

Middle Management



Noordhoff

Ton van Vught

4^e druk

Middle Management

Ton van Vught

Vierde, geheel herziene druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagillustratie: Markus Spiske, Pexels

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-73854-9

ISBN 978-90-01-73853-2

NUR 801

Woord vooraf

Middle Management is een handboek voor het besturen van organisaties. Het boek is geschreven voor mensen die in hun volgende carrièrestap te maken krijgen met managementvraagstukken of daarmee al in aanraking komen en er meer van willen weten.

Management kun je niet leren, hoor je anderen weleens zeggen, manager ben je of ben je niet. Daar zit zeker een kern van waarheid in. Soms ligt een managementpositie iemand goed. Toch is het gewenst dat managers actuele theoretische kennis hebben op het terrein van management in organisaties.

In dit boek vind je de belangrijkste zaken die aan de orde komen bij het vervullen van managementfuncties in een organisatie. Hierbij ligt de focus op de manager die een middenmanagementpositie inneemt, of daarheen op weg is.

Als boek heeft *Middle Management* al een aantal drukken gekend. De eerste twee drukken zijn van de hand van Jan Heijnsdijk. In de derde druk is zijn tekst bewerkt en herzien, met inachtneming van het bestaande werk. Voor deze vierde druk is de tekst volledig herzien en is gekozen voor een meer thematische aanpak van de managementvraagstukken. In ieder hoofdstuk wordt een thema vanuit een vraagstelling integraal behandeld. Dit maakt dat het aantal hoofdstukken aanzienlijk minder is ten opzichte van de vorige drukken. Daarentegen zijn de hoofdstukken wat omvangrijker als gevolg van de genoemde integraliteit. Ook zijn in deze druk actuele inzichten en onderwerpen opgenomen. Om de integraliteit van de vraagstukken te waarborgen is ervoor gekozen om de indeling *Algemene Managementkennis* en *Management en Bedrijfsvoering* los te laten.

Middle Management is geschikt voor het vak Management in de eerste jaren van hbo-opleidingen.

De inhoud van dit boek voldoet minimaal aan de NEMAS@exameneisen van het vak Middle Management, dat wordt afgenomen door Stichting Associatie voor Praktijkexamens te Amersfoort.

De totale stof in dit boek dekt zowel het Nemas-examenonderdeel *Algemene Managementkennis* als ook het Nemas-examenonderdeel *Management en Bedrijfsvoering*. De onderdelen die betrekking hebben op het Nemas-examenonderdeel *Management en Bedrijfsvoering* zijn hier, gerangschikt op examenonderdeel, weergegeven.

- Communicatie: Paragraaf 5.4 en 8.3.3
- Financieel management: Paragraaf 8.4
- Informatiemanagement: Paragraaf 9.1, 9.2 en 9.3
- Kwaliteitsmanagement: Paragraaf 11.4
- Marketingmanagement: Paragraaf 8.3
- Personeelsmanagement: Hoofdstuk 12

- Productie en logistiek management: Gedeelte uit paragraaf 7.2.1 (Research & Development), gedeeltes uit paragraaf 1.2 (productiemethoden en onderhoud productiemiddelen) en hoofdstuk 13

Het kan zijn dat na het verschijnen van dit boek de eindtermen door NEMAS zijn aangepast. Op de website van NEMAS vind je de meest actuele eindtermen als ook enkele voorbeeldexamens (https://www.associatie.nl/nl/nemas_middle_management.html).

Ook is het boek bruikbaar bij nascholing op het terrein van management voor afgestudeerden van de verschillende studierichtingen in het mbo die zich voorbereiden op hun eerste managementfunctie.

Management is een vak dat vraagt om toepassing in de praktijk. Op de bijbehorende website www.middlemanagement.noordhoff.nl zijn praktijkopdrachten opgenomen, evenals theoretische vragen, veel casussen en toetsen gebaseerd op de actuele eindtermen van NEMAS. De casussen nodigen je uit om de theorie toe te passen in je eigen werksituatie of in een bedrijf dat je kent. Zo komt de theorie voor jou tot leven.

Olst, najaar 2020
A.A.J. Ton van Vught

Inhoud

1	Wat is management? 13
1.1	Waarom is management nodig? 16
1.1.1	Waarom hebben we managers nodig? 18
1.1.2	Managementniveaus 20
1.1.3	Tendenzen binnen het management 23
1.1.4	Management: een interdisciplinaire aanpak 25
1.2	Hoe passen we management toe? 26
1.2.1	De bedrijfsprocessen 26
1.2.2	De beheersingscyclus 36
1.3	Wat is management? 38
1.3.1	Managementscholen 38
1.3.2	Nieuwe managementtheorieën 46
	Samenvatting 52
2	Wat is een organisatie? 57
2.1	Organisatie, bedrijf en onderneming 60
2.1.1	Organisaties 60
2.1.2	Bedrijven 60
2.1.3	Ondernemingen 63
2.2	Omgeving en belanghebbenden 64
2.2.1	Omgeving 64
2.2.2	Belanghebbenden 66
2.3	Organisatiecultuur 69
2.3.1	Wat is een organisatiecultuur? 70
2.3.2	Cultuuruitingen 70
2.3.3	Cultuurtypologieën 71
2.3.4	Organisatieculturen volgens Mintzberg 72
2.3.5	Factoren die een organisatiecultuur bepalen 72
2.3.6	Invoeren van een organisatiecultuur 74
2.4	Plaatsbepaling van organisaties 75
2.4.1	Sectoren 75
2.4.2	Bedrijfskolom 75
2.4.3	Samenwerkingsverbanden 81
2.5	Rechtsvormen van een bedrijf 85
2.5.1	Enmanszaak 86
2.5.2	Maatschap 87
2.5.3	Vennootschap onder firma 87
2.5.4	Commanditaire vennootschap 88
2.5.5	Besloten vennootschap 88
2.5.6	Naamloze vennootschap 90
2.5.7	Coöperatie 91
2.5.8	Stichting 91
	Samenvatting 94

3 Hoe verdeel je het werk? 97

- 3.1 Structurering 100
 - 3.1.1 Stap 1: Taakverdeling 101
 - 3.1.2 Stap 2: Functievorming 102
 - 3.1.3 Stap 3: Functiebeschrijving 102
 - 3.1.4 Stap 4: Taakspecialisatie en werkstructurering 104
 - 3.1.5 Stap 5: Afdelingsvorming 108
 - 3.1.6 Stap 6: Vaststellen van de hiërarchie 116
 - 3.1.7 Stap 7: Ontwerpen van een organisatiestructuur 122
 - 3.2 Spanwijdte en omspanningsvermogen 122
 - 3.2.1 Spanwijdte 122
 - 3.2.2 Omspanningsvermogen 124
 - 3.2.3 Vergroten van het omspanningsvermogen 126
 - 3.2.4 Delegatie 131
- Samenvatting 137

4 Hoe bouw je een organisatie? 141

- 4.1 Organisatiestelsels 144
 - 4.1.1 Organisatiestructuur en organisatieschema 144
 - 4.1.2 Lijnorganisatie 145
 - 4.1.3 Lijn- en staforganisatie 150
 - 4.1.4 Lijn- en staforganisatie met functionele relaties 152
 - 4.1.5 Projectorganisatie, matrixorganisatie en ententestructuur 154
 - 4.1.6 Classificatie naar primair proces 158
 - 4.1.7 Keuze van een organisatieontwerp 159
 - 4.2 Organisatiemodellen volgens Mintzberg 160
 - 4.2.1 Vijf basisonderdelen 160
 - 4.2.2 Coördinatiemechanismen 161
 - 4.2.3 Structurele of basisconfiguraties 162
 - 4.2.4 Contingentiefactoren 165
 - 4.3 Ontwikkelingen in organisatiestructuren 165
 - 4.3.1 VUCA 165
 - 4.3.2 Agile organiseren 169
 - 4.3.3 Horizontaal organiseren 171
 - 4.3.4 Holacratie 173
 - 4.3.5 Netwerkorganisaties 174
 - 4.3.6 Virtuele organisaties 175
- Samenvatting 178

5 Hoe werk je samen? 181

- 5.1 Groepen 184
 - 5.1.1 Soorten groepen 184
 - 5.1.2 Groepsontwikkeling: vijf-fasenmodel 185
 - 5.1.3 Besluitvorming in groepen: BOB-model 187
- 5.2 Teams 191
 - 5.2.1 Verschil tussen groepen en teams 191
 - 5.2.2 Soorten teams 194
 - 5.2.3 Kwaliteiten en rollen in teams 197
- 5.3 Motivatie van teamleden 201
 - 5.3.1 Motivatietheorie van Maslow 202
 - 5.3.2 Motivatietheorie van Herzberg 203
 - 5.3.3 Arbeidsmotiverende omstandigheden 205

- 5.4 Communicatie 206
 - 5.4.1 Het communicatieproces 208
 - 5.4.2 Interne communicatie 212
 - 5.4.3 Mondelinge en schriftelijke communicatie 217
 - 5.4.4 Vergaderen 219
- 5.5 Conflicthantering 224
 - 5.5.1 Oorzaken van conflicten 224
 - 5.5.2 Indeling van conflicten 225
 - 5.5.3 Gedrag van partijen in een conflict 227
 - 5.5.4 Analyseren van het conflict 229
 - 5.5.5 Conflictoplossing 231
- Samenvatting 233

- 6 Hoe geef je leiding? 237**
- 6.1 Taken van de manager 240
- 6.2 Leiderschapstheorieën 241
 - 6.2.1 Theorie van McGregor 241
 - 6.2.2 Theorie van Blake en Mouton 243
 - 6.2.3 Theorie van Reddin 245
 - 6.2.4 Contingentietheorie van Fiedler 246
 - 6.2.5 Theorie van Hersey en Blanchard 247
 - 6.2.6 Theorie van Quinn 248
- 6.3 Leiderschap en mate van participatie 250
 - 6.3.1 Relatie tussen participatie en stijl van leidinggeven 250
 - 6.3.2 Linking pin 251
 - 6.3.3 Voor- en nadelen van participatie 252
 - 6.3.4 Flexibel leiderschap 252
- 6.4 Management-by-technieken 252
 - 6.4.1 Management by direction and control 253
 - 6.4.2 Management by objectives 253
 - 6.4.3 Management by exception 254
 - 6.4.4 Management by walking around 254
 - 6.4.5 Management by delegation 255
- 6.5 Informeel leiderschap 255
- 6.6 Transformationeel leiderschap 256
- 6.7 Persoonlijke effectiviteit 258
 - 6.7.1 Timemanagement 258
 - 6.7.2 Covey: zeven eigenschappen van effectief leiderschap 260
 - 6.7.3 Persoonlijk meesterschap van Quinn 262
- Samenvatting 264

- 7 Hoe kom je tot strategische planning? 267**
- 7.1 Strategische planning 269
 - 7.1.1 Ontwikkelingen in strategisch denken 270
 - 7.1.2 Product-marktcombinatie 272
- 7.2 Strategieformuleringsproces 273
 - 7.2.1 Analyse van de bestaande strategie 274
 - 7.2.2 Stap 2 Omgevingsonderzoek 280
 - 7.2.3 Stap 3 Sterkte-zwakteonderzoek 280
 - 7.2.4 Stap 4 Formuleren van mogelijke strategieën 280
 - 7.2.5 Stap 5 Keuze van de definitieve strategie 282

- 7.3 Stappen om te komen tot een ondernemingsplan 289
 - 7.3.1 Missie 289
 - 7.3.2 Visie 290
 - 7.3.3 Core-business 291
 - 7.3.4 Business definition 291
 - 7.3.5 Doelstellingen formuleren 293
 - 7.3.6 Beleidsbepaling 297
 - 7.3.7 Planning van de activiteiten 299
 - 7.3.8 Ondernemingsplan 300
 - Samenvatting 301

- 8 Wat is ondernemerschap? 305**
 - 8.1 Ondernemerschap 308
 - 8.1.1 Kenmerken van ondernemerschap 308
 - 8.1.2 Intern ondernemerschap 309
 - 8.1.3 Verschillen tussen ondernemerschap en management 309
 - 8.2 Ondernemingsplan 310
 - 8.3 Ondernemingsplan: markt – marketingmanagement 313
 - 8.3.1 Ontwikkelingen in de marketing 313
 - 8.3.2 Marketingmix 316
 - 8.3.3 Externe communicatie 320
 - 8.3.4 Verkoopproces 324
 - 8.3.5 Marketinginformatie 327
 - 8.3.6 Inkoopproces 330
 - 8.3.7 Online marketing 331
 - 8.4 Ondernemingsplan: financiën – financieel management 332
 - 8.4.1 Bepaling van en voorziening in de vermogensbehoefte 332
 - 8.4.2 Budgetvormen en budgettechnieken 335
 - 8.4.3 Kosten 337
 - 8.4.4 Kostprijsberekening en verschillenanalyse 339
 - 8.4.5 Verschillenanalyse 341
 - 8.4.6 Break-evenanalyse 343
 - 8.4.7 Financiële kengetallen 345
 - Samenvatting 347

- 9 Hoe kom je tot besluitvorming? 351**
 - 9.1 Informatiemanagement 354
 - 9.1.1 Informatieverzorgingsproces 354
 - 9.1.2 Eisen aan informatieverzorging en informatiesystemen 356
 - 9.2 Automatisering 357
 - 9.2.1 Stappen in het automatiseringsproces 358
 - 9.2.2 Gevolgen van automatisering binnen het bedrijf 360
 - 9.3 Strategisch informatiemanagement 361
 - 9.3.1 Doel van strategisch informatiemanagement 361
 - 9.3.2 Negenvlakmodel 362
 - 9.3.3 Strategisch informatieplan 363
 - 9.4 Bestuurlijke besluitvorming 365
 - 9.4.1 Organisatiebestuur als beslissingsproces 365
 - 9.4.2 Rationeel besluitvormingsmodel 366
 - 9.4.3 Beslissingsmodellen 367
 - 9.4.4 Soorten beslissingen 369
 - Samenvatting 372

- 10 Hoe realiseer je veranderingen? 375**
 - 10.1 Verandermanagement 378
 - 10.2 Soorten van veranderingen 379
 - 10.2.1 Geleidelijke versus schoksgewijze verandering 379
 - 10.2.2 Veranderingen volgens Andreatta 384
 - 10.3 Aanpak van verandering 384
 - 10.3.1 Twee uitersten 384
 - 10.3.2 Het leiden van veranderingen 385
 - 10.4 Implementeren van veranderingen 387
 - 10.4.1 Implementatiestrategieën 387
 - 10.4.2 Veranderstrategieën van Berenschot 388
 - 10.4.3 De top 3 principes 389
 - 10.4.4 Weerstand bij veranderingen 389
 - 10.4.5 Externe ondersteuning 390
 - 10.5 Concepten in het veranderingsproces 390
 - 10.5.1 Business Process Redesign 390
 - 10.5.2 Lean management 392
 - 10.5.3 Sociotechniek 393
 - Samenvatting 396

- 11 Hoe optimaliseer je de processen? 399**
 - 11.1 Planning 402
 - 11.1.1 Betekenis van planning 402
 - 11.1.2 Plannen ingedeeld naar termijn 403
 - 11.1.3 Capaciteits- en bezettingsplanning 405
 - 11.1.4 Netwerkplanning 409
 - 11.2 Procesbeheersing 415
 - 11.2.1 Procesbeheersing als cybernetisch proces 415
 - 11.2.2 Feedbackmechanismen 416
 - 11.3 Procesoptimalisatiemodellen 418
 - 11.3.1 KPI-methode 419
 - 11.3.2 Balanced Scorecard 421
 - 11.3.3 Feedback en feedforward 421
 - 11.3.4 Procesmanagement 423
 - 11.3.5 Scrum 423
 - 11.4 Kwaliteitsmanagement: processen verbeteren 424
 - 11.4.1 Betekenis van kwaliteit 424
 - 11.4.2 INK-model 427
 - 11.4.3 Management en Arbeid Nieuwe Stijl 428
 - 11.4.4 Hulpmiddelen bij kwaliteitsmanagement 429
 - 11.4.5 Normen 432
 - 11.4.6 McKinsey: het 7S-model 433
 - 11.4.7 PDCA-cyclus (planning- en controlecyclus) 435
 - 11.4.8 Benchmarking 436
 - 11.4.9 Lean Six Sigma 436
 - 11.4.10 Kaizen 441
 - Samenvatting 443

12 Hoe zet je je personeel in? 447

- 12.1 Werving en selectie van medewerkers 450
 - 12.2 Arbeidsovereenkomsten 452
 - 12.2.1 Inhoud van de arbeidsovereenkomst 452
 - 12.2.2 Collectieve arbeidsovereenkomst 454
 - 12.2.3 Bijzondere arbeidsovereenkomsten 454
 - 12.3 Activiteiten tijdens het dienstverband 455
 - 12.4 Beëindigen van het dienstverband 464
 - 12.5 Bestuurlijke aspecten van het personeelsbeleid 466
 - 12.5.1 Ontwikkelingen in het denken over personeelsbeleid 466
 - 12.5.2 Paternalisme (1850-1920) 467
 - 12.5.3 Scientific management (1920-1960) 467
 - 12.5.4 Human resource management (1960-heden) 468
 - 12.5.5 Competentiemanagement 471
 - 12.5.6 Beloningsbeleid 473
 - 12.5.7 Sociale wetgeving 476
 - 12.5.8 Arbobeleid 479
- Samenvatting 483**

13 Hoe beheers je het logistieke proces? 485

- 13.1 Goederenstroombeheersing 488
 - 13.2 Routing en lay-out 489
 - 13.2.1 Fabricageschema en processchema 489
 - 13.2.2 Routing 491
 - 13.2.3 Lay-out 491
 - 13.3 Voorraadbeheer 493
 - 13.3.1 Indeling van de voorraden naar fase in het productieproces 493
 - 13.3.2 Voorraadbeheer en voorraadkosten 497
 - 13.4 Optimale bestelgrootte 498
 - 13.4.1 Wat is de optimale bestelgrootte? 498
 - 13.4.2 Berekening van de optimale bestelgrootte 498
 - 13.4.3 Bestelinterval en levertijd 501
 - 13.5 Online orderafhandeling 503
 - 13.5.1 Orderbevestiging 503
 - 13.5.2 Verzending 503
 - 13.5.3 Facturering 504
 - 13.5.4 Voorraadbeheer 504
 - 13.5.5 Aftersales en retournering 506
- Samenvatting 507**

Literatuur 509

Register 510

Over de auteur 518

Illustratieverantwoording 519



1

Wat is management?

In dit hoofdstuk behandelen we de volgende vragen:

- Waarom is management nodig?
- Wat is management?
- Welke managementniveaus kunnen we onderscheiden?
- Welke tendensen zijn er in het management waar te nemen?
- Waarom vereist management een integrale of interdisciplinaire aanpak?
- Welke bedrijfsprocessen zijn er?
- Wat wordt verstaan onder het primaire, secundaire en bestuursproces?
- Welke vijf productievormen worden onderscheiden?
- Welke zijn de kenmerken van stukproductie en van massaproductie?
- Welke voor- en nadelen zijn verbonden aan stukproductie en aan massaproductie?
- Wat is procesproductie?
- Wat wordt verstaan onder transformatieproces in een bedrijf?
- Welke drie managementscholen zijn te onderscheiden?
- Wat zijn de nieuwste managementtheorieën?

Management is interruption, interrupted by interruption.

Ondernemerschap: In vier etappes een wereldmerk bouwen

Rituals-topman Raymond Cloosterman over zijn (marathon)lessen van kelder tot wereldspeler



Terwijl er in de retail dagelijks winkels sluiten, opent Rituals iedere week twee nieuwe winkels. Hoe is dit opzienbarende ondernemersverhaal van Cloosterman gegroeid? En wat kun je hiervan leren om ook succesvol in beweging te komen? In vier stappen beschrijft Raymond Cloosterman hoe zijn organisatie is gegroeid naar een wereldmerk en welke rol hij als topmanager van Rituals hierbij heeft gespeeld.

1 Visualiseer je droomprestatie: *‘Alles begint met verbeeldingskracht, met groot durven dromen.’*

Cloosterman werd bij de start van Rituals geïnspireerd door de slogan van Walt Disney: ‘If you can dream it, you can do it’. Hij gebruikte dit als motto voor zijn businessplan en draagt deze en andere quotes van ondernemers zelfs onopvallend en onzichtbaar in zijn hemden. Een ritueel dat hij sinds de oprichting gebruikt om zichzelf te blijven motiveren.

Zijn droom ontstond toen hij op ‘inspiratiereis’ ging en erachter kwam dat we met zijn allen sterk op onze ‘automatische piloot’ leven. Er is behoefte aan momenten van rust. Een moment voor jezelf om even te ontsnappen uit de dagelijkse hectiek, bijvoorbeeld onder de douche. Rituelen brengen rust in je hoofd en zijn in deze dynamische wereld steeds belangrijker. Vanuit dit idee is het merk Rituals geboren. Rituals geeft je met westerse, luxe verzorgingsproducten de mogelijkheid om bewust te genieten van deze kleine momenten, gebaseerd op oosterse tradities en verhalen.

‘Gooi je hinderende aannames overboord.’ Vaak zijn het blokkerende gedachten die een struikelblok vormen om in beweging te komen en je dromen na te jagen. Beperkende overtuigingen die maken dat vernieuwingsinitiatieven niet echt op gang komen. Cloosterman breekt hier dwars doorheen en laat zien dat je met een veeleisende baan, een partner in de directieraad bij Jumbo en

vier kinderen ook nog 'gewoon' tijd kunt maken om een marathon te lopen. Hij liep de marathon van New York zelfs vier keer, zijn snelste in 3:28.

2 Ga experimenteren en leren: *'Je moet niet te lang blijven nadenken of iets wel werkt, je moet het lef hebben om een visie of droom om te zetten in actie.'*

Cloosterman richtte met zijn spaargeld en twee partners Rituals op. Hij stapte uit zijn 'comfortzone' en gaf zijn baan bij Unilever op om zijn droom te realiseren.

Ondanks het harde werken en enthousiasme dat erin werd gestopt, kwam hij in het begin maar amper vooruit. Na zo'n drie jaar ging de strategie om en werd besloten om niet de verkooppunten maar de eigen winkels het hart van het bedrijf te laten zijn. Tegelijkertijd werd de meetlat verlegd naar de 'topleague' om te concurreren met de allerbeste producten. Cloosterman en Rituals vonden zichzelf opnieuw uit en veranderden ingrijpend van zowel leveranciers als ingrediënten. Het 'tipping point' werd bereikt en de eigen winkels vormen nog steeds het epicentrum van het merk. Na deze 'koerswijziging' begon het te vliegen en ging het ook snel in andere landen als Zweden en Duitsland. Inmiddels is Rituals een internationaal bedrijf met 730 winkels verspreid over 29 landen. Daarnaast is het aanwezig in 2.000 woningen en parfums winkels. Iedere week worden over de hele wereld gemiddeld twee winkels geopend. En dan te bedenken dat het idee 15 jaar geleden ontstond in een kelder in Amsterdam.

3 Houd connectie met je droomprestatie, zet door en blijf continu aanpassen: *'Hoevel we in de eerste jaren een paar keer bijna failliet waren, hebben we nooit opgegeven.'*

Op de moeilijke momenten tijdens de eerste jaren was het zijn droom die Cloosterman liet volhouden. De droom van hem en zijn team is om tussen de grote wereldmerken te horen als Chanel en Dior en zijn producten over de hele wereld, van Zuid-Amerika tot China aan te bieden.

Wereldwijd succesvol zijn vraagt echter om aanpassingsvermogen en wendbaarheid. Mensen denken dat het succes in het ene land eenvoudig gekopieerd kan worden naar

het volgende land. 'This is not the case.' In ieder land moet je jezelf aanpassen en steeds weer opnieuw beginnen om de eerste klant voor je te laten kiezen. In Engeland en Amerika verloopt dit totaal anders dan in Brazilië. 'Je moet klant voor klant veroveren, verrassen en zorgen dat gebruikers doorvertellen hoe goed ons product is.' Dat vraagt, net als de marathon, een lange adem en kost tijd.

4 Vier je successen: *'Leef je verhaal en blijf vernieuwen.'*

Cloosterman geniet zowel van een klant die vertelt dat ze eindelijk de juiste crème heeft gevonden voor haar gevoelige huid als van een 15-jarig jubileum dat met 1.100 collega's werd gevierd. Deze collega's kwamen van over de hele wereld samen in het Amsterdamse Concertgebouw. Een magisch moment, zeker vergeleken bij de opening van de eerste winkel in Amsterdam waar niemand op af kwam.

Daarbij is Cloosterman zich bewust van zijn voorbeeldfunctie. Hij is niet te beroerd om op een ladder te klimmen als de verlichting in een winkel niet optimaal is en hoopt dat zijn streven naar perfectie aanstekelijk werkt en anderen in beweging brengt. Cloosterman blijft volop pionieren met nieuwe markten en nieuwe producten (bijvoorbeeld Soulware-kleding). Niet door grootschalige marktonderzoeken te doen, maar door de klant en winkel als dagelijks 'lab' te gebruiken en te blijven experimenteren. In Nederland is de organisatie succesvol, maar in veel landen voelt Cloosterman zich nog een start-up. Hij blijft continu vernieuwen in het traditionele retailland. 'Je moet niet te lang vasthouden aan gisteren: klanten willen altijd worden verrast.' Bovendien geeft de droom om iedereen te laten genieten van Rituals producten een constante stroom van energie en ideeën. 'Ik ben blij dat het soms gemakkelijk gaat, maar ik vind het ook waardevol dat het bijvoorbeeld in Groot-Brittannië veel lastiger is. Dat betekent dat je extra je best moet doen, altijd een stapje meer moet zetten dan je concurrenten. Het dwingt je om het beste uit jezelf halen.'

Bron: Managementsite: Cris Zomerdijk, 2016 (aangepast)

• www.rituals.com

Rituals is het eerste merk ter wereld dat Home & Body Cosmetics combineert. Met onze productlijn – van verzorgende body- en gezichtscremes tot pure thee, soulwear, geurkaarsen en precious mineral make-up – staan we voor speciale aandacht die alledaagse routines weer in betekenisvolle momenten verandert. Alle producten zijn geïnspireerd op authentieke oosterse tradities.

Na de opening van de allereerste winkel in de Amsterdamse Kalverstraat in 2000 volgden openingen in steden als Londen, Madrid, Antwerpen, Lissabon, Berlijn, Stockholm, Sydney en zelfs New York. Inmiddels heeft ons luxe cosmeticamerk meer dan 730 winkels, meer dan 2450 shop-in-shops en vier City Spa's verspreid over 29 landen wereldwijd.

Aan deze organisatie geeft Raymond Cloosterman leiding. Dat is wat een manager onder andere doet: leidinggeven. Maar je hebt ook kunnen lezen dat hij beslissingen moet nemen, wat hem daarbij drijft en waarom hij de keuzes maakt die hij maakt.

Cloosterman past management toe. Hij is verantwoordelijk voor alle activiteiten die te maken hebben met het besturen van dat bedrijf.

Daar gaat het in dit hoofdstuk over. Wat is management? Voordat we hier verder op ingaan staan we eerst stil bij de volgende twee vragen:

- Waarom is management nodig?
- Hoe passen we management toe?

1.1 Waaron is management nodig?

In 2009 introduceerde Simon Sinek de *Golden Circle* (zie figuur 1.1). In het kort komt het erop neer dat hij in kaart brengt *wat*, *hoe* en *waarom* sommige organisaties zich onderscheiden van anderen.

Sinek zelf zegt hierover: 'Iedereen weet *wat* hij doet, een gedeelte weet *hoe* hij het doet, maar weinigen weten *waarom* hij het doet.'

FIGUUR 1.1 Golden Circle



De meeste bedrijven werken vanaf de buitenste gouden cirkel 'wat' naar het 'waarom', de kern.

Bij Sinek staat het *waarom* centraal. Het 'waarom' omschrijft hij als de doelstelling, de drijfveer van een organisatie. Waarom bestaat jouw organisatie en wat is de betekenis van jouw organisatie voor anderen.

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

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

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

VOORBEELD 1.1

Apple



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

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

Bron: Eurib.net 2010

In de lijn van Sinek's Golden Circle gaan we ook in dit hoofdstuk te werk. We beginnen niet met *wat* management is en *hoe* management wordt toegepast in organisaties. Maar, met het *waarom*: Waarom is management nodig? In feite is dit antwoord simpel: Management is nodig om een organisatie goed te besturen. Het zijn de managers die de activiteiten uitvoeren om het bedrijf goed te kunnen besturen. Daarmee kunnen we ook de vraag stellen: Waarom zijn managers nodig?

1.1.1 Waarom hebben we managers nodig?

Organiseren

John Kotter van de Harvard Business School geeft aan dat goede managers zorgen voor orde en samenhang, voor het genereren van formele plannen, het ontwerpen van organisatiestructuren en voor de voortgang om plannen te bewaken (Alblas & Wijsman, 2018; Robinson & Judge; Pierson). *Samengevat*: managers organiseren en beslissen. Organiseren is het op dusdanige wijze beheersen en besturen van werk, mensen en middelen dat de doelen van een organisatie worden gerealiseerd. Dit geeft ook aan waarom we managers nodig hebben. Organiseren en beslissingen nemen behoort tot de taak van het management. Onder management verstaan we het volgende:

Management

Management is het bestuur van een organisatie. Het management wordt gevormd door managers, de leiding van een organisatie die tot taak heeft de organisatie te besturen. In plaats van management spreekt men ook wel van een managementteam omdat het vaak gaat om verschillende managers die deze taak gezamenlijk uitvoeren. *Samengevat*: managers organiseren, beslissen en geven leiding aan een organisatie.

Manager

Een manager is een medewerker van een bedrijf, die leidinggeeft aan andere medewerkers van dat bedrijf. Manager is een overkoepelend begrip voor alle leidinggevenden in een bedrijf, die we ook wel baas, hoofd, leider, directeur of CEO (Chief executive officer) noemen. Een manager probeert het gedrag van zijn medewerkers te sturen, zodat de medewerkers zich inzetten om de doelstellingen van het bedrijf of de afdeling te realiseren. *Samengevat*: managers organiseren, beslissen, geven leiding en sturen op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Leider

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

In de moderne literatuur wordt de rol van de manager wel eens als overbodig gezien (*unbossing*). We komen er in dit boek ook op terug. In het volgende artikel vind je drie situaties beschreven *waarom* managers belangrijk zijn ... en blijven.

- managementimpact.nl, door Nicolai Foss en Peter Klein, 10 december 2019 (ingekort)

Waarom managers belangrijk zijn ... en blijven

De macht van managers zou in de huidige, op kennis gebaseerde economie steeds verder afbrokkelen. Echter, nog steeds is de behoefte groot aan iemand die de organisatieregels van het spel definieert en implementeert.

Managementautoriteit blijft in hedendaagse organisaties met name essentieel in situaties waar ten eerste beslissingen tijdsgevoelig zijn, waar ten tweede de cruciale kennis geconcentreerd is binnen het managementteam en waar ten derde interne coördinatie nodig is.

Besluitvormingsurgentie

Sommige beslissingen, zoals strategische beslissingen op ondernemingsniveau of besluiten over grote transacties, moeten snel worden genomen.

Ook als beslissingen achteraf suboptimaal blijken, kan het snel nemen ervan noodzakelijk zijn als de kosten van uitstel aanzienlijk zijn. Hoewel bedrijven misschien proberen de besluitvorming te versnellen met technologie en open, interactieve werkomgevingen, kunnen beslissingen die snel genomen moeten worden het beste worden overgelaten aan een of enkele senior-managers. Zij hebben cruciale informatie over wat er moet gebeuren; de informatie delen zou de beslissing vertragen en mogelijk ondermijnen.

Doorslaggevende kennis

Om goede beslissingen te nemen, is informatie nodig. Echter, de kennis van de beslisser hoeft niet perfect te zijn, alleen 'goed genoeg'. Kennis is goed genoeg als de beslisser dezelfde beslissing zou nemen als hij/zij aanvullende informatie had gehad – informatie die misschien (te) veel kost om te verkrijgen. Vergelijkbaar met het principe van productiekwaliteit, waar het elimineren van productiedefecten boven een bepaalde drempel niet zinvol is, omdat het meer kost dan oplevert. Begrijpen wanneer kennis doorslaggevend is, is belangrijk voor het organisatieontwerp. Beslissers onderin de organisatiehiërarchie hebben veelal betere informatie over lokale marktcondities dan hun supervisors. Maar als de supervisor genoeg informatie heeft om een geïnformeerde beslissing te nemen, kan delegeren schadelijk zijn: het risico bestaat dat de lokale beslisser zijn lokale kennis gebruikt om eigen doelen te bereiken, ten koste van de overall corporate missie.

Onderlinge afhankelijkheid tussen beslissingen

Verskillende factoren die een beslissing beïnvloeden, kunnen sterk of minder sterk van elkaar afhankelijk zijn. Het coördineren van meerdere betrokken partijen kost veel resources en kan betekenen dat derden een vetorecht hebben over cruciale beslissingen. Daarom managen veel bedrijven complexe activiteiten liever in-house. De economische theorie van complementariteit beschrijft deze afhankelijkheid. Wanneer bedrijfsactiviteiten, relaties, technologie en regelgeving complementair zijn, is het doorvoeren van veranderingen lastig: verandering van één element in het systeem vereist verandering van andere elementen. Commercialisering van genetisch gemodificeerde producten bijvoorbeeld, vereist investeringen in technologieën, maar ook complementaire investeringen: in zadenmarketing, intellectuele eigendomsrechten, verwerkings- en leveringsmechanismen die gemodificeerde en niet-gemodificeerde producten scheiden etc. Gezien de noodzaak van nauwe coördinatie is het niet verwonderlijk dat door de biotechnologierevolutie landbouwproductie en -distributie meer verticaal geïntegreerd moesten worden.

1.1.2 Managementniveaus

Managers vervullen verschillende taken (organiseren, beslissen, geven leiding en sturen op het realiseren de doelstellingen van de organisatie), maar doen dat ook op een verschillend niveau.

Er wordt dan ook een onderscheid gemaakt tussen managers op verschillende managementniveaus. Dit is de plek die de manager inneemt binnen de organisatie.

De managementniveaus zijn: topmanagement, middenmanagement en lager management.

Topmanagement

Het topmanagement is verantwoordelijk voor de algehele leiding van de organisatie op strategisch niveau. Bij strategisch management gaat het om de doelstellingsbepalende functie van het management voor de langere termijn (strategische doelstelling of langetermijn doelen). Zij nemen strategische beslissingen. Dit zijn beslissingen die invloed hebben op de lange termijn, langer dan 5 jaar. Bij het nemen van strategische beslissingen is er vaak sprake van onzekerheid. De topmanager moet dan ook kunnen beschikken over veel externe informatie, bijvoorbeeld over conjunctuur, koopkrachtontwikkelingen, branche, overheidsmaatregelen en acties van concurrenten.

In het volgende artikel lees je dat investeren in olietankers door banken in de toekomst risicovol is. Banken zullen dus op grond van dit soort informatie een strategische beslissing moeten nemen.

● [Duurzaamnieuws.nl](https://duurzaamnieuws.nl), 21 juli 2019 (ingekort)

Investeren in olietankers wordt riskant



Investeren in olietankers wordt riskant, waarschuwt consultancybedrijf Maritime Strategies International (MSI). De beslissingen moeten nu genomen

worden, maar de vraag naar de schepen dreigt tegen 2050 met een derde te dalen naarmate hernieuwbare energie oprukt.

Als het de wereld ernst is met de klimaatdoelstellingen in het *Klimaatakkoord van Parijs*, moet de temperatuurstijging onder de 1,5 graden Celsius gehouden worden. Dat betekent veel minder gebruik van olie en dus ook minder vraag naar tankers.

‘De implicaties zijn behoorlijk ontvullend’, zegt Stuart Nicoll van MSI die de gevolgen in kaart bracht in opdracht van de European Climate Foundation. ‘Als de financiële wereld te veel gaat investeren in olietankers, zal de wereldwijde transitie naar schonere energie een hoop kapitaal wegvegen’, zegt hij.

Ook bulkcarriers die droge goederen vervoeren zullen zwaar getroffen worden door de terugval van de steenkoolhandel, maar zij kunnen nog uitbreiden naar andere grondstoffen zoals graan. Er zijn ook wel mogelijke groeikansen in bijvoorbeeld het transport van houtpellets of biobrandstoffen, maar de meeste hernieuwbare energiebronnen hebben helemaal geen grondstoffen nodig.

Het rapport raadt investeerders dan ook aan om te investeren in de meest efficiënte scheepstypes en hun geld weg te halen bij het transport van CO2-intensieve brandstoffen.

Middle of middenmanagement

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

Voorbeelden van tactische beslissingen zijn beslissingen over:

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

Strategische en tactische beslissingen noemen we ook wel constituerende beslissingen. Dit zijn beslissingen die op het terrein liggen van vooruitzien, voorspellen, plannen en organiseren.

Het middenmanagement stuurt het lager management aan. Middenmanagers nemen een bijzondere positie in. Enerzijds hebben ze te maken met doelen, beleid en voorschriften van het topmanagement. Die moeten zij overbrengen naar hun medewerkers (het lager management). Anderzijds hebben ze te maken met wensen, (on)mogelijkheden en problemen van hun medewerkers die ze naar het hogere managementniveau moeten overbrengen. Middenmanagers hebben hierin een scharnierfunctie.

Tactisch (of structureel) management

Constituerende beslissingen

Operationeel management

Operationele beslissingen

Lager management

Het lager management houdt zich bezig met het operationeel management, dus met het aansturen van de dagelijkse werkzaamheden. De beslissingen die zij hierbij nemen zijn operationele beslissingen (ook wel dirigerende of uitvoeringsbeslissingen genoemd). Dit zijn beslissingen op de korte termijn (korter dan 1 jaar). Het gaat dan om taken van medewerkers om de kortetermijndoelen te behalen.

Managers nemen bijvoorbeeld dirigerende beslissingen:

- wanneer ze opdrachten geven aan medewerkers;
- bij beoordelings- en functioneringsgesprekken;
- tijdens werkoverleg;
- bij controle van het werk van medewerkers.

Operationeel management (dirigerend management) heeft, vergeleken met strategisch en tactisch management minder te maken met onzekerheden bij de besluitvorming, omdat de werkingsduur van het besluit meestal vrij kort is. Je leest dat ook in voorbeeld 1.2.

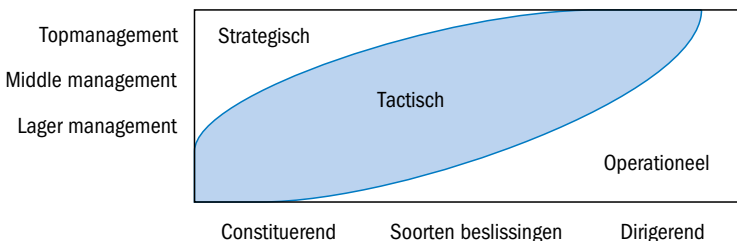
VOORBEELD 1.2

Operationeel management

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

In figuur 1.2 zijn de verschillende managementniveaus weergegeven.

FIGUUR 1.2 Managementniveaus



Zoals uit figuur 1.2 blijkt, houdt het topmanagement zich voornamelijk bezig met constituerende beslissingen/taken. Het middenmanagement heeft zowel constituerende als dirigerende taken. Het door het topmanagement geformuleerde beleid dient door het middenmanagement te worden vertaald in operationeel beleid voor de divisie of afdeling. Het eventueel aanwezige lagere management zal vervolgens het beleid van het midden-

management moeten uitvoeren.

Dat is wel de meest ideale situatie. Bij elke bedrijf kan de verdeling over de verschillende managementniveaus anders zijn.

1.1.3 Tendensen binnen het management

Binnen de werkzaamheden van het management is een aantal tendenzen herkenbaar.

Een tendens is dat organisaties steeds meer worden *afgeplat*. Het gevolg hiervan is dat er vanwege een integratie van het lager en middenmanagement in organisaties minder managementniveaus en managers aanwezig zijn. Afplattung van organisaties leidt tot integraal management.

Integraal management is dus een organisatieprincipe dat zich richt op een decentraal organisatiebeleid, waar teams hun eigen verantwoordelijkheden hebben. Hoe de teams deze verantwoordelijkheden invullen mogen ze zelf bepalen, als dit maar valt binnen de doelstellingen van de organisatie. De taak van de manager bestaat met name uit het coachen op en vertalen naar de uitvoering van de doelstellingen van zijn medewerkers en steeds minder uit het direct leidinggeven, zoals de klassieke manager dat deed.

De vraag is dan hoe zo'n organisatie blijft draaien. Ruben Wegman van Nedap zegt daar het volgende over.

Afplattung van organisaties

Integraal management

● MT next generation, september 2016

Nedap Groenlo



Hoe kun je ervoor zorgen dat een platte organisatie ook blijft draaien? Volgens Ruben Wegman, CEO van apparatenfabriek Nedap uit Groenlo, komt het neer op een simpel principe: loop je medewerkers niet in de weg als leidinggevende. Wegman: 'Ik probeer mijn kinderen wel eens uit te leggen wat ik bij Nedap doe. Ben ik de baas? Ja. Kan ik alles beslissen? Nee, eigenlijk niets; want als ik dat doe, loop ik mensen voor de voeten. Wat voor baas ben ik dan? Zonder gekheid, je gaat op een andere manier sturen. Je moet mensen inspireren. Dat gaat niet bottom-up. Ik moet zorgen voor heldere uitgangspunten en een transparante informatievoorziening. Vervolgens doe ik een stap terug om ondernemerschap de ruimte te geven.'

Verschuiving van functionele naar algemene managers

Een andere tendens is dat we in organisaties een verschuiving zien van functionele managers naar algemene managers verschuiving van functionele naar algemene managers.

De *functionele manager* is verantwoordelijk voor één activiteit die binnen een organisatie-eenheid verricht moet worden. Voorbeelden van een functionele manager zijn de manager inkoop en de marketingmanager.

Functionele manager

De *algemene manager* daarentegen is verantwoordelijk voor alle activiteiten binnen een organisatie-eenheid. Deze manager is dus verantwoordelijk voor onder andere de productie, marketing en financiën. Voorbeelden van een algemene manager zijn een businessunitmanager en een directeur van een werkmaatschappij.

Algemene manager

Deze verschuiving van functionele naar algemene managers wordt vooral veroorzaakt door organisatieontwikkelingen. Organisaties worden steeds meer opgedeeld in meer of minder autonome (business)units, SBU's (Strategic Business Units). Onder een SBU wordt verstaan een onderdeel van een bedrijf dat verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld alle activiteiten gericht op een product-marktcombinatie(PMC).

SBU

In voorbeeld 1.3 lees je hoe Procter & Gamble de SBU's hebben georganiseerd.

VOORBEELD 1.3

Procter & Gamble

Procter & Gamble Corporation is een multinationalaal bedrijf dat consumentenproducten maakt en verkoopt. Procter & Gamble kent onder andere de SBU Verzorging en Hygiëne. Deze SBU maakt een eigen plan waarin de activiteiten voor het bewerken van de markt staan. De PMC Pampers maakt onderdeel uit van deze SBU. De markt van jonge ouders wordt in deze PMC gekoppeld aan het product babyluiers.

Op productniveau zal de productmanager van de PMC Pampers een productplanning maken voor bijvoorbeeld de Pampers voor kinderen van vier tot en met elf kilogram.

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

Invloed van de technologie

De invloed van de technologie op het management is een andere tendens.

• www.mt.nl, december 2016, door Lynda Gratton, hoogleraar management Practice London Business School

De invloed van technologie op leiderschap is tot nu toe tamelijk gering

Onlangs publiceerde *MIT Sloan Management Review* de special 'Frontiers' over de managementveranderingen als gevolg van nieuwe technologieën. Vijftien deskundigen uit wetenschap en bedrijfsleven gaven hun visie, waaronder de befaamde managementauteur Lynda Gratton van London Business School. Gratton doet continue onderzoek naar de invloed van technologie op leiderschap. Een verrassende uitkomst is dat die invloed tot nu toe tamelijk gering is: voor ons dagelijks leven hebben nieuwe technieken meer gevolgen gehad dan voor de manier waarop leiding wordt gegeven. Naar verwachting komt daar de komende vijf jaar verandering in.

Waar technologie veel invloed zal hebben is op het gebied van de 'future risk factors' die Gratton heeft geïdentificeerd. Die risicogebieden zijn het aansturen van virtuele teams, het goed laten samenwerken van teamleden uit verschillende generaties, met verschillend technologiegebruik, en het ondersteunen van snelle kennisstromen tussen businessunits. 'Merk op wat de risicogebieden gemeenschappelijk hebben', schrijft Gratton, 'ze gaan in essentie over management.' Maar dan over een zeer complexe managementvorm.

Managers, aldus Gratton, hebben meer vaardigheden nodig dan ooit tevoren. Ze moeten mensen virtueel in plaats van fysiek kunnen aansturen, kunnen omgaan met zeer heterogene teams, en grote informatiestromen kunnen managen. Ze moeten snel vertrouwen weten op te bouwen, kunnen inspireren, conflicten in gedistribueerde teams kunnen hanteren, in staat zijn om heldere doelen te stellen en hun mensen te coachen. Gratton: 'Het zijn deze managementvaardigheden en -praktijken die de komende jaren door technologie worden verrijkt op manieren die we ons misschien nog niet hebben gerealiseerd – maar op termijn duidelijker worden.'

1.1.4 Management: een interdisciplinaire aanpak

Management is 'een vak apart'; het is niet onder te brengen bij één wetenschap (economie, sociologie of techniek), maar interdisciplinair van karakter. Het vakgebied management en organisatie houdt zich bezig met het inrichten en het besturen van bedrijven. Het gaat erom bedrijven zodanig in te richten en te besturen, dat ze de doelstellingen behalen. Dit vakgebied is niet het enige dat zich bezighoudt met de bestudering van het functioneren van bedrijven, er zijn meer wetenschappen die dat doen.

- De economie bestudeert de financiële aspecten van bedrijven. Hierbij komen onder meer aan de orde: budgettering, kosten- en winstbepaling en verslaggeving.
- De sociologie bestudeert groepsprocessen in bedrijven.

- De psychologie richt zich op de psychologische aspecten van het functioneren van bedrijven. Hierbij komen zaken aan de orde als motiveren van medewerkers, leiderschapsstijlen en macht tussen individuen.
- De technische wetenschappen houden zich bezig met zaken als research, productontwikkeling en de technische outillage in een bedrijf.
- De logistiek houdt zich bezig met het beheer van goederenstromen.

Elk van deze wetenschappen bestudeert slechts één aspect van het functioneren van bedrijven en kijkt dat door een bepaalde bril, het kenobject van die wetenschap. Deze wetenschappen bestuderen dus niet de totale werkelijkheid – empirisch object –, maar alleen dat deel van de werkelijkheid dat relevant is voor hun kenobject. Vandaar dat we dit *monodisciplines* noemen; de benadering van het functioneren van een bedrijf is in deze wetenschappen monodisciplinair. Ze kijken naar één aspect van het bedrijf.

Monodisciplines

Bij het besturen van een bedrijf (management) komen alle aangegeven facetten aan de orde. De manager maakt bij het nemen van beslissingen gebruik van de kennis van de genoemde wetenschappen of monodisciplines. Die vormen als het ware toeleverende disciplines. De manager moet indien nodig, kennis uit al deze vakgebieden gebruiken bij het nemen van beslissingen.

Multi-disciplinaire benadering

Je spreekt van een *multidisciplinaire benadering* wanneer de manager de kennis van de toeleverende disciplines ziet als een soort optelsom.

Als het goed is, slaagt de manager erin al deze monodisciplines niet alleen op te tellen, maar ze ook te integreren. In dat geval spreken we van een integrale of *interdisciplinaire benadering*.

Behalve monodisciplinaire vakgebieden en opleidingen zijn er ook vakgebieden en opleidingen die zich richten op de integrale aanpak. Voorbeelden daarvan zijn bestuurs- en bedrijfskunde en verschillende MBA-opleidingen (Master of Business Administration).

1.2 Hoe passen we management toe?

Besturen van een organisatie

Zoals we hiervoor zagen, verricht de manager veel soorten activiteiten om een organisatie te besturen. Onder het besturen van een organisatie wordt verstaan het leiden van een organisatie naar de doelen die de organisatie wil nastreven. Je kunt deze doelen bereiken als een aantal bedrijfsprocessen in een organisatie effectief en efficiënt worden uitgevoerd. Denk bij bedrijfsprocessen bijvoorbeeld aan een administratief proces, een marketingproces of een productieproces. Het effectief en efficiënt beheersen, managen en optimaliseren van de bedrijfsprocessen is een taak van het management. Dit is dan ook het antwoord op de 'Hoe'-vraag.

1.2.1 De bedrijfsprocessen

Bedrijfsproces

Een bedrijfsproces is een verzameling samenhangende activiteiten die gericht zijn op een klant en afgestemd zijn op organisatiedoelen.

We onderscheiden de volgende drie typen bedrijfsprocessen:

- 1 primaire processen;
- 2 secundaire processen;
- 3 bestuursprocessen.

De samenhang tussen deze processen is dat het primaire proces het uitgangspunt is. Dit proces zorgt ervoor dat producten of diensten geleverd kunnen worden. De ondersteunende processen zijn nodig om de organisatie te laten functioneren. Deze processen moeten door het management worden bestuurd, gemanaged.

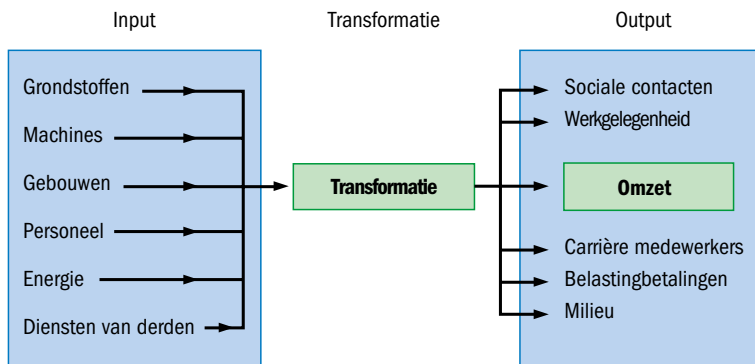
Bedrijfsproces 1: Primaire processen

Onder primaire processen worden alle activiteiten verstaan die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van het product en/of de dienst, zoals inkopen, produceren, verkopen en leveren. Het primaire proces wordt ook wel de *core-business* genoemd.

Zo is het primaire proces van een autofabrikant het bouwen en op de markt brengen van auto's. Hiervoor zijn activiteiten nodig die direct te maken hebben met de voortbrenging van goederen of diensten, de primaire activiteiten. De werkzaamheden van een productiemedewerker bij papierfabriek DS Smit De Hoop, van de magazijnmedewerker bij BOL en van de kok in restaurant Jackeys zijn primaire werkzaamheden, omdat deze leiden tot een product en/of dienst: het doel van de organisatie.

In figuur 1.3 is het primaire proces van een bedrijf in beeld gebracht.

FIGUUR 1.3 Het primaire proces van een bedrijf



Primaire processen leiden dus tot een primaire output, dus het geleverde product of de geleverde dienst waarvoor het bedrijf (al dan niet via het marktmechanisme) een vergoeding ontvangt in de vorm van omzet of een budget.

Primaire output

Naast de primaire output hebben bedrijven ook een secundaire output. Bij secundaire output gaat het om de bijkomende effecten van het transformatieproces; deze effecten kunnen positief of negatief zijn. Voorbeelden zijn werkgelegenheid, carrièrekansen voor medewerkers, milieubelasting en belastingopbrengsten voor de overheid. Een bedrijf dat hieraan een belangrijke bijdrage levert, kan op meer begrip rekenen bij belanghebbenden (werknemers, vakbonden, overheid), als er problemen zijn.

Secundaire output

Samengevat: Primaire activiteiten leiden tot een primaire (omzet verkregen uit geleverde producten of diensten) en een secundaire output.

Om deze activiteiten in gang te zetten en de output te realiseren is input nodig. Het omzetten van input (mensen en middelen) in output (goederen en diensten) noemen we het *transformatieproces*. Dit omvat de omzetting van input (mensen en middelen) in output (goederen en diensten).

Input

Een bedrijf voorziet door het leveren van producten of diensten in een bepaalde (maatschappelijke) behoefte, de output. Om deze producten of diensten voort te brengen, heeft een bedrijf bepaalde inputs nodig. Dit zijn de productiefactoren natuur, arbeid, kapitaal/ondernemen en informatie. Deze productiefactoren kun je weer verder onderverdelen naar productiemiddelen. Dit is in tabel 1.1 weergegeven.

TABEL 1.1 Overzicht van productiefactoren en productiemiddelen

Productiefactoren	Productiemiddelen
natuur	grond- en hulpstoffen, energie, halffabricaten
arbeid	medewerkers, diensten van derden, ondernemerschap
kapitaal	geld, grond, gebouwen, machines en gereedschappen
informatie	over concurrenten en maatschappelijke ontwikkelingen

Productiemiddelen zet je tijdens het transformatieproces in voor de vervaardiging van de eindproducten en/of diensten. Sommige productiemiddelen verbruik je: zij gaan op in het eindproduct, bijvoorbeeld grondstoffen. We noemen dit *vlottende productiemiddelen*. Andere productiemiddelen gebruik je: deze zet je voor de fabricage van verschillende producten in, bijvoorbeeld machines en gebouwen. We noemen dit *duurzame productiemiddelen*.

Productiemiddelen moeten goed onderhouden worden. Onderhoud gaat uiteraard ten koste van de capaciteit van de machine (onderhoud betekent stilstand). Dat betekent dat de beschikbare capaciteit van een productiemiddel altijd minder is dan de maximale capaciteit. Maar wanneer geen onderhoud wordt gepleegd is de kans op storing groot en kan de schade nog veel groter zijn. Daarom is het regelmatig onderhouden van productiemiddelen belangrijk om de continuïteit te waarborgen.

We onderscheiden de volgende soorten onderhoud:

- curatief onderhoud;
- preventief onderhoud;
- inspectie.

Bij *curatief onderhoud* verhelpt een medewerker van de onderhoudsafdeling een defect aan een productiemiddel. Afhankelijk van de ernst van het defect en de onderhoudscapaciteit zal dit machinestilstand opleveren. Wanneer een defect zal optreden weet de productiemanager uiteraard nooit van tevoren. Vandaar dat dit verstoringen in het productieproces kan opleveren.

Preventief onderhoud is gericht op het voorkomen van defecten. Preventief onderhoud kan worden gepland. Het levert weliswaar machinestilstand op, maar de productiemanager kan dit van tevoren in de planning meenemen.

Bij *inspectie* onderwerpt de technische dienst van een bedrijf, meestal periodiek, een productiemiddel aan een keuring. Denk bijvoorbeeld aan de periodieke keuring van auto's. Een inspectie kan aanleiding zijn om over te

gaan tot preventief onderhoud. Dankzij inspectie kunnen (dreigende) problemen snel worden opgespoord.

Aan onderhoud zijn de volgende kosten verbonden.

- de kosten van de inspectie en het onderhoudspersoneel;
- kosten van onderhoudsactiviteiten (gebruikte materialen);
- kosten van capaciteitsverlies van het productiemiddel tijdens het onderhoud.

Het management van een bedrijf wil de kosten van onderhoud binnen de perken houden. Daartoe is een onderhoudsplan voor preventief onderzoek en inspectie noodzakelijk. Hoe vaak een bepaalde machine onderhoud vraagt, is afhankelijk van de kwaliteit en leeftijd van de machine en van de mate van gebruik.

Output

De belangrijkste output van een bedrijf is het geleverde product en/of de dienst. We noemen dit de *primaire output* van een bedrijf. In de primaire output is de bestaansreden gelegen van het bedrijf, omdat het bedrijf voor de geleverde producten en/of diensten een bepaalde vergoeding ontvangt in de vorm van betalingen voor de geleverde producten (omzet) en die zorgt voor de continuïteit van het bedrijf. De vergoeding kan ook bestaan uit subsidies en uitbetaling van begrotingsgeld (overheidsinstanties).

VOORBEELD 1.4

Input en output

Om haar output te realiseren, heeft Suzanne van der Wiel als filiaalmanager van Rituals meerdere inputs nodig. Haar belangrijkste input zijn de mensen die ze ter beschikking krijgt om het werk als filiaalmanager te verrichten. Daarvoor werft ze actief op de arbeidsmarkt. Om een goede output te leveren, nemen sommige werknemers deel aan cursussen. Hierdoor kan de output (arbeid) verbeteren.

Bedrijven leveren met hun producten een bijdrage aan de welvaart en het welzijn van de maatschappij. Om deze producten, goederen en/of diensten voort te brengen, heeft een bedrijf input nodig: grondstoffen, machines, gebouwen, mensen en financiële middelen. In bedrijven vindt er dus een omzettings- of transformatieproces plaats.

Sommige transformatieprocessen zijn fysiek zichtbaar, zoals op een scheepswerf, in een autofabriek of in een bierbrouwerij. Daar zien we het eindproduct ontstaan uit de grondstoffen die erin zijn verwerkt. In deze situatie spreken we van een *productieproces*. Bij een opleidingsinstituut, een accountantskantoor en vele vormen van dienstverlening zijn de transformatieprocessen minder duidelijk zichtbaar. Toch spreken we ook hier van transformatieprocessen. Immers, ook dit soort bedrijven zet input om in output.

Productieproces

VOORBEELD 1.5

Het productieproces volgen

Op hun sites bieden bedrijven vaak een aardig inkijkje in het productieproces. Hier volgen twee voorbeelden: een van de site van nederlandsebrouwers.nl en een van de site van Yakult.

Hoe wordt bier gemaakt?

Bier is een natuurlijk product dat wordt gemaakt van water, graan, hop en gist. Het brouwen van bier is gebaseerd op een oud en eenvoudig principe, dat zich kort laat omschrijven, maar in de praktijk de nodige vakmanschap vergt. Kort gezegd onttrekt het brouwproces natuurlijke suikers aan 'gemoute' granen met behulp van heet water.

Kort gezegd onttrekt het brouwproces natuurlijke suikers aan 'gemoute' granen met behulp van heet water.

Het proces van bier brouwen in detail omschreven:

Mouten **Maischen** **Koken** **Gisten** **Bottelen**

Gerst Water Hop Gist Rijpen

www.nederlandsebrouwers.nl

Yakult OVER YAKULT YAKULT 85 JAAR WETENSCHAP LEEFSTIJL KIKEN BIJ YAKULT CONTACT

Het productieproces

Er gaat heel wat aan vooraf voordat zo'n klein flesje Yakult bij jou in de koelkast staat.

Bekijk hier het productieproces van Yakult van A tot Z.

Yakult • Fabrieksbezoeken • **Het productieproces**

Deel dit op...

Bekijk het grote verhaal achter het kleinje Yakult

Bekijk hier de Yakult story

<https://Yakult.nl>

Het primaire proces van een bedrijf bestaat dus uit alle activiteiten die direct te maken hebben met de inkoop, transformatie en verkoop van producten. Het transformatieproces is in feite het productieproces: de fysieke omzetting van productiemiddelen in een eindproduct.

Productiemanagement is het efficiënt en effectief laten functioneren van het productieproces. In bedrijven kunnen verschillende soorten productieprocessen voorkomen. De relatie met de markt die een bedrijf heeft, heeft gevolgen voor de organisatie van het productieproces.

VOORBEELD 1.6

Productiemethoden

Een producent van frisdranken heeft een totaal andere relatie met haar markt dan een aannemersbedrijf. De frisdrankenfabrikant produceert dagelijks grote hoeveelheden die aan winkels worden geleverd. Het productieproces is volledig gestandaardiseerd. De markt en het productieproces van een aannemer ziet er totaal anders uit. Hij heeft te maken met projectontwikkelaars die bouwprojecten willen uitvoeren en werkt aan de hand van bestekken en bouwtekeningen. Architecten geven precies aan welk product de aannemer moet leveren.

We kennen verschillende productiemethoden: stukproductie, serieproductie, massaproductie en procesproductie. Op de verschillen ertussen gaan we hierna in.

Stukproductie

Bij stukproductie is het maken van elk product een uniek gebeuren. Denk bijvoorbeeld aan de bouw van een winkelcentrum, het installeren van de elektra in een bioscoop of de bouw van een luxe zeiljacht. Bij stukproductie gaat het om een eenmalige opdracht. Klanten kunnen specifieke eisen stellen aan het product en is speciaal toegesneden op individuele wensen. De klant speelt dus een rol bij de ontwikkeling van een product.

De wensen van de klant worden vastgelegd in een *programma van eisen*. Tijdens het productieproces kunnen nog wijzigingen plaatsvinden.

Een bijzondere vorm van stukproductie is projectproductie. Hierbij wordt het product gefabriceerd op de plaats waar het uiteindelijk wordt gevestigd; denk aan de bouw van woningen en wegen. Voorbeelden van bedrijven met stukproductie zijn architectenbureaus, adviesbureaus en scheepsbouwbedrijven.

Wanneer de markt er uitziet als hiervoor omschreven, zal pas met de productie worden begonnen wanneer er een order binnenkomt. Hier spreekt men van *ordergestuurde productie*.

Enkele voordelen van ordergestuurde productie zijn:

- de fabrikant kan voldoen aan specifieke eisen van de klant;

Stukproductie

Programma van eisen

Projectproductie

Ordergestuurde productie

- de fabrikant heeft geen voorraadrisico, hij gaat pas produceren wanneer het product is verkocht.

Nadelen van ordergestuurde productie zijn:

- lange levertijden, de fabrikant gaat pas produceren wanneer de order binnen is;
- hoge kosten, omdat er sprake is van maatwerk en daardoor van een hoge prijs voor de afnemer.

Serieproductie

Serieproductie

We onderscheiden twee soorten serieproductie: serie-stukproductie en serie-massaproductie.

Serie-stukproductie is de productie van een beperkt aantal van dezelfde producten, zoals vliegtuigen of elektrische installaties bij de bouw van meerdere woningen.

Bij *serie-massaproductie* maakt een bedrijf series van verschillende producten op voorraad. De omvang van de series hangt af van de geplande verkopen in een bepaalde periode. De productie wordt gestuurd op basis van de verkoopplanning en eventueel aangepast al naar gelang de aanwezige voorraden eindproduct. Vandaar dat wel wordt gesproken van *voorraadgestuurde productie*. Voorbeelden zijn auto's, radio's en confectiekleding. De fabrikant probeert zijn productie zo te organiseren dat hij alle producten uit voorraad kan leveren. Wanneer de voorraad van bepaalde eindproducten onder een bepaald niveau daalt, zal hij de voorraad aanvullen tot het gewenste niveau.

Voorraad- gestuurde productie

VOORBEELD 1.7

Serie-massaproductie

Een autofabrikant produceert auto's aan de lopende band. Op de assemblageband kunnen meerdere typen worden samengesteld. De fabrikant probeert in zijn productieproces rekening te houden met de orders die binnenkomen voor bepaalde modellen. Dankzij deze flexibiliteit in het productieproces kan hij inspelen op de markt. Daardoor beperkt hij de kosten van het op voorraad hebben van auto's. Dankzij de flexibele lopende band produceert de autofabrikant series in de vorm van massaproductie. Er is niet langer een aparte lopende band voor elk model auto. Natuurlijk stelt dit wel hoge eisen aan de logistiek in het bedrijf. Immers, bij elke auto op de lopende band moeten de juiste samenstellende delen op het goede moment samenkomen.

Serie-massaproductie neemt dus een middenpositie in tussen stukproductie en massaproductie. Welke producten in een bepaalde periode geproduceerd worden en de grootte van de series hangt af van de opgestelde productieplanning en het werkelijke afzetpatroon in een bepaalde periode.

Massaproductie

Massaproductie

Bij *massaproductie* produceert een fabrikant zeer grote hoeveelheden van hetzelfde product op voorraad. Denk bijvoorbeeld aan bakstenen, flesjes bier en batterijen. Bij massaproductie houdt de fabrikant geen rekening met speciale eisen van individuele afnemers.

Ondernemingen met massaproductie maken een doorsnee van de eisen van de potentiële afnemers. Marktonderzoek moet uitwijzen welk product de toekomstige afnemers willen en welke hoeveelheden zij naar verwachting zullen afnemen in een bepaalde periode.

Met deze gegevens wordt een productieplan opgesteld. Daarin zijn de hoeveelheden opgenomen die in een bepaalde periode zullen worden geproduceerd. Dit is het hoofdproductieplan. Op basis van dit hoofdproductieplan vindt productie plaats (en dus niet op basis van binnengekomen orders). Vandaar dat we hier spreken van *programmagestuurde productie*. Enkele voorbeelden zijn een limonadefabriek, een fabrikant van tl-buizen of een fabrikant van wandcontactdozen.

Programma-
gestuurde
productie

Voordelen van deze programmagestuurde productie zijn:

- korte levertijden;
- een constante kwaliteit van de eindproducten;
- een lage prijs, omdat productie in grote hoeveelheden plaatsvindt.

Nadelen van programmagestuurde productie zijn:

- er kan geen rekening worden gehouden met speciale wensen van klanten;
- wanneer de werkelijke verkopen afwijken van de plannen kunnen voorraadproblemen ontstaan.

Procesproductie

Procesproductie is een vorm van massaproductie waarbij het productieproces in een gesloten circuit plaatsvindt. Alle deelbewerkingen zijn van tevoren nauwkeurig gepland en gestandaardiseerd. De productie vindt geheel automatisch plaats. De besturing van het productieproces gebeurt vanuit controlekamers. Daar worden de processen zichtbaar gemaakt en kan zo nodig bijsturing plaatsvinden. De chemische industrie is een bekend voorbeeld van procesproductie.

Procesproductie

Vergelijking van de productieprocessen

Gemeenschappelijk kenmerk van serie-, massa- en procesproductie is dat fabrikanten op voorraad produceren. De producten zijn niet afgestemd op eisen van individuele klanten, maar op algemene klanteneisen.

De aard van de productievorm heeft belangrijke gevolgen voor de organisatie van het productieproces. Bij stukproductie is steeds sprake van een uniek product. Dat betekent dat een fabrikant voor elk product opnieuw tekeningen moet maken, materiaalbehoeften en inzet van personeel plant en soms speciale grondstoffen of gereedschap inkoop.

Bij programmagestuurde productie vindt de voorbereiding van het productieproces één keer plaats. Daarna geschiedt de productie van grote aantallen conform het vastgestelde productieproces. Vandaar dat deze productievorm mogelijkheden biedt voor automatisering en soms zelfs robotisering. Alleen wanneer er sprake is van nieuwe producten of nieuwe machines kan de voorbereiding van de productie eenmalig veel tijd kosten.

Bedrijfsproces 2: Secundaire processen

Naast primaire activiteiten kennen we ook secundaire activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan de afdeling marketing, de afdeling personeelszaken en het secretariaat van een bedrijf. Het type bedrijfsproces dat verbonden is aan secundaire activiteiten noemen we *secundaire processen*. Deze processen omvatten alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde

productiefactoren in stand te houden, zoals personeels- en financieel beheer en het beheer van de informatiesystemen. Secundaire processen vormen geen doel op zich, maar dienen om de primaire processen goed en ongestoord te laten functioneren. In het volgende artikel wordt het belang van een goed secundair proces nog eens aangegeven.

• www.flexmarkt.nl/ondernemen, 16 november 2018

Uitzendbureaus laten geld liggen

Nogal wat uitzendbureaus hebben verschillende digitale systemen aan elkaar geknoopt. Maar wie niet nadenkt over integratie, verspilt veel kostbare tijd. Tijd die je veel beter kunt besteden aan de core business van de onderneming: het bemiddelen van mensen.

Neem het uitzendbureau waar nog ontzettend veel wordt bijgehouden in Excel-sheets, waar de intercedent uren handmatig invoert, met alle risico's van dien. Of neem het uitzendbureau waar mensen werken met vijf verschillende softwarepakketten. Regelmatig worden er kleine foutjes gemaakt, die weken later worden opgemerkt. Vervolgens volgt er een omslachtig proces, waarin iemand de fout moet corrigeren. Het is allemaal zo inefficiënt dat wij soms van onze stoel vallen als we het zien.

Wat we waarnemen, is dat de flexmarkt een steeds groter deel van de Nederlandse arbeidsmarkt vertegenwoordigt. Veel uitzendbureaus groeien hierdoor als kool. En dan gebeurt het volgende: organisaties zien dat er ergens een software-lacune zit, waarop men besluit een snelle pleister te plakken door ergens een softwarepakketje te kopen. Vervolgens knoopt men dat provisorisch aan de andere pakketten en kan iedereen weer even vooruit. Een tijdje gaat het goed, maar op een gegeven moment loop je echt stuk. Je hebt geen grip meer en het ontbreekt aan goed inzicht. Organisaties zijn hierdoor niet meer schaalbaar.

Uitzendbureaus maken een snelle groei door dankzij een succesvolle markt. Deze organisaties zijn sterk in hun primaire processen, het bemiddelen van mensen, maar besteden soms niet genoeg aandacht aan secundaire processen: automatisering en digitalisering van administratieve processen. Hierdoor ontstaan op den duur problemen in de schaalbaarheid van een organisatie. Met meer massa duren bepaalde processen zó lang dat het niet meer werkbaar is.

Bedrijfsproces 3: Bestuursprocessen

De hiervoor genoemde primaire en secundaire processen vinden niet vanzelf plaats. Activiteiten moeten daartoe op elkaar zijn afgestemd: een manager stuurt deze processen en medewerkers aan. Hiervoor zijn bestuurlijke activiteiten noodzakelijk. Voorbeelden van bestuurlijke activiteiten zijn het opstellen van een productieplan, afstemmen van taken en functies en leidinggeven aan medewerkers.

Bestuurlijke activiteiten zijn noodzakelijk, omdat er binnen bedrijven een taakverdeling is en niet elke medewerker uit zichzelf kan weten wat hij moet

doen en hoe hij het moet doen. Alle bestuurlijke activiteiten samen vormen het *bestuursproces* van een bedrijf. Dit proces bestaat uit alle activiteiten die voor een belangrijk deel richting geven aan de primaire en secundaire processen én de organisatie richten op de gestelde organisatiedoelen.

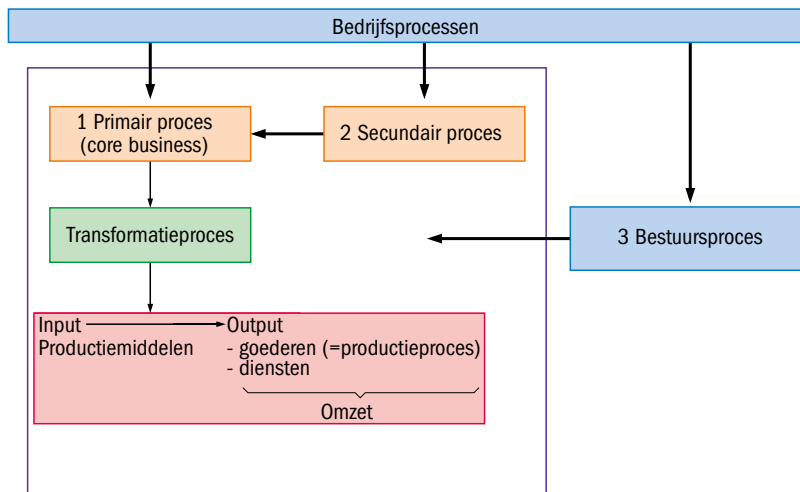
Bestuursproces

Deze bestuursactiviteiten zijn:

- strategie: bepalen van de doelstellingen van het bedrijf en formuleren van het beleid
 - structurering: opstellen van plannen en organiseren
 - interne afstemming: leidinggeven aan medewerkers en procesbeheersing
- In paragraaf 1.2.2 komen we hier nog op terug.

In figuur 1.4 is een overzicht gegeven van de relatie tussen het primaire, secundaire, bestuurs- en transformatieproces.

FIGUUR 1.4 Overzicht van de processen



Continuïteit

Om te kunnen voortbestaan, moet er sprake zijn van een zeker evenwicht tussen input en output. In de input offer je waarden op en dus maak je als bedrijf kosten. De output creëert nieuwe waarde voor de maatschappij en daarmee opbrengsten voor het bedrijf. Wanneer het verschil tussen de opgeofferde en nieuw gecreëerde waarde (langere tijd) negatief is, komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar. Blijkbaar heeft de maatschappij dan minder voor de producten van het bedrijf over dan nodig is om te kunnen voortbestaan. Daarmee kan de bestaansreden vervallen. Voorbeelden in Nederland zijn de textielindustrie en de scheepsbouw. Grote bedrijven als Philips, DAF-trucks en Tata Steel (voorheen Hoogovens en Corus) hebben ingrijpende saneringen moeten doorvoeren om kosten te verminderen. Ook in de detailhandel vallen klappen als de bestaansreden verval. In het volgende artikel lees je dat één van de redenen waarom winkels verdwijnen het gebrek aan toegevoegde waarde is.

● ad.nl, 7 redenen waarom winkels verdwijnen, 30-03-2019 (aangepast)

Gebrek aan toegevoegde waarde

Veel consumenten kopen geen producten meer op basis van *wát* winkels verkopen (bijvoorbeeld kleding, schoenen of speelgoed) of *hóe* het wordt verkocht (in een winkelpand of online), maar *wáárom* het wordt verkocht. Dankzij het internet zijn vrijwel alle spullen bereikbaar geworden.

‘Dus is het belangrijk om op te vallen, door een product te verkopen met een boodschap. Een boodschap waar je als ondernemer 100 procent achter staat, want anders komt het niet over bij de klant’, vertelt retailspecialist Ad van Antwerpen. Veel retailers zijn volgens Van Antwerpen tijdens de economische crisisjaren in slaap gesukkeld. ‘Er is te weinig nagedacht over nieuwe en originele formules en over productontwikkeling. Winkelbedrijven die *wél* een boodschap hebben bij wat ze verkopen, doen het overwegend goed. Denk bijvoorbeeld aan Rituals of Hunkemöller. Consumenten kopen vaker op basis van emotie en laten zich overtuigen door een goed onderbouwd verhaal. Bij Rituals is dat de boodschap van even ontspannen in een hectische wereld. Winkelbeleving is zeker in het huidige online-tijdperk essentieel. Als je daar niet goed over nadenkt, heb je een probleem.’

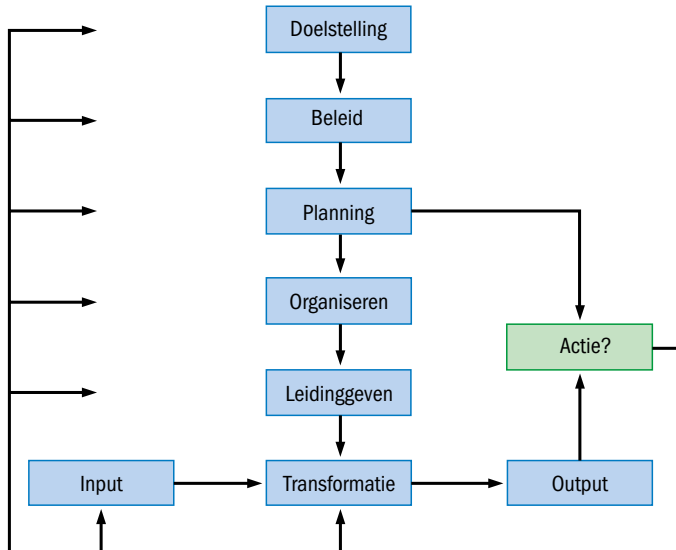
1.2.2 De beheersingscyclus

Managers passen management toe door de processen te beheersen. Procesbeheersing is erop gericht alle activiteiten in een bedrijf volgens plan te laten verlopen. Dat gebeurt door vooraf alle fases van het bestuursproces te doorlopen en achteraf door de planning te vergelijken met het gerealiseerde resultaat.

Uiteindelijk gaat het erom dat de werkelijke output van het primaire proces voldoet aan de geplande output. Is dat niet het geval, dan onderneemt het management actie. Dit kan leiden tot veranderingen in het primaire proces. Het kan ook aanleiding zijn de verschillende onderdelen van het bestuursproces (strategie, structurering, interne afstemming) kritisch te bezien. Naar aanleiding van vergelijking van de planning met de realisatie herhaalt dit proces zich als een cyclisch proces. We spreken in dit verband daarom van de *beheersingscyclus*. De beheersingscyclus is in figuur 1.5 in beeld gebracht.

Alle activiteiten komen hier kort en in het vervolg van dit boek uitgebreid aan de orde.

FIGUUR 1.5 Beheersingscyclus



Bepalen van doelstellingen

In de eerste plaats formuleer je de doelstellingen van het bedrijf helder. Het management van een bedrijf moet weten waar het heen wil en wat het wil bereiken (het doel).

Formuleren van beleid

Na het formuleren van de bedrijfsdoelstellingen, concretiseert het management deze in afdelingsdoelstellingen. Het bedrijf zal op verschillende terreinen beleid formuleren. Te denken valt aan personeelsbeleid, financieel beleid en verkoopbeleid.

Opstellen van plannen

Binnen de verschillende afdelingen vertaalt de manager het beleid in concrete plannen. In de plannen is zo concreet als mogelijk opgenomen wat de te bereiken resultaten zijn en welke kosten de manager daarvoor denkt te maken. Hierbij gaat hij uit van bepaalde normen, bijvoorbeeld voor het aantal te besteden arbeidsuren en machinedraaiuren of te verbruiken materialen.

Organiseren

Organiseren is ook een activiteit in het kader van het bestuursproces. Het gaat bij organiseren om het ontwerpen van een organisatiestructuur van het bedrijf. Belangrijke vraagstukken betreffen:

- de indeling van het bedrijf in afdelingen;
- het ontwerp van de leidinggevende structuur;
- de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over medewerkers en afdelingen;
- het ontwerp van formele informatie- en communicatiesystemen;
- het opstellen van regels en procedures.

Leiding geven aan medewerkers

Medewerkers in een bedrijf weten soms niet welke activiteiten zij moeten verrichten en hoe zij dat moeten doen. Leidinggeven is dan noodzakelijk. In een bedrijf is meestal sprake van een hiërarchische structuur, met op verschillende niveaus een hiërarchie tussen managers en hun medewerkers. Leidinggeven aan medewerkers is noodzakelijk om de taken en activiteiten van deze medewerkers te richten op het behalen van de doelstellingen van het bedrijf.

Procesbeheersing

Procesbeheersing (in enge zin) betekent het vergelijken van de resultaten met de planning tijdens of na de bedrijfsprocessen. Dat kan aanleiding zijn alle fases van het bestuursproces opnieuw te doorlopen. In hoofdstuk 10 'Hoe beheers ik mijn processen?' gaan we hier dieper op in.

1.3 Wat is management?

Het begrip management wordt vaak gebruikt en ook in verschillende toepassingen.

Als we kijken naar management als een *groep managers*, dan kunnen we management omschrijven als het bestuur van een organisatie.

Kijken we naar management vanuit het *doel van een organisatie*, dan is management het formuleren en bereiken van de organisatiedoelstellingen in de – soms sterk veranderende – omgeving waarin de organisatie zich bevindt. We kunnen ook naar management kijken vanuit een *bepaalde denkrichting of stroming*. Vanuit de organisatie, vanuit de mens, vanuit de wijze waarop het management leidinggeeft aan de organisatie.

Hierna behandelen we deze denkrichtingen of stromingen die we samenvatten in het begrip *managementscholen*.

1.3.1 Managementscholen

We onderscheiden een viertal benaderingen: de klassieke benadering, de humanrelationsbenadering, de systeem- en de contingentiebenadering.

De klassieke benadering: Taylor, Fayol en Weber

De klassieke benadering is ontstaan uit de bestudering van het management van organisaties. Geleerden zochten naar algemene principes voor het management van bedrijven, vandaar dat we wel spreken van de '*principles benadering*'. In deze paragraaf komen de belangrijkste klassieke denkers aan de orde en de wijze waarop zij keken naar het functioneren van organisaties.

Het bestuderen van bedrijven is een betrekkelijk recent verschijnsel. De organisatiewetenschap is zo'n honderd jaar oud. Ten tijde van de industriële revolutie ontstonden voor het eerst in de geschiedenis bedrijven zoals we die nu kennen. Daarvoor waren er ambachtslieden, thuiswerkers en vooral boeren. Pas tijdens de industriële revolutie werd gebruik gemaakt van massaproductie. Er vormden zich grote bedrijven waar honderden, soms duizenden mensen werkten. Toen is de behoefte ontstaan aan kennis over het besturen van bedrijven.

Grondleggers van de organisatie-theorie zijn F.W. Taylor, H. Fayol en M. Weber. Hun theorieën stammen uit de eerste helft van de vorige eeuw en vatten we samen onder de noemer 'klassieke benadering'. De klassieke denkers

hebben daarna nog navolging gekregen in meer kwantitatieve benaderingen van de problematiek in organisaties, zoals:

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

Theorie van Taylor

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

Scientific
management

VOORBEELD 1.8

De Ford-fabriek

Het bekendste voorbeeld van het Tayloristische werkprincipe is de Ford-fabriek. Ford bedacht het principe van de lopende band, waarbij de lopende band het werktempo van de arbeiders bepaalde. Door een verregaande splitsing van de taken en de splitsing van doen en denken werd een Tayloristische benadering van het werk ingevoerd. Het werk was routinematig, zonder uitdaging en ongeschoolde arbeiders konden vrijwel direct aan de slag. Door het systeem was massaproductie mogelijk.



Bron: zakelijk.informu.nl (ingekort)

Taylor analyseerde het werk van medewerkers op de werkvloer onder andere door activiteitenanalyses: welke handelingen moet een medewerker verrichten bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten? Verder verrichtte hij tijdstudies. Hij mat de tijd van alle handelingen die medewerkers in het productieproces verrichten. Ten slotte deed hij methodestudies: welke methode van werken kan het best worden gehanteerd om een zo hoog mogelijke productiviteit te behalen?

Elementaire deelarheid

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

De uitgangspunten van Taylor waren:

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

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

Functionele bazenstelsel

Theorie van Fayol

Fayol (een Franse mijnbouwingenieur) hield zich bezig met de bestudering van de leidinggevende functie in een bedrijf. Hij vroeg zich af wat een leidinggevende moet doen om goed leiding te kunnen geven.

Fayol onderscheidde zes verschillende functies: de technische functie, de commerciële functie, de financiële functie, de veiligheidsfunctie (Fayol kwam uit de mijnbouw), de comptabele functie (dit betreft de boekhouding of in moderne termen financieel management) en de leidinggevende functie. De leidinggevende functie integreert de andere functies en bestaat uit:

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

Leidinggevende functie

Theorie van Weber

Weber staat bekend als de 'uitvinder' van de bureaucratische organisatie. Hij probeerde een rationele organisatie te ontwerpen, die los stond van de personen die bepaalde functies vervullen. Kenmerken van een bureaucratische organisatie zijn:

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

Bureaucratische organisatie

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

Kenmerken van de klassieke benadering

De klassieke denkers hebben in hun denken over de organisatie van bedrijven een aantal gemeenschappelijke denkwijzen. Deze zijn:

- Bedrijven zijn instrumenten om doelen te bereiken. Meestal zijn dat de doelen van de leiding of de eigenaren. Het organisatiedoel is primair; de doelen van de medewerkers zijn secundair.
- Het functioneren van bedrijven wordt als een rationeel proces beschouwd. Men zou kunnen zeggen dat zij uitgaan van een machinebeeld als ideaal voor een organisatie. Een organisatie moet een soort raderwerk zijn waar alles in elkaar past en formeel te regelen is.
- Het beheersdenken overheerst in de klassieke benadering. Het gaat erom organisatorische processen te beheersen. Processen en mensen moeten van bovenaf (top-down) beheerst worden. De medewerkers zijn ondergeschikt aan de leiding.
- Mensen worden gezien als rationele wezens. Zij zijn te motiveren door financiële prikkels.

Deze uitgangspunten zijn begrijpelijk als we ze plaatsen in de tijd van de opkomende industrialisatie met veel armoede, een enorme bevolkingsexplosie en weinig of geen sociale wetten en werknemersorganisaties. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de klassieke denkers over organisaties economen en ingenieurs waren. Ondanks de beperkingen van het klassieke denken hebben we wel veel aan deze denkers te danken, bijvoorbeeld:

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

VOORBEELD 1.9

Klassieke benadering

Een bedrijfsleider is van mening dat je vertegenwoordigers motiveert door prestatiebeloning. Deze mening sluit aan bij de visie op de mens als rationeel wezen, die geldelijk gewin nastreeft.

De bedrijfsleider is duidelijk een aanhanger van de klassieke benadering. Bovendien pleit hij voor een meer bureaucratische organisatie (Weber). Hij wil de vertegenwoordigers meer aan banden leggen.

Humanrelationsbenadering

Als reactie op de klassieke benadering is de humanrelationsbenadering ontstaan. Daarin staat in tegenstelling tot de klassieke benadering de mens centraal.

**Humanrelations-
benadering**

Hawthorne experimenten

De humanrelationsbenadering komt op in de jaren dertig van de vorige eeuw. Onderzoekers (Mayo en Roethlisberger) in de Hawthorne fabriek van Western Electric in Chicago voerden experimenten uit, de zogenoemde *Hawthorne experimenten*. Door de lichtsterkte in de productieafdeling te variëren, probeerden zij te ontdekken of de prestatie daardoor werd beïnvloed. Daarmee hoopten zij te ontdekken wat de optimale lichtsterkte was om bij te werken. Een typisch voorbeeld van onderzoek uit de klassieke school. Maar wat ontdekten zij? Hoe ze de lichtsterkte ook varieerden, steeds ging de proefgroep harder werken dan de controlegroep bij wie de lichtsterkte constant werd gehouden. Daaruit concludeerden de onderzoekers het volgende. De proefgroep stond steeds in de belangstelling van de onderzoekers en voelde zich min of meer een elitegroep, omdat zij met het experiment mee mochten doen. Daardoor ging hun motivatie omhoog en ook hun productiviteit. De productiviteit werd dus meer beïnvloed door de groepsbeleving dan door de wisselende lichtsterkte. Daarmee werd de groep ontdekt als motivatiemiddel: de medewerker wil bij een groep horen en wil sociale contacten hebben. Deze ontdekking opende de weg voor psychologen en sociologen om organisaties te bestuderen.

In het denken van de humanrelationsbenadering staat de mens centraal. Dankzij de humanrelationsbeweging komt de aandacht voor de mens en de groep waarin hij op het werk functioneert, centraal te staan. Aanhangers van deze benadering zoeken naar de wijze waarop medewerkers worden gemotiveerd. Door hieraan aandacht te schenken, verhoog je de productiviteit.

Revisionisme

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

Revisionisten

Kenmerken van de humanrelationsbenadering

- De mens wordt gezien als een complex wezen met een veelheid aan behoeften. Het bedrijf moet inspelen op deze behoeften om medewerkers te motiveren.
- Arbeidsbevrediging ontleent een medewerker voor een belangrijk deel aan de groep waarin hij functioneert. Hij vindt daarin zijn sociale contacten, maar ook zijn gevoel voor eigenwaarde.
- De mens heeft recht op ontplooiing in zijn werk in het bedrijf. Hij wil verantwoordelijkheid dragen en zijn kennis en ervaring kunnen gebruiken. Hij reageert niet alleen op financiële prikkels.
- De organisatie moet condities creëren om de medewerker een optimale arbeidsinspanning te laten verrichten. De medewerker moet plezier in zijn werk kunnen hebben. Dat is niet alleen goed voor de werknemer zelf, maar ook voor het bedrijf.

Hieruit blijkt dat de humanrelationsbenadering van een totaal ander mensbeeld uitgaat dan de klassieke benadering. De klassieke denkers gaan uit van een rationeel mensbeeld. Zij willen zo veel mogelijk voor de medewerkers regelen en hen zo weinig mogelijk vrij laten. De aanhangers van de humanrelationsbenadering zien het belang in van het motiveren van medewerkers in de werksituatie. Zij streven ernaar de doelstellingen van de medewerkers en die van het bedrijf parallel te laten lopen.

De humanrelationsbenadering en het revisionisme hebben belangrijke bijdragen geleverd in het denken over het besturen van bedrijven. Voorbeelden zijn:

- het participatief leiderschap;
- het werkoverleg;
- vormen van werkstructurering;
- de aandacht voor sociaal beleid;
- de aandacht voor verschillende motivatiemethoden;
- de opkomst van de personeelsfunctie.

VOORBEELD 1.10

Humanrelationsbenadering

Enkele uitspraken:

Een manager Personeelszaken: 'Ik wil de vertegenwoordigers meer vrij laten, zodat zij zelf kunnen reageren op nieuwe onverwachte ontwikkelingen. Volgens mij is een uitdagende werksituatie voor de vertegenwoordigers belangrijker dan provisieloos. Medewerkers zijn geen slaven.'

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

Systeembenadering en contingentiebenadering

De klassieke en de humanrelationsbenadering hebben twee kenmerken gemeenschappelijk: Zij zien het bedrijf als een gesloten systeem en houden geen rekening met invloeden van buitenaf. Zij proberen een manier van organiseren en leidinggeven te vinden die overal en altijd van toepassing is. De contingentiebenadering neemt juist afstand van wetmatigheden die voor alle bedrijven gelden. Deze benadering heeft oog voor de specifieke situatie van een bedrijf. Verschillende situaties kunnen aanleiding zijn tot verschillende manieren van organiseren en leidinggeven. De systeembenadering is een voorloper van de contingentiebenadering.

Contingentie-
benadering

De systeembenadering

De systeembenadering (als voorloper van de contingentiebenadering) betreft de omgeving van een bedrijf bij de beschouwingen over het bestuur ervan. Aanhangers van de systeembenadering zien een bedrijf als een open systeem met allerlei externe invloeden. Een bedrijf wordt beïnvloed door de omgeving. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de doelstellingen van het bedrijf en de manier waarop de organisatie dient te zijn opgebouwd. Het volgende artikel benadrukt nog een hoe belangrijk het is om je als bedrijf aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Systeem-
benadering

● www.toede.org, Ineke Smits (ingekort)

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

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



Veranderen, het klinkt eenvoudig, maar de uitvoering is vaak wat lastiger. Echter zeker niet onmogelijk. Veranderen is onlosmakelijk verbonden aan loslaten van gewoontes. Registreren van feiten en verbinden aan actiepunten om te veranderen is een goed begin. *Hoe is het nu? Wat zou ik willen? Wat zou ik kunnen? Hoe ga ik dat doen? Wanneer wil ik dit bereikt hebben?* Op deze manier kunnen de meest ingewikkelde verandervraagstukken bijna kinderlijk eenvoudig gemaakt worden. Dat hierbij extern advies nodig is, is soms onvermijdelijk.

Bedrijfsblindheid, tunnelvisie en 'dat komt wel' zijn immers de grootste bedreigingen in veranderprocessen. De weg die genomen moet worden, heeft vaak onvermijdelijke hobbels die genomen moeten worden om het doel te bereiken. Veel mensen houden daarom niet van veranderen en zeker niet als het allemaal wat sneller moet.

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

De contingentiebenadering

De stap volgend op de systeembenadering is de contingentiebenadering, ook wel afhankelijkheidsbenadering genoemd. Deze benadering gaat ervan uit dat er niet één beste manier van organiseren en leidinggeven is. De wijze

waarop een bedrijf wordt bestuurd hangt af van de situatie, in het bijzonder van de omgeving waarin het bedrijf opereert. Een bedrijf dat bijvoorbeeld opereert in een erg dynamische omgeving moet flexibel georganiseerd zijn: weinig regels en procedures van bovenaf. Immers, het bedrijf moet snel kunnen reageren op verandering in de omgeving. Daarentegen kan een bedrijf dat werkt in een stabiele, voorspelbare omgeving meer bureaucratisch georganiseerd worden.

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

Situationele
benadering

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

If-then
benadering

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

In het kader van de contingentiebenadering zou elk bedrijf als uniek beschouwd kunnen worden. Maar er zijn natuurlijk organisaties of onderdelen die in vergelijkbare situaties en omgevingen opereren. Voor die organisaties kunnen 'principes' worden ontwikkeld over de beste manier van leidinggeven en organiseren. Ze komen dan uit op classificaties van bedrijven en hierbij passende manieren van besturing.

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

Classificaties

Kenmerken van de contingentiebenadering

De kenmerken van de contingentiebenadering zijn:

- er wordt niet uitgegaan van de enig beste manier van organiseren voor alle situaties, maar men gaat ervan uit dat de optimale manier van organiseren bepaald wordt door de situatie van het bedrijf;
- de omgeving waarin een bedrijf verkeert, is in belangrijke mate bepalend voor de wijze waarop het zal worden bestuurd. Organisaties of groepen organisaties hebben elk een eigen omgeving.

Het contingentiedenken is een doorbraak geweest in de organisatiewetenschap. Organisaties en hun bestuur zijn zo complex dat algemene principes onmogelijk te ontwikkelen zijn. Daarmee wordt afstand genomen van de natuurwetenschappelijke methode in het organisatieonderzoek, waarin wel wetten worden geformuleerd.

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

VOORBEELD 1.11

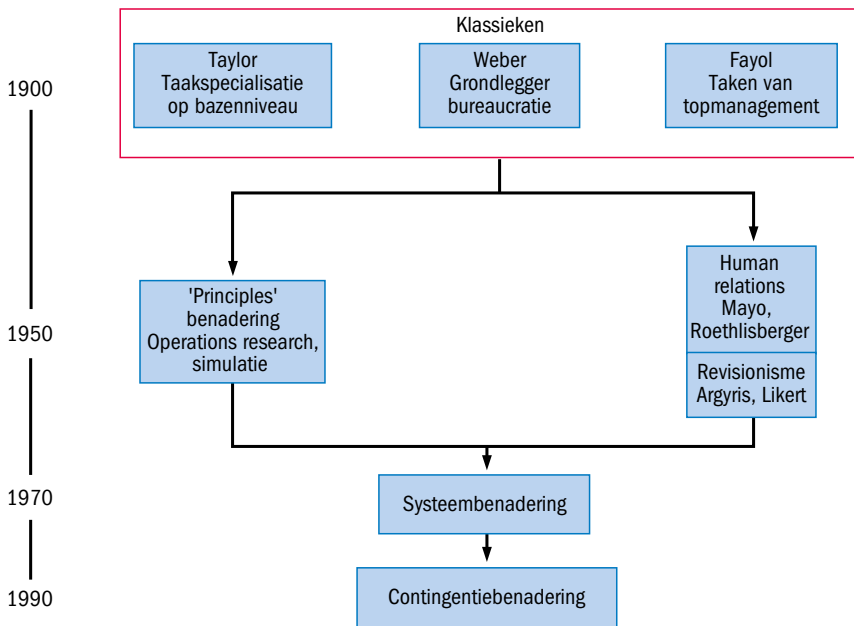
Contingentiebenadering

En directeur vraagt zich af of het verstandig is de stijl van leidinggeven aan de vertegenwoordigers aan te passen in hun specifieke situatie. Er is volgens de directeur niet één beste stijl van leidinggeven. De stijl die moet worden gehanteerd, zal afhangen van de situatie en kan zelfs afhankelijk zijn van de vertegenwoordiger met wie je te maken heeft. In deze visie op de stijl van leidinggeven is duidelijk de contingentiebenadering herkenbaar.

Managementscholen

In figuur 1.6 zijn de ontwikkelingen in het organisatiedenken in beeld gebracht in de vorm van de verschillende managementscholen of benaderingen.

FIGUUR 1.6 Denkscholen in beeld



1.3.2 Nieuwe managementtheorieën

Inzichten in wat management is en hoe dit is toe te passen veranderen voortdurend. Regelmatig worden nieuwe managementtheorieën gepubliceerd. De negen belangrijkste nieuwe theorieën (zie Vlaming, 2019) zijn:

- kennismanagement;
- coachend leiderschap;
- performance management;

- change management;
- projectmanagement;
- zelfsturing;
- customer relation management;
- competentie management;
- remote management.

Hierna gaan we kort op deze nieuwe theorieën in.

Kennismanagement

Kennismanagement is het vastleggen, delen, gebruiken en managen van de tastbare én ontastbare kennis in een organisatie.

Kennismanagement vindt zijn voedingsbodem in het model van de lerende organisatie. In de lerende organisatie is de leider de leermeester die de medewerkers in staat stelt om voortdurend hun vermogen te vergroten om visies te ontwikkelen en kennis op te doen. Kennismanagement sluit hierop aan en legt zich toe op het zelflerend vermogen van de medewerkers. Kennismanagement is nodig omdat veel organisaties druk ondervinden van toenemende concurrentie. Kennis is dan het onderscheidend vermogen. Klanten waarderen specialistische kennis.

Kennis is ook vluchtig (veroorzaakt door ICT-ontwikkelingen, verloop, vergrijzing) en verliest daardoor snel de unieke waarde. Dit vraagt dat je als organisatie continu investeert in het kennen en ontwikkelen van de kennis die waarde toevoegt voor de klant.

Informatietechnologie ondersteunt kennismanagement. Denk bijvoorbeeld aan digitale dashboards, interne wiki's, just in time-learning.

**Kennis-
management**

**Lerende
organisatie**

VOORBEELD 1.12

Kennismanagement bij Shell en KPN

Voormalig Shell-topman Arie de Geus beweerde ooit dat het bedrijf dat sneller leert dan andere bedrijven de concurrentieslag wint. Hoe sterker het vermogen van een organisatie om kennis te genereren en toe te passen, hoe beter de prestaties van de organisatie zullen zijn. Maatregelen in de organisatorische sfeer zijn bijvoorbeeld jobrotation, waardoor kennis zich verspreidt door de organisatie.

KPN doet veel aan scholing van werknemers. Medewerkers veranderen regelmatig van functie om zo hun kennisniveau te verbreden. De aanwezige kennis wordt opgeslagen in informatiesystemen en is beschikbaar voor alle medewerkers.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Coachend leiderschap

Coachen is iemands potentiële kwaliteiten en talenten vrijmaken, zodat hij of zij zo goed mogelijk presteert.

Coachend leiderschap gaat ervan uit dat leidinggevendenden betere resultaten boeken als zij randvoorwaarden creëren waaronder zijn medewerkers gedijen in plaats van dat zij hun mensen vertellen wat zij moeten doen. Het

Coachen

staat haaks op de hiërarchische bedrijfsstructuur waarbij van bovenaf wordt opgelegd wat gedaan moet worden.

De leider staat op afstand en delegeert aan de medewerkers. Uitgangspunt is dat meer bevoegdheden geven aan medewerkers leidt tot het nemen van meer verantwoordelijkheden wat uiteindelijk leidt tot betere prestaties. De taak van de coachende leider is om de doelstellingen van de organisatie in de gaten te houden en over te brengen op de medewerkers.

VOORBEELD 1.13

Coachend leiderschap bij ING

Bij ING leidt coachend leiderschap ertoe dat managers zich terugtrekken uit het dagelijks werk. Zij concentreren zich volledig op het begeleiden van medewerkers die meer verantwoordelijkheid hebben gekregen voor het inrichten van hun eigen werk. Frequente voortgangsgesprekken tussen managers en medewerkers zijn hier kenmerkend voor het coachend leiderschap.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Performance management

Performance management

Performance management is het sturen op organisatiedoelen en resultaten.

VOORBEELD 1.14

Performancemanagement bij ING en IBM

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

Change management of verandermanagement

Change management

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

Change management kent drie aspecten:

- het aanpassen aan verandering;
- het beheersen/controleren van verandering;
- het uitvoeren van verandering.

VOORBEELD 1.15

Change management bij KLM

De KLM staat nooit stil zit. Voortdurend vindt bijstelling van strategische doelen plaats. De bedrijfsonderdelen worden daarop aangepast. Managers worden geacht tijdig veranderingen te zien aankomen en daarop in te spelen, onder andere door hun mensen te scholen. Gedacht wordt dat zij veranderingen daardoor beter kunnen opvangen en verwerken. Deze aanpak heeft flink bijgedragen aan de financiële resultaten van KLM.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Projectmanagement

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

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

Meestal wordt er een projectleider aangesteld die verantwoordelijk is voor de voortgang en de uiteindelijke kwaliteit van het op te leveren product van de projectgroep.

Leden van een projectgroep verrichten de projectmatige werkzaamheden naast hun bestaande functie. Zij hebben dus meer dan één leidinggevende. De projectleider is de leidinggevende voor de werkzaamheden in de projectgroep, de functionele leider. Voor het werk buiten de projectgroep blijven zij verantwoording schuldig aan hun manager, hun hiërarchische leider.

Projectgroepen of projectteams hebben een tijdelijk karakter; zoals de projectgroep energiebesparing of verkoopbevordering.

**Project-
management**

Projectleider

VOORBEELD 1.16

Projectmanagement bij Cap Gemini en Ernst & Young

Cap Gemini en Ernst & Young heeft projectmanagement stevig verankerd in de bedrijfscultuur. Elke medewerker heeft een coach die de persoonlijke ontwikkeling bewaakt. Die zorgt ervoor dat de medewerkers tijdig beschikken over de juiste vaardigheden om de projecten te kunnen uitvoeren. Daarnaast worden projecten geleid door projectmanagers, die zorgen dat een project volgens een vastgelegd tijdschema verloopt.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Zelfsturing**Zelfsturing**

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

Zelfsturend team

Een zelfsturend team of autonoom team werkt zonder manager en draagt tot op zekere hoogte zelf verantwoordelijkheid voor haar activiteiten.

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

VOORBEELD 1.17**Zelfsturing bij VDL NedCar**

VDL NedCar zweert al jaren bij zelfsturing. Productieteams zijn geheel verantwoordelijk voor de afhandeling van bepaalde processen in de bedrijfsvoering, zoals de productie van auto's. Zij regelen zelf de inkoop van onderdelen, het onderhoud van machines en de indeling van roosters.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Customer relationship management**Customer relation management**

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

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

VOORBEELD 1.18**Bloemenveiling Holland**

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

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Competentiemanagement

Kennis/vaardigheden en motivatie van de medewerkers zijn kernvariabelen in het succes van bedrijven. Daarom is het belangrijk dat het management

hier aandacht aan besteedt. Competentiemanagement is het matchen van de (kern)competenties van de organisatie met de kennis, vaardigheden, talenten, persoonlijkheid en motivatie van medewerkers.

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

In het hoofdstuk over Personeelsmanagement komen we hier nog uitgebreid op terug.

VOORBEELD 1.19

Competentiemanagement bij Ericsson

Ericsson geldt als een organisatie die in dit opzicht baanbrekend werk heeft verzet. Taken zijn niet meer in functies georganiseerd, maar in rollen. Voor die rollen is beschreven welke kennis, houding en vaardigheden ervoor nodig zijn. Daarnaast heeft het bedrijf een kennisbank waarin de competenties van medewerkers en managers beschreven staan. Ict-ondersteuning is hierbij van groot belang.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Remote management

Alle multinationals maken tegenwoordig gebruik van leidinggeven op afstand. Dankzij de moderne communicatietechnologie worden medewerkers aangestuurd door leidinggevendenden die op grote afstand van elkaar werken. Via mail en video-conference onderhouden zij contacten. Bij internationale bedrijven komt het voor dat de leidinggevende werkt in een ander land dan zijn medewerkers. Het is logischerwijs in zwang bij multinationals met een centraal gezag. Maar remote management is ook terug te vinden bij bedrijven die aan telewerken doen. Voor een goede aansturing zal een manager een groot deel van zijn tijd moeten aanwenden voor het onderhouden van contact met zijn medewerkers.

VOORBEELD 1.20

Remote management bij Hewlett-Packard

Hewlett-Packard doet veel aan remote management. Hiërarchische lijnen lopen pontificaal over landsgrenzen heen. Intensieve communicatie via intranet wordt hierbij voorgeschreven. Daarnaast heeft het bedrijf hostmanagers, om de sociale band tussen een vestiging en de managers te versterken.

Bron: MT.nl 2016 (ingekort)

Samenvatting

1

- ▶ Management, het bestuur van een organisatie, is nodig om een organisatie goed te besturen. Managers geven leiding aan medewerkers van dat bedrijf, zorgen voor orde en samenhang, voor het genereren van formele plannen, het ontwerpen van organisatiestructuren en voor de voortgang om plannen te bewaken. Ze organiseren, dat wil zeggen het op dusdanige wijze beheersen en besturen van werk, mensen en middelen, dat de doelen van een organisatie worden gerealiseerd.
- ▶ In een bedrijf zijn drie managementniveaus te onderscheiden:
 - strategisch management;
 - tactisch (structurerend) management;
 - operationeel management.
- ▶ Managers op strategisch en tactisch niveau nemen in het algemeen constituerende beslissingen. Operationele managers nemen vooral dirigerende (uitvoerings- of operationele) beslissingen.
- ▶ In een organisatie zijn de volgende tendenzen herkenbaar: afplatting van organisaties, verschuiving van functionele naar algemene managers en de invloed van de technologie.
- ▶ Management vereist een integrale aanpak van problemen. In de wetenschap onderscheidt men:
 - de monodisciplinaire benadering;
 - de multidisciplinaire benadering;
 - de interdisciplinaire benadering.
- ▶ Bedrijfsprocessen onderscheiden we in:
 - primaire processen: inkoop, productie en verkoop;
 - secundaire processen: administratie, personeelszaken en bestuurlijke activiteiten;
 - bestuursprocessen.
- ▶ Het primaire proces omvat alle activiteiten die direct zijn gerelateerd aan de input, de transformatieprocessen en de output van een bedrijf:
 - input heeft betrekking op alle productiemiddelen die je tijdens de transformatieprocessen gebruikt en verbruikt;
 - transformatieprocessen zijn erop gericht een bepaalde primaire output tot stand te brengen in de vorm van een product of dienst waarmee het bedrijf voorziet in een maatschappelijke behoefte;
 - output is het eindproduct (of dienst) van een bedrijf.

- ▶ In bedrijven komen de volgende productiemethoden voor:
 - stukproductie;
 - serieproductie (serie-stukproductie en serie-massaproductie);
 - massaproductie;
 - procesproductie.

- ▶ Een belangrijk onderscheid wordt gemaakt in ordergestuurde en programmagestuurde productie.

Bij *ordergestuurde productie* begint de fabrikant pas met het productieproces wanneer de order binnen is. Voordelen daarvan zijn:

 - de fabrikant kan voldoen aan eisen van individuele klanten;
 - de fabrikant loopt geen voorraadrisico.

Bij *programmagestuurde productie* vindt productie plaats op basis van de verwachte omzet gedurende een bepaalde periode. Het bedrijf produceert standaardproducten op voorraad voor de doorsnee-consument. Voordelen hiervan zijn:

 - snelle levering;
 - lage kosten en daardoor lage prijs.

- ▶ Output van een bedrijf kun je onderverdelen in:
 - primaire output: het eindproduct dat een bedrijf verkoopt;
 - secundaire output: de bijkomende effecten van het transformatieproces, bijvoorbeeld milieubelasting en werkgelegenheid.

- ▶ Het bestuursproces bestaat uit alle activiteiten die voor een belangrijk deel richting geven aan de primaire en secundaire processen én de organisatie richten op de gestelde organisatiedoelen. Het bestuursproces bestaat uit de volgende onderdelen:
 - strategie (bepalen van de doelstellingen, formuleren van beleid);
 - structurering (opstellen van plannen, organiseren);
 - interne afstemming (leidinggeven aan medewerkers, procesbeheersing).

- ▶ De werkelijke output van het primaire proces moet voldoen aan de geplande output. Bij afwijkingen moeten er aanpassingen plaatsvinden. De beheerscyclus geeft aan hoe dit te realiseren. De beheerscyclus bestaat uit de volgende stappen:
 - bepalen van doelstellingen;
 - formuleren van beleid;
 - opstellen van plannen;
 - organiseren;
 - leidinggeven aan medewerkers;
 - procesbeheersing.

- ▶ Management wordt in verschillende toepassingen gebruikt.
 - hét management als een groep managers: dit is het bestuur van een organisatie;
 - management vanuit het doel van een organisatie: hierbij is management het formuleren en bereiken van de organisatiedoelstellingen in de - soms sterk veranderende - omgeving waarin de organisatie zich bevindt;
 - management vanuit een bepaalde denkrichting of stroming: dit betreft de managementscholen.

- ▶ Organisatiekunde ontstond rond de laatste eeuwwisseling als apart vak. In de ontwikkeling van het vakgebied zijn drie managementscholen te onderscheiden:
 - de klassieke benadering;
 - de humanrelationsbenadering;
 - de contingentiebenadering.

- ▶ Uitgangspunten van de klassieke benadering zijn:
 - het bedrijf is primair, de mensen secundair;
 - de mens is een rationeel wezen;
 - beheersdenken vindt plaats vanuit de top van het bedrijf.

- ▶ Belangrijke denkers van de klassieke school zijn:
 - Taylor: scientific management;
 - Fayol: leiderschapstaken;
 - Weber: bureaucratisch organisatie-model.

- ▶ Kenmerken van de humanrelationsbenadering zijn:
 - de mens en de groep waarin hij werkt is primair, de mensen zijn secundair;
 - de mens is een complex wezen;
 - er moet inspraak zijn voor medewerkers.

- ▶ De contingentiebenadering gaat ervan uit dat er niet één ideale manier van leidinggeven en organiseren is. De ideale manier is afhankelijk van de concrete situatie.

- ▶ Nieuwe managementtheorieën zijn: kennismanagement, coachend leiderschap, performance management, change management, projectmanagement, zelfsturing, customer relation management, competentie-management en remote management.