

Introductie in management



Peter Thuis

3^e druk

Introductie in management

Over plannen, organiseren,
leidinggeven en beheersen

Peter Thuis

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Ontwerpers, Groningen

Omslagillustratie: Stocksy

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

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



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-87692-0

ISBN 978-90-01-87691-3

NUR 801

Woord vooraf

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

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

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

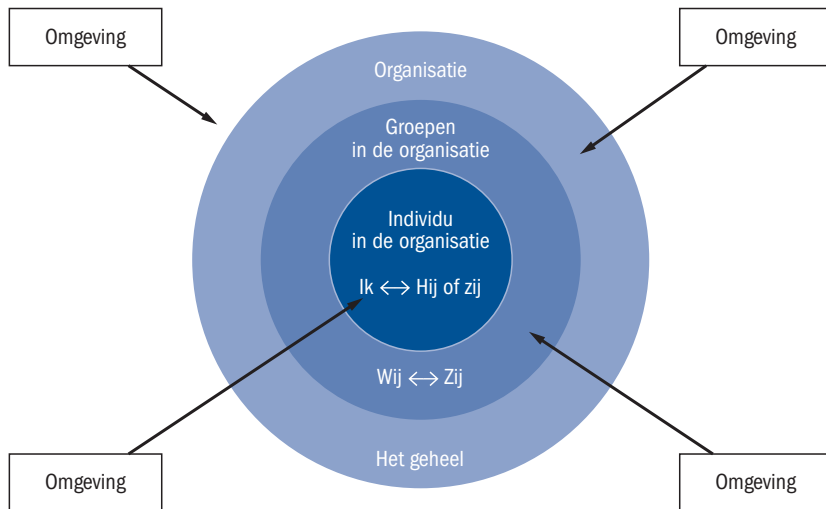
In dit boek hanteren we de vier belangrijkste managementvaardigheden **plannen, organiseren, leidinggeven** en **beheersen** als kapstok voor de theorie. Dit biedt enerzijds structuur zonder aan de andere kant knellend te worden. Op deze thema's worden diverse relevante 'uitstapjes' gemaakt. De docent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

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

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

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

Beschouwningsniveaus in dit boek



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

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

In deze derde druk hebben we op verzoek van de gebruikers het Canvas Business Model toegevoegd (paragraaf 2.4.4) en veel van de praktijkvoorbeelden geactualiseerd. Voor het overige hebben we er nadrukkelijk voor gekozen het boek niet verder uit te breiden, gezien de grote behoefte in de markt aan een compacte uitgave voor een introductie in management.

Ir. Peter Thuis
Sittard, januari 2017

Inhoud

1 Organisaties 7

- 1.1 Wat zijn organisaties 9
- 1.2 Hoe werken organisaties en wat heb je eraan? 13
- 1.3 Management in organisaties 22
- 1.4 Plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen 26

Samenvatting 28

Kernbegrippen 29

Vragen en opdrachten 33

2 Plannen 37

- 2.1 Plannen in organisaties 39
- 2.2 De strategisch plannende organisatie 45
- 2.3 Besluitvorming in organisaties 51
- 2.4 Praktische planningstechnieken voor de manager 60

Samenvatting 67

Kernbegrippen 68

Vragen en opdrachten 71

3 Organiseren 75

- 3.1 Structureren van organisaties 77
- 3.2 Coördinatie in organisaties 87
- 3.3 De zeven organisatiestructuren van Mintzberg 89
- 3.4 Humanresourcesmanagement (hrm) 100
- 3.5 Cultuur in organisaties 108
- 3.6 Veranderen van organisaties 111

Samenvatting 115

Kernbegrippen 116

Vragen en opdrachten 119

4 Leidinggeven 123

- 4.1 Leiders, leidinggevend en managers in organisaties 125
- 4.2 Stijl van de leidinggevende 128
- 4.3 De motiverende leidinggevende 134
- 4.4 Gedrag in organisaties, in relatie tot leiderschap 139
- 4.5 De leidinggevende als coach 149
- 4.6 De communicerende leidinggevende 152

Samenvatting 158

Kernbegrippen 159

Vragen en opdrachten 163

5 Beheersen 167

- 5.1 Beheersing in organisaties: de planning- en controlcyclus 169
- 5.2 Beheersing in vormen, bronnen en criteria 171
- 5.3 Beheersing volgens Merchant 184
- 5.4 Veranderende beheersingsfilosofie 188
- 5.5 Kwaliteitsbeheersing 191

Samenvatting 199

Kernbegrippen 200

Vragen en opdrachten 202

Literatuuroverzicht 204

Over de auteur 208

Illustratieverantwoording 209

Register 210



1

Organisaties

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

3P- of PPP-benadering 19	Hoofddoelstelling van de organisatie 11	Natuurlijke personen 13
Arbeidsverdeling 20	Leidinggeven 27	Omgeving 14
Bedrijf 11	Maatschappelijk verantwoord ondernemen 19	Onderneming 11
Beheersen 27	Management 22, 25	Organisatie 9, 11
Brundtland-rapport 19	Managementniveaus 22	Organiseren 26
Cradle to Cradle 20	Managementrollen 25	Plannen 26
DESTEMP 15	Managementvaardigheden 25	Psychologisch contract 22
Duurzame ontwikkeling 19		Rechtspersonen 13
Hiërarchie 20		Synergie-effect 9
		Transformatieproces 13



Een nieuwe wereld

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

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

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

Het is erg wennen aan hun nieuwe werkomgeving, hun plek in een organisatie. Regels, procedures, lastige en leuke collega's, verantwoordelijkheden en deadlines, helder krijgen wat er van je verwacht wordt, een vaste aanstelling in de wacht slepen.

In dit inleidend hoofdstuk komen we de vier vrienden nog enkele malen tegen.

1.1 Wat zijn organisaties

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

CASUS 1.1

‘Verschillen’

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

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

1.1.1 Hoe herken je een organisatie?

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

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

Ad 1 Samenwerking door mensen

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

Synergie-effect

in elkaar kunnen knutselen of voor een paar uur een dammetje in de zee kunnen werpen. Dit heeft ook met schaafeffecten te maken. Als duizend mensen samenwerken en een groot verkoopbaar product maken, heeft het economisch gezien zin om te investeren in grote machines en dergelijke. Voor één enkel persoon die een vliegdekschip gaat maken, kun je geen dok gaan aanleggen. Door de industrialisatie vanaf de uitvinding van de stoommachine in 1765 werden organisaties groter. Machines werden namelijk groter en moesten door meer mensen worden bediend. De machines hadden ook grotere organisaties nodig om economisch rendabel ingezet te kunnen worden.

● WWW.DNHS.NL (AANGEPAST)



Meer synergie in organisaties via drie tips

Sub-optimalisatie in organisaties ontstaat doordat mensen in de organisatie ieder voor zichzelf aan een doel werken waarvan zij denken dat het goed is. De optelsom daarvan hoeft niet per se optimaal uit te pakken voor de organisatie. DHNS geeft drie tips om dit tegen te gaan.

1 Vind het naast hogere gemeenschappelijke doel

Om de sub-optimalisatie te voorkomen, kun je terugvallen op het naast hogere gemeenschappelijke doel dat je samen met je collega kunt vinden. Vaak zijn er in de opbouw van de subdoelen in de organisatie verschillende punten waar je een gemeenschappelijk doel kunt vinden. Desnoods ga je terug op het overall doel van de organisatie, maar vaak is dat niet eens nodig. Bovendien is een gemeenschappelijk doel op een lager niveau vaak effectiever voor het tot stand brengen van de samenwerking.

2 Functioneel escaleren

Een aanpak die in mijn ogen veel te weinig wordt gebruikt, is de aanpak van 'functioneel escaleren'. Bij functioneel escaleren maak je voor de hogere managementlagen zichtbaar wat er gebeurt en vraag je actief een beslissing. Je legt met andere woorden de keuze tussen effectiviteit en efficiëntie op een hoger niveau, het niveau waar de consequenties van die afweging beter bekeken kunnen worden.

3 Het is niet persoonlijk!

Een belangrijke frustratie die in gesprekken met professionals en managers op te tekenen valt, is het zien van sub-optimalisatie en het niet bespreekbaar kunnen krijgen van verbeteringen daarop. Het niet voor elkaar krijgen wordt ervaren als een persoonlijk falen. Vanuit een organisatiekundige manier van kijken (en ook vanuit andere manieren van kijken) is dit NIET WAAR.

Als jij met deze tips de mogelijke sub-optimalisatie bespreekbaar hebt gemaakt en functioneel geëscaleerd hebt, heb je gedaan wat in jouw vermogen en bereik ligt om te doen. Als het hogere management besluit dat het toch anders moet dan hoe jij het ziet, moet je ervan uitgaan dat datzelfde hogere management een andere kijk of aanvullende informatie heeft die een andere keuze rechtvaardigt.

Ad 2 Gemeenschappelijk doel

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

Ad 3 Doel voortbestaan organisatie

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

**Hoofddoel-
stelling van
de organisatie**

1.1.2 Verschillende betekenissen van het begrip organisatie

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

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

**Organisatie-
begrip**

1.1.3 Organisatie, bedrijf en onderneming

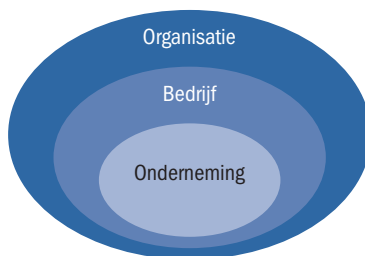
De begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' hebben wat met elkaar te maken maar zijn toch verschillend. Een organisatie was zoals we eerder zagen een menselijk samenwerkingsverband dat doelgericht en blijvend is. Sommige, niet alle, organisaties zijn een bedrijf. Een bedrijf betreft namelijk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



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

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

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



1.1.4 Juridische keuzen ten aanzien van de organisatie

Rechtsvormen

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

We kennen de volgende rechtsvormen voor natuurlijke personen:

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

**Natuurlijke
personen**

Bij de rechtspersonen komen we de volgende rechtsvormen tegen:

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

Rechtspersonen

1

1.2 Hoe werken organisaties en wat heb je eraan?

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

1.2.1 Het transformatieproces

In de kern kunnen we alle organisaties op de navolgende wijze karakteriseren. Organisaties worden opgericht met een bepaalde doelstelling. In hoofdstuk 2 zullen we dat verder uitdiepen. Om die doelstelling te realiseren, zal input veranderd moeten worden in output. Dit omzettingproces is vergelijkbaar met de processen die plaatsvinden in de mens, andere levende wezens, tal van machines enzovoort. De mens neemt voedsel tot zich, doet energie op door

te slapen en zet dit overdag om in beweging, in denkprocessen, in het warm houden van het lichaam. Dit transformatieproces is ook van toepassing op organisaties. Laten we het voorbeeld nemen van een productieorganisatie: een boerderij voor landbouwgewassen als aardappels.

Input

Aan de inputzijde onderscheiden we:

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

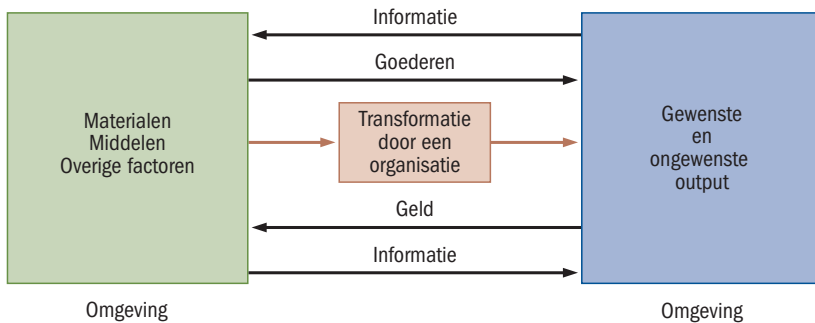
Output

In de organisatie wordt deze input getransformeerd tot:

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

Dit transformatieproces is schematisch weergegeven in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Het transformatieproces in een organisatie



1.2.2 Omgevingsinvloeden

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

Omgeving

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

CASUS 1.4

‘De boze buitenwereld’

Onze vier jonge beroepsbeoefenaren uit de voorgaande cases zitten nog altijd op het terras. Door matig drankgebruik iets luidruchtiger, staan ze inmiddels stil bij de invloed van de omgeving op de organisatie. Hoewel ze dat zelf natuurlijk niet zo zullen omschrijven. ‘Had ik eigenlijk nooit zo bij stilgestaan’, geeft Imke aan, ‘dat ze waar wij werken zo’n last hebben van ontwikkelingen buiten de poort. Toen ik studeerde nam ik aan dat de bazen en baasjes vooral bezig waren met de sores binnen de eigen organisatie.’ Daan reageert: ‘Ik weet niet of ze er echt last van hebben. Maar je merkt wel dat bij het uitstip-

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

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

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

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

De zeven DESTEMP-variabelen

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

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

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

● WWW.MT.NL (AANGEPAST)



Duurzaamheid loont

Het groenste jongetje van de klas blijkt ook het best verdienende. Ieder jaar onderzoekt de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) de duurzame doelstellingen en resultaten van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. De vereniging toetst de AEX-bedrijven op grond van zeven criteria: circulaire economie/recycling, mensenrechten, belastingafdracht, uitstoot broeikasgassen, diversiteit, ketenverantwoordelijkheid en externe beleidseffecten.

Eind augustus publiceerden de beursactivisten hun nieuwste bevindingen. Als 'winnaar' kwam AkzoNobel uit de bus. Het chemieconcern bleek op alle zeven criteria goed te scoren. Opvallend is dat AkzoNobel ondanks noodgedwongen herstructureringen en een moeilijke markt (het is met zijn verfproducten afhankelijk van de kwakkelende bouwsector) het afgelopen jaar op de beurs redelijk goed presteerde. Ook andere bedrijven die in de VBDO-lijst hoge ogen gooiden, zoals ASML en Corio, hebben een goed beursjaar achter de rug.

Mvo-bedrijven presteren beter

Dat is geen toeval. Uit eerder onderzoek van VBDO bleek dat bedrijven die veel aandacht schenken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen beter presteren op de beurs dan bedrijven die dat niet doen. In 2012 becijferde VBDO dat de koerswaarde van de tien best scorende bedrijven in de duurzaamheidsranking in de drie voorgaande jaren gemiddeld 30 procent sneller was gestegen dan de waarde van de tien slechtst scorende bedrijven.

Technologische variabelen. Hoe wordt er geproduceerd en wat is de stand van de techniek? Het maakte voor het totale functioneren van weverijen nogal uit of ze in de periode zaten voor of na de uitvinding van de stoommachines. Computers hebben hun invloed op de bedrijfsvoering. Allemaal zaken die ook nu nog verschillen per regio in de wereld. Soms worden technologische

tekortkomingen goedge maakt doordat bijvoorbeeld de loonkosten veel lager liggen of de mensen bereid zijn harder en langer te werken dan in de technologisch hogerstaande landen.

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

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

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

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

TABEL 1.5 De ingevulde STEP-analyse

STEP-analyse

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

Sociaal-cultureel

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

Economie

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

Technologie

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

Politiek en wetten

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

Bron: aangepast overgenomen uit Johnson & Scholes

Voor de organisatie betekenen deze omgevingsinvloeden het volgende:

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

● WWW.WERKEN20.NL (AANGEPAST)



Sociaal-culturele trend? Wat is Het Nieuwe Werken?

'Het Nieuwe Werken (HNW) is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor een betere inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager.'

Het Nieuwe Werken is de katalysator van een stille revolutie. Het is een verzamelaanpak van diverse manieren van slimmer, efficiënter en effectiever werken, toepassen van Web 2.0, gebruik maken van nieuwe technologieën; experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking, maar ook nieuwe manieren van leidinggeven; minder hiërarchie; meer eigen verantwoordelijkheid; meer delegeren en meer overlaten aan eigen creativiteit en oplossingsgerichtheid.

Het Nieuwe Werken is multidisciplinair

Hoewel technische ontwikkelingen de aanleiding vormen voor Het Nieuwe Werken, zijn de gevolgen veel fundamenteeler: voor maatschappij, voor cultuur, voor de economie, voor de overheid, etc. Door internet zijn de beperkingen van tijd en afstand grotendeels weggefallen. Informatie en kennis zijn op allerlei mogelijke manieren beschikbaar. Het wordt een uitdaging om op het juiste moment, op de juiste plaats, de juiste mensen, kennis en informatie te verzamelen.

Al met al zijn de vraagstukken die Het Nieuwe Werken oproept nogal multidisciplinair van aard: technologisch, facilitair, organisatiekundig, sociologisch en cultureel.

Nieuwe Werkers

Nieuwe Professionals hebben andere wensen en stellen andere eisen aan hun werkgever of opdrachtgever en aan de inrichting van hun werk. Organisaties zullen andere eisen stellen aan werknemers. Het laat zich raden dat de manier waarop organisaties zijn ingericht daardoor behoorlijk kan gaan verschillen van de manier waarop wij dat momenteel kennen. En waarom ook niet? We werken immers ook niet meer zoals in de periode van de industriële revolutie.

Gevolgen van Het Nieuwe Werken

De veronderstelling is dat door Het Nieuwe Werken kenniswerk in de aard ingrijpend zal veranderen. Dit is dan het gevolg van de nieuwe, interactieve mogelijkheden die door internet ontstaan, maar ook door nieuwe werkmethoden, de nieuwe generatie werknemers en veranderende eisen en behoeften aan werk, met als kernwoord 'flexibiliteit'.

Duurzaamheid en MVO

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

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

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

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

De belangrijkste conclusie van het rapport was dat de belangrijkste mondiale milieuproblemen het gevolg zijn van de armoede in het ene deel van de wereld en de niet-duurzame consumptie en productie van het andere deel van de wereld. Het rapport riep voor het eerst op tot duurzame ontwikkeling.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaam ondernemen

3P- of PPP-benadering

Duurzame ontwikkeling

Brundtland-rapport

Duurzaamheid gaat over de schaarste van de hulpbronnen waarmee welvaart wordt voortgebracht, zowel nu als in de toekomst. De oppervlakte van de aarde is eindig, grondstoffen kunnen op raken en de opnamecapaciteit van de atmosfeer en onze natuurlijke omgeving kent haar grenzen.

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

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

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

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

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

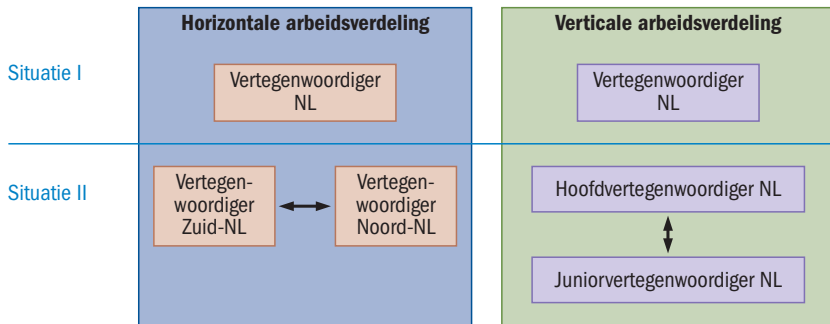
1.2.3 Hiërarchie en arbeidsverdeling in organisaties

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

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

Bij verticale verdeling van arbeid gaan we niveauverschillen aanbrengen. De een wordt de leidinggevende of aansturende baas van de ander. In het voorbeeld van daarnet zou een vertegenwoordiger die het te druk krijgt ook een ondergeschikte kunnen krijgen die voor het hele land de eenvoudigere taken gaat doen, bijvoorbeeld reclamemateriaal verspreiden, telefonisch verkopen of afspraken maken voor de leidinggevende, terwijl de hogergeschikte voortaan de lastigere klussen doet, zoals het opzetten van een marketingcampagne. In dat geval is er hiërarchisch verschil ontstaan en spreken we van verticale arbeidsverdeling. Dit is eveneens inzichtelijk gemaakt in figuur 1.6.

FIGUUR 1.6 Horizontale en verticale arbeidsverdeling



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

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

Hiërarchie

1

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

Doorgaans zorgt de verticale arbeidsverdeling voor een piramidevormige organisatie. We zien daarbij normaliter veel medewerkers op de werkvloer. Naarmate men op hogere functieniveaus komt, zijn er telkens minder mensen met dezelfde functie. Om uiteindelijk uit te komen bij de eindverantwoordelijke topfunctionaris (de directeur, president, general manager of voorzitter van bestuur). Mensen kunnen 'hogerop' komen door gepromoveerd te worden naar hoger gelegen functies. Dit als gevolg van goed functioneren, maar soms ook door vleierij, geluk of omstandigheden. Een andere methode is het bereiken van hoger gelegen functies door hiernaar bij andere organisaties te solliciteren.

1.2.4 Wat heb je aan organisaties?

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

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

Psychologisch contract

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

1.3 Management in organisaties

Management

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

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

1.3.1 Management in lagen

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

- 1 **Topmanagement.** Het topmanagement formuleert de overall-doelen van de organisatie (dit noemen we ook wel de formulering van de strategische doelen van de organisatie), bepaalt de koers, stuurt het middenmanagement aan en draagt de eindverantwoordelijkheid.
- 2 **Middenmanagement.** Het middenmanagement vertaalt de strategische doelen van het topmanagement in tactische doelen voor de middellange termijn, heeft een specifiek aandachtsterrein of beperktere blik dan het topmanagement, richt zich op een breder terrein dan de operationele manager en brengt de relevante informatie en signalen uit de lagere delen van de organisatie naar boven.

Manager

Managementniveaus



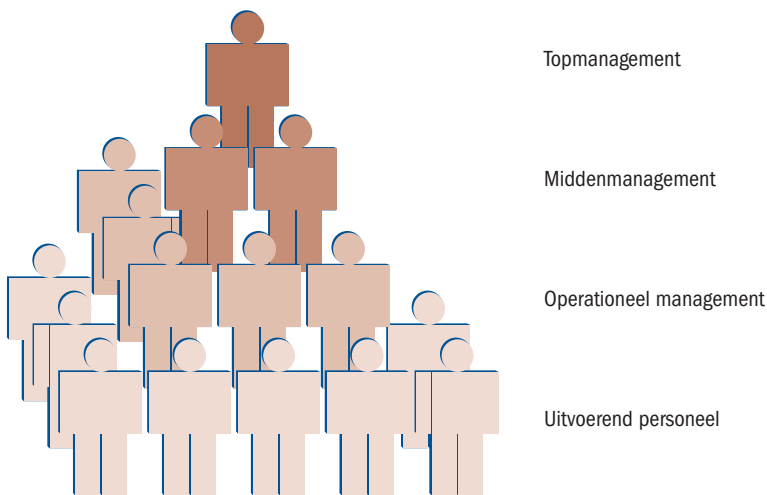
Op alle managementniveaus zijn communicatieve vaardigheden belangrijk. De manager verzorgt informatieoverdracht naar boven-, neven- en ondergeschikten.

3 **Operationeel management.** Het operationele management staat net boven het uitvoerende personeel. Vaak was de operationele manager eerder een van de uitvoerend personeelsleden. Een uitvoerend manager plant en verdeelt het werk. Hij geeft orders aan het uitvoerend personeel, werkt de plannen van het middenmanagement verder uit en brengt ze ten uitvoer. Hij informeert het uitvoerend personeel over beleidsbesluiten die hogerop in de organisatie genomen zijn en hij informeert het middenmanagement over gevoelens, zorgen, wensen en waardering die leven onder het uitvoerend personeel.

De indeling in managementniveaus levert een piramidevormige organisatie op (zie figuur 1.7). Dit omdat er naarmate je hiërarchisch gezien afdaalt in de organisatie meerdere mensen zijn met dezelfde functie. De piramide wordt dus zoals het hoort van boven naar beneden gezien steeds breder. Er is één president-directeur, er zijn meerdere middenmanagers en er is nog meer uitvoerend personeel. Als het andersom zou zijn, spreekt men in de volksmond wel eens van een 'Mexicaans leger' (meer generaals dan soldaten) of 'more chiefs than indians' (meer opperhoofden dan gewone indianen).

Piramide

FIGUUR 1.7 De verschillende managementlagen in piramidevorm, met daaronder het uitvoerende personeel



CASUS 1.8

'Macht'?'

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

'Wat je moet worden, is manager', zegt Marceline. 'Beste salarissen, anderen vertellen wat ze moeten doen en zelf alle vrijheid.'
 'Maar wat doen de managers dan zelf?', vraagt Imke.
 'Nou dat is niet altijd duidelijk.'
 'Ze sturen verticaal aan.'
 'Wat?'

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

'O.'

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

'Dan krijgen ze hun bonus zeker niet.'

'Bij ons in het ziekenhuis heb je managers in alle soorten en maten, belangrijke en minder

belangrijke. De meneer die de post rondbrengt noemt zich voor de grap altijd "manager inhuiszige logistiek van vooral papier"', zegt Marceline. 'De managers bij ons zijn over het algemeen trouwens best aardig, ze willen niet zo per se op een voetstuk staan', zegt Steven. 'Het zijn vooral de directe collega's waar ik aan moet wennen, ze bemoeien zich meer met mijn werk dan mijn baas.'

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

— Dominique Hajtema,
Nederlands managementauteur

1

● WWW.MT.NL (AANGEPAST)

Manager, leer eens delegeren

Gooi je werk over de schutting, doe je alles zelf of blijf je vaag over het overdragen van werk? Als je goed delegeert, helpt dat jezelf én je team.

Stuur jij wel eens mails met allerlei collega's in de cc? Volgens personal business coach Eelco Smit is dit een van de meest *sneaky* manieren van delegeren. Door mensen te cc'en draag je namelijk iets over zonder duidelijk te maken wat de ander moet doen, terwijl het blijkbaar wel belangrijk genoeg is om door te sturen. 'Passief-agressief delegeren', noemt Eelco Smit deze stijl, die meestal wordt gebruikt als iemand zich wil indekken. Smit: 'Wat zo'n bericht eigenlijk zegt is: ik ga je niet vertellen wat je moet doen, maar als het misgaat kan ik je achteraf de schuld geven.'

De passief-agressieve stijl komt vaak voor in bureaucratische organisaties. Welke stijlen van delegeren zijn er nog meer?

Voor Richard Branson was leren delegeren een van de belangrijkste lessen als beginnend zakenman. De oprichter van de Virgin Group huurt altijd vakkundige managers in voor zijn

bedrijven. 'Zo kan ik me blijven concentreren op onze nieuwe ideeën en projecten en op het starten van de volgende bedrijven', liet Branson eens weten aan MT.



Ook topchef Gordon Ramsay benoemt delegeren als een van zijn 'succesrecepten'. De timing ervan luistert nauw, zegt Ramsay, en de scheidslijn tussen de touwtjes in handen houden en verantwoordelijkheid geven, is dun. 'Vanaf de eerste kriebels van een idee tot de afronding van het nieuwe project heeft het je volledige aandacht nodig. Daarna moet je het uit handen geven.'



Maar hoe doe je dat nou, werk goed uit handen geven?

Delegeren begint met vertrouwen

'Als ik mijn team meer zou kunnen vertrouwen, dan zou ik wel meer delegeren', denken veel managers. Maar vertrouwen moet groeien, schrijft *'business thinker'* Taco Oosterkamp. 'Als jij elke keer zelf ingrijpt bij alles wat je ziet misgaan, houd je elke keer de echte verantwoordelijkheid weg bij je teamleden. Daarmee maak je het onmogelijk voor hen om hun eigen fouten te maken en daarvan te leren, daardoor te groeien in verantwoordelijkheid en stapje voor stapje jouw vertrouwen te winnen.'

1

1.3.2 Managementvaardigheden

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

- 1 **conceptuele vaardigheden:** vaardigheden om op creatieve wijze zelfstandig ideeën te kunnen ontwikkelen die oplossingen moeten bieden voor gerezen problemen of kansen;
- 2 **communicatieve vaardigheden:** vaardigheden om op de juiste wijze informatie, gedachten en gevoelens te kunnen overbrengen en ontvangen;
- 3 **interpersoonlijke vaardigheden:** vaardigheden om te kunnen leiden, motiveren, conflicten op te lossen en samen te werken;
- 4 **technische vaardigheden:** vaardigheden om specifieke, voor een bepaald werkteerrein benodigde methoden, procedures en technieken toe te kunnen passen, bijvoorbeeld planningstechnieken.

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

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

1.3.3 Managementrollen

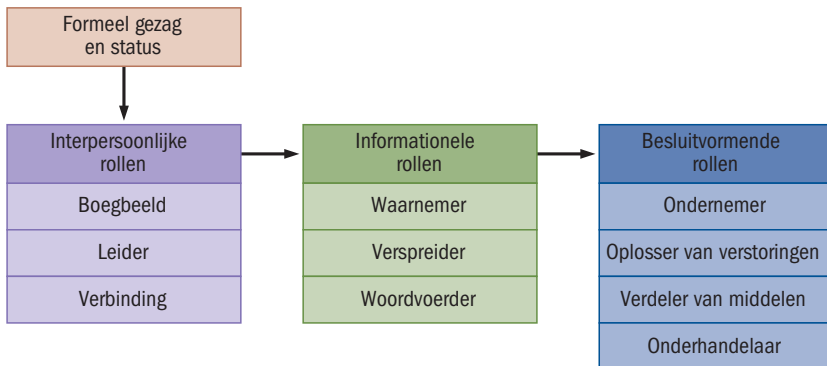
Een van de meest toonaangevende en origineelste denkers over management is Henry Mintzberg. Aan het begin van zijn carrière volgde en observeerde hij managers en beschreef wat zij doen. Mintzberg nam waar dat managers tien rollen op zich nemen die hij indeelde in:

- **Interpersoonlijke rollen.** De manager is boegbeeld van de organisatie naar buiten toe en is intern de leider en verbindingspersoon van de organisatie met de omgeving.
- **Informatie rollen.** De manager neemt als waarnemer de ontwikkeling in de omgeving en de positie van zijn organisatie daarin waar, verspreidt informatie en is als woordvoerder de persoon die de informatie vanuit de organisatie naar buiten de omgeving in brengt.

- **Besluitvormende rollen.** De manager zit in de besluitvormende rol als ondernemer, als oplosser van storingen, als de persoon die besluiten moet nemen over de verdeling van middelen en als onderhandelaar.

In figuur 1.9 is deze indeling schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.9 Relatie tussen de verschillende managementrollen



Bron: Mintzberg

1.4 Plannen, organiseren, leidinggeven en beheersen

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

Plannen

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

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

Om de gemaakte planning te kunnen realiseren, moet de organisatie daarop worden ingericht (zie figuur 1.6). Als je de markt in Duitsland wilt gaan veroveren, moeten mensen in de organisatie zich op Duitsland gaan rich-

ten. Organiseren is de functie van het management die erop gericht is een structuur van relaties tussen het personeel te creëren waardoor dit in staat is de gestelde doelen te bereiken. *Structuren aanbrengen, coördineren* en het opbouwen en onderhouden van een geschikt *personeelsbestand* zijn de hoofdbestanddelen van het organiseren. Dit alles komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Daar kijken we ook naar *cultuur* in organisaties en *organisatieverandering*.

Organiseren

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

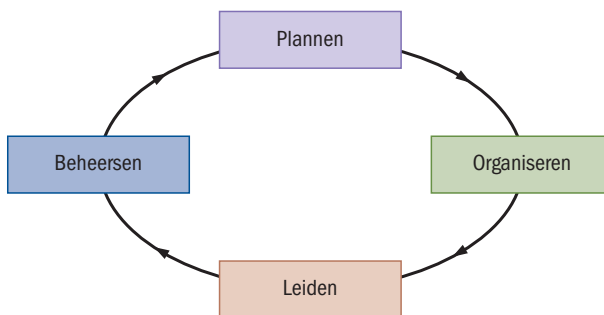
Leidinggeven

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

Beheersen

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

FIGUUR 1.10 De vier basisfuncties van de manager



Samenvatting

- 1
- ▶ **Organisatie:** samenwerking door mensen aan een gemeenschappelijk doel met het streven naar continuïteit.
 - ▶ **Bedrijf:** organisatie die een product of dienst maakt en verkoopt.
 - ▶ **Onderneming:** bedrijf dat winst wil maken
 - ▶ **Rechtsvormen van organisaties**
 - Natuurlijke personen*
 - Eenmanszaak
 - Maatschap
 - Vennootschap onder Firma (vof)
 - Commanditaire vennootschap (cv)
 - Rechtspersonen*
 - Naamloze vennootschap (nv)
 - Besloten vennootschap (bv)
 - Coöperatieve vereniging (cv)
 - ▶ In een organisatie worden materialen, middelen en overige factoren getransformeerd tot gewenste output en ongewenste output (figuur 1.3).
 - ▶ De omgeving van een organisatie is onder te verdelen in drie schillen:
 - interne belanghebbenden
 - externe belanghebbenden
 - indirecte omgeving: DESTEMP (demografische, economische, sociale, technologische, ecologische, markt en bedrijfs-tak- en politieke variabelen).
 - ▶ Een organisatie moet zijn omgeving kennen om keuzes te kunnen maken en de omgeving te kunnen beïnvloeden.
 - ▶ **Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO):** vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit) met respect voor de sociale kant (people) en ecologische randvoorwaarden (planet).
 - Zorg voor de 3P's (profit, people, planet).
 - Een element van MVO is Cradle to Cradle ontwerpen, dusdanig ontwerpen dat een product als het niet meer gebruikt wordt of kan worden, als grondstof kan dienen voor een ander product.
 - MVO is gericht op de toekomst door duurzame ontwikkeling: ontwikkeling zonder het vermogen van toekomstige generaties om in eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.
 - Duurzame ontwikkeling kwam het eerst baanbrekend aan bod in het Brundtland-rapport.
 - ▶ Arbeid kan horizontaal en verticaal worden gedeeld.
 - ▶ Management richt zich op planning, organisatie, leiding en beheersing van een organisatie.
 - ▶ Drie managementniveaus:
 - topmanagement
 - middenmanagement
 - operationeel management
 - ▶ Vier managementvaardigheden:
 - conceptuele (zelf oplossingen verzinnen)
 - communicatieve (zorgdragen voor informatieoverdracht)
 - interpersoonlijke (leiden, conflicten oplossen, motiveren, samenwerken)
 - technische (methoden, procedures)
 - ▶ **Managementrollen:**
 - interpersoonlijke rollen (boegbeeld, leider, verbinding)
 - informatiele rollen (waarnemer, verspreider, woordvoerder)
 - besluitvormende rollen (ondernemer, oplosser van storingen, verdeler van middelen, onderhandelaar)

Kernbegrippen

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

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

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

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

Vragen en opdrachten

Vragen

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

Opdrachten

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



1.11 Lees het volgende artikel over sociale media als communicatievorm.

● WWW.EZPRESS.EU (AANGEPAST)

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

eCircle heeft de resultaten uit onderzoek naar sociale media en e-mailmarketing bekend gemaakt. eCircle toont aan hoe marketeers social media en e-mail integreren binnen online marketing. Ook komen de belangrijkste doelstellingen naar voren die marketeers proberen te behalen met socialmediaplatforms, zoals Facebook en Twitter.

De resultaten wijzen uit dat e-mailmarketing nog altijd de belangrijkste online marketing-tool is voor de meerderheid van de Europese bedrijven (bijna 60 procent), gevolgd door display (48 procent) en social media (44 procent). Spanje en het Verenigd Koninkrijk lopen voorop in het gebruik van social media voor bedrijfscommunicatie. Nederlandse bedrijven staan op de derde plek met 47 procent van de marketeers die aangeeft dat ze nieuwe digitale kanalen hebben geïntegreerd in hun online marketingmix.

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



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