

Introductie in management

Over plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen

Peter Thuis

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers

Introductie in management

Over plannen, organiseren,
leidinggeven en beheersen

Peter Thuis

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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) 978-90-01-84377-9

ISBN 978-90-01-81627-8

NUR 801

Woord vooraf

Er is – zeker wanneer we de Angelsaksische kloeke uitgaven meeoverwegen – een veelheid aan tekstboeken op het gebied van management en organisatie. Beknopte uitgaven zo rond de tweehonderd pagina's zijn er veel minder.

Introductie in management, over plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen geeft invulling aan de vraag naar beknopte toegankelijke inleidingen in management en organisatie. Dit boek richt zich op de volgende toepassingen:

- Het is een eerste **kennismaking met Management en Organisatie**, voor studenten die het vaker in het curriculum gaan tegenkomen en die nog geen voorkennis hebben.
- Omdat iedereen in elk beroep te maken krijgt met organisaties, management en leidinggeven, is het boek ook een aanrader voor die studierichtingen waar dit vak wellicht geen kernonderdeel van de studie is. We denken dan aan studierichtingen waar men de student wel goed en compact wil voorbereiden op deze elementen uit de beroepspraktijk. Dat kan zijn een **minor, keuzevak** of aanbevolen literatuurlijst.
- Vanwege het beoogde instapniveau en de gehanteerde schrijfstijl denken we dat een student uit een **Associate degree-programma** met dit boek goed uit de voeten moet kunnen.
- Dit boek zou uitstekend passen in sectoren als het **heo, hsaio, hto** en **hzgo**.

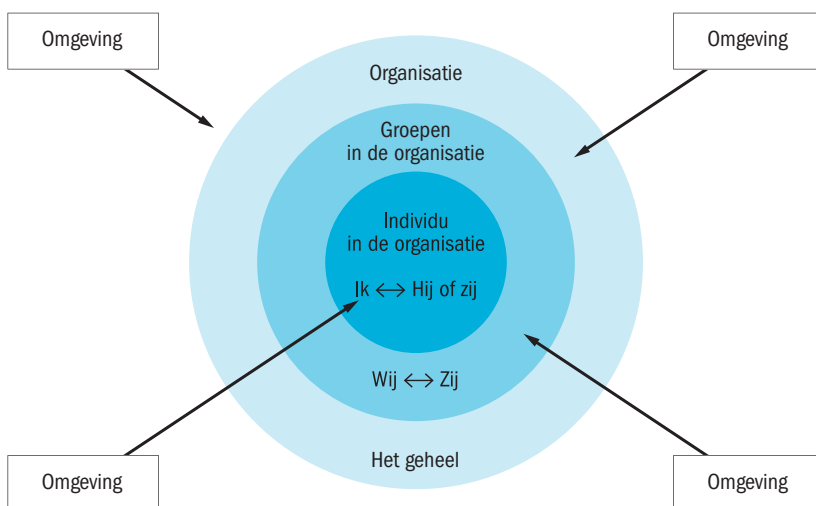
In dit boek hanteren we de vier belangrijkste managementvaardigheden **plannen, organiseren, leidinggeven** en **beheersen** als kapstok voor de theorie. Dit biedt enerzijds structuur zonder aan de andere kant knellend te worden. Op deze thema's worden diverse relevante 'uitstapjes' gemaakt. De docent zou dit ook heel makkelijk kunnen doen door eigen casusmaterialen, en (nog) meer beroepsspecifieke inhoud.

We kijken naargelang het onderwerp op de volgende niveaus naar de thema's plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen:

- op het niveau van de organisatie (de plannende organisatie, de organisatie van een organisatie, de leiding van een organisatie en het beheersen van en door een organisatie);
- op het niveau van groepen of afdelingen in een organisatie (denk aan besluitvorming in de planningsfase door groepen en aan weerstand vanuit groepen);
- op het niveau van het individu, vaak dat van de manager maar soms ook het niveau van de medewerker (denk aan de motiverende leidinggevende of aan vraagstukken als weerstand of motivatie van de werknemer).

We zullen tevens zien dat bij al deze beschouwingniveaus de omgeving invloed uitoefent op de organisatie, de groep in de organisatie en het individu in de organisatie. Een en ander is schematisch weergegeven in de volgende figuur.

Beschouwningsniveaus in dit boek



Dit boek kent een website met extra oefenvragen in een geautomatiseerde toetsbank (www.introductiemanagement.noordhoff.nl), en aanvullend materiaal voor student en docent.

Uitgever en auteur willen niet alleen leerstof presenteren, maar ook van u leren. Graag vernemen we via ho@noordhoff.nl uw visie op het boek.

Bij het schrijven van de tweede druk van dit boek heb ik dankbaar gebruik gemaakt van de reacties en suggesties van gebruikers. In het bijzonder ben ik de lectoren bedrijfsmanagement mevrouw Anja Defranq, mevrouw Leen De Brabander en de heren Luc van Es en Guido Haers, van de Karel de Grote-Hogeschool in Antwerpen dankbaar voor hun constructieve commentaar. In deze druk zijn bijna alle voorbeelden en artikelen geactualiseerd, de voorbeelden zijn bovendien meer dan in de eerste editie afkomstig uit het gehele Nederlandse taalgebied. Daarnaast is er in hoofdstuk 1 meer aandacht voor de begrippen duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (de invloed van het Brundtland-rapport, duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, de drie P's en Cradle to Cradle). Tot slot zijn de teksten over kwaliteit aangepast en zijn enkele figuren verbeterd.

Ir. Peter Thuis
Sittard, januari 2013

Inhoud

1 Organisaties 7

- 1.1 Wat zijn organisaties 9
- 1.2 Hoe werken organisaties en wat heb je eraan? 12
- 1.3 Management in organisaties 20
- 1.4 Plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen 25

Samenvatting 27

Kernbegrippen 28

Vragen en opdrachten 32

2 Plannen 35

- 2.1 Plannen in organisaties 37
- 2.2 De strategisch plannende organisatie 43
- 2.3 Besluitvorming in organisaties 50
- 2.4 Praktische planningstechnieken voor de manager 58

Samenvatting 61

Kernbegrippen 62

Vragen en opdrachten 65

3 Organiseren 69

- 3.1 Structureren van organisaties 71
- 3.2 Coördinatie in organisaties 82
- 3.3 De zeven organisatiestructuren van Mintzberg 84
- 3.4 Humanresourcesmanagement (hrm) 94
- 3.5 Cultuur in organisaties 102
- 3.6 Veranderen van organisaties 106

Samenvatting 108

Kernbegrippen 109

Vragen en opdrachten 112

4 Leidinggeven 115

- 4.1 Leiders, leidinggevend en managers in organisaties 117
- 4.2 Stijl van de leidinggevende 121
- 4.3 De motiverende leidinggevende 126
- 4.4 Gedrag in organisaties, in relatie tot leiderschap 129
- 4.5 De leidinggevende als coach 140
- 4.6 De communicerende leidinggevende 143

Samenvatting 149

Kernbegrippen 150

Vragen en opdrachten 154

5 Beheersen 157

- 5.1 Beheersing in organisaties: de planning- en controlcyclus 159
- 5.2 Beheersing in vormen, bronnen en criteria 161
- 5.3 Beheersing volgens Merchant 174
- 5.4 Veranderende beheersingsfilosofie 178
- 5.5 Kwaliteitsbeheersing 181

Samenvatting 190

Kernbegrippen 191

Vragen en opdrachten 193

Literatuuroverzicht 195

Bronvermelding 199

Illustratieverantwoording 200

Register 201



1

Organisaties

1

In dit inleidende hoofdstuk bespreken we wat organisaties zijn, hoe ze werken en wat je eraan hebt. Daarnaast kijken we naar wat **management** is en wat managers doen. Ten slotte staan we stil bij de belangrijkste functies van een manager: **plannen**, **organiseren**, **leidinggeven** en **beheersen**. In de resterende vier hoofdstukken van dit boek komt telkens een van deze vier managementactiviteiten uitgebreid aan de orde.

3P- of PPP- benadering 17	Hoofddoelstelling van de organisatie 10	Natuurlijke personen 12
Arbeidsverdeling 18	Leidinggeven 25	Omgeving 13
Bedrijf 10	Maatschappelijk verantwoord	Onderneming 10
Beheersen 26	ondernemen 17	Organisatie 9, 10
Brundtland-rapport 17	Management 20	Organiseren 25
Cradle to Cradle 18	Managementniveaus 21	Plannen 25
DESTEMP 14	Managementrollen 24	Psychologisch contract 20
Duurzame ontwikkeling 17	Management- vaardigheden 23	Rechtspersonen 12
Hiërarchie 19		Synergie-effect 9
		Transformatieproces 12



On the Waterfront

Marceline, Daan, Imke en Steven ontmoeten elkaar in Utrecht in een restaurant. Vijf jaar geleden namen ze tegelijkertijd intrek in een nieuw studentenhuis. Sindsdien groeide hun vriendschap. Ze studeerden alle vier iets anders. Marceline deed Personeel en Arbeid, Daan deed Accountancy, Imke studeerde HBO-Verpleegkunde en Steven deed Werktuigbouwkunde.

Na een stormachtige studietijd zijn ze nu allemaal zo'n half jaar aan het werk. Marceline had enkele jaren iets met Daan. En ook Imke en Steven hadden samen een jaar iets dat ze nu omschrijven als 'some kind of verkering'. Dit is nu allemaal over, maar ze kunnen het desondanks nog wel heel goed met elkaar vinden.

De vier vrienden praten elkaar bij over de ervaringen bij het solliciteren en de start van de nieuwe baan. Het is een heel ander leven dat ze nu leiden. Vroeg opstaan, een baas, het leven is ineens een stuk minder ongedwongen en minder consequentievrij. De beslissingen die ze in hun baan nemen, raken andere mensen. Tijdens hun studie waren ze alleen verantwoordelijk voor zichzelf.

Het is erg wennen aan hun nieuwe werkomgeving, hun plek in een organisatie. Regels, procedures, lastige en leuke collega's, verantwoordelijkheden en deadlines, helder krijgen wat er van je verwacht wordt, een vaste aanstelling in de wacht slepen. In dit inleidend hoofdstuk komen we de vier vrienden nog enkele malen tegen.

1.1 Wat zijn organisaties

In deze paragraaf behandelen we de kenmerken van een organisatie. Vervolgens kijken we naar de verschillende betekenissen van het woord organisatie. Daarna geven we aan wat de samenhangende begrippen ‘organisatie’, ‘bedrijf’ en ‘onderneming’ van elkaar onderscheidt. We sluiten deze paragraaf af met een blik op de verschillende juridische vormen die men kan kiezen voor een organisatie.

CASUS 1.1

‘Being there’

Marceline is gaan werken als personeelsadviseur op de personeelsafdeling van een ziekenhuis. Daan werkt in een accountancyfirma als Junior Accountant. Steven is bij Rijkswaterstaat gaan werken en is samen met zijn team verantwoordelijk voor het onderhoud van alle pompen en gemalen in regio 7 van Noord-Nederland – West. (Hoevel hij onlangs op zijn donder kreeg omdat hij ‘per ongeluk’ ook een pomp uit regio 6 had laten vervangen.) Imke werkt als beginnend leidinggevende in een verpleegtehuis. Steven, Imke en Marceline werken in de publieke sector. Ze geven aan dat ze vooral voor deze organisaties werken vanwege de aard van het werk. Ook vinden ze de maatschappelijke doelstelling van de organisatie waarin ze werken belangrijk. ‘Dat geldt ook voor mij’, geeft Daan aan. ‘Ik zit dan misschien niet heel sociaal noodzakelijk werk te doen, maar zonder accountants voorkom je geen boekhoudschandalen

en instortende aandelenbeurzen. Dat lijkt me sociaal gezien niet onbelangrijk.’ ‘Ik dacht dat die accountants juist die schandalen veroorzaken door hun gebrekkige controles’, plaagt Imke. ‘We mogen dan voor verschillende clubjes werken, toch zijn er in de kern ook veel overeenkomsten in het werk dat we doen’, zegt Steven na een tijdje. ‘Gek eigenlijk, als je bedenkt dat we tegelijkertijd zulke verschillende opleidingen hebben.’ ‘Hoe bedoel je?’, vraagt Marceline. ‘Nou’, zegt Steven, ‘we constateren net dat we eigenlijk alle vier veel werktijd kwijt zijn aan rapportages aan de baas, dat we heel wat te stellen hebben met onze leidinggevenden, dat met name het goed plannen van het werk lastig is en dat soort dingen.’ ‘Tja, eigenlijk is het ietsjes betere salaris en mijn miniatuurleaseauto alleen terug te voeren op het feit dat ik de enige ben die in een onderneming werkt’, zegt Daan.

1.1.1 Hoe herken je een organisatie?

Een organisatie definiëren we als een menselijke samenwerking die blijvend is. De organisatie heeft drie belangrijke kenmerken. Zonder deze kenmerken geen organisatie. Het gaat om de volgende kenmerken:

- 1 Er is sprake van samenwerking door mensen
- 2 aan een gemeenschappelijk doel
- 3 met de bedoeling de organisatie voort te laten bestaan.

Ad 1 Samenwerking door mensen

De mens ziet in dat samenwerking in organisaties voordelig is. Iedereen wordt daar beter van. Dat komt door het zogeheten synergie-effect, wat wil zeggen dat mensen meer bereiken als ze samenwerken dan wanneer ieder voor zich werkt. Deftig gezegd: het resultaat van het totale samenwerkingsverband is groter dan de optelling van de individuele prestaties. Als een paar duizend man samenwerken, kunnen ze een vliegdekschip bouwen of de deltawerken aanleggen.

Synergie-effect

Zou ieder voor zich werken, dan zou men maximaal een aantal onbruikbare bootjes in elkaar kunnen knutselen of voor een paar uur een dammetje in de zee kunnen werpen. Dit heeft ook met schaaleffecten te maken. Als duizend mensen samenwerken en een groot verkoopbaar product maken, heeft het economisch gezien zin om te investeren in grote machines en dergelijke. Voor één enkel persoon die een vliegdekschip gaat maken, kun je geen dok gaan aanleggen.

Door de industrialisatie vanaf de uitvinding van de stoommachine in 1765 werden organisaties groter. Machines werden namelijk groter en moesten door meer mensen worden bediend. De machines hadden ook grotere organisaties nodig om economisch rendabel ingezet te kunnen worden.

Ad 2 Gemeenschappelijk doel

In hoofdstuk 2 zal uitgebreid uit de doeken worden gedaan hoe de organisaties hun gemeenschappelijke doel opstellen, en waarvoor dat nodig is.

Ad 3 Doel voortbestaan organisatie

Doorgaans gaan we bij de bestudering van organisaties uit van de gedachte dat we er alles aan moeten doen om de organisatie te laten voortbestaan. Anders zouden we ook heel verkeerde kortetermijnbeslissingen gaan nemen. We kunnen voor een jaar een prima winst behalen door alle machines en het pand te verkopen. Alleen hebben we het jaar daarop dan een groot probleem. Om dit te voorkomen, moeten we ons houden aan de interne hoofddoelstelling van de organisatie: het streven naar het voortbestaan van de organisatie. De externe hoofddoelstelling is het voorzien in een maatschappelijke behoefte. Als er in de maatschappij niemand op de organisatie zit te wachten, bijvoorbeeld om er te werken of er de producten of diensten van af te nemen, dan is de organisatie immers overbodig en ten dode opgeschreven.

Hoofddoelstelling van de organisatie

Organisatiebegrip

1.1.2 Verschillende betekenissen van het begrip organisatie

Met 'organisatie' kunnen we verschillende dingen bedoelen. We kennen namelijk het begrip organisatie op de volgende wijzen:

- 1 **Functioneel**: dan doelen we op het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten, bijvoorbeeld in 'de organisatie van een feest door een paar mensen'.
- 2 **Institutioneel**: dan doelen we op een 'organisatie' als instituut, met een bepaalde naam en locatie, bijvoorbeeld de organisatie Philips met haar hoofdkantoor in Amsterdam.
- 3 **Instrumenteel**: dan doelen we op de manier waarop men de zaak georganiseerd heeft in de organisatie. Dan gaat het om de manier waarop men de taken verdeeld heeft, hoe men zaken afstemt, welke afdelingen men gecreëerd heeft en dergelijke. Dit zullen we vooral tegenkomen in hoofdstuk 3 met als titel 'organiseren'.

1.1.3 Organisatie, bedrijf en onderneming

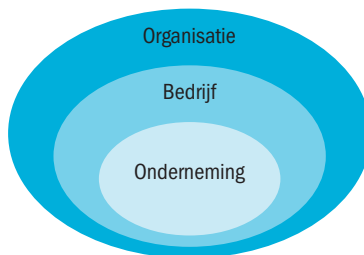
De begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' hebben wat met elkaar te maken maar zijn toch verschillend. Een organisatie was zoals we eerder zagen een menselijk samenwerkingsverband dat doelgericht en blijvend is. Sommige, niet alle, organisaties zijn een bedrijf. Een bedrijf betreft namelijk alleen maar de organisaties die goederen en/of diensten maken om deze op een afzetmarkt te verkopen. Amnesty International, de Belastingdienst of de volleybalvereniging zijn volgens die definitie dus geen bedrijven maar wel organisaties.



DSM in Sittard-Geleen is tegelijkertijd een organisatie, een bedrijf en een onderneming.

De bedrijven op hun beurt kunnen we weer onderverdelen in bedrijven mét en zonder winstoogmerk. De bedrijven zonder winstoogmerk hebben vaak een ideëel of maatschappelijk doel, zoals een waterleidingbedrijf. De bedrijven die wel een winstoogmerk hebben noemen we onderneming. Hilfiger, Coca Cola en Gamma zijn ondernemingen. Nederlandse gemeenten verkopen weliswaar tegen veel te hoge prijzen paspoorten en bouwvergunningen, maar zijn daarmee geen bedrijven. In figuur 1.2 zijn de benoemde begrippen weergegeven.

FIGUUR 1.2 De relaties tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming'



1.1.4 Juridische keuzen ten aanzien van de organisatie

Organisaties kennen we in verschillende juridische gedaanten die we rechtsvormen noemen. Er zijn rechtsvormen voor zogeheten natuurlijke personen. Dat zijn mensen van vlees en bloed. En er zijn rechtsvormen voor instanties, waarbij de organisatie als geheel een rechtsvorm krijgt. Dat noemen we de rechtspersonen.

Rechtsvormen

Natuurlijke personen

We kennen de volgende rechtsvormen voor natuurlijke personen:

- **Eenmanszaak.** Hierbij is de eigenaar met zijn gehele privévermogen aansprakelijk voor schulden in de 'zaak'.
- **Maatschap.** Deze rechtsvorm wordt veelal gebruikt door beoefenaren van een vrij beroep die willen samenwerken (als zogeheten maten). De maten zijn voor een gelijk deel van mogelijke schulden aansprakelijk.
- **Vennootschap onder firma (vof).** Vaak kortweg 'firma' genoemd. Dit is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen (de firmanten) onder één naam. Soms brengen firmanten alleen (start)kapitaal in, soms brengen ze arbeid in of vergunningen (bijvoorbeeld een taxi- of tapvergunning). De firmanten zijn allemaal aansprakelijk voor de schuld van de vof, met hun privévermogen.
- **Commanditaire vennootschap (cv).** Deze rechtsvorm is vergelijkbaar met de firma. Het verschil is dat bij de cv sprake is van actieve en stille (commanditaire) vennoten. De stille vennoten brengen alleen geld in als financier, maar gaan niet meewerken in de organisatie. De commanditaire vennoot kan wettelijk gezien niet meer verliezen dan zijn totale inleg. Hij is daarboven niet aansprakelijk meer.

Rechtspersonen

Bij de rechtspersonen komen we de volgende rechtsvormen tegen:

- **Naamloze vennootschap (nv).** Bij deze vorm zijn de aandelen wat men noemt 'aan toonder'. Iedereen die de aankoopprijs van het aandeel op een aandelenbeurs kan en wil betalen, kan ze kopen. De aandeelhouders worden eens per jaar bijeen geroepen in de ava (algemene vergadering van aandeelhouders). Een nv kent een raad van bestuur (rvb, het topmanagement van de nv) en toezichthouders in de vorm van een raad van commissarissen (rvc). Alle beursgenoteerde ondernemingen zijn nv.
- **Besloten vennootschap (bv).** De bv is vergelijkbaar met de nv, met het belangrijkste verschil dat de aandelen van de bv juist wel op naam staan. Als de aandeelhouder de aandelen niet kwijt wil, kan niemand eraan komen. De aandeelhouder van een bv is niet met zijn privékapitaal aansprakelijk voor schulden van de bv.
- **Coöperatieve vereniging (cv).** De cv is een vereniging van leden die hetzelfde doel nastreven, bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop van producten bij winkeliers, of de gemeenschappelijke aankoop van dure landbouwmachines door boeren. Ook de cv heeft een raad van bestuur en toezicht in de vorm van een raad van toezicht. Voorbeelden van een cv zijn de Rabobank en de Boerenbondwinkels.

1.2 Hoe werken organisaties en wat heb je eraan?

In deze paragraaf kijken we naar het transformatieproces dat speelt in organisaties. We gaan in op de invloed van de omgeving op de organisatie. Hiërarchie en arbeidsverdeling wordt daarna behandeld. We ronden deze paragraaf af met het antwoord op de vraag wat we aan organisaties hebben.

1.2.1 Het transformatieproces

In de kern kunnen we alle organisaties op de navolgende wijze karakteriseren. Organisaties worden opgericht met een bepaalde doelstelling. In hoofdstuk 2 zullen we dat verder uitdiepen. Om die doelstelling te realiseren, zal

input veranderd moeten worden in output. Dit omzettingsproces is vergelijkbaar met de processen die plaatsvinden in de mens, andere levende wezens, tal van machines enzovoort. De mens neemt voedsel tot zich, doet energie op door te slapen en zet dit overdag om in beweging, in denkprocessen, in het warm houden van het lichaam. Dit transformatieproces is ook van toepassing op organisaties. Laten we het voorbeeld nemen van een productieorganisatie: een boerderij voor landbouwgewassen als aardappels.

Aan de inputzijde onderscheiden we:

- materialen (zaden, kunstmest, water);
- middelen (menselijke arbeid door boer en personeel, geld, EU-subsidies, investeringen, informatie over optimale productiemethoden);
- overige factoren (wetgeving, klimaat).

Input

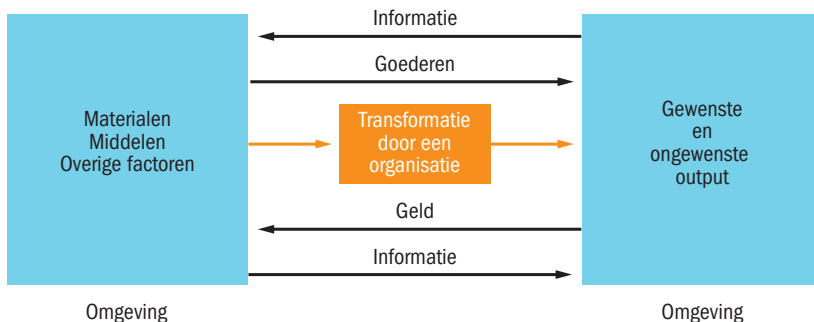
In de organisatie wordt deze input getransformeerd tot:

- gewenste output (verkoopbare producten in de vorm van gewassen en daarmee omzet);
- ongewenste output (afval, milieuvervuiling, onverkoopbare producten).

Output

Dit transformatieproces is schematisch weergegeven in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Het transformatieproces in een organisatie



1.2.2 Omgevingsinvloeden

Zoals in figuur 1.3 te zien is, staat de organisatie in rechtstreeks contact met de omgeving. De economie, de bevolkingsopbouw en het politieke klimaat in die omgeving hebben een sterke invloed op de organisatie. Een paar voorbeelden:

Omgeving

- Als het loonpeil in de regio waar je zit erg hoog is, heeft dat effect op de verkoopprijs. De looncomponent in de verkoopprijs zal anders liggen dan in een lagelonenland.
- Als je zeeschepen bouwt als organisatie maakt het veel uit waar je zit. Sowieso is het wel handig om die schepen in de buurt van de zee in elkaar te zetten. Maar het feit of je in Zuid-Afrika of in Rotterdam zit, maakt ook uit voor de milieu- en andere wettelijke eisen waar je aan moet voldoen.
- Hetzelfde geldt voor de beschikbaarheid van goedkope arbeidskrachten, alsook de hoogwaardige arbeidskrachten die het schip ontwerpen. Ook de arbeidsmoraal (hoe nauw men het neemt met de plichten richting werkgever) en de cultuur verschillen per regio.

CASUS 1.4

‘The world outside’

Onze vier jonge helden zitten nog altijd op het terras. Door matig drankgebruik iets luidruchtiger, staan ze inmiddels stil bij de invloed van de omgeving op de organisatie. Hoewel ze dat zelf natuurlijk niet zo zullen omschrijven.

‘Had ik eigenlijk nooit zo bij stilgestaan’, geeft Imke aan, ‘dat ze waar wij werken zo’n last hebben van ontwikkelingen buiten de poort. Toen ik studeerde nam ik aan dat de bazen en baasjes vooral bezig waren met de sores binnen de eigen organisatie.’ Daan reageert: ‘Ik weet niet of ze er echt last van hebben. Maar je merkt wel dat bij het uitstippelen van de koers je heel goed in

de gaten moet houden wat de concurrentie doet. Of er nog wel iemand op je spullen zit te wachten buiten de muren van de organisatie.’

‘Na lange jaren van bezuiniging is er nu van de overheid weer iets meer geld voor wachtlijstreductie enzo’, zegt Imke. ‘Dat maakt de collega’s wat relaxter, maar diezelfde overheid heeft er door de bezuinigingen wel voor gezorgd dat er te weinig mensen verpleger willen worden. Is er eindelijk wat geld... kan het verpleeghuis geen verplegers krijgen in Nederland. Die gaan we nu halen in wat we ooit ontwikkelingslanden noemden.’

Men moet de omgeving dus goed in kaart hebben om te kunnen zien hoe deze invloed uitoeft op de organisatie. Stoner en Freeman (2002) geven aan dat er drie schillen te herkennen zijn in de omgeving van de organisatie:

- 1 de **interne belanghebbenden**: de partijen die een direct belang bij de organisatie hebben, bijvoorbeeld werknemers, aandeelhouders en de raad van bestuur;
- 2 de **externe belanghebbenden**: partijen die geen onderdeel van de organisatie zijn, maar er wel een duidelijk belang bij hebben; we moeten dan denken aan concurrenten, klanten, leveranciers, overheden, pressiegroepen, media, vakbonden en banken;
- 3 de **indirecte omgeving**: de algemene omgevingsvariabelen die van invloed zijn op de organisatie, de zogeheten DESTEMP-variabelen. De afkorting DESTEMP verwijst naar de respectievelijke eerste letter van zeven variabelen.

De zeven DESTEMP-variabelen

Demografische variabelen. Hierbij moeten we denken aan de omvang, groei en samenstelling van de bevolking. Als de bevolking vergrijsd, is dat goed nieuws voor de rollatorfabrikant en slecht nieuws voor de babywinkels. Het gaat trouwens niet alleen om de verkoopmarkt. Een vergrijzende bevolking heeft ook zijn weerslag op de arbeidsmarkt waaruit de organisatie haar personeel moet putten.

Economische variabelen. De economie kan variëren en daarmee invloed hebben op de organisatie. Het besteedbare inkomen voor de producten of diensten die de organisatie biedt, de loonkosten, de conjunctuur en de bereidheid van investeerders om geld te lenen, hebben allemaal invloed op het functioneren van de organisatie.

Sociale variabelen. De organisatie wordt beïnvloed door sociale variabelen als het percentage tweeverdieners, de mogelijkheden van en de gedachten over kinderopvang, de arbeidsmoraal (hoe goed en hoeveel uur in de week is men bereid om te werken bijvoorbeeld) en de sociale zorg van de staat.

Technologische variabelen. Hoe wordt er geproduceerd en wat is de stand van de techniek? Het maakte voor het totale functioneren van weverijen nogal uit of ze in de periode zaten voor of na de uitvinding van de

stoommachines. Computers hebben hun invloed op de bedrijfsvoering. Allemaal zaken die ook nu nog verschillen per regio in de wereld. Soms worden technologische tekortkomingen goedge maakt doordat bijvoorbeeld de loonkosten veel lager liggen of de mensen bereid zijn harder en langer te werken dan in de technologisch hogerstaande landen.

● WWW.BIZZ.BE

Hoe werken we in 2025?

De Vlaamse site Inc.com voorspelt enkele technologische trends voor 2025.

Augmented reality is overal. Toegevoegde realiteit bestaat al, maar zal tegen 2025 zijn geïntegreerd in elke shopervaring. Als u naar een kledingwinkel gaat, kunt u in de spiegel zien hoe een nieuw hemd u staat zonder u om te kleden.

Digitale assistenten denken met u mee. Eigenaars van de iPhone 4S kennen de digitale assistent Siri al, maar in 2025 zal zo'n assistent u helpen met uw agenda, mails en foto- en documentenbeheer. Bovendien heeft de digitale assistent een holistische kijk. Omdat hij weet waar u moet zijn en waarom, presenteert hij de documenten die u nodig hebt. Hij kent uw korte- en langetermijndoelstellingen en past uw agenda daaraan aan. De assistent zit in elk gadget, in uw auto en op kantoor.

Oprolbare tablets. Tablets worden zo dun en licht dat u ze kunt oprollen zoals een stuk plastic. Voor een snelle mailsessie zou u een klein stukje moeten uitrollen, voor kantoorwerk is een groter stuk nodig. Ze zouden ook veel minder energie verbruiken.

Alles wordt meteen vertaald. Als u spreekt, zal een computergestuurd vertaalsysteem uw woorden meteen omzetten naar de gewenste taal. Op die manier kunnen vooral kleine bedrijven zich op veel grotere schaal profileren.

10 januari 2012



Ecologische variabelen. Hierbij speelt de vraag hoe het land of de regio waar de organisatie zich bevindt met het milieu omgaat. Wordt de organisatie geacht hierin een rol te spelen (door duurzaam te produceren)? Ook kan het zo zijn dat de organisatie beïnvloed wordt door de staat waarin het milieu verkeert in haar omgeving. De organisatie van de Olympische Spelen wordt niet zelden gehinderd door de smog, veroorzaakt in de grote steden waar de evenementen plaatsvinden. In sommige landen worden fabrieken stilgelegd als er veel luchtverontreiniging aan de orde is. In Nederland wordt de wegen- en huizenbouw beïnvloed (beperkt) door Europese regelgeving op het gebied van fijnstof.

Markt- en bedrijfstakvariabelen. Hierbij moet je denken aan de omvang van de markt waarop de organisatie actief is, de hevigheid van de concurrentie op die markt en de stand van zaken in de bedrijfstak. Overwegen bijvoorbeeld veel andere organisaties om ook jouw markt te gaan betreden? Of vertrekken er juist veel organisaties uit de bedrijfstak omdat het er niet goed toeven is? Denk aan boerderijen of vissersvloten die 'gesaneerd' worden (opgedoekt met middelen van de overheid).

Politieke variabelen. Is er sprake van een overheid die zich actief bemoeit met de economie en de marktverhoudingen? Of kiezen de politieke bestuurders voor liberalere terughoudendheid? Creëren de politieke machthebbers kansen voor organisaties door middel van subsidies of werpen ze juist drempels op? In het ergste geval nationaliseren ze organisaties, hetgeen wil zeggen dat de organisaties onteigend worden en in handen van de staat vallen. Of zoals men in die landen liever zegt: 'in handen van het volk vallen'.

In tabel 1.5 zijn vier van deze zeven variabelen uitgewerkt (de S, T, E en P).

TABEL 1.5 De ingevulde STEP-analyse

STEP-analyse

- 1 Welke factoren uit de indirecte omgeving beïnvloeden de organisatie?
- 2 Welke van deze factoren vormen nu of in de toekomst kansen of bedreigingen voor de organisatie?

Politiek en wetten

Antimonopolie & antikartel wetgeving • Milieubeschermdende maatregelen en wetten • Belastingklimaat en wetgeving • Regulering van buitenlandse handel • Arbeidsrecht • Politieke stabiliteit van overheid en democratie

Economie

Conjunctuur • Levensfase van de bedrijfstak • Trend van het BNP • Rentestand • Monetair situatie • Besteedbaar inkomen van klanten • Beschikbaarheid van energie en kosten daarvan

Sociaal-cultureel

Demografie • Inkomensverdeling • Sociale mobiliteit • Verandering van levensgewoonten • Houding ten opzichte van werk en vrije tijd • Consumentisme • Opleidingsniveau

Technologie

De overheidsuitgaven voor research • De gerichtheid van overheid en industrie op technologie • Nieuwe uitvindingen en ontwikkelingen • De snelheid van veroudering van technologie

Bron: aangepast overgenomen uit Johnson & Scholes

Voor de organisatie betekenen deze omgevingsinvloeden het volgende:

- 1 De organisatie zal zich bewust moeten zijn van de omgeving en deze moeten *kennen*. In het volgende hoofdstuk zullen we zien hoe de organisatie zicht krijgt op de omgeving.

- 2 De organisatie zal *keuzes* moeten maken ten aanzien van de omgeving. Waar willen we zitten? Waar produceren we? Hier of in een lagelonenland? Realiseer je overigens wel dat het verplaatsen van productie naar lagelonenlanden heel wat voeten in de aarde heeft!
- 3 De organisatie zal moeten proberen de omgeving naar haar hand te zetten en te *beïnvloeden*. Veel ondernemingen zijn in Nederland lid van de werkgeversorganisatie VNO-NCW, die onder andere tracht de politiek en de publieke opinie te beïnvloeden. Organisaties proberen ook individueel het publiek te beïnvloeden door reclame te maken voor hun producten of diensten. Op deze wijze creëert men een vraag of verhoogt men deze. Organisaties sponsoren goede doelen of doen pogingen duurzaam (met respect voor natuur en milieu) zaken te doen. Allemaal acties waarmee men poogt de omgeving te veranderen.

Duurzaamheid en MVO

Duurzaam omgaan met de omgeving, het milieu waarin een onderneming actief is, vraagt tegenwoordig zo veel aandacht dat we er voor wat betreft de omgevingsvariabelen extra aandacht aan schenken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de 3P- of PPP-benadering. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat het om het vinden van een balans tussen people, planet en profit. De gedachte is dat deze balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving, bijvoorbeeld doordat klanten zich aangetrokken voelen tot een bedrijf dat goed zorgt voor de omgeving (milieu) van een bedrijf.

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft aanbevelingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen opgesteld, de zogenaamde OESO-richtlijnen. Deze richtlijnen maken duidelijk wat overheden van het gedrag van bedrijven verwachten.

Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen, aldus de definitie van de VN-commissie Brundtland. Het Brundtland-rapport is de verkorte naam waaronder het VN-rapport *Our common future* uit 1987 bekend is geworden. De populaire naam verwijst naar de voorzitter van de commissie, de toenmalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland.

De belangrijkste conclusie van het rapport was dat de belangrijkste mondiale milieuproblemen het gevolg zijn van de armoede in het ene deel van de wereld en de niet-duurzame consumptie en productie van het andere deel van de wereld. Het rapport riep voor het eerst op tot duurzame ontwikkeling. Duurzaamheid gaat over de schaarste van de hulpbronnen waarmee welvaart wordt voortgebracht, zowel nu als in de toekomst. De oppervlakte van de aarde is eindig, grondstoffen kunnen op raken en de opnamecapaciteit van de atmosfeer en onze natuurlijke omgeving kent haar grenzen.

Bij duurzame ontwikkeling is dus sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen zijn duurzaam.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaam ondernemen

3P- of PPP-benadering

Duurzame ontwikkeling

Brundtland-rapport

Cradle to Cradle

Een term die we vaak tegenkomen bij duurzame ontwikkeling of duurzaam ontwerpen betreft het begrip Cradle to Cradle (C2C). Cradle to Cradle (wieg tot wieg) is een nieuwe kijk op duurzaam ontwerpen, die naar voren is gebracht in het boek *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (2002) van William McDonough en Michael Braungart.

Bij C2C is er bij het te ontwikkelen product van meet af aan aandacht, bijvoorbeeld via een levenscyclusanalyse (LCA), voor de totale keten van ontstaan (grondstoffen, productie), gebruik (energieverbruik en verbruik van hulpstoffen zoals waspoeder en benzine) en afdanking (hergebruik en storten van restproducten). C2C ziet erop toe dat:

- schonere grondstoffen worden gebruikt;
- het product zo ontworpen wordt dat het zuiniger in gebruik is;
- en het vooraf geoptimaliseerd wordt voor recycling.

De centrale gedachte van de C2C-filosofie is dat alle gebruikte materialen na hun leven in het ene product, nuttig kunnen worden ingezet in een ander product. Het eerste verschil met conventioneel recyclen is dat er geen kwaliteitsverlies optreedt en er geen restproducten overblijven die alsnog gestort worden. Deze kringloop wordt aangeduid met het motto: afval = voedsel. Het afval (product) van het een is het 'voedsel', het begin voor het volgende product.

1.2.3 Hiërarchie en arbeidsverdeling in organisaties

In organisaties van meer dan één persoon wordt arbeid verdeeld. De te klaren klus kan dan kennelijk niet meer door één persoon worden gedaan. Er moeten afspraken gemaakt worden over wie wat gaat doen. Hoe we dat precies doen, zullen we zien in hoofdstuk 3 dat over het onderwerp organiseren gaat. Op dit moment melden we dat we de arbeid horizontaal en verticaal kunnen verdelen.

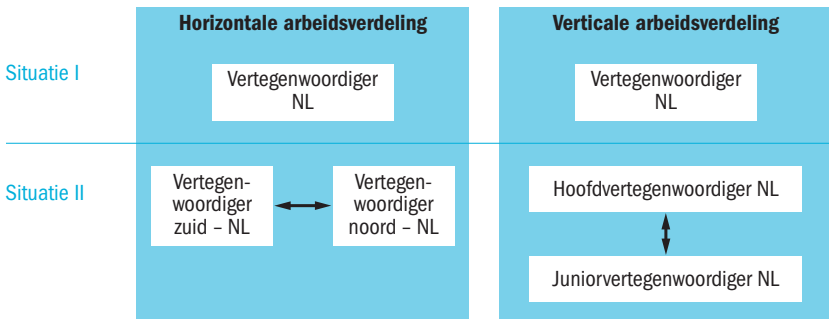
Bij horizontale verdeling van arbeid wordt de arbeid in delen van hetzelfde niveau gesplitst. Denk bijvoorbeeld aan een vertegenwoordiger die een hele regio moet bedienen. Als het werk te veel wordt, kan deze iemand erbij krijgen die het noordelijk deel van het land gaat bedienen, terwijl de eerdergenoemde vertegenwoordiger hetzelfde werk gaat doen in het zuidelijk deel van het land. In een dergelijk geval spreken we van horizontale verdeling van de arbeid. (NB Dat horizontale heeft dus niets te maken met dat land en de indeling noord-zuid.) In figuur 1.6 wordt dit schematisch weergegeven.

Bij verticale verdeling van arbeid gaan we niveaueverschillen aanbrengen. De een wordt de leidinggevende of beherend baas van de ander. In het voorbeeld van daarnet, zou een vertegenwoordiger die het te druk krijgt ook een ondergeschikte kunnen krijgen die voor het hele land de eenvoudigere taken gaat doen,

Horizontale verdeling van arbeid

Verticale verdeling van arbeid

FIGUUR 1.6 Horizontale en verticale arbeidsverdeling



Zeven redenen waarom teams niet werken

Hiërarchie is uit, teams zijn in. Steeds meer bedrijven geloven in de kracht van het team voor meer creativiteit of betere besluitvorming. Maar dat valt in de praktijk nogal tegen. Zeven redenen waarom werken in teamverband geen zin heeft.

1 Hoera iemand anders doet het!

Werken in een team is voor veel mensen aanleiding om ontspannen achterover te leunen: collega's met meer gevoel voor verantwoordelijkheid zullen immers het werk wel opknappen.

2 De mythe van gelijkheid

Een van de grootste misvattingen over teamwork is dan ook het idee dat iedereen in een team gelijk is en evenveel inbreng heeft.

3 Het geheel is kleiner dan de som der delen

Elke dag wordt er in Nederland urenlang vergaderd, concepten bedacht en van alles geroepen en driftig opgeschreven. Onderzoek heeft aangetoond dat individuen effectiever brainstormen dan groepen.

4 De terreur van de consensus

Dat groepen betere besluiten nemen dan individuen is ook een misverstand dat inmiddels door de psychologie uit de weg is geruimd. Teams hebben de neiging om ideeën of besluiten aan te nemen die meteen door de groep worden geaccepteerd.

5 Er moet ook nog gewerkt worden

Omdat taken niet meer van bovenaf worden opgelegd, is voortdurend overleg noodzakelijk geworden. In de praktijk betekent dat vaak: vergaderen tot je erbij neervalt.

6 Het is helemaal niet leuk om in een team te werken

Probleem is dat veel mensen het helemaal niet leuk vinden om in een team te werken. Het gaat tegen onze natuur in om op anderen te vertrouwen als het gaat om belangrijke taken in het leven.

7 Onvoldoende communicatieve vaardigheden

Eén op één is het al moeilijk om duidelijk over te brengen wat je bedoelt en wat je wil bereiken, nog ingewikkelder wordt het op het moment dat er meerdere mensen bij betrokken zijn.

bijvoorbeeld reclamemateriaal verspreiden, telefonisch verkopen of afspraken maken voor de leidinggevende, terwijl de hogergeslikte voortaan de lastigere klussen doet, zoals het opzetten van een marketingcampagne. In dat geval is er hiërarchisch verschil ontstaan en spreken we van verticale arbeidsverdeling. Dit is eveneens inzichtelijk gemaakt in figuur 1.6.

Op deze wijze worden rangen, standen en verschillen in de organisatie gecreëerd. De hiërarchisch hoger geplaatsten zullen doorgaans:

- meer macht hebben;
- beter betaald worden;

Hiërarchie

- meer invloed hebben op de organisatie;
- meer vrijheid hebben;
- grotere verantwoordelijkheid dragen;
- zich meer op de lange termijn van de organisatie richten.

In hoofdstuk 2 zullen we zien dat de top van de organisatie de verste planingshorizon kent en de werkvloer zich het meest op de korte termijn en de dagelijkse bezigheden richt.

Doorgaans zorgt de verticale arbeidsverdeling voor een piramidevormige organisatie. We zien daarbij normaliter veel medewerkers op de werkvloer. Naarmate men op hogere functieniveaus komt, zijn er telkens minder mensen met dezelfde functie. Om uiteindelijk uit te komen bij de eindverantwoordelijke topfunctionaris (de directeur, president, general manager of voorzitter van bestuur).

Mensen kunnen 'hogerop' komen door gepromoveerd te worden naar hoger gelegen functies. Dit als gevolg van goed functioneren, maar soms ook door vlieerij, geluk of omstandigheden. Een andere methode is het bereiken van hoger gelegen functies door hiernaar bij andere organisaties te solliciteren.

1.2.4 Wat heb je aan organisaties?

Nu we in globale lijnen besproken hebben hoe organisaties werken, staat de vraag nog open wat je eraan hebt. Organisaties bestaan bij de gratie van het eerder besproken synergie-effect. Doordat mensen samenwerken, bereiken ze meer dan helemaal alleen. Maar organisaties hebben ook nog andere pluspunten:

- De meeste mensen vinden het prettig om collega's te hebben. Men gaat uiteraard ook voor het geld werken. Maar als we dan toch een groot deel van ons leven aan de arbeid moeten, dan graag in een organisatie waar we sociale contacten kunnen opdoen.
- Met organisaties kun je je identificeren. Veel mensen hebben een binding met de organisatie waar ze werken.
- Van de organisaties waar we niet werken, zoals verenigingen, worden we zelfs vrijwillig lid. We vinden het prettig dat ze er zijn, we willen erbij horen.

Psychologisch contract

Mensen gaan met hun organisatie, hun werkgever een psychologisch contract aan. Dat wil zeggen dat zij veel belangrijker dan het papieren contract een subtiel geheel van ongeschreven wederzijdse verwachtingen blijken te hebben. De medewerker wil naast geld ook uitdaging, weg uit de sleur, zich kunnen verbeteren, interessante mensen ontmoeten, zich gewaardeerd voelen, persoonlijke aandacht en coaching. De werkgever verwacht voor zijn loon niet alleen arbeid terug, maar ook loyaliteit, inzet en teamwerk.

1.3 Management in organisaties

Management

Management is het zich richten op de planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie. Op deze begrippen komen we in paragraaf 1.4 terug. Hierbij moeten menselijke en materiële middelen toegewezen worden om de organisatie doelen te bereiken.

We kijken in deze paragraaf naar de verschillende managementlagen in een organisatie, we bespreken de managementvaardigheden en we gaan in op managementrollen.

1.3.1 Management in lagen

Management wordt doorgaans uitgeoefend door de manager. Deze staat aan het hoofd van een groep mensen, een afdeling of de complete organisatie. We kennen drie managementniveaus:

- 1 **Topmanagement.** Het topmanagement formuleert de overall-doelen van de organisatie (dit noemen we ook wel de formulering van de strategische doelen van de organisatie), bepaalt de koers, stuurt het middenmanagement aan en draagt de eindverantwoordelijkheid.
- 2 **Middenmanagement.** Het middenmanagement vertaalt de strategische doelen van het topmanagement in tactische doelen voor de middellange termijn, heeft een specifiekere aandachtsterrein of beperktere blik dan het topmanagement, richt zich op een breder terrein dan de operationele manager en brengt de relevante informatie en signalen uit de lagere delen van de organisatie naar boven.
- 3 **Operationeel management.** Het operationele management staat net boven het uitvoerende personeel. Vaak was de operationele manager eerder een van de uitvoerend personeelsleden. Een uitvoerend manager plant en verdeelt het werk. Hij geeft orders aan het uitvoerend personeel, werkt de plannen van het middenmanagement verder uit en brengt ze ten uitvoer. Hij informeert het uitvoerend personeel over beleidsbesluiten die hogerop in de organisatie genomen zijn en hij informeert het middenmanagement over gevoelens, zorgen, wensen en waardering die leven onder het uitvoerend personeel.

Manager

Management-
niveaus

1

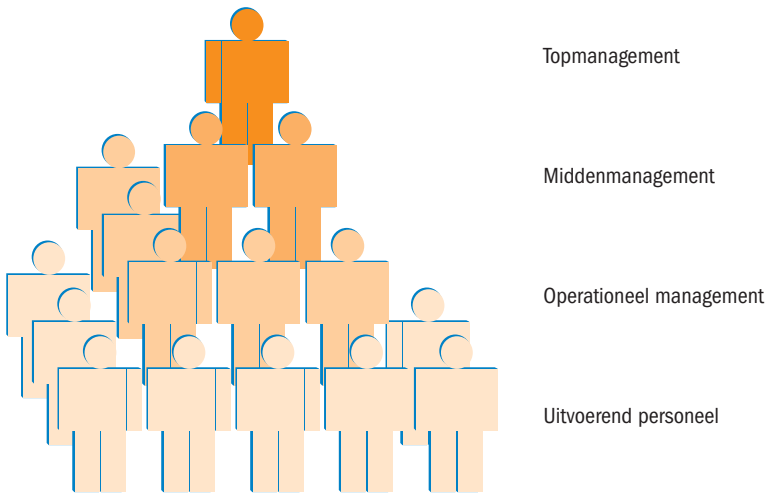


Op alle managementniveaus zijn communicatieve vaardigheden belangrijk. De manager verzorgt informatieoverdracht naar boven-, neven- en ondergeschikten.

Piramide

De indeling in managementniveaus levert een piramidevormige organisatie op (zie figuur 1.8). Dit omdat er naarmate je hiërarchisch gezien afdaalt in de organisatie meerdere mensen zijn met dezelfde functie. De piramide wordt dus zoals het hoort van boven naar beneden gezien steeds breder. Er is één president-directeur, er zijn meerdere middenmanagers en er is nog meer uitvoerend personeel. Als het andersom zou zijn, spreekt men in de volksmond wel eens van een ‘Mexicaans leger’ (meer generaals dan soldaten) of ‘more chiefs than indians’ (meer opperhoofden dan gewone indianen).

FIGUUR 1.8 De verschillende managementlagen in piramidevorm, met daaronder het uitvoerende personeel



CASUS 1.7

‘Our masters, the Servants’

De vier studievrienden Imke, Daan, Steven en Marceline zijn inmiddels aanbeland in een eetcafé om wat te eten. Nadat ze wat geroddeled hebben over andere oud-studiegenoten en wat herinneringen hebben opgehaald, komen hun ambities voor de toekomst ter sprake.

‘Wat je moet worden, is manager’, zegt Marceline.

‘Beste salarissen, anderen vertellen wat ze moeten doen en zelf alle vrijheid.’ ‘Maar wat doen de managers dan zelf?’, vraagt Imke.

‘Nou dat is niet altijd duidelijk.’

‘Ze sturen verticaal aan.’

‘Wat?’

‘Ja, dat betekent dat ze de baas zijn en de lakens uitdelen.’

‘O.’

‘Maar ze dragen natuurlijk wel extra verantwoordelijkheid en als het misgaat zijn zij de klos’, geeft Daan aan.

‘Dan krijgen ze hun bonus zeker niet.’

‘Bij ons in het ziekenhuis heb je managers in alle soorten en maten, belangrijke en minder belangrijke. De meneer die de post rondbrengt noemt zich voor de grap altijd “manager inhuizige logistiek van vooral papier”’, zegt Marceline.

‘De managers bij ons zijn over het algemeen trouwens best aardig, ze willen niet zo perse op een voetstuk staan’, zegt Steven.

‘Het zijn vooral de directe collega’s waar ik aan moet wennen, ze bemoeien zich meer met mijn werk dan mijn baas.’

“In de praktijk verdwijnen de meeste voorstellen, concepten en visies die teams hebben ontwikkeld in een bureaula. Slechts een minimum van de ideeën wordt in de praktijk gebracht, omdat slechts een handjevol mensen echt beslissingen kan nemen. En dat is – hoe ouderwets ook – de top van het bedrijf.”

● WWW.MT.NL

Managementvaardigheden en leiding geven

Goede managers en goede leiders zijn niet zo verschillend als wel eens wordt gedacht, zo leren we op de aftrap van de jaaropleiding voor nieuwbakken managers. Beiden zijn immers in staat vooral ánderen beter te laten presteren.

Als Rob de Bouwer aan de deelnemers van zijn cursus vraagt wat het verschil is tussen managen en leiding geven, blijft het aanvankelijk stil. De kersverse managers – of zij met de ambitie het te worden – ervaren duidelijk wat opstartproblemen. Maar dan gaat toch een vinger de lucht in. ‘Management, dat is procesmatig inregelen’, oppert de eigenaar van de vinger. Rob glimlacht en concludeert: ‘Jij zit zeker in de IT.’ Het gezicht van de deelnemer staat op verbazing (‘Hoe kan hij dat nou weten?’), maar de anderen moeten er vooral om lachen.

De Bouwer: ‘Het ultieme management is dat jij in staat bent mensen dingen te laten doen waarvan ze niet dachten dat ze die konden.’ De meeste mensen hebben namelijk een licht minderwaardigheidscomplex, zegt hij erbij. Maar er is hoop: een goede manager kan hen zover krijgen dat ze erin gaan geloven. Een goede leidinggevende trouwens ook, zegt hij. Dus uiteindelijk zijn die twee helemaal niet zo verschillend.

18 november 2011

1.3.2 Managementvaardigheden

Een goede manager moet een aantal vaardigheden beheersen, dit naargelang het niveau van zijn functie. We kennen in dit verband vier vaardigheden:

- 1 **conceptuele vaardigheden**: vaardigheden om op creatieve wijze zelfstandig ideeën te kunnen ontwikkelen die oplossingen moeten bieden voor gerezen problemen of kansen;
- 2 **communicatieve vaardigheden**: vaardigheden om op de juiste wijze informatie, gedachten en gevoelens te kunnen overbrengen en ontvangen;

- 3 **interpersoonlijke vaardigheden**: vaardigheden om te kunnen leiden, motiveren, conflicten op te lossen en samen te werken;
- 4 **technische vaardigheden**: vaardigheden om specifieke, voor een bepaald werkteerein benodigde methoden, procedures en technieken toe te kunnen passen, bijvoorbeeld planningstechnieken.

Ten aanzien van deze vaardigheden kunnen we stellen dat naarmate men in hogere managementlagen komt, de behoefte aan technische vaardigheden afneemt. Daarvoor kan men namelijk leunen op het werk van de mensen lager in de organisatie.

Ook is het zo dat naarmate men in hogere managementlagen komt de behoefte aan conceptuele vaardigheden toeneemt. Dat is immers de reden waarom men op de hoger gelegen positie in de organisatie zit: sturen, plannen en nieuwe ideeën en plannen opzetten voor de organisatie.

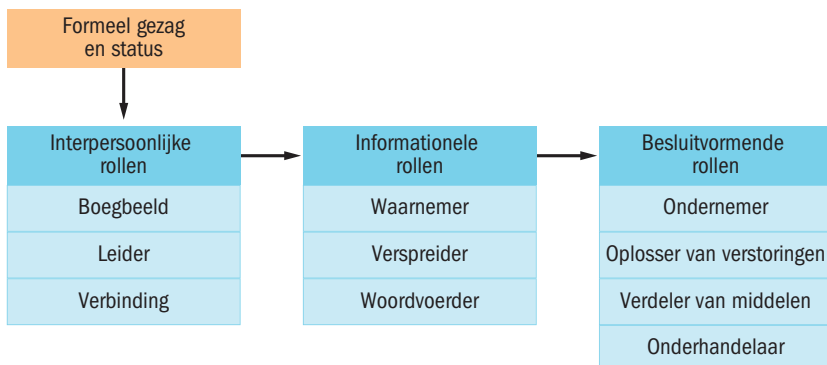
1.3.3 Managementrollen

Een van de meest toonaangevende en origineelste denkers over management is Henry Mintzberg (1973, 1989). Aan het begin van zijn carrière volgde en observeerde hij managers en beschreef wat zij doen. Mintzberg nam waar dat managers tien rollen op zich nemen die hij indeelde in:

- **Interpersoonlijke rollen**. De manager is boegbeeld van de organisatie naar buiten toe en is intern de leider en verbindingspersoon van de organisatie met de omgeving.
- **Informationele rollen**. De manager neemt als waarnemer de ontwikkeling in de omgeving en de positie van zijn organisatie daarin waar, verspreidt informatie en is als woordvoerder de persoon die de informatie vanuit de organisatie naar buiten de omgeving in brengt.
- **Besluitvormende rollen**. De manager zit in de besluitvormende rol als ondernemer, als oplosser van storingen, als de persoon die besluiten moet nemen over de verdeler van middelen en als onderhandelaar.

In figuur 1.9 is deze indeling schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.9 Relatie tussen de verschillende managementrollen



Bron: Mintzberg, 1989

1.4 Plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen

In paragraaf 1.3 noemden we de begrippen planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie al in de verklaring van het begrip 'management'. We zullen deze begrippen in deze paragraaf en in de rest van het boek verder uitwerken, omdat dit de managementfuncties zijn die je zelf moet gaan beheersen.

Het werk van de manager is onder te verdelen in vier basisfuncties die het management heeft. De eerste basisfunctie is plannen: de managementfunctie waarbij men doelen voor de toekomst vaststelt en vervolgens bepaalt welke acties op welke tijdstippen nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken. Planning wordt gedaan om de gestelde organisatiedoelen vast te stellen.

Plannen

Daarna moet de manager – nog steeds in de planningsfunctie – bepalen met welke middelen hij een dergelijke planning kan uitvoeren. Welke acties zijn nodig om het doel te realiseren en vast te stellen en via welke weg wil hij het doel bereiken? Soms heeft hij meerdere acties waaruit hij kan kiezen. In hoofdstuk 2 zullen we dit verder uitwerken. We zullen in dat hoofdstuk zien hoe men de overkoepelende planning (lees: *strategie*) van de organisatie maakt, en hoe *besluitvorming* tot stand komt. Ook komen praktische planningstechnieken aan bod waarmee je al bij de start van jouw carrière in aanraking komt.

Om de gemaakte planning te kunnen realiseren, moet de organisatie daarop worden ingericht (zie figuur 1.10). Als je de markt in Duitsland wil gaan veroveren, moeten mensen in de organisatie zich op Duitsland gaan richten. Organiseren is de functie van het management die erop gericht is een structuur van relaties tussen het personeel te creëren waardoor dit in staat is de gestelde doelen te bereiken. *Structuren aanbrengen*, *coördineren* en het opbouwen en onderhouden van een geschikt *personeelsbestand* zijn de hoofdbestanddelen van het organiseren. Dit alles komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Daar kijken we ook naar *cultuur* in organisaties en *organisatieverandering*.

Organiseren

Als de planning en de organisatie gereed zijn, moet je er nog steeds voor zorgen dat de medewerkers de dingen gaan doen die ze moeten doen. Je moet ze coachen, motiveren, met ze communiceren, ze aanvuren en ze soms corrigeren. Dat noemen we leiden of leidinggeven. Leidinggeven is de managementfunctie die gericht is op het begeleiden en motiveren van ondergeschikten, zodat deze de taken uitvoeren die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken. In hoofdstuk 4 zullen we deze managementfunctie verder vormgeven.

Leidinggeven

Planning: 10 manieren om een uur per dag te winnen

Een uur sneller thuis zijn van je werk? Voor een groot deel van onze werkdruk zijn we zelf verantwoordelijk. Met deze tips werk je efficiënter en spaar je dagelijks al snel een uur uit.

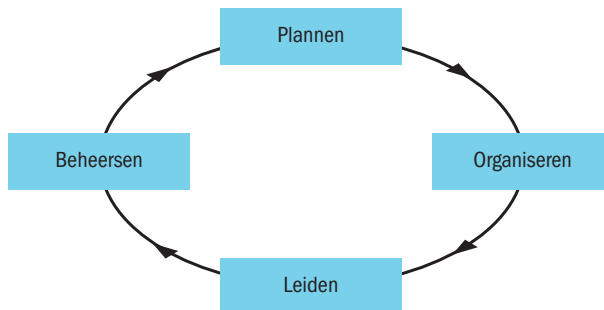
- 1 Begin vroeg.
- 2 Profiteer van je energieke uurtjes.
- 3 Plan je pauzes.
- 4 Switch niet van dossier naar dossier.
- 5 Leer nee zeggen.
- 6 Plan vaste mailmomenten.
- 7 Zorg voor alleen positieve stress.
- 8 Ruim je bureau op.
- 9 Luister naar Bach.
- 10 Benut de boost van sport.

Beheersen

De laatste managementfunctie betreft het beheersen. Dit slaat op het *verifiëren* of de gestelde doelen en planning ook daadwerkelijk gehaald worden door de organisatie. Dit om zonedig te kunnen bijsturen. Dat komt aan bod in hoofdstuk 5 waarin we kijken naar de *werking van en eisen aan beheersings-systemen*.

In figuur 1.10 zijn de vier basisfuncties van de manager schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.10 De vier basisfuncties van de manager



Samenvatting

- ▶ **Organisatie:** samenwerking door mensen aan een gemeenschappelijk doel met het streven naar continuïteit.
- ▶ **Bedrijf:** organisatie die een product of dienst maakt en verkoopt.
- ▶ **Onderneming:** bedrijf dat winst wil maken
- ▶ **Rechtsvormen van organisaties**
 - Natuurlijke personen*
 - Eenmanszaak
 - Maatschap
 - Vennootschap onder Firma (vof)
 - Commanditaire vennootschap (cv)
 - Rechtspersonen*
 - Naamloze vennootschap (nv)
 - Besloten vennootschap (bv)
 - Coöperatieve vereniging (cv)
- ▶ In een organisatie worden materialen, middelen en overige factoren getransformeerd tot gewenste output en ongewenste output (figuur 1.3).
- ▶ De omgeving van een organisatie is onder te verdelen in drie schillen:
 - interne belanghebbenden
 - externe belanghebbenden
 - indirecte omgeving: DESTEMP (demografische, economische, sociale, technologische, ecologische, markt en bedrijfstak- en politieke variabelen).
- ▶ Een organisatie moet zijn omgeving kennen om keuzes te kunnen maken en de omgeving te kunnen beïnvloeden.
- ▶ Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO): vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit) met respect voor de sociale kant (people) en ecologische randvoorwaarden (planet).
 - Zorg voor de 3P's (profit, people, planet).
 - Een element van MVO is Cradle to Cradle ontwerpen, dusdanig ontwerpen dat een product als het niet meer gebruikt wordt of kan worden, als grondstof kan dienen voor een ander product
 - MVO is gericht op de toekomst door duurzame ontwikkeling: ontwikkeling zonder het vermogen van toekomstige generaties om in eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.
 - Duurzame ontwikkeling kwam het eerst baanbrekend aan bod in het Brundtland-rapport.
- ▶ Arbeid kan horizontaal en verticaal worden gedeeld.
- ▶ Management richt zich op planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie.
- ▶ Drie managementniveaus:
 - topmanagement,
 - middenmanagement,
 - operationeel management
- ▶ Vier managementvaardigheden:
 - conceptuele (zelf oplossingen verzinnen)
 - communicatieve (zorgdragen voor informatieoverdracht)
 - interpersoonlijke (leiden, conflicten oplossen, motiveren, samenwerken)
 - technische (methoden, procedures)
- ▶ Managementrollen:
 - interpersoonlijke rollen (boegbeeld, leider, verbinding)
 - informatiele rollen (waarnemer, verspreider, woordvoerder)
 - besluitvormende rollen (ondernemer, oplosser van storingen, verdeler van middelen, onderhandelaar)

Kernbegrippen

3P- of PPP-benadering	Zie maatschappelijk verantwoord ondernemen.
Bedrijf	Een organisatie die goederen en / of diensten maakt om deze op een afzetmarkt te verkopen.
Bedrijven met winst-oogmerk	Die bedrijven die iets afzetten op een markt en daarbij winst willen maken.
Bedrijven zonder winst-oogmerk	Die bedrijven die iets afzetten op een markt en daarbij niet gericht zijn op het maken van zoveel mogelijk winst.
Beheersen	Managementfunctie die erop gericht is te verifiëren of de gestelde doelen en plannen ook daadwerkelijk gehaald worden door de organisatie.
Besloten vennootschap (bv)	Rechtspersoon met aandelen op naam.
Besluitvormende rollen	De manager zit in de besluitvormende rol als ondernemer, als oplosser van storingen, als de persoon die besluiten moet nemen over de verdeler van middelen en als onderhandelaar.
Brundtland-rapport	Belangrijk rapport over duurzame ontwikkeling (zie duurzame ontwikkeling).
Commanditaire vennootschap (cv)	Rechtsvorm voor natuurlijke personen; samenwerkingsverband onder één naam tussen twee of meer personen die kapitaal, arbeid of vergunningen inbrengen. Vergelijkbaar met de firma. Het verschil is dat bij de cv sprake is van actieve en stille (commanditaire) vennoten.
Communicatieve vaardigheden	Vaardigheden om op de juiste wijze informatie, gedachten en gevoelens te kunnen overbrengen en ontvangen.
Conceptuele vaardigheden	Vaardigheden om op creatieve wijze zelfstandig ideeën te kunnen ontwikkelen die oplossingen moeten bieden voor gerezen problemen of kansen.
Coöperatieve vereniging	Rechtspersoon; vereniging van leden die hetzelfde doel nastreven.
Cradle to Cradle (C2C)	Dusdanig ontwerpen dat een product als het niet meer gebruikt wordt of gebruikt kan worden, als grondstof kan dienen voor een ander product.

Duurzaam ondernemen	Vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people) en ecologische randvoorwaarden (planet).
Duurzame ontwikkeling	Ontwikkeling nu zonder het vermogen van toekomstige generaties om in eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.
Eenmanszaak	Rechtsvorm voor één natuurlijk persoon waarbij de eigenaar aansprakelijk is met zijn gehele vermogen.
Externe belanghebbenden	Partijen die geen onderdeel van de organisatie zijn, maar er wel een duidelijk belang bij hebben.
Externe hoofd-doelstelling van de organisatie	Het voorzien in een maatschappelijke behoefte.
Functioneel organisatiebegrip	Het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
Horizontale verdeling van arbeid	Arbeid wordt in delen van hetzelfde niveau gesplitst.
Indirecte omgeving	De algemene omgevingsvariabelen die van invloed zijn op de organisatie.
Informationele rollen	De manager neemt als waarnemer de ontwikkeling in de omgeving en de positie van zijn organisatie daarin waar, verspreidt informatie en is als woordvoerder de persoon die de informatie vanuit de organisatie naar buiten de omgeving in brengt.
Institutioneel organisatiebegrip	De organisatie als instituut.
Instrumenteel organisatiebegrip	De wijze waarop men de zaak georganiseerd heeft in de organisatie.
Interne belanghebbenden	De partijen die een direct belang bij de organisatie hebben.
Interne hoofd-doelstelling van de organisatie	Het streven naar het voortbestaan van de organisatie.

Interpersoonlijke rollen	De manager is boegbeeld van de organisatie naar buiten toe; hij is intern de leider en verbindingspersoon van de organisatie met de omgeving.
Interpersoonlijke vaardigheden	Vaardigheden om te kunnen leiden, motiveren, conflicten op te lossen en samen te werken.
Leidinggeven	Managementfunctie die gericht is op het begeleiden en motiveren van ondergeschikten zodat deze de taken uitvoeren die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken.
Maatschap	Rechtsvorm voor natuurlijke personen; deze wordt veelal gebruikt door beoefenaren van een vrij beroep die willen samenwerken (als zogeheten maten).
Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	Vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people) en ecologische randvoorwaarden (planet).
Management	Het zich richten op de planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie, waarbij menselijke en materiële middelen worden toegewezen om de organisatiedoelen te bereiken.
Middenmanagement	Managementlaag in het midden van de organisatie.
Naamloze vennootschap (nv)	Rechtspersoon met aandelen 'aan toonder'.
Operationeel management	Onderste managementlaag van de organisatie.
Organisatie	Een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
Organiseren	Managementfunctie die erop gericht is een structuur van relaties tussen het personeel te creëren waardoor dit in staat is de gestelde doelen te bereiken.
Plannen	Managementfunctie waarbij men doelen voor de toekomst vaststelt.
Psychologisch contract	Subtiel geheel van ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen werknemer en werkgever.


Synergie-effect	Effect waardoor het resultaat van het totale samenwerkingsverband groter is dan de optelling van de individuele prestaties.
Topmanagement	Bovenste managementlaag in een organisatie.
Vennootschap onder firma (vof)	Rechtsvorm voor natuurlijke personen; samenwerkingsverband onder één naam tussen twee of meer personen die kapitaal, arbeid of vergunningen inbrengen.
Verticale verdeling van arbeid	Arbeid wordt zo gesplitst dat er niveaoverschillen en hiërarchie ontstaan.

Vragen en opdrachten

Vragen

- 1.1 Welke zijn de tien managementrollen van Mintzberg en hoe worden ze gegroepeerd?
- 1.2 Beschrijf in je eigen woorden de betekenis achter de vier basisfuncties van management.
- 1.3 Welke kenmerken heeft een organisatie?
- 1.4 Welke rechtsvormen kennen we voor natuurlijke personen? Geef een omschrijving.
- 1.5 Welke rechtsvormen kennen we voor rechtspersonen? Geef een omschrijving.
- 1.6 Omschrijf de vaardigheden die managers moeten bezitten.

Opdrachten

- 1.7 Breng het transformatieproces in kaart voor de volgende organisaties: Albert Heijn, de NS, een rechtbank en een kliniek voor plastische chirurgie.
- 1.8 Kies een tweetal organisaties, en probeer daarvoor zo compleet mogelijk de omgeving te beschrijven.
- 1.9 Benoem voor elk van de tien managementrollen een praktijkvoorbeeld. (Een mogelijk voorbeeld van de manager als verbindingspersoon zien we als... enzovoort.)
- 1.10 Probeer aan de hand van de website van drie organisaties verschillen en overeenkomsten te vinden. 

1.11 Lees het volgende artikel over sociale media als communicatievorm.

● WWW.EZPRESS.EU

Ruim de helft van de bedrijven maakt geen gebruik van social media voor communicatie of marketing

eCircle heeft de resultaten uit onderzoek naar sociale media en e-mailmarketing bekendgemaakt. eCircle toont aan hoe marketeers social media en e-mail integreren binnen online marketing. Ook komen de belangrijkste doelstellingen naar voren die marketeers proberen te behalen met socialmediaplatforms, zoals Facebook en Twitter. De resultaten wijzen uit dat e-mailmarketing nog altijd de belangrijkste online marketing-tool is voor de meerderheid van de Europese bedrijven (bijna 60 procent), gevolgd door display (48 procent) en social media (44 procent). Spanje en het Verenigd Koninkrijk lopen voorop in het gebruik van social media voor bedrijfscommunicatie. Nederlandse bedrijven staan op de derde plek met 47 procent van de marketeers die aangeeft dat ze nieuwe digitale kanalen hebben geïntegreerd in hun online marketingmix.

10 juli 2011

- a In dit hoofdstuk kwam de relatie van het bedrijf met haar omgeving aan de orde. Geef andere dan digitale kanalen (zoals sociale media) aan waarlangs een bedrijf met haar omgeving kan communiceren.
- b Niet alle bedrijven zorgen ervoor dat hun werknemers hun social media kunnen bijhouden. In welke mate zou het ontbreken van social media jou in je werk kunnen hinderen? En zou je er voor jezelf persoonlijk last van hebben?
- c Noem voor- en nadelen van bedrijfscommunicatie met de buitenwereld via social media.



Antwoorden op vragen en opdrachten vind je op de bij dit boek behorende website www.introductiemanagement.noordhoff.nl.