

Keuning

Ruud de Lange

Doede

Management Oriëntatie en inleiding

Derde druk



Noordhoff Uitgevers



Management

Oriëntatie en inleiding

Management

Oriëntatie en inleiding

**Doede Keuning
Ruud de Lange**

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: Hollandse Hoogte, Maeslantkering in de Nieuwe Waterweg

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 / 15

© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd, 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 vervaelvoudingen 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) 978-90-01-86199-5
ISBN 978-90-01-86198-8
NUR 801

Woord vooraf

Management is een belangrijk maatschappelijk verschijnsel. Voor iedereen die als toekomstig medewerker in een organisatie wil functioneren is het vakgebied Management in het kader van opleiding of training relevant. Bezinning op wat nu eigenlijk de grondslagen van het management zijn, is voor een ieder van belang die bezig is met de vraag naar de effectiviteit van zijn of haar werk in leiding en uitvoering.

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 belangstelling te wekken. Het boek is opgezet volgens de zogenoemde 'procesbenadering' van management. Het bestrijkt als inleidend boek alle facetten van het vakgebied zonder daarbij naar volledigheid en diepgang in uitwerking van aangestipte onderwerpen te streven.

Het boek behandelt in vogelvlucht, in tien korte hoofdstukken de volgende onderwerpen: Manager en management, Strategiebepaling en strategisch management, Besluitvorming en creativiteit, Ontwerp van de organisatiestructuur, Verdeling van taken en bevoegdheden, Motivatie, werkgedrag en loopbaan, Leidinggeven en organisatiecultuur, Operationele planning en controle en Procesbeheersing en -herontwerp.

Zo worden in kort bestek de grondslagen van management in dit inleidende boek belicht. Het boek is toegankelijk door de praktijkcases en voorbeelden uit bekende organisaties, zodat het aansluit op de dagelijkse berichten via de media.

Elk hoofdstuk opent met een *management-in-actie* verhaal uit de praktijk en sluit af met een *managementcase*. De lezer kan dus steeds meedenken met verschillende managers in hun praktijk-situaties.

Het boek is geschikt voor gebruik in het *modulaire of projectgerichte onderwijs* in diverse hbo-opleidingen, in zowel de bachelors- als de masterfase. Tevens kan het dienen als introductie van het vak Management en Organisatie voor het midden- en hoger management.

Website en overig ondersteunend materiaal

Specifiek voor dit boek is de website www.management-orientatie.noordhoff.nl beschikbaar. Daar zijn voor docenten en studenten toetsvragen, cases en opdrachten te vinden.

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons graag opnieuw aanbevelen 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
Januari 2015

Inhoud

Hoofdstuk 1	Manager en management	3
	Management-in-actie: Nederlandse topman van Zwitserse Hero	4
1.1	Organisatie en management	5
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	6
1.1.2	Enkele kenmerken van managers	6
1.1.3	Organisatie en organiseren	7
1.1.4	Kenmerken van hedendaags management	7
1.2	Managementniveaus in een organisatie	11
1.2.1	Taken topleiding	11
1.2.2	Taken middle management	12
1.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	12
1.2.4	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	13
1.2.5	Verschillen per managementlaag	13
1.2.6	Managers en soorten van beslissingen	14
1.3	Managers en leiders: geboren of gemaakt?	16
1.3.1	Management als proces	16
1.3.2	Managementcyclus en kerntaken	17
1.3.3	Procesmodel van een organisatie	18
1.3.4	Kenmerken van goede managers	20
1.3.5	Expressief en inspirerend: leiderschapsontwikkeling in high-performance-organisaties	21
1.4	Te stellen eisen aan een organisatie	22
1.4.1	Manager en organisatiecultuur	22
	Samenvatting	23
	Discussievragen	23
	Managementcase: Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: 'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie.'	24
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	27
	Management-in-actie: Boeken uitlenen kan ook commercieel...	28
2.1	Omgeving: partijen en situaties	29
2.1.1	Externe belanghebbenden als partij	30
2.1.2	Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden	32
2.2	Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties	38
2.2.1	Nieuw bedrijfsmodel: ICT, unbundling en rebundling	41
2.2.2	Corporate governance	42
2.2.3	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	42
2.2.4	Risicomanagement, taak topleiding en governance-code	43
2.2.5	Medezeggenschap: Wet op de Ondernemingsraden en Arbowet	43
2.3	Management en ethiek	44
	Samenvatting	46
	Discussievragen	46
	Managementcase: Organisatie in discussie	47

Hoofdstuk 3	Strategiebepaling en strategisch management	51
	Management-in-actie: TomTom op de fitnessmarkt: met een nieuwe koers goed op weg...??!	52
3.1	Strategiebepaling	53
3.1.1	Expliciete strategieformulering wenselijk	54
3.2	Strategieformulering: een proces	54
3.2.1	Vaststellen huidig strategisch profiel en identificatie van het businessmodel	56
3.2.2	Intern onderzoek: sterkten en zwakten in waardeketen (S en W)	58
3.2.3	Omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen (O en T)	61
3.2.4	Concurrentie en marktanalyse: vijfkrachtenmodel van Porter	62
3.2.5	Vaststelling strategische kloof en strategische ruimte	63
3.2.6	Ontwikkelen van strategische alternatieven	65
3.2.7	Samenwerkingsverbanden	67
3.2.8	Evaluatie alternatieven en bepaling keuze	69
3.3	Implementatie van strategische plannen	71
	Samenvatting	72
	Discussievragen	72
	Managementcase: Rookworsten en testamenten... écht Hema	73
Hoofdstuk 4	Besluitvorming en creativiteit	77
	Management-in-actie: NS stuurt Fyra-treinen terug naar Italië en krijgt 125 miljoen	78
4.1	Beslissen: een gecompliceerd proces	79
4.2	Besluitvorming als proces	79
4.2.1	Fase 1: beeldvorming en probleemomschrijving	80
4.2.2	Fase 2: ontwikkelingsfase	81
4.2.3	Fase 3: oordeelsvorming	81
4.2.4	Fase 4: beslissen	81
4.2.5	Planning en uitvoering van de beslissing	82
4.3	Besluitvorming en beïnvloedende factoren	82
4.4	Creatieve organisatie: enkele kenmerken	85
	Samenvatting	88
	Discussievragen	88
	Managementcase: LEGO-manager Jorn Lykke: 'We waren de weg even kwijt'	89
Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	93
	Management-in-actie: ING stoot Nationale-Nederlanden af	94
5.1	Arbeidsverdeling en coördinatie	96
5.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	97
5.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	97
5.1.3	Organieke en personele structuur	97
5.1.4	Formele en informele organisatie	98
5.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	99
5.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	99
5.2	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	100
5.2.1	Gecentraliseerde functionele structuur	101
5.2.2	Gedecentraliseerde divisiestructuur	103
5.2.3	Businessunit-structuur	104
5.3	Naar intelligente ondernemingen	105
	Samenvatting	108
	Discussievragen	108
	Managementcase: Recrea BV	109

Hoofdstuk 6	Verdeling van taken en bevoegdheden	113
	Management-in-actie: Hoeveel planners heb je nodig om het werk van anderen te plannen?	114
6.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	115
6.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	117
6.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	119
6.2.2	Semi-autonome werkgroepen	119
6.2.3	Kwaliteitscirkels	120
6.2.4	Organiseren rond processen	121
6.2.5	Werken in brede taakgroepen	122
6.2.6	Prestatiesturing en teamvorming	122
6.3	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	122
6.4	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	123
6.4.1	Lijnorganisatie	123
6.4.2	Lijn-staforganisatie	125
6.4.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	127
6.4.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	128
6.5	Centralisatie en decentralisatie	129
6.6	Coördinatie en interne afstemming	131
6.7	Omspanningsvermogen van de leiding	132
6.7.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	134
6.7.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	134
	Samenvatting	136
	Discussievragen	136
	Managementcase: Banenverlies KLM door verdere centralisatie	137
Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	141
	Management-in-actie: Miele kiest voor menskant en verbetert service	142
7.1	Medewerker en veranderend gedrag	143
7.1.1	Opvattingen over goed management op middenniveau	143
7.1.2	Groepsgedrag en groepsproductiviteit	144
7.1.3	Kracht van teams	145
7.1.4	Virtuele teams en communities	146
7.1.5	Interne samenwerking niet als dogma	146
7.2	Motivatie: een nadere verkenning	146
7.2.1	Abraham Maslow (1908–1970)	147
7.2.2	Management door motivatie	147
7.2.3	Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk	148
7.2.4	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	151
7.2.5	Sociale innovatie en Het Nieuwe Werken	152
7.3	Empowerment	153
7.3.1	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	153
7.3.2	Coaching en talentontwikkeling	154
7.4	Waardering en beloning voor inzet	154
7.4.1	Beloning: prestatie en/of verdienstelijkheid?	154
7.4.2	Prestatiebeloning	156
7.4.3	Cafetariaplan	157
7.4.4	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk?	158
7.4.5	Slotopmerkingen	159
	Samenvatting	160
	Discussievragen	160
	Managementcase: Efteling vangt piek op met online solliciteren: 'Papier niet hier...'	161

Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	165
	Management-in-actie: Frans van Houten: zijn visie op zakendoen in acht knallende quotes	166
8.1	Leiderschap en management	167
8.1.1	Naar inspirerend leiderschap	168
8.1.2	Verschillende typen leiderschap	168
8.1.3	Eigenschappen van goede managers	169
8.1.4	De beste werkplek en 'dark side of leadership'	171
8.1.5	Stijl van leidinggeven: verschillende benaderingen	171
8.1.6	Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap	172
8.2	Stijl van leidinggeven en conflicthantering	174
8.3	Cultuurbeïnvloeding: leiderschap en instrumenten	176
8.3.1	Cultuurdiagnose	176
8.3.2	Beïnvloeding van de organisatiecultuur	178
	Samenvatting	180
	Discussievragen	180
	Managementcase: Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld	181
Hoofdstuk 9	Operationele planning en controle	185
	Management-in-actie: Nieuwe logistieke concepten voor sierteeltsector Project DaVinc ³ i: inzichten om sector verder te helpen	186
9.1	Planning en budgettering	188
9.1.1	Plannen voor functionele gebieden en afdelingen	189
9.1.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	191
9.2	Besturing van activiteiten	194
9.2.1	'Control': systematische beheersing van activiteiten	195
9.2.2	Management by objectives	195
9.3	Kwaliteitsmanagement en resultaatverbetering	197
9.3.1	'Lean' Six Sigma: het beste van twee werelden	197
9.3.2	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	198
9.3.3	Operational Excellence	199
9.4	Balanced Business Scorecard: een nieuwe vorm van interne berichtgeving	200
9.5	Beoordeling van de gehele organisatie	202
9.5.1	Het INK-model	203
9.5.2	Gericht presteren met INK	203
9.6	Bijsturing	204
	Samenvatting	205
	Discussievragen	205
	Managementcase: Prestatiekengetallen voor een chocoladefabriek	206
Hoofdstuk 10	Procesbeheersing en -herontwerp	211
	Management-in-actie: PostNL kiest extreme IT-strategie	212
10.1	Informatie en control	214
10.1.1	Informatievoorziening, controle en control	214
10.1.2	Bedrijfssignalering	216
10.1.3	Informatievoorziening en boekhouding	216
10.1.4	Managementinformatie	218
10.2	Functionele processen en procesbeheersing	219
10.2.1	Fabricage en productie	219

10.2.2	Dienstverlening: omvorming van kennis tot immateriële producten	221
10.2.3	Innovatiegerichte research en ontwikkeling	222
10.2.4	Kwaliteitsbeheersing	222
10.2.5	Milieuzorg	223
10.2.6	Logistiek: goederenstroom plus informatie	223
10.2.7	Marketing en verkoop	224
10.2.8	Inkoop	227
10.2.9	Human resources: het personele proces	228
10.2.10	Financieel proces en informatievoorzieningsproces	229
10.3	ICT en de (her)inrichting van bedrijfsprocessen	230
10.3.1	'Businesstechnologie' gaat verder dan huidige IT	230
10.3.2	Procesherontwerp	230
10.3.3	Doelstellingen bij BPR	231
10.3.4	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	232
10.3.5	Van process redesign naar business redesign	232
10.3.6	Innovatie via webcommunicatie	232
10.4	Ondernemen met ICT	233
10.4.1	Web 2.0: businessvoordelen	234
10.4.2	E-business: geïntegreerde managementbenadering vereist	236
	Samenvatting	237
	Discussievragen	237
	Managementcase: V&D: op weg naar omni-channel retailer... in een digitale wereld	238
	Kernbegrippen	242
	Literatuur	260
	Illustratieverantwoording	262
	Register	263

INHOUD

- 1.1 Organisatie en management
- 1.2 Managementniveaus in een organisatie
- 1.3 Managers en leiders: geboren of gemaakt?
- 1.4 Te stellen eisen aan een organisatie



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.

CASE **Management-in-actie****Nederlandse topman van Zwitserse Hero****Groei in China en in Nederland comeback van Flipje**

Rob Versloot leidt sinds afgelopen najaar het Zwitserse voedingsmiddelenconcern Hero. Europa blijft belangrijk, maar de voormalige Numico-manager zoekt groei in opkomende economieën, waar vooral de markt voor babyvoeding booming is.

Het was een klein persbericht, afgelopen najaar, waarin stond dat Rob Versloot (45) tot chief executive officer (ceo) was benoemd bij de Hero Groep. Vanuit het Zwitserse Lenzburg, een stadje nabij Zürich, geeft hij leiding aan een internationaal voedingsmiddelenbedrijf met ruim vierduizend medewerkers en een jaaromzet van circa Zfr 1,5 mrd (€1,2 mrd).

De Nederlander, al een aantal jaren in dienst bij Hero, bereikte versneld deze positie. Ik heb een achtergrond die goed past bij dit bedrijf. Naast kennis en een netwerk in de babyvoeding brengt hij ervaring mee die hij in de opkomende economieën Brazilië, Indonesië en Rusland opdeed.

Voor de Nederlandse consument staat Hero gelijk aan jam, cassis en fruitdranken. Maar dat is slechts een deel van het verhaal. Met merken als Semper, Organix Beechnut en Hero bouwt het bedrijf ook zijn positie uit als producent voor de jongste generaties.

In de opkomende markten zijn de ontwikkelingen veelbelovend, stelt Versloot. 'In China bijvoorbeeld is er een ontzettend grote vraag naar babymelk uit de westerse wereld. Er zijn daar nogal wat schandalen geweest met eigen producten. Het is bovendien een heel aantrekkelijke markt. Het prijsniveau ligt er veel hoger dan in Europa. In China betaal je al gauw omgerekend 25 voor een product dat hier 8 kost.'

Hero heeft de Chinezen een interessant portfolio aan merken te bieden, stelt Versloot. Maar de concurrentie lijkt er met de dag toe te nemen. 'Ik was laatst op een beurs voor babyvoeding in Sjanghai. Daar waren honderd merken vertegenwoordigd, waarvan ik er tachtig nog niet kende. Er is op dat vlak echt een goldrush gaande.'

Als voedingsmiddelenbedrijf staat Hero in de schaduw van giganten als Nestlé, Danone en Unilever. Het is een positie waar Versloot absoluut niet mee lijkt te zitten. De kleinere schaal biedt volgens hem meer mogelijkheden om ondernemerschap te etaleren, waarbij het hoofdkantoor in Lenzburg veel ruimte biedt aan lokaal initiatief. 'We willen graag een groot kleinbedrijf zijn. We hechten aan de snelheid en flexibiliteit die bij een kleiner familiebedrijf horen. Tegelijkertijd is schaal natuurlijk wel belangrijk. Met een beetje schaal kom je er ook niet.'

Met snelheid en flexibiliteit bewijst Hero zich volgens Versloot bijvoorbeeld in Spanje. De consumentenbestellingen lopen daar snel terug. Toch slaagde de lokale Hero-onderneming erin te groeien, met de verkoop van zowel babyvoeding als jam. 'We hebben er geïnvesteerd in innovaties en meer marketing, in plaats van te bezuinigen.'

'Ik ben niet negatief over Europa, ook al zijn de macro-economische omstandigheden moeilijk en is de demografische ontwikkeling niet gunstig. Maar er zijn wel degelijk kansen, vooral ook omdat veel bedrijven zich nu alleen maar lijken te richten op de opkomende markten.'

Nederland, waar Hero al sinds 1914 actief is, beschouwt Versloot als een 'uitdagende markt'. Niet in de laatste plaats omdat het aantal wezenlijke afnemers is geslonken tot drie: Albert Heijn, Jumbo en inkoopcombinatie Superunie. 'Dat geeft een bepaalde dynamiek. Het prijsniveau is heel laag in vergelijking met dat van andere landen. Het is een uitdaging om hier winstgevend te kunnen opereren.'

De prijszonderhandelingen met de supermarktketens zijn pittig, waarbij Hero het zich niet kan permitteren om een van zijn drie klanten te verliezen. Dus zoekt Versloot het in productvernieuwingen en meedenken met de detailhandel, zoals met de ontwikkeling van fruitdranken. 'Je moet als leverancier innovatief zijn en zo de retailer helpen om een productcategorie te laten groeien.'

Wat helpt is dat oude, vertrouwde merken aan een revival bezig zijn, zo merkt Versloot op. Daar wil hij zeker in 2014 goed op inspelen, want dan viert het in Breda gevestigde Hero zijn honderdjarige jubileum in Nederland. De merken en producten die zijn bedrijf hier verkoopt, zullen dan een 'grote herlancering' krijgen.



Versloot: 'Hero staat voor sterke traditionele waarden. We werken met uitsluitend natuurlijke producten, gebruiken geen conserveringsmiddelen en dragen bij aan een gezonde levensstijl. Onze job in Nederland is nu om onze klassieke waarden eigentijds te maken.'

Flipje maakt comeback

Jam-mascotte Flipje maakt een comeback op jamverpakkingen voor ziekenhuizen en zorginstellingen. Het frambozenmannetje uit 1935 van jamfabriek De Betuwe moet zieken en ouderen een glimlach bezorgen. Ze kunnen dankzij hem warme herinneringen ophalen, stelt eigenaar Hero. Onderzoeken wijzen volgens het Bredase bedrijf uit

dat mensen in ziekenhuizen en instellingen hun verblijf beter waarderen omringd door vertrouwde merken.

Generaties jamkopers spaarden zegels voor Flipje-avonturenboeken en -spaarpoten. Nadat Hero de jamfabriek in Tiel in 1987 overnam, verdween het vruchtenmannetje van de jampotten. Flipje kreeg het daarop druk als mascotte voor Tiel en de Betuwe. Stickers en logo's vind je er overal op auto's en boemeltreinen. Er kwam een standbeeld, een Flipje-museum en een nieuwe Flipje-stripboekenserie. Flipje duikt inmiddels ook op als levende mascotte.

Ziekenhuis Rivierenland in Tiel kreeg de primeur met de Flipje-portieverpakkingen. Hero heeft (nog) geen plannen om Flipje in de winkelschappen te herintroduceren.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 11 februari 2013; *Trouw*, 26 februari 2014 (bewerkt)

management

Zolang als er mensen via gezamenlijke inspanning iets hebben bereikt, zolang is er al sprake van management. Dit werd vroeger 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 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.

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, ziekenzorg, 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 uitdaging

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.

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/ individu 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.

Vaardigheden: tijdmanagement, terreinkennis, resultaatgerichtheid

tijdmanagement Leidinggevenden moeten in staat zijn tot een goed ‘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.

vergaderen delegeren 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.

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 bezien 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 ontlenden. 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.

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.

industriële 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.

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 er 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. Dit zien we onder meer terug in de industrialisatienota's van de overheid, in de milieubepalingen, en in de maatregelen voor minimumloon en sociale zekerheid.

GOOGLE STREETVIEW VOOR BOSSEN...

Live zien hoe een tropisch bos op Sumatra verdwijnt? Het kan, met Global Forest Watch. Voor bedrijven die afspraken maken over duurzame palmolie is het een geweldige check. Leven hun toeleveranciers de afspraken wel netjes na?

Een bedrijf als Unilever, dat al zijn palmolie nog dit jaar gegarandeerd wil betrekken uit niet-ontboste concessies, is voor de controle van zijn leveranciers afhankelijk van een papieren certificeringswerkelijkheid, aangevuld met zo nu en dan een reality check (audit) op de grond.

Global Forest Watch, opgezet door het World Resources Institute (WRI), bevat een interactieve kaart die bijna real time gedetailleerde en betrouwbare data bevat over de stand van de bossen wereldwijd. De gebruiker kan verschillende kaartlagen over elkaar leggen en met een tijdschuifregelaar zien hoe de situatie tussen 2000 en nu is veranderd. Zo ontsluit de kaart een schat aan informatie: bos-

branden in een palmolieconcessie of beschermd bos, de schaal van de ontbossing in de Amazone, de gigantische oppervlakte aan mijnbouw in Colombia.

Voor bedrijven is de kaart een management-instrument. Unilever kan bijna op het moment zelf controleren wat er gebeurt in de concessies van zijn palmolieproducenten. Dat is in Unilevers belang, omdat ontbossing de potentie heeft om de toekomst van deze business en die van anderen te ondermijnen. Kopers van belangrijke grondstoffen als palmolie, soja, hout en vlees kunnen beter controleren of hun leveranciers zich aan de wetten, duurzaamheidsafspraken en certificaten houden. Leveranciers kunnen op een betrouwbare wijze aantonen dat hun producten 'ontbossingsvrij' zijn en legaal geproduceerd. Financiële instellingen kunnen met behulp van de kaart beoordelen welke bossen-gereleerde risico's bedrijven lopen waarin ze investeren.

Bron: www.p-plus.nl/nieuws/Global-Forest-Watch, 26 maart 2014 (bewerkt)

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 arbeidsmigratie, loon- en prijspolitiek.

ethisch handelen

Ook valt 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 2.2.2 en 2.2.4) en ethisch handelen (zie paragraaf 2.3).

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.

*nieuwe economische
grootmachten*

Verder zijn Japan en Zuidoost-Azië nieuwe economische grootmachten. Van de BRIC-landen maakt China een indrukwekkende groei door, evenals India (ICT-aangedreven); Rusland en Brazilië zijn in opkomst. De BRIC-landen worden als groeikoplopers sinds 2013 ook achterhaald door nieuwkomers met een jonge bevolking en een snel groeiende middenklasse, denk aan Turkije, Indonesië, Mexico, Polen en vooral ook Zuid-Korea.

Wijziging in machts-/gezagsverhoudingen

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.

Rol wetenschap en techniek

*operations research
cybernetica
informatietechnologie*

Operations research (mathematische regelings- en planningsmethoden), cybernetica (systeem(be)sturing) en informatietechnologie (kunstmatige intelligentie) zijn geleidelijk uitgegroeid tot management tools.

*callcenters
social media*

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

breuklijnen

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 infrastructuur. ICT speelt hierbij onmiskenbaar een rol.

*genetica
life science industry*

Vooruitgang in 'genetica', DNA-onderzoek, neuro-wetenschappen, andere biogerichte wetenschappen en robotica, 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, robotica en waterstofeconomie, leidend tot een industriële transformatie met grote mogelijkheden.

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 2.2.1). In zekere zin wordt zo via ICT en e-marketing 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.

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 2009/2014 (bewerkt)

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

COCA-COLA WAARDEVOLSTE MERK TER WERELD

Facebook komt dit jaar nieuw binnen in de Interbrand's Best Global Brands-ranglijst. De social media gigant komt binnen op plaats 69. Coca-Cola blijft 's werelds meest waardevolle merk. De top 5 wordt verder gedomineerd door technologiemerken. Met een tweede plek treedt Apple dit jaar voor het eerst toe tot de top 3 door spectaculaire prestaties in zowel gevestigde als opkomende markten. Op nummer drie staat IBM. Google (4) zag zijn merkwaarde afgelopen jaar met maar liefst 26% stijgen, waarmee het bedrijf voor het eerst Microsoft (5) voorbijstreeft op de Interbrand-ranglijst.

Hoe is het gesteld met de Nederlandse merken? Philips toont een groei van 5% in merkwaarde en behoudt met ruim 9 miljard dollar aan merkwaarde zijn 41ste positie in de ranglijst. Zowel Shell (+7%) als Heineken (+3%) dalen een plaats naar respectievelijk de 75ste

en 92ste plaats. Ondanks de zwakke wereldwijde economische situatie slaagden deze Nederlandse merken er ook dit jaar overtuigend in hun wereldwijde marktpositie te behouden of te versterken. Zij weten hun doelgroepen over alle regio's en communicatie-platformen heen, steeds meer persoonlijke en verrijkende merkervaringen te bieden, aldus Interbrand. Nieuwkomers dit jaar zijn Facebook, Pampers, Prada, Kia, Ralph Lauren en MasterCard. Met de beursgang van Facebook in mei kon Interbrand eindelijk onderzoek doen naar de financiële situatie van de social media gigant. Ondanks de tegenvallende koersontwikkeling en aanhoudende onzekerheid over het verdienmodel, zorgde de forse groei van de naamsbekendheid, vooral in nieuwe markten, ervoor dat Facebook zich in de top 100 wist te nestelen. De grootste stijgers dit jaar zijn Apple, Amazon, Samsung, Nissan en Oracle.

Ook ten overstaan van toenemende concurrentie van rivalen als Google (4) en Samsung (9) steeg de merkwaarde van Apple het afgelopen jaar met een indrukwekkende 40%. Apple blijft zich onvermoeibaar inspannen

voor de bescherming van zijn merknaam en intellectuele eigendom. Die inspanningen leidden ertoe dat het bedrijf in juli een kwartaalomzet kon melden van 35 miljard dollar en een netto kwartaalwinst van 8,8 miljard.

Bron: *Interbrand's Best Global Brands*, 2013

lokale
consumentenbehoeften

'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. Tegen 2020 zal India wereldwijd op basis van dit uitgangspunt een van de 'top 5' Coca-Cola-markten zijn. Het initiatief met aan lokale omstandigheden aangepaste voorzieningen voor wat betreft transport, koeling, financiering en opleiding van vrouwelijke ondernemers zal hieraan naar verwachting een essentiële bijdrage leveren.

1.2 Managementniveaus in een organisatie

managementlagen

In paragraaf 1.1 is omschreven wat managers en organisaties zijn, nu gaan we in op de verschillende managementlagen binnen organisaties. Doorgaans onderscheiden we:

- topleiding (of topmanagement);
- middenkader (of middle management);
- eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers.

steile organisatie
platte organisatie

Elke laag heeft een eigen taakstelling plus verantwoordelijkheid. Als een organisatie veel managementlagen heeft, spreken we van een steile organisatie. Bij weinig lagen spreken we van een platte organisatie.

1.2.1 Taken topleiding

topmanagement

Met topleiding of topmanagement bedoelen we: de eigenaar-leider van een bedrijf, de directeur of meerhoofdige directie van een bv of een nv, het (dagelijks) bestuur en de directie van een ziekenhuis of vereniging, de Raad van Bestuur van een concern. De topleiding moet zó inhoud geven aan de relatie tussen organisatie en omgeving dat dit het voortbestaan van de organisatie waarborgt. Het gaat dan om strategische beslissingen, die de langetermijnbeslissingen en de te volgen koers betreffen. Vervolgens moet de top alle maatregelen treffen die de uitvoering van de beslissingen over producten en diensten in relatie tot markten of afnemersgroepen mogelijk maken; hiervoor treft men organisatorische voorzieningen. Het middle management neemt vervolgens de organisatorische en operationele beslissingen. In een bedrijf delegeert men taken en bevoegdheden aan leidinggevenden in de lijn en aan specialisten in staf- en hulpdiensten. De directie houdt echter een eigen verantwoordelijkheid voor het totale bedrijfsgebeuren.

Raad van commissarissen (rvc)

De hoofdtaak van de raad van commissarissen is het toezicht houden op het directiebeleid en de algemene gang van zaken. Het gaat daarbij om het belang van de hele onderneming en allen die daarbij betrokken zijn. Commissarissen zijn dus niet de 'zetbaas' van de aandeelhouders.

bevoegdheden

Tot de bevoegdheden van de rvc behoren: benoeming en ontslag van directeuren, vaststellen van de jaarrekening en goedkeuren van belangrijke beleidsbeslissingen, investeringen en wijzigingen in de organisatie. Als de directie faalt, moet de rvc ingrijpen.

1.2.2 *Taken middle management*

middle manager

Naast de eigen taak kan de topleiding niet ook nog aandacht geven aan de uitvoering van de werkzaamheden. Daarvoor is het 'middle management'. 'Middle managers' dragen verantwoordelijkheid voor de tijdige en juiste uitvoering van de werkzaamheden.

middenkader

Het middle management of middenkader heeft een uitvoerende taak naar boven toe en een leidinggevende taak naar beneden. Dit betekent dat het op een kruispunt van belangen staat tussen de verschillende organisatielagen.

omspanningsvermogen

Als de organisatie groter wordt, ontstaat er een nieuw niveau. Iedere manager heeft immers maar een beperkt aantal uitvoerende medewerkers onder zich (omspanningsvermogen, zie hoofdstuk 6). Zo krijg je het middle-managementniveau: afdelingschefs, voormannen enzovoort. Zij hebben de supervisie over de uitvoerende medewerkers en leggen verantwoording af aan het strategische niveau boven hen.

Het middenkader geeft min of meer direct leiding aan de uitvoerende werkzaamheden. Daarbij houdt men toezicht op de uitvoering en signaleert men problemen die ter plekke moeten worden opgelost. Wanneer dit ook andere afdelingen raakt, wordt dikwijls de hoogste leiding ingeschakeld. Het middle management vertaalt als het ware de plannen van de hoogste leiding naar de dagelijkse uitvoering. Middle managers besteden hun tijd dan ook deels aan het organiseren van de werkzaamheden van anderen.

Middle-managementtaken zijn onder meer: afdelingsbeleid formuleren; afdelingsplanning maken; contacten onderhouden (zowel intern als extern); informatie verzamelen om resultaten te beoordelen en bij te sturen; en over de uitvoering rapporteren aan de hogere of de topleiding.

1.2.3 *Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers*

Op het niveau van de operationele processen zijn de eerstelijnsmanagers direct verantwoordelijk voor wat andere uitvoerenden doen.

VOORBEELD

Harry Vermeer is machinebaas in een deurenfabriek. Bij zijn machine worden twee panelen verlijmd tot deur. De panelen doorlopen een traject van twaalf meter, waarlangs drie medewerkers werken die door Harry gecoacht worden. Naast de kwantiteit en de kwaliteit van de deuren is Harry verantwoordelijk voor de materiaalvoer en de juiste toevoer en mix van de lijmen, alsmede voor het machineonderhoud.

De eerste lijn heeft de coaching en leiding over uitvoerende medewerkers. Ze zijn er de voorman, chef of baas in de fabriek, op het kantoor of de researchafdeling. In de beleving van de medewerkers zijn zij de 'echte', meest directe baas. Hogere bazen zijn indirect, weinig zichtbaar en roepen dus vragen op over hun bijdrage en toegevoegde waarde.

De eerstelijnsposities dragen er veel toe bij dat een bedrijf blijft draaien. Het is dan ook van belang dat je in zulke posities de problematiek van leidinggeven en organiseren kent, situaties kunt analyseren, daarover met de hogere leiding kunt praten en oplossingen voor problemen weet te vinden.

zelfsturende teams

'Zelfsturende teams' nemen de eerstelijnsstaak steeds meer over. In de uitvoering worden de hulpbronnen (grondstoffen, materialen en informatie) omgevormd tot producten en diensten. De leidinggevende niveaus zijn daarbij beleidsbepalend en voorwaardenscheppend. Ze regelen en ondersteunen de uitvoering van productie of dienstverlening, waar medewerkers bijvoorbeeld auto's assembleren, machines fabriceren, rapporten samenstellen of zieken verplegen.

uitvoerende medewerkers

Uitvoerende medewerkers zorgen voor de werkzaamheden en moeten een bepaald niveau van productie of dienstverlening halen. De te behalen aantallen en de beste werkwijze kan men in overleg met de uitvoerenden bepalen. Inzet en motivatie van de uitvoerenden hangen af van de taakverdeling en de wijze van leidinggeven. In de hoofdstukken 7 en 8 gaan wij hier nader op in.

1.2.4 **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 en besluitvormende activiteiten.

Interpersoonlijke activiteiten

De manager geeft leiding aan medewerkers. Hij is verantwoordelijk voor de voortgang en het 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

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

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.

1.2.5 **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 managementniveau.

Topmanagement

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

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

great communicator

*schoon verleden
politicus*

De topmanager moet een 'great communicator' zijn die zijn medewerkers inspireert. 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, daarbij 'online' contacten kunnen benutten en kunnen schakelen tussen culturen.

inspirerend leiderschap

Al met al vergt leiderschap van de toekomst vooral inspirerend leiderschap (zie verder in subparagraaf 8.1.1) en een sociaal-maatschappelijke oriëntatie (Porter & Kramer, 2011).

Middle management

middle managers

De grootste groep leidinggevendenden zijn de managers ónder 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 business-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.

Eerstelijns (uitvoerend) management

leiding over uitvoerende medewerkers

In de eerstelijnsmanagementfuncties, ofwel op het eerste niveau van leidinggeven, is er de meest directe verantwoordelijkheid voor het werk dat andere uitvoerende medewerkers in operationele zin verrichten. De 'eerste lijn' heeft direct tot taak de coaching van en de leiding over uitvoerende medewerkers. Zij zijn de 'voormannen' of directe 'chefs' of 'bazen' in de fabriek, op kantoor of op een researchafdeling. In de beleving van de uitvoerende medewerkers zijn zij de 'echte' en meest directe 'bazen'.

ICT-ontwikkelingen

Door ICT-ontwikkelingen van de afgelopen jaren kunnen mensen op de werkvloer veel meer zelf oplossen dan voorheen: ze zien alle klantgegevens bijvoorbeeld keurig overzichtelijk in de computer staan en hoeven daarover geen navraag bij hun manager te doen. Zo stijgt niet alleen de beslissingscapaciteit van de werknemer, maar ook de 'klantgerichtheid'. Met meer blijde klanten die door goed opgeleide frontoffice-medewerkers adequaat geholpen kunnen worden, is er minder behoefte aan coördinerende managers ontstaan. Het aantal middle managers daalde onder andere daardoor met bijna 25%.

1.2.6 Managers en soorten van beslissingen

Eerder in dit hoofdstuk stelden we dat alle managers een zekere hoeveelheid tijd besteden aan besluitvorming. In subparagraaf 1.2.5 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 managementproces 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**

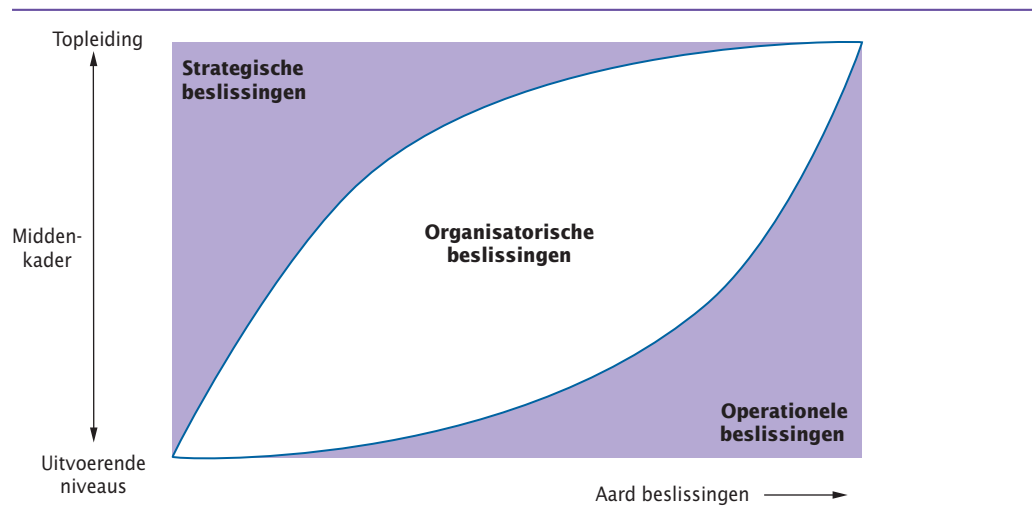
Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. In hoofdstuk 6 komt dit nader aan de orde. De noodzaak de organisatiestructuur te veranderen kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de geschiktste 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.

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.

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:

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

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

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.

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.

interpersoonlijke effectiviteit

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

WAT DOEN TOPMANAGERS?

Hoeveel tijd de directeur doorbrengt met mensen van binnen de eigen organisatie bepaalt sterk hoe ‘productief’ hij/zij is. Gemiddeld brachten CEO's 85% van hun werktijd door met andere mensen (via meetings, telefoongesprekken enzovoort) en slechts 15% in

hun eentje. Van de tijd die met anderen werd doorgebracht, werd gemiddeld 42% doorgebracht met ‘insiders’ (mensen van binnen het bedrijf), 25% met insiders en ‘outsiders’ samen en 16% alleen met outsiders (dus mensen van buiten het bedrijf).

Bron: *Harvard Business School Working Knowledge*, 25 april 2001/2014

1.3.1 Management als proces

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. 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

Zo gesteld is management een logische aaneenschakeling van activiteiten.

1.3.2 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

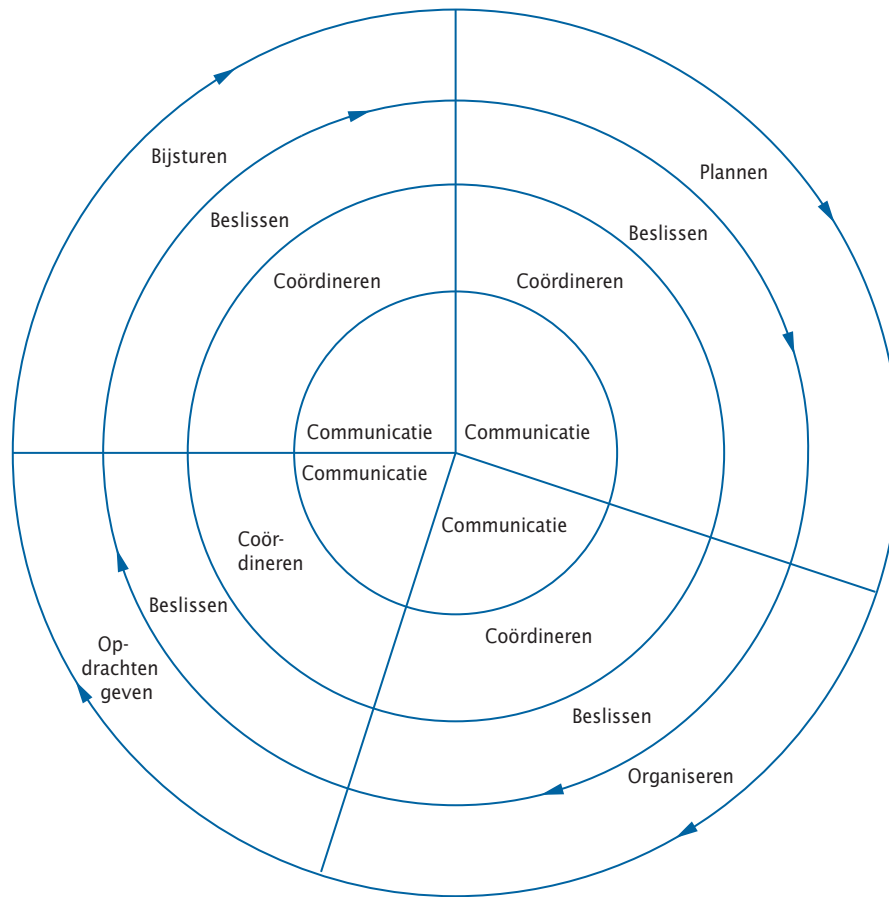
De kerntaken van het managementproces, hoewel afzonderlijk behandeld, staan natuurlijk nooit los van elkaar. Een goede vervulling van één functie hangt af van hoe de rest wordt vervuld. Effectieve coördinatie is bijvoorbeeld onmogelijk zonder goede planning, terwijl een goede communicatie sterk afhangt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

bijsturingsproces

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, communiceren

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



Figuur 1.3
Managementcyclus met
als kern communicatie
met andere mensen

1.3.3 Procesmodel van een organisatie

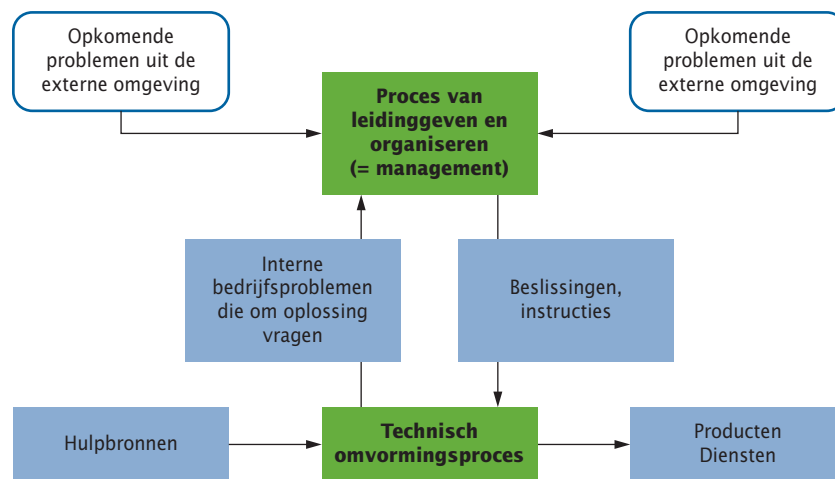
Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde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



Figuur 1.4
Technisch omvormings-
proces

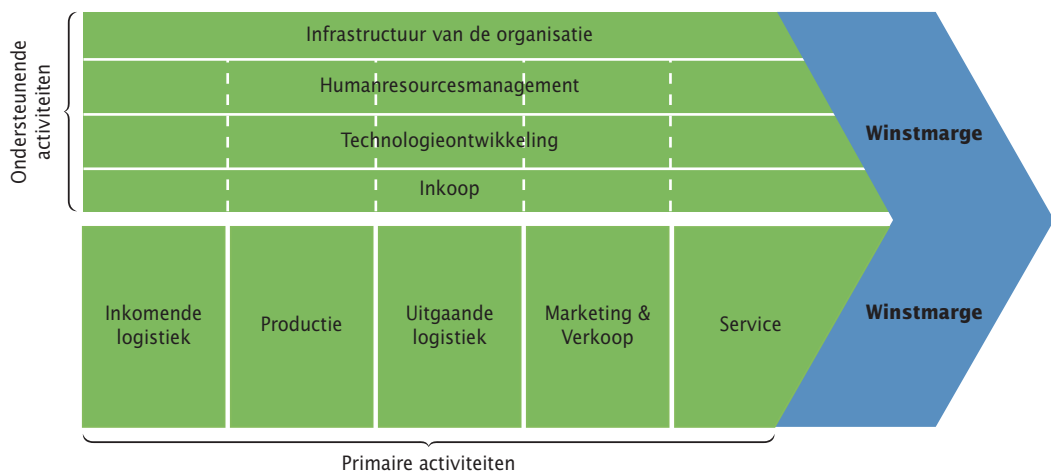
*technische
omvormingsprocessen
dienstverlenings-
processen*

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

Activiteiten waarmee een organisatie waarde creëert zijn verdeeld in primaire, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten. Dit komt terug in de zogenoemde 'value chain' of waardeketen (van Porter; zie figuur 1.6).



Figuur 1.6
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 en juridische zaken.

*kwakeitszorgproces
milieuzorgproces
logistieke processen*

In figuur 1.6 zijn een aantal functionele primaire en secundaire bedrijfsprocessen onderscheiden. Aan deze processen zijn veelal nog andere processen gekoppeld, bijvoorbeeld een kwaliteitszorgproces, milieuzorgproces en logistieke processen (in- en uitgaand).

*duurzaam en verant-
woord ondernemen*

Het nieuwe denken (van Porter e.a., 2011) over invulling van de waardeketen omvat ook de mogelijke combinaties van vergroting van de productiviteit en tegelijkertijd het beter benutten van hulpbronnen. Dit om maatschappelijke vooruitgang te bereiken in termen van duurzaam en verantwoord ondernemen.

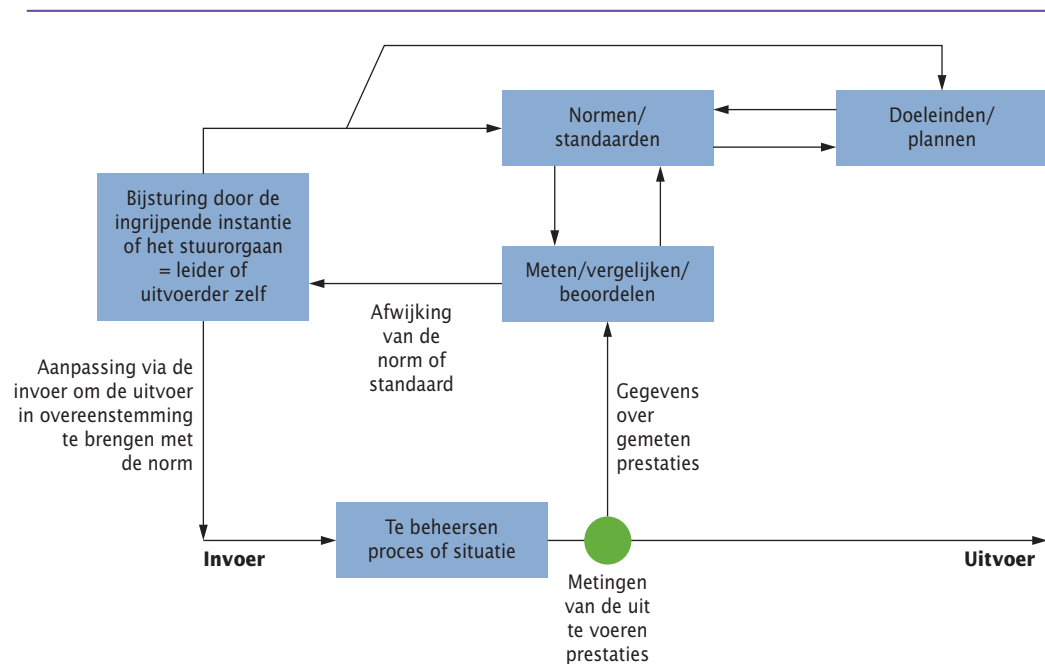
Deze processen zijn met elkaar verbonden via het proces van leidinggeven en organiseren (managementproces). De 'verbindingen' geschieden vooral door informatievoorziening en communicatie. Via besluitvorming wordt informatie dan omgezet in actie, waarna uitvoering plaatsvindt in de diverse organisatieonderdelen.

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.

In figuur 1.7 zien we het beheersingsproces schematisch weergegeven.



Figuur 1.7
Model van het
beheersingsproces
(de regelkring)

1.3.4 Kenmerken van goede managers

Medewerkers verwachten dat de manager 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.

Er is innovativiteit en 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. Ook 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.

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 inzetten 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.

1.3.5 **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 sterke behoefte aan een nieuwe stijl van leiderschap, van zelf meewerken, mensen enthousiasmeren en op basis van vertrouwen in elkaar samenwerken met interne en externe partijen.

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.

1.4 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%) en 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.

1.4.1 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.

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.

gemeenschappelijke
verstandhouding

Organisatiecultuur is belangrijk omdat dit het leven vrij voorspelbaar en overzichtelijk maakt, een band schept tussen medewerkers en bijvoorbeeld ook zorgt dat men niet van geval tot geval steeds nieuwe beslissingen moet nemen. Organisatiecultuur is te beschouwen als de gemeenschappelijke verstandhouding van leden en belanghebbenden.

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 Rob Versloot uit?
- 2 Als na college een groep studenten op de bus staat te wachten, is dat dan een 'organisatie'?
- 3 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.'
- 4 Geef commentaar op deze uitspraak: 'Waarom zou "organisatiecultuur" van belang zijn bij management? Het gaat toch bij management om tijd en geld!'

Managementcase

Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: ‘Je moet in staat zijn tot zelfreflectie.’

Het is 1982 als Jacqueline Hoogerbrugge met de studie bedrijfskunde aan de universiteit van Groningen start. Ze wil zichzelf klaarstomen voor een baan in het bedrijfsleven, maar na een jaar stopt ze er alweer mee. De reden? Ze mist de uitdaging in de studie. ‘Ik was de studie gaan doen voor het type baan, maar dit vond ik het niet waard. Toen ben ik dus iets gaan doen wat ik leuk vond. Voor veel managementbanen maakt het toch niet uit wat je precies hebt gestudeerd.’ In 1983 begint ze met de opleiding Chemical Engineering, waarvoor ze in 1988 cum laude slaagt.

Hoe ging ze de grens over?

Sinds 2010 werkt Hoogerbrugge voor LEAF, dat nu onderdeel is van Cloetta, gewoon vanuit woonplaats Stockholm. ‘We hebben het naar ons zin in Zweden, dus ben ik hier op zoek gegaan naar een baan. LEAF kwam toevallig langs, ze waren van plan van Nederland naar Zweden te verhuizen. Het bleek een perfecte match. In het begin van mijn carrière kon ik ook direct naar het buitenland vertrekken en nooit meer terugkeren. Maar dat wilde ik niet, dan wordt het te definitief. De band met mijn familie en vrienden is me te dierbaar.’ Tegenwoordig is Hoogerbrugge president operations bij het Zweedse Cloetta, dat in Nederland bekend is van snoepmerken als Venco, Sportlife en Redband. Ze is onder andere verantwoordelijk voor de productie bij elf fabrieken in Europa, de supply chain en het grondstofbeleid. In deze rol werd ze vorig jaar door het blad *Management Team* uitgeroepen tot een van de 33 succesvolste Nederlandse leiders in het buitenland.

Hoe komt een chemisch opgeleid persoon in productie terecht?

Hoogerbrugge: ‘Ik ben begonnen als procestechnoloog bij Fluor Daniels, maar het was voor mij duidelijk dat ik niet de rest van mijn leven technoloog wilde blijven. Centraal voor mij staat de interactie tussen mensen, machines en processen, dat vind ik interessant. Mijn studie richtte zich meer op de machinekant, maar naar mate ik meer ging werken leerde ik het belang van mensen en processen kennen. Bij Unilever kreeg ik de mogelijkheid om de productie in te gaan en aangezien ik van diversiteit hou, zag ik het als een mooie nieuwe uitdaging.’

Vroeg je nieuwe rol om een andere benadering?

‘Ja, je werkt veelal met mensen die geen tot een lagere opleiding hebben, en emoties spelen een belangrijke rol. De theorie is goed om te weten, maar toen ik in het begin

een mooi verhaal vertelde tegen een operator betekende het niet dat hij naar me luisterde. Het heeft een hoog Johan Cruijff-gehalte. Bij Cruijff zelf begrijp je niet altijd wat hij zegt, maar gaat iedereen in zijn theorieën mee door de manier waarop hij het brengt. In mijn praktijk is het net andersom. De inhoud is dus niet altijd het belangrijkste, het moet kloppen maar je moet het ook brengen op een manier die aanspreekt en raakt.’

Hoe heb je dat eigen gemaakt?

‘Je moet in staat zijn tot zelfreflectie, anders leer je niets. Je moet terugkijken hoe iets is gegaan en wat er anders of beter kon. In het geval van de weigerende operator had ik mijn verhaal anders kunnen brengen om tot het juiste resultaat te komen. Er zijn twee interpretaties mogelijk: wat hij zegt of doet klopt niet, of mijn benadering is niet de juiste.’

Wat is op dit moment je belangrijkste taak bij Cloetta?

‘De uitdaging hier is het grote aantal fabrieken van het bedrijf. LEAF en dus nu Cloetta is gegroeid door het opkopen van verschillende kleinere bedrijven, daardoor missen we schaalgroottes. Het was voor mij direct duidelijk dat dit alleen gecreëerd kan worden door fabrieken te sluiten. Dat is een zware beslissing, maar ik geloof niet in het in stand houden van inefficiëntie. Hoe moeilijk het ook is, het moet. Ik probeer het door te voeren met zo min mogelijk schade, dus door mensen ander werk te bieden, ze om te scholen en ze te ondersteunen bij de keuzes waar ze voor staan.’

Zaken doen in Zweden ... op weg naar het ceo-schap. Interesse?

Hoogerbrugge: ‘Het werkt hier veel indirecter. Als je in Zweden zaken wilt doen, moet je om kunnen gaan met subtiele hints. De belangrijkste opmerkingen worden tussen de regels door gecommuniceerd. Als een leidinggevende bijvoorbeeld ‘Is het een idee om...’ zegt, dan is het een vrij sterke suggestie. Ik weet het te verpakken in een glimlach, maar ben qua persoonlijkheid vrij direct. Ik heb er lang over gedaan om te ontcijferen hoe ik me moest gedragen. Maar in Zweden werkt het op deze manier erg goed. Het is minder confronterend dan in Nederland, maar je bereikt hetzelfde als zowel zender als ontvanger er open voor staan.’ Lachend: ‘Ik zag het staan ja. Meerdere mensen hebben me die vraag gesteld, maar ik weet niet of ik er het type voor ben. Ik ben uiteindelijk een persoon van de inhoud, niet van de verpakking. Bij een B2B-bedrijf zou ik het kunnen, maar binnen de FMCG-industrie zie ik

het niet gebeuren. Ik vind het ook juist leuk om onderdeel van een team te zijn. Het is eenzaam aan de top hoor. De komende jaren ga ik maar eens nadenken of ik een volgende stap wil zetten.'

Speelt het nog een rol in je carrière dat je vrouw bent?

'Laatst was ik in Nederland en las ik in de krant dat er bij de beursgenoteerde AEX-bedrijven maar elf vrouwen in de

raden van bestuur zitten. Dat kan ik me bijna niet voorstellen! Ik ben in Zweden echt geen uitzondering, er zitten hier veel vrouwen op hoge posities en de financiële pagina's staan vol met vrouwen. Als dat niet het geval is, zoals in Nederland, dan groei je op met het idee dat het niet anders kan. Nederland zit in een vicieuze cirkel en ik denk niet dat het in staat is om daar uit te breken zonder concrete maatregelen. Ik geloof daarom wel in een quotum voor vrouwen aan de top.'

Bron: www.mt.nl

Vragen bij de case

- 1 Hebben 'management' en snoepmerken als Venco, Sportlife en Redband iets met elkaar te maken?
- 2 Welke managementbekwaamheden spelen een rol in haar functie als directeur Operations?
- 3 Welke managementrollen vervult Jacqueline Hoogerbrugge door het geven van dit interview?
- 4 Wat is het verband tussen de uitspraak 'het moet kloppen maar je moet het ook brengen op een manier die aanspreekt en raakt' en het onderdeel 'coördineren van de managementcyclus (zie figuur 1.3)'?