organisatie heb je verschillende managementniveaus, elk met een eigen taakstelling en verantwoordelijkheid.

Elementen in hedendaags management worden in belangrijke mate bepaald door de relatie tussen bedrijf en een duurzame samenleving, globalisering, wijziging in machts- en gezagsverhoudingen, de rol van wetenschap, techniek en marketing.

Centraal in dit hoofdstuk staat de manager die beslissingen neemt en activiteiten op elkaar afstemt (coördineren), waarbij een goede communicatie onmisbaar is. Management is dus te beschrijven als een proces van: plannen, organiseren, opdrachten geven, controleren en bijsturen.

Een organisatie kent diverse processen die waarde toevoegen aan de inkomende goederen, informatie, financiering en arbeid. Die toegevoegde waarde vormt de maatschappelijke betekenis van een organisatie. Het proces van leiding geven stuurt de uitvoerende processen waarbij de daadwerkelijke productie of dienstverlening geschiedt. In een procesmodel van organisaties onderscheidt men drie typen processen: primaire- of hoofdprocessen, secundaire- of ondersteunende processen, en bestuurlijke, regelende of voorwaardenschepende processen.

De managementcyclus geeft het managementproces weer dat de manager door beslissen, coördineren en communicatie op gang brengt en houdt. Hieruit kun je afleiden welke eisen aan moderne managers gesteld worden, zoals inspelen op interne en externe ontwikkelingen; vanuit een visie high-performancegericht en voor medewerkers inspirerend werken; acceptatie, kwaliteit en effectiviteit creëren bij besluitvorming; effectief omgaan met tijd; cultuurgericht werken.

Aan organisaties als doelrealiserend samenwerkingsverband van mensen zijn de volgende eisen te stellen: effectiviteit, flexibiliteit, continuïteit, duidelijkheid, efficiency en satisfactie.

Discussievragen

- 1 Bij *Management-in-actie*: Welke managementactiviteiten voert Frits van Dijk uit?
- 2 Heeft een manager macht, of is hij afhankelijk van anderen?
- 3 Als na college een groep studenten op de bus staat te wachten, is dat dan een 'organisatie'?
- 4 Geef je mening over deze stelling: 'Een bedrijf of ziekenhuis kunnen we een "organisatie" noemen, maar samenlevingsvormen als gezin, latrelatie en samenwonen zijn dat niet.'
- 5 Geef commentaar op deze uitspraak: 'Waarom zou "organisatiecultuur" van belang zijn bij management? Het gaat toch bij management om tijd en geld!'
- 6 'Managers zijn mannen in driedelig pak; managers zitten achter een bureau; managers rijden in een grote auto met chauffeur.' Geef je mening over deze drie uitspraken en probeer ook aan te geven:
 - of de beeldvorming erin overeenstemt met wat in dit hoofdstuk is behandeld;
 - waar deze beeldvorming vandaan komt.

CASE **Managementcase****Frederique Heering, directeur voedselveiligheid van Numico**

Over de inhoud van de babypotjes van Olvarit. ‘Neem de toegestane hoeveelheid pesticiden. Die mag bij ons niet uitkomen boven de tien parts per miljard deeltjes. Ter vergelijking: dan heb je het over een verhouding van een suikerklontje tot het hele IJsselmeer.’

De functie is een wakkerliggertje: je zult maar verantwoordelijk zijn voor de veiligheid van tonnen en nog eens tonnen babyvoeding. Wereldwijd. Frederique Heering: ‘Ja, het is een zorg en een continue druk.’ Kleine gebeurtenissen kunnen grote gevolgen hebben. Een miniem glasdeeltje ter grootte van een zandkorrel aan de buitenkant van een dekseltje van een potje kindervoeding en je bent vijf miljoen euro verder... De reputatie van het bedrijf, daar draait alles om. ‘Maar je moet ook beseffen: geen enkel product kan 100 procent risicovrij zijn. Dat is onmogelijk.’

Frederique Heering, van huis uit scheikundige en biotechnoloog, werd zeven jaar geleden benaderd om bij Numico een kwaliteits- en voedselveiligheidssysteem op te zetten. Het was het begin van een omvangrijke operatie. Heering kreeg de leiding over een groot, centraal laboratorium waar voortdurend grondstoffen en eindproducten worden getest. Ook werd ze de baas van een gezelschap inspecteurs dat wereldwijd toezicht houdt. Tussen de bedrijven door moest ze broeden op een ingenieus systeem voor de controle op de voedselveiligheid en op de manier waarop in de fabrieken en op het land wordt gewerkt. Hoofddoel: hoe zorgen we ervoor dat zaken die niet in producten thuishoren er ook niet in terechtkomen? En: hoe zorgen we ervoor dat per direct traceerbaar is waar een product is gemaakt, door wie en op welk moment?

Een en ander resulteerde in een streng systeem van afspraken. Variërend van ‘wanneer wast het personeel de handen’ of ‘hoeveel contaminatie mogen bepaalde producten bevatten’ tot ‘welke boer is goed genoeg om voor Nutricia aardappels te mogen telen?’ Het zijn niet zomaar afspraken. ‘Ze gelden wereldwijd, het zijn verplichtingen en soms zijn onze regels strenger dan die van de plaatselijke overheden. Wij hanteren onze eigen standaard.’

Tot haar taak behoort ook de logistieke organisatie van het hele oogstproces. ‘Je kunt niet zomaar zeggen: we hebben nu even zoveel meer appels nodig. De kwaliteitsappels die wij willen hebben, vind je niet zomaar. Die telen ze speciaal voor ons. Er kan altijd een oogst mislukken. Zoals een tijdje terug in Tsjechië. Op een dag scheen de zon zo on-

gebruikelijk hard voor de tijd van het jaar dat de appels waren verbrand! Je moet altijd zorgen dat er overcapaciteit is. Het is wel eens lastig dat mensen niet beseffen hoe ingewikkeld dat is, ook intern. Als de directie zegt: dit product willen we over drie maanden op de markt brengen, dan moet ik gewoon zeggen: dat kan niet binnen dat tijdsbestek.’

Strengere veiligheidseisen zorgen niet voor een hogere omzet. ‘Nee. Het is niet commercieel aantrekkelijk. Als wij de eisen strenger maken, dan heeft dat met de voortgang van het bedrijf te maken. Met de toekomst. De kwaliteit van de producten vormt onderdeel van de waarde van de onderneming. Het gedrag van het bedrijf kun je niet in winst omzetten. Wat ook lastig is, soms, is dat de leiding natuurlijk voor het merendeel uit niet-technieuten bestaat, en leg dan maar eens uit dat een product niet 100 procent bacterievrij kan zijn. Er zullen altijd bacteriën in poeder zitten. En dat willen ze niet. In de moderne onderneming is het streven om de risico’s op financiële en andere terreinen nagenoeg tot nul te reduceren. Dat kan dus niet. Ik minimaliseer de risico’s. Maximaal, dat wel. En als er iets gebeurt, zorg ik dat het heel snel wordt opgelost.’

Al zijn de zaken nog zo goed geregeld, er kan door overmacht ook van alles misgaan. Door toedoen van afpersers, mensen die kwaad willen. De sfeer binnen het bedrijf kan dan omslaan in grote paniek. ‘Iedereen voelt zich zo betrokken bij deze onderneming. We maken geen tandpasta of chocolaatjes... We maken producten voor kinderen! En dan kun je het je als bedrijf niet permitteren dat je maar wat aanrommelt, dan kom je jezelf keihard tegen.’

Wie zou verwachten dat er bij het babyvoedingsbedrijf meer vrouwen dan elders werken, komt bedrogen uit. Van de top 600 is 23 procent vrouw, deeltijdbanen zijn nog altijd geen aanbeveling voor de carrière, in de Raad van Bestuur is nog geen vrouw te vinden. ‘Ik ben eigenlijk ook helemaal niet ambitieus op dat vlak. Wel als het om mijn werk gaat; ik wil het allemaal zo goed mogelijk doen. Maar ik ben niet met mijn carrière bezig. Net zo goed zou ik het wel leuk vinden om over een tijdje lerares op een basisschool te zijn. Dit bedrijf ontwikkelt zich met zo’n grote snelheid, er gebeurt zo veel dat iedereen veel mogelijkheden krijgt zich te ontwikkelen. Dan hoeft je niet eens van functie te veranderen. In je eigen werk verandert voortdurend ook al zo veel. Maar het is wel veel uren maken. In die zin is het niet erg vrouwvriendelijk. Of beter: niet erg mensvriendelijk.’

Vragen bij de case

- 1 Hebben 'management' en 'babyvoeding' iets met creativiteit te maken?
- 2 Welke managementbekwaamheden spelen een rol in Frederique Heerings functie als directeur voedselveiligheid?
- 3 Welke managementrollen vervult Frederique Heering door het geven van dit interview?
- 4 Wat is het verband tussen de appeloogst in Tsjechië en het onderdeel 'coördineren' van de managementcyclus (zie figuur 1.3).