

Keuning

Ruud de Lange

Grondslagen van het management

Zesde druk

Doede



Noordhoff Uitgevers

Inclusief
**online
toetsen!**
Code binnenin



Grondslagen van het management

Grondslagen van het management

**Doede Keuning
Ruud de Lange**

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Hollandse Hoogte, Oosterscheldekering, onderdeel van de Deltawerken in Zeeland

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

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



0 / 15

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

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden 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 (een) 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) 978-90-01-85302-0

ISBN 978-90-01-85301-3

NUR 801

Woord vooraf

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

Doel en positionering van dit boek

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

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

Opzet van het boek

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

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

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

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

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

In deel 5, *Sturing van het dagelijks werk*, komt de procesbeheersing aan de orde via de onderwerpen ‘planning’ en ‘bijsturing’. Bijzondere aandacht wordt besteed aan kwaliteitsmanagement, prestatiemeting en informatietechnologie in relatie tot management en organisatie. Daarna volgen de managementaspecten van de diverse functionele processen, zoals logistiek en human resources. Dit deel wordt afgesloten met aandacht voor ‘organisatie rond processen’ in de vorm van BPR: *business process re-engineering*, nieuwe businesstechnologie, webcommunicatie via big data en Internet of Things (IoT) en Het Nieuwe Winkelen (HNW).

Ontstaan en ontwikkeling van Grondslagen van het management

Dit managementboek kwam, gedidactiseerd volgens het stramen en lay-out van de Grondslagen boekenreeks van Stenfert Kroese/Educatieve Partners Nederland, in eerste druk in 1995 op verzoek van de uitgeverij tot stand. Het betrof een compilatie van teksten uit de boeken *Management en Organisatie* (1993), *Organiseren en Leidinggeven* (1991) en *Bedrijfskunde* (1989), alsmede uit de beschikbare syllabi *Management en Organisatie*, *Organiseren, Leiding geven*, *Management: managementmethoden en -technieken* (prof. dr. D. Keuning) en *Strategisch Management* (prof. dr. D.J. Eppink), zoals deze destijds op basis van deze boeken voor de IBW-opleiding Hogere Bedrijfskunde waren vervaardigd. In deze nieuwe druk van *Grondslagen van het management* is in voorkomende gevallen zorg gedragen voor een correcte bronvermelding naar bovenstaande publicaties.

Het hoofdstuk over strategie is in deze nieuwe editie geheel vernieuwd, met duidelijke verwijzing naar genoemde oorspronkelijke bronnen en figuren, maar met daarnaast vooral ook nieuw geïntroduceerde figuren en begrippen. Dit op basis van zowel de klassieke als de meest recente inzichten en bronnen, met daarbij op aanwijzing van gebruikers-docenten minder aandacht voor verdere uitwerking van portfolio-gerelateerde technieken. Vernieuwingen en aanpassingen in de overige hoofdstukken zijn kort aangegeven onder het kopje 'Nieuw in de zesde druk'.

Grondslagen van het management als 'rondleiding'

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



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

Dit boek gaat vergezeld van een website (www.grondslagen-management.noordhoff.nl) om de zelfwerkzaamheid van de student te stimuleren. De website bevat extra cases, kennisvragen, en instructies, wat de effectiviteit van het onderwijs vergroot.

Nieuw in de zesde druk

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

Om de toegankelijkheid van de leerstof te vergroten is ook de zesde druk weer uitgevoerd in vier kleuren. De inhoud van het boek omvat vijf delen van elk twee hoofdstukken. Per hoofdstuk noemen we hier de belangrijkste aanpassingen:

Hoofdstuk 1

In het eerste hoofdstuk geven we een inleiding op de doelstellingen en strategiebepaling van een organisatie, en gaan we in op kenmerken van hedendaags management (subparagraaf 1.1.4), de kernactiviteiten van managers per managementlaag (in subparagraaf 1.2.2) en het belang van inspirerend leiderschap (subparagraaf 1.3.4) in de context van de 'high-performance organisatie' (subparagraaf 1.6.1), die zal aanzetten tot uitmuntend presteren. Kenmerken van succesvolle organisaties en 'het geheim van consistente groei' krijgen aandacht in (sub)paragraaf 1.6 en 1.6.1). Bij de beschrijving van belangrijke thema's in het hedendaags management staan we onder andere stil bij de rol van marketing, nieuwe markten, wetenschap en techniek, schaalvergroting, globalisering en de meest recente opvattingen over duurzaam maatschappelijk gericht ondernemen, gericht op creatie van 'shared value', onder andere van Porter/Kramer (subparagraaf 1.1.4 en 1.5.1) en Rosabeth Moss Kanter (in subparagraaf 1.6.1). Het ontstaan van management- en organisatie-theorieën en de ontwikkeling ervan is behandeld in de appendices 1 en 2.

Hoofdstuk 2

Belangrijke maatschappelijke trends en ontwikkeling zijn geactualiseerd, zoals de transformatie van de EU, eurozone-'dromen' en -sceptis, de bitcoin als virtueel muntsysteem, technologische innovaties, de invloed van robotica en nieuwe schaarse grondstoffen en duurzaam ondernemerschap (paragraaf 2.3). 'Global shift', wereldwijde geo-politieke verschuivingen, de opkomst van de Bric-landen en Afrika, toenemende concurrentie, fusies, opsplitsing en reorganisaties, de opkomst van bedrijvenclusters, outsourcing, nearshoring, aandacht voor eco-effectiviteit en veranderend consumentengedrag zijn beschreven in paragraaf 2.4. In het kader van internationalisering en cultuur wordt de aandacht gevestigd op de opkomst van islamitisch bankieren, diaspora marketing en 'Bottom-of-the-pyramid'-markten. Verder is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan risicomangement, integriteit, corporate governance, diversiteit, mvo-verslaggeving en ethische dilemma's. Crisis- en reputatiemanagement wordt

behandeld in het kader van de expressieve organisatie die met oog voor interne en externe belanghebbenden een wenselijk imago communiceert.

Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3 is als nieuw hoofdstuk geschreven op basis van het in de praktijk beproefde klassieke model van strategieformulering (Harvard-benadering) gekoppeld aan de recente McKinsey-aanbevelingen (uit 2013) om tot grondige analyse, begrip en diagnose van de situatie ('framing') en het huidige verdienmodel te komen. Van daaruit kunnen gefundeerde strategische worden gemaakt en effectieve operationele acties in gang worden gezet. Bij situatieanalyse is onder andere het Canvas-model (van Osterwalder en Pigneur) beschreven om het businessmodel te typeren.

Nieuwe figuren laten vanuit de zogenoemde strategische kloof(-analyse) een onderscheid zien tussen een verbeteringskloof en een vernieuwingskloof. Afhankelijk van de strategische ruimte die een organisatie heeft of voor zichzelf weet te creëren, zal een keuze uit strategische alternatieven worden gemaakt. Of dat al of niet op eigen kracht kan gaan, valt dan nog nader te bezien. In dit verband worden naast de alternatieven op eigen kracht ook verschillende samenwerkingsmogelijkheden getypeerd. Keuzecriteria en toetsingsvragen dienen om tot beslissingen te komen om vervolgens, ondersteund door flankerende maatregelen en benutting van draagvlak tot uitvoering van plannen te komen.

Hoofdstuk 4

In subparagraaf 4.4.4 wordt aandacht besteed aan ICT gerelateerde 'multitasking' en de (in) efficiency ervan in het dagelijkse werk. In subparagraaf 4.4.6 wordt de invloed van 'big data' uiteengezet en in samenhang met 'Internet of Things' en 'open data' nader uitgewerkt. Het benutten van virtuele teams wordt toegelicht in het kader van werkdagverlenging in verschillende tijdzones (subparagraaf 4.5.3).

Hoofdstuk 5

In subparagraaf 5.2.2 wordt de positie van het middenmanagement nader toegelicht en in subparagraaf 5.2.3 wordt ingegaan op het vergroten van het prestatievermogen van uitvoerende medewerkers en de invloed van zelfsturende teams. In subparagraaf 5.4.7 komen problemen bij projectmanagement aan de orde. In subparagraaf 5.5.1 wordt ingegaan op 'crowdfunding' als mogelijkheid om startende ondernemers risicokapitaal te verschaffen, en worden problemen van te groot of te ingewikkeld geworden organisaties belicht.

Hoofdstuk 6

In het kader van het omspanningsvermogen van de leiding en het ontwerpen van 'highperformance' taakstellingen wordt in subparagraaf 6.8.1 de aandacht gevestigd op de relevantie van de nieuwe begrippen 'span of influence' en 'span of support'. Paragraaf 6.9 is nieuw ingedeeld en bevat ook recente inzichten betreffende de irrationele kant van verandermanagement.

Hoofdstuk 7

Hoofdstuk 7 is geactualiseerd en aangevuld met nieuwe paragrafen. Er wordt (in paragraaf 7.3) ingegaan op samenwerking(sproblemen) in teams, virtuele teams (in subparagraaf 7.3.3) en communities (subparagraaf 7.3.4). Ook wordt aandacht besteed aan werk(on)tevredenheid in de praktijk (in subparagraaf 7.4.5) Sociale innovatie en Het Nieuwe Werken worden besproken in subparagraaf 7.4.6. Ook wordt in bestaande paragrafen stilgestaan bij zzp'ers als 'nieuwe' groep op de arbeidsmarkt, 'oud en jong' op de werkvloer (generatie Y en generatie Einstein) en het vraagstuk van demotie.

Hoofdstuk 8

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

tekortkomingen zien we de ‘dark side of leadership’ opkomen (zoals belicht in subparagraaf 8.3.2) in schril contrast met recente opvattingen over ‘de beste werkplek’ en ‘de ideale organisatie’. Gebaseerd op de laatste inzichten van Kim en Mauborgne is in subparagraaf 8.3.3 het begrip ‘blue ocean leadership’ besproken en worden aanbevelingen besproken voor de verschillende lagen van het management.

Hoofdstuk 9

In subparagraaf 9.8.3 is de zogenoemde ‘strategiekaart’ aan het hoofdstuk toegevoegd. In de subparagrafen 9.8.6 en 9.8.7 wordt de meest recente versie van het INK-model weergegeven en toegelicht.

Hoofdstuk 10

Aan dit hoofdstuk zijn recente ICT-ontwikkelingen toegevoegd, zoals de aandacht (in subparagraaf 10.3.3) voor Software as a Service (SaaS), flexibilisering van productielijnen door robotisering, 3D-scanning, modellering en -printing (in subparagraaf 10.2.1), nieuwe ICT-prioriteiten voor CEO’s en CIO’s (subparagraaf 10.3.4). In subparagraaf 10.4.6 wordt stilgestaan bij de opkomst van ‘webshops’ en ‘Het Nieuwe Winkelen’. Bedrijfsvoordelen en toepassingen van Web-technologieën worden in paragraaf 10.6 toegelicht in het kader van de ‘networked’ organisatie, sociale netwerken, co-creation en ‘crowdsourcing’ (zoals besproken in subparagraaf 10.2.3). ‘Meshing’ als nieuw businessmodel door sociale netwerken wordt toegelicht in subparagraaf 10.2.7.

Extra cases en website

Bij deze zesde druk van het theorieboek *Grondslagen van het management* is het werkboek opgenomen in de website. Cases zijn geactualiseerd, en het aantal cases is aanzienlijk uitgebreid: meer dan zestig cases, zowel eenvoudige als complexe. Per hoofdstuk is een ruime hoeveelheid meerkeuzevragen, open vragen en opdrachten opgenomen. Tevens zijn nieuwe inzichtvragen toegevoegd.

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

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

Ten slotte

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

Prof. dr. Doede Keuning
Drs. Ruud de Lange

Epe/Zaandam
November 2014

Verkorte inhoud

Deel 1	Management en maatschappij	3
Hoofdstuk 1	Manager en management	5
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	45
Deel 2	Koersbepaling en de lerende organisatie	141
Hoofdstuk 3	Strategiebepaling en strategisch management	143
Hoofdstuk 4	Besluitvorming en creativiteit	205
Deel 3	Organisatieopbouw en taakverdeling	243
Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	245
Hoofdstuk 6	Verdeling van taken en bevoegdheden	301
Deel 4	Mensen in organisaties	351
Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	353
Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	411
Deel 5	Sturing van het dagelijks werk	459
Hoofdstuk 9	Operationele planning en controle	461
Hoofdstuk 10	Procesbeheersing en -herontwerp	519
Appendix		
	Organisatietheorie in ontwikkeling: richtingen en scholen	586

Inhoud

Deel 1	Management en maatschappij	3
Hoofdstuk 1	Manager en management	5
	Management-in-actie: Nederlandse topman van Zwitserse Hero	6
1.1	Organisatie en management	7
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	8
1.1.2	Enkele kenmerken van managers	8
1.1.3	Organisatie en organiseren	10
1.1.4	Kenmerken van hedendaags management	11
1.2	Kernactiviteiten van managers	17
1.2.1	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	18
1.2.2	Verschillen per managementlaag	18
1.2.3	Managers en soorten van beslissingen	20
1.2.4	Strategische beslissingen en doelstellingen	21
1.2.5	Doelstellingen, strategiebepaling en planning	22
1.3	Managers en leiders: geboren of gemaakt?	23
1.3.1	Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding	24
1.3.2	Wat moet een goede manager allemaal kunnen?	24
1.3.3	Manager of leider?	26
1.3.4	Expressief en inspirerend: leiderschapsontwikkeling in high-performance-organisaties	27
1.4	Management als proces: kerntaken	28
1.4.1	Management als proces	28
1.4.2	Managementcyclus en kerntaken	29
1.5	Procesmodel van een organisatie	30
1.5.1	Uitgewerkt procesmodel van een organisatie	31
1.5.2	Processen en procesbeheersing	33
1.6	Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken	34
1.6.1	High-performance-organisaties: enkele kenmerken	37
1.6.2	Te stellen eisen aan een organisatie	38
1.7	Manager en organisatiecultuur	39
	Samenvatting	40
	Discussievragen	40
	Managementcase: Jacqueline Hoogerbrugge, topvrouw in Zweedse dienst: 'Je moet in staat zijn tot zelfreflectie.'	41
Hoofdstuk 2	Organisaties en maatschappelijke omgeving	45
	Management-in-actie: Boeken uitlenen kan ook commercieel...	46
2.1	Functioneren van organisaties in hun omgeving	47
2.1.1	Beïnvloeding door partijen en situaties	47
2.1.2	Organisatie en maatschappelijke kringloop	48
2.1.3	Organisatie en organisatie-evenwicht	50
2.2	Externe belanghebbenden als partij	51
2.2.1	Afnemers/cliënten	52
2.2.2	Toeleveranciers	52
2.2.3	Vermogensverschaffers: aandeelhouders, banken, contributiebetalers	52
2.2.4	Overheid	52
2.2.5	Concurrenten	53
2.2.6	Belangenorganisaties	53
2.3	Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden	54
2.3.1	Demografische factoren	54

2.3.2	Economische factoren	55
2.3.3	Sociaal-maatschappelijke factoren	58
2.3.4	Technologische factoren	59
2.3.5	Ecologische factoren	62
2.3.6	Markt- en bedrijfstakfactoren	63
2.3.7	Politieke factoren	64
2.4	Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties	67
2.4.1	Herpositionering en industriële transformatie	76
2.4.2	Outsourcing, nearshoring, offshoring en shared services	79
2.4.3	Eco-efficiency, eco-effectiviteit en duurzaam ondernemen	81
2.4.4	Internationalisering van het bedrijfsleven	83
2.4.5	Effecten van nationale cultuur op organisaties	84
2.4.6	Andere culturen en nieuwe kansen	87
2.4.7	Netwerkorganisatie: de toekomst?	88
2.4.8	Nieuw bedrijfsmodel: ICT, unbundling en rebundling	89
2.4.9	Strategische samenwerking	91
2.5	Maatschappelijke verantwoording, verslaglegging en risicomangement	92
2.5.1	Doelgroepen	92
2.5.2	Corporate governance	93
2.5.3	Regelgeving publicatieplicht	97
2.5.4	Vormen van verslaglegging	98
2.5.5	Risicomangement, taak topleiding en governance-code	102
2.6	Medezeggenschap: huidige stand	104
2.6.1	Wet op de Ondernemingsraden en Arboret	106
2.6.2	Bevoegdheden van de ondernemingsraad	108
2.6.3	Organisatie en ondernemingsraad	111
2.6.4	Functioneren van ondernemingsraden in de praktijk	112
2.6.5	Arboret (1998/2007/2011)	113
2.7	Management en ethiek	118
2.7.1	Ethische dilemma's bij het bedrijfsleven	118
2.7.2	Kwestiemanagement of lobby	122
2.8	Communicatie met externe groepen en als aspect van organisatiestrategie	123
2.8.1	Actief omgaan met imago en identiteit	124
2.8.2	Crisis: het kan iedereen overkomen	125
2.8.3	Actieplan: planning en communicatie	126
	Samenvatting	129
	Discussievragen	129
	Managementcase: Organisatie in discussie	130
	Kernbegrippen deel 1	133

Deel 2 Koersbepaling en de lerende organisatie 141

Hoofdstuk 3 Strategiebepaling en strategisch management 143

	Management-in-actie: TomTom op de fitnessmarkt: met een nieuwe koers goed op weg...?!!	144
3.1	Strategie en beleidsbepaling	145
3.1.1	Expliciete strategieformulering wenselijk	146
3.1.2	Impliciete strategie is ook strategie	147
3.2	Strategieformulering	147
3.2.1	Verschillende organisatieniveaus	148
3.2.2	Strategieformulering: een proces in stappen	149

3.2.3	Fasen in het proces en bruikbare modellen	150
3.3	Vaststellen huidig strategisch profiel: identificatie van het businessmodel	151
3.3.1	Businessmodel Canvas	152
3.3.2	Vaststelling strategisch profiel: Harvard-methode	153
3.4	Intern onderzoek: sterkten en zwakten in waardeketen (S en W)	154
3.4.1	Operationele dimensie	155
3.4.2	Financiële dimensie	156
3.4.3	(Top)management dimensie en stijl en reputatie van de organisatie	159
3.4.4	Situatie-afhankelijke beoordeling	159
3.5	Omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen (O en T)	160
3.5.1	Ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving: DESTEMP	160
3.5.2	Markt-, product- en concurrentieomgeving nader bezien	162
3.5.3	Marktanalysemodel: vijfkrachtenmodel van Porter	163
3.5.4	Slotopmerkingen	165
3.6	Toekomstbeeld: vaststelling strategische kloof en strategische ruimte	165
3.6.1	Raming bij ongewijzigd beleid en bepaling strategische kloof	166
3.6.2	Strategische kloof: verbeteringskloof en vernieuwingskloof	167
3.6.3	Strategische ruimte: nadere indicaties	168
3.7	Ontwikkelen van strategische alternatieven	169
3.7.1	Basiskeuzen: inkrimpen/verbeteren en/of vernieuwen/uitbreiden	169
3.7.2	Inkrimpen, beperken, handhaven of verbeteren van bestaande activiteiten	172
3.7.3	Vernieuwen en/of uitbreiden van bestaande of gerelateerde activiteiten	175
3.7.4	Toetsen en bijstellen van alternatieven	182
3.8	Samenwerkingsverbanden	182
3.8.1	Functionele (partiële) samenwerking	183
3.8.2	Volledige samenwerking, opsplitsing en verzelfstandiging	185
3.8.3	Strategische doelen en strategische instrumenten	186
3.9	Evaluatie alternatieven en bepaling keuze	188
3.9.1	Criteria en toetsingsvragen	189
3.9.2	Stresstest en 'onderhoud' strategie	190
3.9.3	Strategische keuze: bepaling strategie(ën)	191
3.10	Van strategie naar deelplannen en implementatie: van woorden naar daden	191
3.10.1	Businessmodel en implementatie	192
3.10.2	Flankerende maatregelen	193
3.10.3	Planning en implementatie: slotopmerkingen	193
3.11	Kenmerken van een goed ondernemingsplan en businessmodel	193
3.12	Organisatie van de planning	196
3.12.1	Strategische planning in een businessunit-structuur	196
3.12.2	Draagvlak creëren: recente bevindingen uit de praktijk	197
	Samenvatting	199
	Discussievragen	200
	Managementcase: Rookworsten en testamenten... écht Hema	201

Hoofdstuk 4 Besluitvorming en creativiteit

	Management-in-actie: NS stuurt Fyra-treinen terug naar Italië en krijgt 125 miljoen	206
4.1	Beslissen: een gecompliceerd proces	207
4.1.1	Soorten beslissingen	207

4.1.2	Overleg en inspraak	208
4.2	Besluitvorming als proces	209
4.2.1	Fase 1: beeldvorming en probleemomschrijving	209
4.2.2	Fase 2: ontwikkelingsfase	211
4.2.3	Fase 3: oordeelsvorming	211
4.2.4	Fase 4: beslissen	212
4.2.5	Planning en uitvoering van de beslissing	213
4.2.6	Fasemodel van besluitvorming	214
4.3	Besluitvorming en beïnvloedende factoren	214
4.3.1	Organisatie als politieke arena	215
4.3.2	Organisatie als vuilnisvat	216
4.3.3	Aanbevelingen voor betere besluitvorming	216
4.4	Besluitvorming: technieken, hulpmiddelen en benaderingswijzen	217
4.4.1	Technieken die de creativiteit bevorderen	217
4.4.2	Beslissingsmethoden	219
4.4.3	Soorten beslissingen en procedures/technieken	221
4.4.4	Verschillende benaderingen van probleemoplossing en besluitvorming	222
4.4.5	'Groupware', ICT en besluitvorming	223
4.4.6	Big data: patronen herkennen in gegevens en voorspellen	224
4.5	Creatieve en lerende organisatie	225
4.5.1	Creatieve organisatie: enkele kenmerken	225
4.5.2	Leren en de lerende organisatie	227
4.5.3	Kennismanagement: de hype in organiseren van denkwerk en strategische vernieuwing	229
4.6	Overleggroepen en besluitvorming	232
4.6.1	Hogere werk- en overleggroepen	232
4.6.2	Lagere werk- en overleggroepen	232
4.7	Management en inschakeling van externe adviseurs	233
	Samenvatting	234
	Discussievragen	234
	Managementcase: LEGO-manager Jorn Lykke: 'We waren de weg even kwijt'	235
	Kernbegrippen deel 2	237

Deel 3 **Organisatieopbouw en taakverdeling** 243

Hoofdstuk 5	Ontwerp van de organisatiestructuur	245
	Management-in-actie: ING stoot Nationale-Nederlanden af	246
5.1	Arbeidsverdeling en coördinatie	248
5.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	248
5.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	249
5.1.3	Organieke en personele structuur	250
5.1.4	Formele en informele organisatie	250
5.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	251
5.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	252
5.2	Managementniveaus in een organisatie	252
5.2.1	Taken topleiding	252
5.2.2	Taken middle management	255
5.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	256
5.2.4	Taken staf- en hulpdiensten	257

5.3	Organisatiestructuur: verticale en horizontale uitbouw	258
5.3.1	Interne differentiatie	259
5.3.2	Interne specialisatie	260
5.4	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	262
5.4.1	Keuze van de organisatiestructuur: twee overwegingen	262
5.4.2	F, P, G of M: vorm van arbeidsverdeling is situatieafhankelijk	264
5.4.3	Gecentraliseerde functionele structuur	265
5.4.4	Gedecentraliseerde divisiestructuur	266
5.4.5	Businessunit-structuur	268
5.4.6	Intermezzo: drie soorten afhankelijkheden en hun oplossingen	269
5.4.7	Projectorganisatie	272
5.4.8	Matrixorganisatie	275
5.5	Organisatiestructuur in ontwikkeling	277
5.5.1	Stadia in de groei en ontwikkeling van een bedrijf	279
5.5.2	Organisatiestructuur in beginfase: het pioniersbedrijf	281
5.5.3	Afdelingsgewijze opbouw	282
5.5.4	Volgroeide organisatie	284
5.5.5	Veranderende eisen	286
5.6	Naar platte organisaties	289
5.6.1	Knelpunten/disfuncties bij top en middenkader	290
5.6.2	Structuuringreep als instrument voor effectiviteitsverbetering	291
5.7	Naar intelligente ondernemingen	291
	Samenvatting	295
	Discussievragen	296
	Managementcase: Recrea BV	297
Hoofdstuk 6 Verdeling van taken en bevoegdheden		301
	Management-in-actie: Hoeveel planners heb je nodig om het werk van anderen te plannen?	302
6.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	303
6.1.1	Criteria bij uitvoeringsgerichte taken	303
6.1.2	Extra criteria bij leidinggevende taken	305
6.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	305
6.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	307
6.2.2	Semi-autonome werkgroepen	308
6.2.3	Kwaliteitscirkels	308
6.3	Groepsgewijze opstelling	309
6.3.1	Organiseren rond processen	310
6.3.2	Werken in brede taakgroepen	311
6.3.3	Prestatiesturing en teamvorming	311
6.4	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	312
6.5	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	313
6.5.1	Lijnorganisatie	313
6.5.2	Lijn-staforganisatie	315
6.5.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	317
6.5.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	318
6.5.5	Communicatie en inbouw overlegstructuur	320
6.6	Centralisatie en decentralisatie	321
6.7	Coördinatie en interne afstemming	324
6.8	Omspanningsvermogen van de leiding	325
6.8.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	327
6.8.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	327

6.9	Organisaties in ontwikkeling: reorganisatie en geplande verandering	328
6.9.1	Organisatieverandering: veranderingsvermogen en veranderingsbereidheid	329
6.9.2	Organisatieverandering: een proces	330
6.9.3	Weerstandsbenadering	333
6.9.4	De irrationele kant van verandermanagement	334
6.9.5	Veranderen stopt nooit	335
6.9.6	Situationele verschillen in vijf kleuren	337
	Samenvatting	340
	Discussievragen	340
	Managementcase: Banenverlies KLM door verdere centralisatie	341
	Kernbegrippen deel 3	343

Deel 4 Mensen in organisaties 351

Hoofdstuk 7	Motivatie, werkgedrag en loopbaan	353
	Management-in-actie: Miele kiest voor menskant en verbetert service	354
7.1	Medewerker en veranderend gedrag	355
7.1.1	Opvattingen over goed management op middenniveau	355
7.1.2	Loyaliteit van werknemers voorbij?	356
7.2	Groepen in organisaties	356
7.2.1	Groep en individu, doeleinden en tegenstellingen	357
7.2.2	Groepsgedrag en groepsproductiviteit	358
7.3	Kracht van teams	359
7.3.1	Op elkaar inwerkende kaders	359
7.3.2	Symbolische benadering	360
7.3.3	Virtuele teams en communities	361
7.3.4	Interne samenwerking niet als dogma	362
7.4	Motivatie: een nadere verkenning	362
7.4.1	Bijdragen vanuit de psychologie	363
7.4.2	Management door motivatie	364
7.4.3	Motivatietheorie van Vroom: de 'instrumentaliteitstheorie'	365
7.4.4	Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk	366
7.4.5	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	370
7.4.6	Sociale innovatie en Het Nieuwe Werken	371
7.5	Empowerment	373
7.5.1	Empowerment: een nieuwe manier van medewerkers aansturen	373
7.5.2	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	374
7.6	Nieuwe context voor talentontwikkeling en 'humanresources-management'	375
7.6.1	Nieuwe wensen en eisen: de zich aanpassende organisatie	375
7.6.2	Talentontwikkeling: enkele praktische aanbevelingen	382
7.6.3	Coaching en talentontwikkeling	382
7.7	'Humanresources-management': concept en instrumenten	383
7.7.1	HRM: enkele kenmerken	384
7.7.2	HRM: management van het personele proces en personele instrumenten	385
7.7.3	HRM: 'high-tech' maar vooral mensenwerk	386
7.8	Waardering en beloning voor inzet	396
7.8.1	Beloning: prestatie en/of verdienstelijkheid?	397

7.8.2	Keuze van een beloningsstelsel: opportunisme of systematiek?	397
7.8.3	Prestatiebeloning	398
7.8.4	Cafetariaplan	399
7.8.5	Incidentele beloning, gratificaties, tantièmes en bonussen	400
7.8.6	Beloning van de hoogste leiding	400
7.8.7	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk?	402
7.9	Loopbaanontwikkeling nader bezien	403
7.9.1	Carrièrepaden in platte organisaties: 'horizontaal omhoog'	404
7.9.2	Slotopmerkingen	404
	Samenvatting	406
	Discussievragen	406
	Managementcase: Efteling vangt piek op met online solliciteren: 'Papier niet hier...'	407
Hoofdstuk 8	Leidinggeven binnen een organisatiecultuur	411
	Management-in-actie: Frans van Houten: zijn visie op zakendoen in acht knallende quotes	412
8.1	Ondernemen, leidinggeven en managen	413
8.1.1	Ondernemerschap	413
8.1.2	Leiderschap	414
8.1.3	Management	414
8.2	Naar inspirerend leiderschap	415
8.2.1	Spiritueel leiderschap: Coveys 7 eigenschappen + de 8ste eigenschap	415
8.2.2	Paradox van managementleiderschap	417
8.3	Maccoby's managerstypen	420
8.3.1	Eigenschappen van goede managers	421
8.3.2	De beste werkplek en 'dark side of leadership'	422
8.4	Leiderschap en stijl van leidinggeven	423
8.4.1	Autocratisch leiderschap	424
8.4.2	Participatief leiderschap	424
8.4.3	'Theorie X' en 'Theorie Y' van McGregor	424
8.4.4	'Linking pin-structuur' van Likert	425
8.4.5	Ontwikkelingsrichting van leiderschap	425
8.4.6	Stijl van leidinggeven: verschillende benaderingen	427
8.4.7	Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap	428
8.4.8	Transformationeel leiderschap	430
8.4.9	'Blue ocean'-leiderschap (2014)	430
8.5	Beïnvloeding van menselijk gedrag	431
8.5.1	Motiveren van anderen	431
8.5.2	Machts- en gezagsbronnen bij gedragsbeïnvloeding	432
8.5.3	Communicatie tussen mensen	436
8.6	Stijl van leidinggeven en conflicthantering	439
8.6.1	Conflict als proces	441
8.6.2	De beste manier hangt van de situatie af	442
8.7	Organisatie, stijl en organisatiecultuur	442
8.7.1	Functie van organisatiecultuur	443
8.7.2	Cultuurdiagnose	444
8.7.3	Cultuurbeïnvloeding: leiderschap en instrumenten	446
	Samenvatting	448
	Discussievragen	448
	Managementcase: Semco-stijl: 'natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven Het inspirerende verhaal van de meest opzienbare werkplek ter wereld	449
	Kernbegrippen deel 4	452

Deel 5	Sturing van het dagelijks werk	459
Hoofdstuk 9	Operationele planning en controle	461
	Management-in-actie: Nieuwe logistieke concepten voor sierteeltsector	
	Project DaVinc ³ i: inzichten om sector verder te helpen	462
9.1	Planning en budgettering	464
9.1.1	Plannen voor functionele gebieden en afdelingen	465
9.1.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	468
9.2	Besturing van activiteiten	473
9.2.1	'Control': systematische beheersing van activiteiten	474
9.2.2	Geven van opdrachten	475
9.2.3	Management by objectives	476
9.3	Productieplanning: methoden en technieken	478
9.3.1	Planborden	478
9.3.2	Voorraadbeheer	479
9.3.3	Optimale bestelgrootte en veiligheidsvoorraad	479
9.3.4	Material requirement planning	479
9.3.5	'Just-in-time'	479
9.3.6	Verkorten wachttijden in het productieproces	480
9.4	Beheersing van tijd: project- of netwerkplanning	481
9.5	Kwaliteitsmanagement en resultaatverbetering	484
9.5.1	Kwaliteitskosten en 'value chain'	484
9.5.2	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	485
9.5.3	'Lean' Six Sigma: het beste van twee werelden	488
9.5.4	Integrale kwaliteitszorg	489
9.5.5	MANS en Deming: meten is weten	490
9.5.6	Total Quality Management: kwaliteitsproblemen oplossen en verbeteringen implementeren	492
9.6	Benchmarking: verbeteren door vergelijking	493
9.6.1	Proces van benchmarking	494
9.6.2	Benchmarking: waarde en beperkingen	496
9.6.3	Operational Excellence	496
9.7	Kengetallen: een hulpmiddel bij control	497
9.7.1	Indeling van kengetallen	498
9.7.2	Kengetallen en periodieke registratie	498
9.7.3	Bedrijfstakgemiddelden	499
9.8	Prestatiemeting: financiële en niet-financiële indicatoren	500
9.8.1	Traditionele prestatiemeting	501
9.8.2	Niet-financiële indicatoren	502
9.8.3	Balanced Business Scorecard: een nieuwe vorm van interne berichtgeving	504
9.8.4	Dilemma's bij het meten van de uitvoering	507
9.8.5	Management control in non-profitorganisaties	507
9.8.6	Beoordeling van de gehele organisatie: EFQM-model	508
9.8.7	Gericht presteren met INK	509
9.9	Bijsturing	512
	Samenvatting	513
	Discussievragen	513
	Managementcase: Prestatiekengetallen voor een chocoladefabriek	515
Hoofdstuk 10	Procesbeheersing en -herontwerp	519
	Management-in-actie: PostNL kiest extreme IT-strategie	520
10.1	Informatie en control	522
10.1.1	Informatievoorziening, controle en control	524

10.1.2	Bedrijfssignalering	525
10.1.3	Informatievoorziening en boekhouding	526
10.1.4	Managementinformatie	527
10.2	Functionele processen en procesbeheersing	528
10.2.1	Fabricage en productie	528
10.2.2	Dienstverlening: omvorming van kennis tot immateriële producten	533
10.2.3	Innovatiegerichte research en ontwikkeling	535
10.2.4	Kwaliteitsbeheersing	536
10.2.5	Interne milieuzorg	539
10.2.6	Logistiek: goederenstroom plus informatie	540
10.2.7	Marketing en verkoop	543
10.2.8	Inkoop	547
10.2.9	Human resources: het personele proces	548
10.2.10	Financieel proces en informatievoorzieningsproces	549
10.2.11	Functionele informatiesystemen	550
10.3	Informatie- en communicatietechnologie	554
10.3.1	Invloed automatisering op concurrentieverhoudingen	554
10.3.2	Hedendaags topmanagement en ICT	554
10.3.3	Midden- en kleinbedrijf en ICT	555
10.3.4	ICT-projecten en bestuurlijke aandacht	556
10.3.5	Faalfactoren bij ICT-projecten	556
10.3.6	'Business-technologie' gaat verder dan huidige IT	558
10.4	ICT en de herinrichting van bedrijfsprocessen (BPR)	558
10.4.1	Organisatorische gevolgen van ICT	559
10.4.2	Goederenstroom, value-chain mapping en supply-chain management	560
10.4.3	RFID-standaarden en -tags	561
10.4.4	Bedrijven en internet: de webvraag	562
10.4.5	ICT en bedrijfskolomveranderingen: intermediactie en disintermediactie	564
10.5	Procesherontwerp	565
10.5.1	Procesoriëntatie: een vereiste in ICT-tijdperk	566
10.5.2	Doelstellingen bij BPR	567
10.5.3	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	567
10.5.4	Innovatie via webcommunicatie	568
10.6	Ondernemen met ICT	569
10.6.1	Web 2.0: businessvoordelen	569
10.6.2	Type oriëntatie bepaalt internetgebruik en marketing	571
10.6.3	E-business: geïntegreerde managementbenadering vereist	572
	Samenvatting	573
	Discussievragen	573
	Managementcase: V&D: op weg naar omni-channel retailer... in een digitale wereld	574
	Kernbegrippen deel 5	578
Appendix	Organisatietheorie in ontwikkeling: richtingen en scholen	586
	Literatuur	595
	Illustratieverantwoording	601
	Register	602



Management en maatschappij

Deel

1

HOOFDSTUK 1 *Manager en management*

HOOFDSTUK 2 *Organisaties en maatschappelijke
omgeving*

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

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

INHOUD

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



Managers leven in een dynamische wereld

Manager en management

LEERDOELEN

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

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

CASE *Management-in-actie*

Nederlandse topman van Zwitserse Hero

Groei in China en in Nederland comeback van Flipje

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Flipje maakt comeback

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

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

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

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

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

management

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

beroep manager

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

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

1.1 Organisatie en management

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

maatschappij van organisaties

Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon

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

Organisatie als probleem

Dit wordt anders zodra we in ons werk iets gedaan moeten krijgen, als we bijvoorbeeld een bedrijfje beginnen, of als er wat misgaat in de dagelijkse voorziening van productie en

organiseren en
leidinggeven

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

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

1.1.1 De begrippen 'manager' en 'management'

manager

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

betekenissen
management

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

leidinggevend

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

activiteiten

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

vak- en wetenschaps-
gebied

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

1.1.2 Enkele kenmerken van managers

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

Afhankelijk van inzet van anderen

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

wel/geen gezagsrelatie

overeenstemming werk/
individuele
bemensing

Verantwoordelijk voor werkklimaat, informatie en beslissingen

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

tijdig voldoende info

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

beslissingen

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

tijdmanagement

Vaardigheden: tijdmanagement, terreinkennis, resultaatgerichtheid

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

vergaderen
delegeren

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

VERDIEPING

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

Snel medium

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

Attachments

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

Inhoud en doorsturen

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

Beheers je

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

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

1.1.3 Organisatie en organiseren

samenwerkingsverband

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

organisatie

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

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

Organiseren

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

Een goede organisatie: effectief én efficiënt

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

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

doeltreffend (effectief)

doelmatig (efficiënt)

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

Organisaties in alle soorten en maten

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

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

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

betekenissen

institutioneel

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

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

instrumenteel

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

functioneel

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

1.1.4 Kenmerken van hedendaags management

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

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

industriële management

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

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

Deze theoretische richtingen zijn in verschillende hoofdstukken van dit boek verwerkt, zonder dit steeds te vermelden, en gericht op praktische managementtheorie. Uitgangspunt daarbij is een persoonsafhankelijke toepassing van deze inzichten in de management- en organisatiepraktijk.

managementopvattingen

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

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

Relatie onderneming – samenleving

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

- a het optimaal bevredigen van de behoeften en wensen van de consument;
- b het besteden van winst;
- c het zorgen voor werkgelegenheid passend bij het kwalitatieve en kwantitatieve aanbod en de regiobehoefte;

- d het bevorderen van het werknemerswelzijn door een goed arbeidsklimaat en het bijdragen aan een duurzame samenleving en een zo leefbaar mogelijk milieu;
- e kapitaalverschaffers en werknemers een redelijke vergoeding garanderen voor hun inbreng.

GOOGLE STREETVIEW VOOR BOSSEN...

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

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

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

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

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

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

Deze eisen komen onder meer terug in de industrialisatienota's van de overheid, in de milieubepalingen, en in de maatregelen voor minimumloon en sociale zekerheid. Ook kan worden gewezen op de inspanningen van consumentenbonden om ondernemingen te dwingen de belangen van de consument voorop te stellen en op het streven van de vakorganisaties naar (verdere) medezeggenschap in de onderneming. Daarnaast is er de overheidspolitiek voor het realiseren van economische markten als de EU en maatregelen aangaande arbeidsmigratie, loon- en prijspolitiek.

In het recente tijdperk van het creëren van 'shareholder value' (aandeelhouderswaarde) zagen we overigens duidelijk dat het management in (beursgenoteerde) ondernemingen rekening hield met het aandeelhoudersbelang. Volgens andere belanghebbenden (ofwel 'stakeholders') zelfs zozeer dat er sinds 2000 gesproken werd over 'the end of shareholder value' (Kennedy, 2000). Daarnaast is er vanaf 2000 een sterke roep om vooral *duurzaam* maatschappelijk te ondernemen (zie verder subparagrafen 2.3.5 en 2.4.3).

Uitstijgend boven maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), ofwel CSR (Corporate Social Responsibility), wordt sinds 2013 gesproken over *geïntegreerde betrokkenheid* van ondernemingen. Bedrijven dienen op alle niveaus van de organisatie interactie met externe stakeholders aan te gaan en hun inbreng bij besluitvorming te integreren en zo vanuit 'integrated external engagement' (IEA) te werken. In termen van Porter en Kramer (2011) kan dan zogenoemde 'shared value' vanuit waardeketens worden gerealiseerd (zie verder in (sub) paragraaf 1.5.1 en 16.1).

aandeelhouderswaarde

shareholder value

duurzaam

maatschappelijk

ondernemen

geïntegreerde betrokken-

heid

shared value

ethisch handelen Ook valt de roep op tot versterking van onafhankelijk toezicht en controle op het doen en laten van topmanagers in termen van ‘corporate governance’ en risicomanagement (zie subparagrafen 2.5.2 en 2.5.5) en ethisch handelen (zie paragraaf 2.7).

Schaalvergroting en internationalisering: globalisering

globalisering Ook schaalvergroting en de daarmee vaak gepaard gaande internationalisering heeft de onderneming een andere positie verschaft. Van globalisering is sprake als het gaat om producten afzetten op wereldwijde markten. De wederzijdse afhankelijkheid van vele landen op economisch, sociaal en staatkundig gebied is de laatste decennia sterk vergroot. Binnen Europa zien we een groeiende supranationale samenwerking (EG/EU) en na het wegvallen van het IJzeren Gordijn zijn er nieuwe relaties ontstaan tussen voormalige Oostbloklanden en het Westen.

nieuwe economische grootmachten Groei in de EU is tijdelijk teruggevallen respectievelijk getemperd door de recente (krediet)crisis en economische tegenwind. Verder zijn Japan en Zuidoost-Azië nieuwe economische grootmachten. Van de BRIC-landen maakt China een indrukwekkende groei door, evenals India (ICT-aangedreven); Rusland en Brazilië zijn in opkomst. De groeimotor stagneert echter, zo meldt de OESO.

De BRIC-landen worden als groeikoplopers sinds 2013 ook achterhaald door nieuwkomers met een jonge bevolking en een snel groeiende middenklasse, denk aan Turkije, Indonesië, Mexico, Polen en vooral ook Zuid-Korea.

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

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

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

reorganisatiemoeheid massaontslag De meeste fusies lopen echter op een fiasco uit voor aandeelhouders. Verder is de prijs veelal banenverlies en hoge werkloosheid. Mondiale herstructureringen beogen stroomlijning van de organisatie en kostenvermindering (zie verder in (sub)paragrafen 2.4.1 en 3.8). Wereldwijd gaat het om miljoenen banen. Resultaten van inkrimping zijn veelal teleurstellend, bijvoorbeeld door reorganisatiemoeheid (vanwege elkaar opvolgende herstructurerings- en rationaliseringsronden), en besparingen worden steeds moeilijker. Massaontslag blijft niettemin een belangrijk instrument van (Amerikaans georiënteerde) managers.

reorganisatie
sanering

Grote wereldwijde bedrijven in de geïndustrialiseerde landen kondigden in 2012-2014 opnieuw aan vele duizenden directe arbeidsplaatsen te schrappen wegens reorganisaties en sanering. Ook in Nederland voer(d)en vele bedrijven reorganisaties door en/of nemen preventief maatregelen om de kosten omlaag te brengen en de efficiëntie op te voeren om te kunnen blijven concurreren.

Kampioen schrappers waren in 2013: HSBC (30 000), Siemens (15 000), Renault (7 500), Nokia (10 000), Vodafone (3 200), T-Mobile (2 200), Electrolux (2 000), Tata Steel (1 000), DSM (1 000), ArcelorMittal (1 300), Danone (900), Achmea (4 000), Telefonica (8 500), Hewlett-Packard (8 000) Peugeot Citroën (8 000), Air France-KLM (5 100), Alcatel-Lucent (5 000), KPN (5 000), Philips (4 500), Lufthansa (3 500) en Rabobank (3 500). Tot 2016 verwacht het CPB dat er (in Nederland) nog 100 000 arbeidsplaatsen zullen vervallen. Groei in omzet staat op het conto van een kleine groep grote bedrijven: Unilever, Ahold, Philips en Heineken.

In het recente verleden werd banenverlies in Europa ook (mede) veroorzaakt door outsourcing en/of offshoring van activiteiten (zie subparagraaf 2.4.2), denk aan IBM en Siemens. IBM schrapte vanaf 2005 10 000 tot 13 000 banen in Europa en de Verenigde Staten, om 14 000 IT'ers in India aan te nemen. Siemens verhuisde 10 000 arbeidsplaatsen in de softwareontwikkeling naar lagelonenlanden, waaronder ook Oost-Europese EU-landen. Accenture heeft zijn grootste vestiging in India (bijna 50 000 mensen) evenals Cap Gemini (20 000). Het Frans-Nederlandse Atos heeft 13% van zijn medewerkers in lagelonenlanden gestationeerd. Hetzelfde geldt, om veelal dezelfde redenen, voor Unilever, Philips, ABN Amro, ING en vele andere, en het einde lijkt nog niet in zicht. In dit verband wordt er sinds begin 2000 wel gesproken over 'globaliseringsterreur' (Forrester, 2000).

globaliseringsterreur

Wijziging in machts-/gezagsverhoudingen

positionele macht

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

bereidheid van anderen

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

aandeelhouderswaarde
corporate governance
kortetermijnbeslissingen

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

hebzucht aan de top

Hoewel Europese leiders de aandeelhoudersbenadering laag waarden, handelen Nederlandse en andere Europese bestuurders veelal toch hetzelfde als het gaat om reorganisaties, eigen beloning – en soms ook om onverantwoord optreden door ijdelheid en hebzucht aan de top. Zie bijvoorbeeld Jeroen Smit over het drama bij Ahold (2004) en over de val van ABN-Amro (in *De prooi*, 2008) en Donald Kalff over het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel (2004).

continuïteit van de
organisatie

Een te eenzijdige nadruk op 'shareholder value' roept dus problemen op bij andere 'stakeholders' en bedreigt zo de continuïteit van de organisatie. Werknemers en vooral klanten verdienen primair de aandacht, evenals aandeelhouders en andere externe belanghebbenden zoals stakeholders (zie verder in subparagrafen 2.1.3 en 2.5.2). Anno 2013 klinkt nu de roep om 'shared value' (zie verder in subparagraaf 1.2.2).

shared value

operations research
cybernetica
informatietechnologie

Rol wetenschap en techniek

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

callcenters
social media

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

breuklijnen
unbundling
rebundling

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

grootschalige R&D

Wereldwijd laten overzichten zien dat grootschalige R&D vooral plaatsvindt in de sectoren farmacie en biotechnologie, automotieve-industrie, software- en computerservices, (consumenten)elektronica, lucht- en ruimtevaart, olie- en gaswinning en mijnbouw en voedselindustrie.

genetica
life science industry

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

genetische modificatie
duurzaam ondernemen

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

Marketingfilosofie

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

elektronische
marktplaatsen

B2C
B2B

merkwaarden

Het marketingtijdperk vanaf 2000 richt zich op individuele klanten. Via elektronische marktplaatsen en online-bestelsystemen gaat het hier om zowel de individuele consument (business-to-consumer, B2C) als om business-to-businessrelaties (B2B) (zie subparagraaf 2.4.8). In zekere zin wordt zo via ICT en e-marketing de benadering van doelgroep(en) gekoppeld aan merk- én klantoriëntatie. In de meest recente marketing- en reclameopvattingen staan vooral het merk en de via het merk te creëren merkwaarden centraal. Zozeer zelfs dat wordt bepleit om de merkwaarden financieel in de ondernemingsjaarrekening uit te drukken.

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

MERK MAAKT STERK: INKOMSTENBRON

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

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 4 november 2009/2014 (bewerkt)

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

huismerken

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

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

*fighter brand
kannibalisatie*

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

COCA-COLA WAARDEVOLSTE MERK TER WERELD

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

Hoe is het gesteld met de Nederlandse merken? Philips toont een groei van 5% in merkwaarde en behoudt met ruim 9 miljard dollar aan merkwaarde zijn 41ste positie in de ranglijst. Zowel Shell (+7%) als Heineken (+3%) dalen een plaats naar respectievelijk de 75ste en 92ste plaats. Ondanks de zwakke wereldwijde economische situatie slaagden deze Nederlandse merken er ook dit jaar overtuigend in hun wereldwijde marktpositie te behouden of te versterken. Zij weten hun doelgroepen over alle regio's en communicatie-platformen heen, steeds meer persoonlijke en verrijkende merkervaringen te bieden, aldus Interbrand.

Nieuwkomers dit jaar zijn Facebook, Pampers, Prada, Kia, Ralph Lauren en MasterCard. Met de beursgang van Facebook in mei kon Interbrand eindelijk onderzoek doen naar de financiële situatie van de social media gigant. Ondanks de tegenvallende koersontwikkeling en aanhoudende onzekerheid over het verdienmodel, zorgde de forse groei van de naamsbekendheid, vooral in nieuwe markten, ervoor dat Facebook zich in de top 100 wist te nestelen. De grootste stijgers dit jaar zijn Apple, Amazon, Samsung, Nissan en Oracle.

Ook ten overstaan van toenemende concurrentie van rivalen als Google (4) en Samsung (9) steeg de merkwaarde van Apple het afgelopen jaar met een indrukwekkende 40%. Apple blijft zich onvermoeibaar inspannen voor de bescherming van zijn merknaam en intellectuele eigendom. Die inspanningen leidden ertoe dat het bedrijf in juli een kwartaalomzet kon melden van 35 miljard dollar en een netto kwartaalwinst van 8,8 miljard.

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

branding 'Branding' is zo een 'hot issue', waar bedrijven zich overigens ook in vergalopperen. Unilever moest bijvoorbeeld terugkomen op de opheffing van het merk Zeeuws Meisje. Het streven naar marktleiderschap door het aantal locale merken te reduceren van 1 400 naar zo'n 400

wereldmerken 'wereldmerken', was niet wat de consumer wilde. Zo legde Albert Heijn het af tegen Peijnenburg's koek dat in de schappen terugkwam, en zo wordt de Franse markt nog steeds gedomineerd door Franse merken. Datzelfde geldt voor Duitsers en (in mindere mate) voor

veramerikanisering Nederlanders. Marketing plus globalisering en 'veramerikanisering' roept echter ook de

cultuurkrakers nodige tegenkrachten op via cultuurkrakers, demarketing en antireclame. Cultuurkrakers

demarketing verzetten zich tegen het 'top-downdictaat' van adverteerders en tv-stations, en bedenken zelfs

antireclame ludieke tegencampagnes zoals de Buy Nothing Day (BND) of creatieve antiadvertenties (zie adbusters.org).

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

lokale consumentenbehoeften 'Think global', 'think regionally', maar 'act local', betekende voor Coca-Cola dat het bedrijf ging decentraliseren en landendivisies meer autonomie gaf om beter te kunnen inspelen op lokale consumentenbehoeften en zo te zorgen dat Coca-Cola beter past in de lokale cultuur waarin het wordt gekocht. Tegen 2020 zal India wereldwijd op basis van dit uitgangspunt een van de 'top 5' Coca-Cola-markten zijn (zie: *Thinking outside the bottle*, dec. 2013, McKinsey report). Het zogenoemde '5 by 20'-initiatief met aan lokale omstandigheden aangepaste voorzieningen voor wat betreft transport, koeling, financiering en opleiding van vrouwelijke ondernemers zal hieraan naar verwachting een essentiële bijdrage leveren.

1.2 Kernactiviteiten van managers

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

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

1.2.1 *Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen*

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

Interpersoonlijke activiteiten

*interpersoonlijke
activiteiten*

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

relatienetwerk

Informatieactiviteiten

informatieactiviteiten

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

Besluitvormende activiteiten

*besluitvormende
activiteiten*

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

1.2.2 *Verschillen per managementlaag*

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

Topmanagement

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

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

Het topmanagement of de topleiding van een organisatie heeft als taak de relatie tussen organisatie en omgeving een zodanige inhoud te geven, dat het voortbestaan van de organisatie zo goed mogelijk wordt gewaarborgd. Door het nemen van strategische beslissingen zet de top de koers van de organisatie uit. Omdat dergelijke beslissingen de totale organisatie raken, dienen deze op het hoogste niveau te worden genomen. De topleiding bepaalt niet alleen de strategie, zij zal deze ook moeten overdragen en daarbij zodanige condities moeten scheppen dat de strategische doelen voor producten en diensten in relatie tot markten of afnemersgroepen kunnen worden gerealiseerd (zie verder in paragraaf 3.10).

strategische beslissingen

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

great communicator

schoon verleden politicus

De topmanager moet dus een 'great communicator' zijn die zijn medewerkers inspireert. Verder heeft hij creativiteit, enthousiasme en een open geest. Daarnaast moet hij in ethisch opzicht een 'schoon verleden' hebben. En 'last but not least' moet hij zich als een politicus kunnen gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie, daarbij 'online' contacten kunnen benutten en kunnen schakelen tussen culturen.

Kosten besparen is een eerste reflex in organisaties, maar de kunst zal zijn om slimmer en innovatiever te werken en groei te realiseren door creativiteit en talenten van medewerkers aan te spreken. Strenger, maar vooral beter en betrokken toezicht van een rvc (raad van commissarissen) op het topmanagement moet ertoe leiden dat bedrijfsvoering beter (dan voorheen) wordt begrepen. Daarbij is ook een kritische toets op het eigen functioneren hard nodig.

VOORBEELD

Unilever stelt (anno 2010) via een duidelijke keuze voor duurzaamheid aan meer te willen denken dan aan de aandeelhouder. Men realiseert zich nu dat in reactie op globalisering en maximering van aandeelhoudersbelang consumenten zich meer en meer van grote bedrijven afkeren. Bedrijven moeten wel op acties van consumenten-'communities' of van Greenpeace en andere belangengroepen reageren, zoals Nestlé heeft moeten doen. Anders verliezen ze klanten. Unilever heeft deze boodschap begrepen en zet daarbij, net als Procter & Gamble, sociale media in via Web 2.0-technologieën om imagoverbetering te realiseren en betrokkenheid te verkrijgen bij onder andere productverbetering en innovatie (zie verder in paragraaf 10.2).

maatschappelijke oriëntatie

creatie van 'shared value'

inspirerend leiderschap

Aandeelhouderswaarde en kortetermijnnoriëntatie gebaseerd op financiële parameters verdwijnt als voornaamste baken en zal bij voorkeur vervangen worden door een bredere perspectief op lange termijn, met oog voor waardecreatie vanuit reputatie, klantprofiel en werken vanuit maatschappelijke waarden gericht op het creëren van 'shared value'. Na de schandalen (rond Enron, Ahold e.a.) is geloofwaardigheid, moreel en authentiek leiderschap nodig om vertrouwen te herstellen. Bezinning en lessen die uit het verleden worden getrokken leiden tot sanering en maken organisaties, als het goed is, gezond en beter. Zo niet, dan is de cynische gang 'op weg naar een volgende crisis' voorspelbaar. Een en ander volgt uit de 'leadership lessons for hard times' en de noodzaak tot 'rebuilding corporate reputations'.

Al met al vergt leiderschap van de toekomst vooral inspirerend leiderschap (zie verder in paragraaf 8.2) en een sociaal-maatschappelijke oriëntatie (Porter & Kramer, 2011).

Middle management

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

middle managers

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

Door de tendens bij het topmanagement tot decentralisatie van bevoegdheden krijgt het hogere middle management steeds meer beleidsformulerende taken. Het middle management heeft in organisaties bij het doorvoeren van veranderingen een sleutelpositie. Immers, het topmanagement kan mooie plannen maken, het middle management moet deze overbrengen aan de medewerkers en hen motiveren (zie verder in subparagraaf 5.2.2).

Eerstelijns (uitvoerend) management

In de eerstelijnsmanagementfuncties, ofwel op het eerste niveau van leidinggeven, is er de meest directe verantwoordelijkheid voor het werk dat andere uitvoerende medewerkers in operationele zin verrichten. De 'eerste lijn' heeft direct tot taak de coaching van en de leiding over uitvoerende medewerkers. Zij zijn de 'voormannen' of directe 'chefs' of 'bazen' in de fabriek, op kantoor of op een researchafdeling. In de beleving van de uitvoerende medewerkers zijn zij de 'echte' en meest directe 'bazen' (zie verder in subparagraaf 5.2.3).

leiding over uitvoerende
medewerkers

ICT-ontwikkelingen

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

zelfsturende teams

Ook zijn 'zelfsturende teams' in populariteit gegroeid. In deze teams kunnen de medewerkers elkaar goed aanvullen en zonder interventie van een leidinggevende de problemen oplossen waarmee ze op de werkvloer worden geconfronteerd. Dit verklaart tevens waarom het begrip 'span of support' steeds vaker opduikt. 'Span of support' geeft onder andere de ruimte aan die mensen krijgen om zelf beslissingen te nemen (zie verder in subparagraaf 6.8.1).

span of support

1.2.3 Managers en soorten van beslissingen

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

soorten beslissingen

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

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

strategische beslissingen

Ad 1 Strategische beslissingen

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

organisatorische
beslissingen

Ad 2 Organisatorische ofwel tactische beslissingen

Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. In hoofdstuk 6 komt dit nader aan de orde. De noodzaak de organisatiestructuur te

veranderen kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de geschiktste organisatiestructuur kiest men uit de diverse vormen van arbeidsverdeling en coördinatie. Taken en bevoegdheden worden dan misschien opnieuw verdeeld, of men zet een informatiesysteem op, of ontwikkelt nieuwe procedures en richtlijnen.

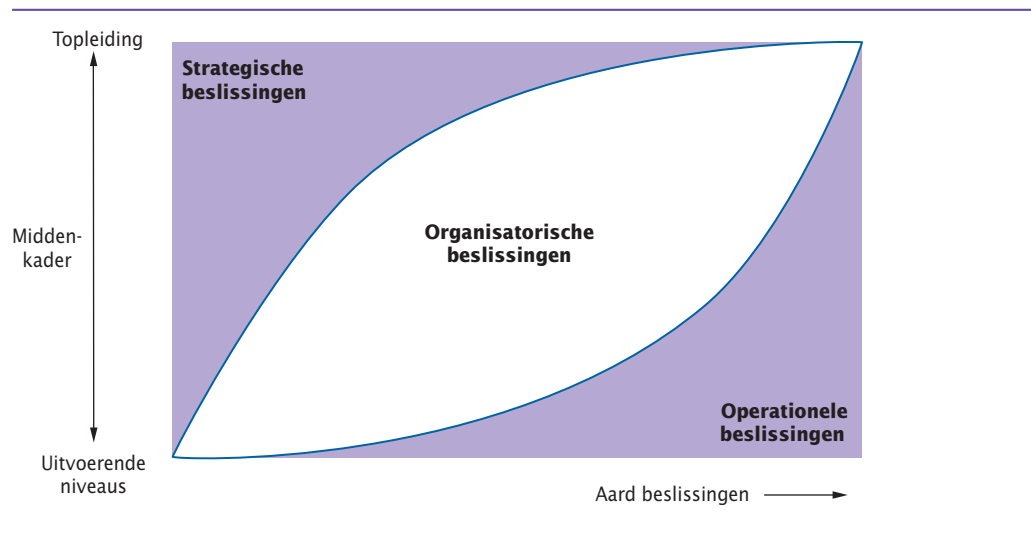
Ad 3 Operationele beslissingen

operationele beslissingen

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

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

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



Figuur 1.1
Soorten beslissingen in relatie tot leidinggevend en uitvoerend niveau

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

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

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

1.2.4 Strategische beslissingen en doelstellingen

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

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

strategisch plan

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

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

sociaal-maatschappelijke omgeving

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

1.2.5 Doelstellingen, strategiebepaling en planning

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

doelstellingen middelen organisatieopzet

In een beleidsplan geeft de leiding de doelstellingen aan en stelt richtlijnen voor de activiteiten. Ook wordt er aangegeven hoe en met welke middelen de bedrijfsdoelstellingen bereikt gaan worden (zie verder in hoofdstuk 3).

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

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

Tevens bepaalt men welke organisatieopzet hierbij het beste is. Planning gaat dus aan het handelen vooraf wat betreft activiteiten in commercieel, technisch, financieel en personeel opzicht. Planning is het systematisch voorbereiden en op elkaar afstemmen van beslissingen gericht op te realiseren doeleinden. Plannen beschrijven de te bereiken doelen van het bedrijf en zijn afdelingen, leggen de maatregelen vast voor het bereiken ervan, geven de personele en financiële middelen aan die hierbij nodig zijn, en geven ten slotte aan wanneer ze bereikt moeten zijn. Een plan is het resultaat van planning (als activiteit). Bij het plannen maken moet

je bijvoorbeeld vaststellen wat er wordt geproduceerd, waar de productie plaatsvindt, hoe en wanneer dit gebeurt, hoeveel er gemaakt wordt en ten slotte ook wie dit met welke middelen doet (zie verder hoofdstuk 9).

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

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

1.3 Managers en leiders: geboren of gemaakt?

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

CASE

Managementpraktijkgeval

Philips en zijn top

Elke topmanager geeft hier zijn eigen invulling aan. Soms is aldus verworven roem erg vergankelijk, zoals bij de Philips-opvolging. Jan Timmer, bekend van de ‘operatie Centurion’, trad in 1990 aan, schrapte tienduizenden banen en sloot tientallen fabrieken. Toch werd hij al in 1996 vervangen door Cor Boonstra, de eerste topman van Philips die niet uit het concern voortkwam. Dit was een rasondernehmer die met Philips wilde scoren en vooral ‘shareholder value’ wilde creëren. Inmiddels was de methode Pieper (de pers zag hem al als dé kandidaat om Boonstra op te volgen) zijn reputatie reeds vooruitgesnel als een ‘deal-maker’ die een onderneming voor een overnemer tot hapklare brokken kon omtoveren (het afstoten van Polygram). Pieper werd in april 1998 door Boonstra als kroonprins binnengehaald. Zijn roem vervloog echter snel. Pieper wilde de eerste man bij Philips worden, maar Boonstra zette hem ‘in de wachtkamer’. Pieper vertrok al per juni 1999. Boonstra trok de portefeuille Strategie weer naar zich toe, maar zijn ‘magie’ verloor snel aan kracht. Na vier jaar was Boonstra’s successtory voorbij. Hij nam in april 2001 afscheid met een winstwaarschuwing en incasseerde zijn optiewinst. De ‘nieuwe’ bestuursvoorzitter Kleisterlee voerde inmiddels weer grote beleidswijzigingen door. Het verschil met zijn voorganger is dat deze nieuwe topman technisch deskundig is en wellicht inhoudelijk een sparringpartner voor de diverse divisiebestuurders. Boonstra stuurde voornamelijk op financiële parameters. Philips-medewerkers noemen Kleisterlee doortastend, heel direct

en een teambuilder. Philips moest onder Kleisterlee tot hoogwaardige technologie komen, en tot een marketingorganisatie die de massaproductie aan anderen overlaat.

In 2005 bleek al dat Philips ‘eenvoudig maken’ lastig is. De leus *Sense and Simplicity* is meer dan alleen een marketinglogan en moet diep ingrijpen in de interne organisatie. Kleisterlee had inmiddels wel zo’n 60 000 mensen minder op de loonlijst. Zijn ‘One Philips’-strategie heeft op de aandelenkoers echter niet het gewenste effect gehad. Geen wonder, vinden critici: het geld is niet optimaal benut. Inmiddels zijn minderheidsbelangen elders afgestoten om middelen te verzamelen voor verdere aankopen vanuit de Zorg (Health care)-divisie van Philips. De divisie Health-care is nu de ‘grootste kurk’ waarop Philips drijft (inclusief wellness, gezondheidsproducten voor consumenten). Opkomende markten als Brazilië, India en China zijn voor de jaren na 2010 bepalend voor de autonome omzetgroei van Philips om dit omzetverlies te compenseren.

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

Inmiddels zijn binnen de divisie Lighting in 2009 nog eens 8 000 arbeidsplaatsen ingeleverd, terwijl in 2008 wereldwijd 12 000 banen verdwenen. Een krimpend Philips blijft dus steeds in de kosten snijden om te blijven

voortbestaan. Het merk Philips staat niettemin als ‘designgericht’ bedrijf sinds jaar en dag stevig op de ranglijst van de honderd meest waardevolle wereldmerken.

Het roer is sinds 2012/2013 onder de nieuwe topman Frans van Houten drastisch omgezet. Het Accelerate-programma zette eerst nog eens forse bezuinigingen in. Ook werd de oorlog verklaard aan de Philips-bureaucratie en de trage Philips-cultuur.

Philips heeft afscheid genomen van de consumenten-elektronica en zet in strategische zin nu in op verlichting, verzorgingsproducten en medische apparatuur. Met het afstoten van de tv-tak en haar Lifestyle Entertainment-groep heeft Philips haar laatste deel van de consumenten-elektronica verkocht (in 2013) aan het Japanse Funai (dat tegen een jaarlijkse bijdrage het Philips-merk zal blijven gebruiken). Consumer lifestyle richt zich op persoonlijke

verzorging, huishoudelijke apparaten en koffiemachines. De lichttak was de grootste zorg van Philips. Verdere splitsing werd als optie gezien en analisten (en aandeelhouders) bleven speculeren over het verder opknippen van het bedrijf tot in september 2014 werd aangekondigd dat de lampentak wordt verzelfstandigd, naar de beurs wordt gebracht of wordt afgestoten en verkocht.

Met de nieuwe slogan ‘Innovation and you’ grijpt Philips met een nieuw Philips-logo terug naar een herkenbaar historisch erfgoed om de nieuwe merkenstrategie kracht bij te zetten. In het nieuwe visiestatement staat dat ‘we de wereld door innovatie gezonder en duurzamer willen maken. Als we niet innoveren en geen waarde toevoegen zullen we de wedstrijd niet winnen. Wij moeten uitvinden’, aldus CEO Frans van Houten.

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

managementeffectiviteit

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

1.3.1 Managementbekwaamheden: kennis, vaardigheden en houding

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

bestuur en beheer

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

communicatie

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

interpersoonlijke effectiviteit

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

1.3.2 Wat moet een goede manager allemaal kunnen?

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

*kennisgebied****Kennisgebied van managers***

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

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

Ad 1 Kennis van plannen, organiseren en besturen

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

Ad 2 Mensenkennis

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

Ad 3 Technische kennis

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

Ad 4 Kennis van de organisatie waarin men werkt

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

Overige kenmerken van goede managers

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

*creativiteit
innovativiteit*

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

vakkennis

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

sociale vaardigheden

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

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

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

1.3.3 Manager of leider?

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

*management-
bekwaamheid*

BLIJE BEDRIJVEN

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

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

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

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

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

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

Bron: *NRC Handelsblad*, katern Wetenschap, 7/8 november 2009/2014 (bewerkt)

*verschil managers/
leiders*

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

streeft naar verandering. Als managers tekortschieten, klinkt de roep om de charismatische leider.

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

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

gedragskenmerken

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

spiritueel leidinggeven

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

high-performance-organisatie high-performance-jobs

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

inspirerende visie

1.4 Management als proces: kerntaken

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

1.4.1 Management als proces

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

activiteit

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

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



Figuur 1.2

Een logische aaneenschakeling van stappen

leidinggeven

*leidinggeven in enge/
ruime zin*

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

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

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

1.4.2 Managementcyclus en kerntaken

communiceren

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

WAT DOEN TOPMANAGERS?

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

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

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

*coördinatie
planning*

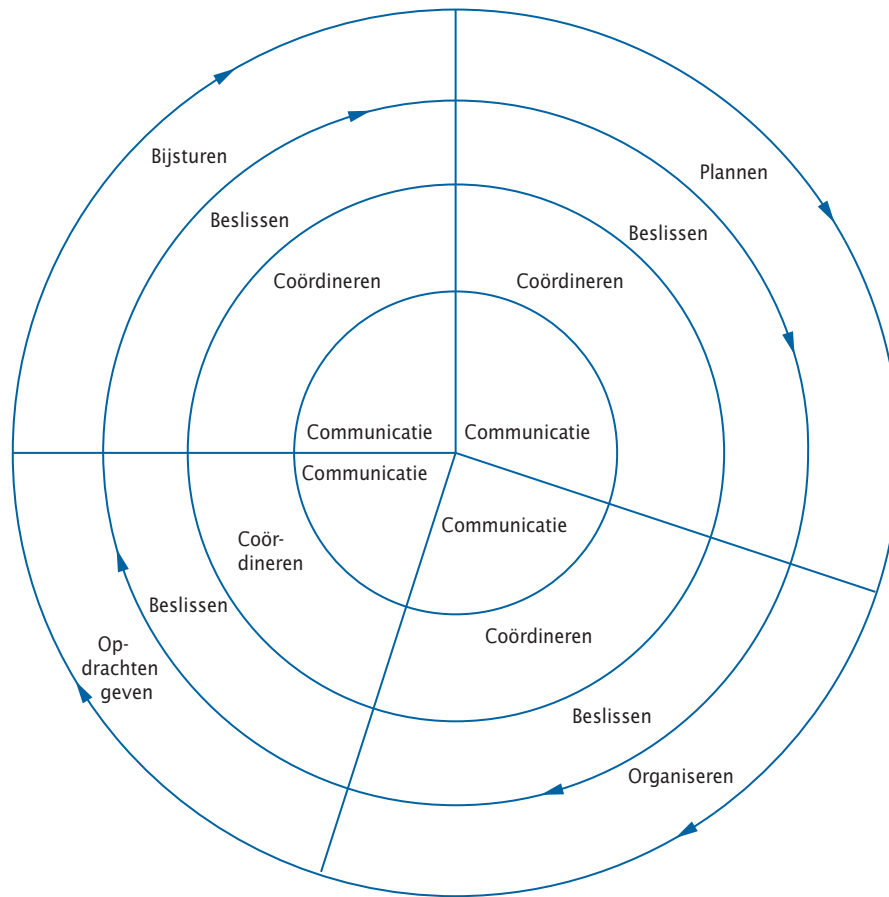
De kerntaken van het managementproces, hoewel afzonderlijk behandeld, staan natuurlijk nooit los van elkaar. Een goede vervulling van één functie hangt af van hoe de rest wordt vervuld. Effectieve coördinatie is bijvoorbeeld onmogelijk zonder goede planning, terwijl een goede communicatie sterk afhangt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

bijsturingsproces

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

*beslissen, coördineren,
communiceren*

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



Figuur 1.3
Managementcyclus met
als kern communicatie
met andere mensen

1.5 Procesmodel van een organisatie

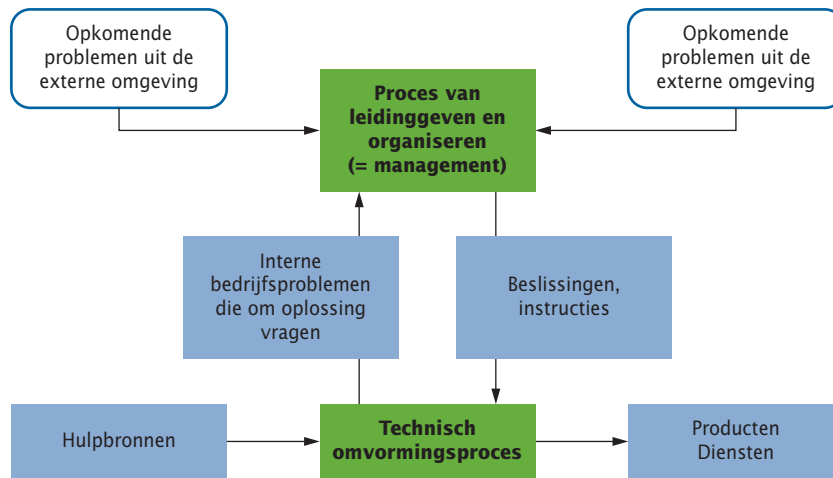
Het proces van leidinggeven en organiseren (= management) heeft een sturende functie bij de uitvoerende processen in een organisatie. In uitvoerende productieprocessen worden de externe hulpbronnen omgevormd. In productie- en dienstverleningsprocessen vindt technische omvorming plaats en wordt waarde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



Figuur 1.4
Technisch omvormings-
proces

*technische
omvormingsprocessen
dienstverlenings-
processen*

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



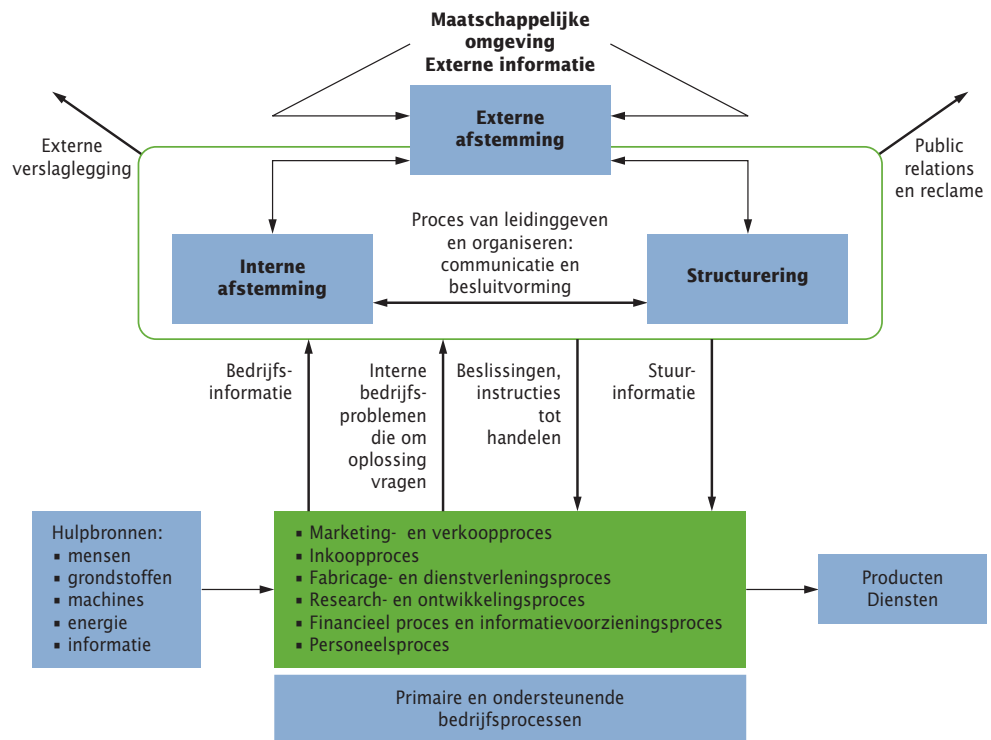
Figuur 1.5
Eenvoudig procesmodel van een organisatie

1.5.1 Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

managementproces

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

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



Figuur 1.6
Uitgewerkt procesmodel van een organisatie

- primaire processen* Primaire processen of hoofdprocessen omvatten de activiteiten die direct bijdragen aan het tot stand komen van een product of dienst, bijvoorbeeld: inkoop, productie, verkoop. Dus aan primaire processen ontleent een organisatie haar bestaan.
- secundaire processen* Secundaire processen of ondersteunende processen omvatten de activiteiten die de primaire processen faciliteren. Ze zijn geen doel op zich, maar dienen vooral om de primaire processen ongestoord en effectief te laten verlopen. Denk bijvoorbeeld aan personele/financiële ondersteuning en informatievoorziening.
- bestuurlijke processen* Bestuurlijke processen of regelende en voorwaardenscheppende processen betreffen de activiteiten die doelen bepalen voor en richting geven aan primaire en secundaire processen. Bestuurlijke processen scheppen voorwaarden om waarde toe te voegen en richten de organisatie op de te bereiken organisatiedoelen.

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



Figuur 1.7
De 'value chain'
(waardeketen)

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

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

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

Het nieuwe denken (van Porter e.a., 2011) over invulling van de waardeketen omvat ook de mogelijke combinaties van vergroting van de productiviteit en tegelijkertijd het beter benutten

duurzaam en verantwoord ondernemen

van hulpbronnen. Dit om maatschappelijke vooruitgang te bereiken in termen van duurzaam en verantwoord ondernemen (zie ook 'cradle to cradle' in subparagraaf 2.4.3). Gecombineerd en geïntegreerd moet dit doorwerken in alle activiteiten in de waardeketen, zoals onder andere bij Nestlé en Johnson & Johnson gebeurt. Productiviteit en innovatie kunnen sterk worden bevorderd door te denken en te werken vanuit de ontwikkeling van clusters van met elkaar samenwerkende bedrijven, aldus Porter en Kramer (2011) (zie verder in de subparagrafen 2.4.1 en 2.4.3).

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

1.5.2 **Processen en procesbeheersing**

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

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

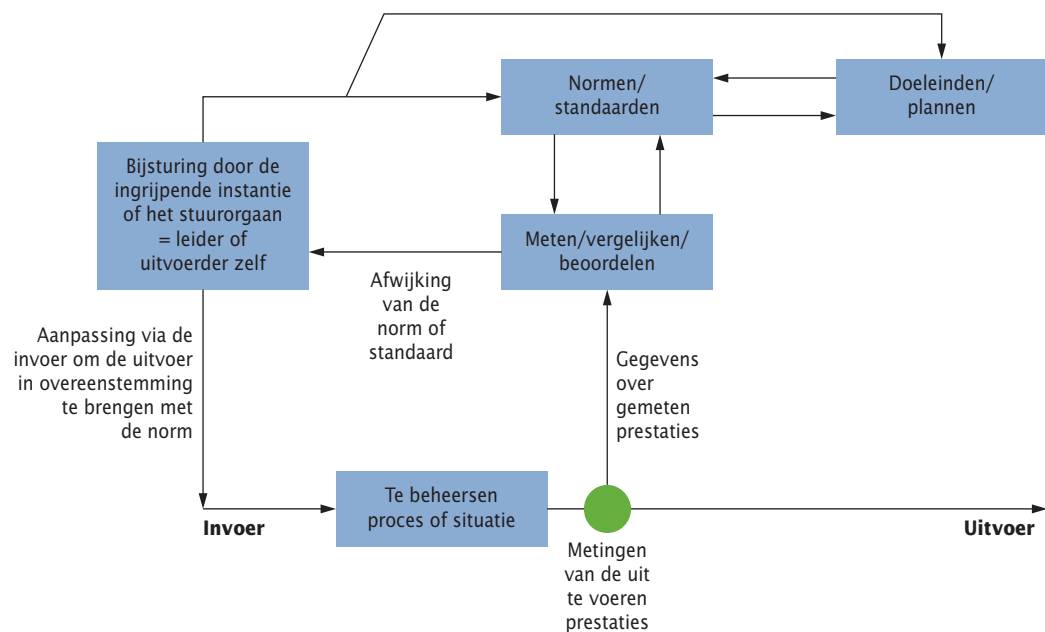
Om het proces van doelverwezenlijking te beheersen, moet je steeds tijdens en ook na uitvoering nagaan of alles volgens plan verloopt. Zijn er afwijkingen, stuur dan bij en neem al tijdens de uitvoering corrigerende maatregelen. Dit kan ook gebeuren door de gestelde normen aan te passen.

regelkring

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

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

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



Figuur 1.8
Model van het
beheersingsproces
(de regelkring)

1.6 Gezonde organisaties en succesvol management: kenmerken

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

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

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

In *Built to last: successful habits of visionary companies* (1994), een spraakmakend boek dat al vergeleken is met *In search of excellence*, onderzoeken de auteurs Collins en Porras 'visionaire bedrijven',

excellente ondernemingen

visionaire bedrijven

dus ondernemingen met visie die ergens in uitmunten. Dit boek stelt een aantal hardnekkige managementmythes ter discussie. Succesvolle ondernemingen hebben wél een kernideologie, volgens Collins en Porras.

DE MEEST BEWONDERDE ONDERNEMINGEN

Wereldwijd zijn dat nog steeds Apple, Google, Amazon en Coca-Cola.

Elk jaar vraagt *Fortune* aan senior managers, directeuren en (beurs)analisten welke grote internationale ondernemingen de beste reputatie bij hen hebben. Apple wordt het meest bewonderd, gevolgd door Google, Amazon.com en Coca-Cola. Starbucks rukt op. Unilever doet het goed en stijgt van 50 naar 39. In de categorie 'voedingsmiddelen' stijgt Unilever van 3 naar 2 (met Nestlé op 1). Van ouds-

her zijn er weinig spectaculaire stijgingen of dalingen in deze ranking – reputatie is een behoorlijk duurzame kwaliteit. In de sector 'uitzendwerk' is Randstad uit de top 6 verdwenen (vorig jaar nog van 4 naar 3). In de sector 'natuurlijke grondstoffen' is AkzoNobel uit de top 8 verdwenen. In de sector 'olie-raffinage' stijgt Shell van 3 naar 2. In de sector 'elektronica' blijft Philips op 6 staan. In de sector 'airlines' handhaaft Air France-KLM zich op 6.

25 Most Admired Companies

1	(1)	Apple	14	(14)	BMW
2	(2)	Google	15	(9)	Procter & Gamble
3	(3)	Amazon.com	16	(21)	Nordstrom
4	(4)	Coca-Cola	17	(17)	Microsoft
5	(8)	Starbucks	18	(26)	Nike
6	(5)	IBM	19	(28)	Wholefoods Market
7	(10)	Southwest Airlines	20	(19)	Caterpillar
8	(7)	Berkshire Hathaway	21	(18)	3M
9	(13)	Walt Disney	22	(25)	Target
10	(6)	Fedex	23	(20)	Costco Wholesale
11	(15)	General Electric	24	(12)	Johnson & Johnson
12	(11)	McDonald's	25	(27)	Exxon Mobil
13	(16)	American Express			

Bron: *Fortune*, 18 maart 2013

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

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

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

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

De conclusie mag inmiddels toch wel zijn dat het bij 'succesvol zijn' steeds opnieuw gaat om een unieke combinatie van situationeel bepaalde kenmerken die nooit zo maar te kopiëren zijn.

'S WERELDS MEEST INNOVATIEVE BEDRIJVEN

En de winnaar van dit jaar is ... Nike. Elk jaar maakt de redactie van het hippe innovatie- en zakentijdschrift *Fast Company* een top 50 van de meest innovatieve ondernemingen. Het is een subjectieve ranking, maar wel van mensen die er kijk op hebben. Dit jaar is Nike (44 000 werknemers) uitgeroepen tot lijst-aanvoerder. In 2012 leverde het continue experimenteren van Nike maar liefst twee doorbraaksuccessen op. De Fuelband is een zeer elegant vormgegeven bewegingsmeter met allerlei mogelijkheden. De Flyknit Racer is een buitengewoon lichte schoen die eerder aanvoelt als een sok. Deze milieuvriendelijke, geweve schoen bracht een revolutie in Nikes productieproces teweeg en heeft de potentie om de schoenenindustrie op z'n kop te zetten.

10 Most Innovative Companies

- 1 Nike: twee revolutionair nieuwe producten in 2012 en een cultuur die innovatie ademt.
- 2 Amazon: zet in de VS de hele retailindustrie en zelfs de koeriersindustrie in beweging met zijn *next day*- en *same day*-bezorging.
- 3 Square: geeft de mobiel-betalenrevolutie een enorme push.

- 4 Splunk: brengt *big data* naar een brede markt (kleine bedrijven, onderzoekers enzovoort).
- 5 Fab: brengt online verkoop van designproducten naar een nieuw niveau.
- 6 Uber: combineert hightech met taxi's – bestel een auto met chauffeur via Ubers app en je hebt binnen een paar minuten een rit, comfortabel, classy en betrouwbaar.
- 7 Sproxil: voor de ontwikkeling van een stickersysteem dat de authenticiteit garandeert van producten die kwetsbaar zijn voor vervalsing (van geneesmiddelen tot landbouwproducten en auto-onderdelen).
- 8 Pinterest: vorig jaar was deze social-scrapbookingsite – die onze obsessie met beelden heeft vrijgemaakt – de snelst groeiende webservice in de geschiedenis van het internet.
- 9 Safaricom: deze Keniaanse telecomgigant overbrugt via telecommunicatie de kloof tussen artsen en patiënten.
- 10 Target: verkleint de *big surfaces* in de Amerikaanse supermarktwereld – CityTargets (half zo grote supermarkten) in het centrum van steden als Chicago, Seattle en Los Angeles.

Bron: *Fast Company*, maart 2013

Voor succesvolle organisaties (uit de Fortune/Hay Group ranking 2007–2009) is kenmerkend dat ze een stabiele strategie hebben. Ook in stabiele tijden biedt dit voordelen. Een stabiele strategie voorkomt structuurveranderingen en reorganisaties die tijd en energie 'vreten' en doorgaans een zware belasting vormen en daarbij de focus van medewerkers naar binnen richten in plaats van naar buiten.

Overigens kenmerken succesvolle ondernemingen zich door hun gerichtheid op wereldwijde identificatie en ontwikkeling van getalenteerd personeel. Daarnaast onderscheiden ze zich ook doordat ze worden geleid door CEO's die langdurig in dienst zijn van de onderneming en die ook op ordelijke en voorspelbare wijze, bijna geruisloos, worden opgevolgd.

Ondernemingen kunnen daarbij succesvol zijn met zowel een sterk gecentraliseerde als met een sterk gedecentraliseerde structuur, dit is afhankelijk van de situatie. Belangrijk is vooral dat de structuur in lijn is met het operationele bedrijfsmodel en de markt. Onder die omstandigheden kan een structuur voor een bedrijf het beste werken (zie ook paragraaf 1.4).

Wel vergt dit dat het gekozen structuur- en werkmodel dynamisch is. Dat stelt ze in staat om bijvoorbeeld in groeiemarkten anders te opereren dan in ontwikkelmarkten, zonder opnieuw het organisatie-ontwerp te hoeven aanpassen. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 komen deze thema's uitvoerig aan de orde.

1.6.1 **High-performance-organisaties: enkele kenmerken**

uitmuntend presteren

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

beweeglijkheid

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

Recent onderzoek (McGrath, 2013) laat zien dat het sommige ondernemingen lukt om lange tijd jaar in jaar uit te groeien. Het onderscheidende kenmerk van deze ondernemingen is dat deze in bepaalde opzichten toonbeelden van stabiliteit zijn en in andere opzichten juist uiterst flexibel opereren.

HET GEHEIM VAN CONSISTENTE GROEI

Gestage, voorspelbare groei: het is wat elke grotere onderneming heel graag wil. Toch slaagt slechts een enkeling daarin. Dat blijkt althans uit onderzoek van Rita Gunther McGrath naar grote ondernemingen wereldwijd. Over een periode van tien jaar lukte het slechts 10 (!) van de 2 347 onderzochte bedrijven – ofwel 0,4% – om elk jaar met minstens 5% te groeien. Deze groeiers zijn Yahoo Japan, Infosys en HDFC Bank (India), ACS en Indra Sistemas (Spanje), Krka Group (Slovenië), FactSet, Cognizant, Astmos Energy (VS) en Tsingtao Brewery (China).

De gestage groei blijkt niet toe te schrijven aan hun grootte (bij ACS werken 140 000 mensen, bij FactSet 4 000), prille leeftijd (twee bedrijven zijn ruim een eeuw oud), thuismarkt, mate van mondialisering of bedrijfstak. Onderscheidend is wel, blijkt uit de analyses van McGrath, dat deze ondernemingen in bepaalde opzichten toonbeelden van stabiliteit zijn en in andere opzichten juist uiterst flexibel opereren.

Flexibel en stabiel

Om met die flexibiliteit te beginnen: ze zijn zeer actief in het verkennen van nieuwe markten.

Dat doen ze met een optiegerichte aanpak, via een constante stroom van kleine, beheersbare investeringen en initiatieven. Het zijn actieve overnemers. Bovendien zijn ze goed in de uitvoering en integratie van acquisities. De grote middelenallocaties managen ze centraal. Daardoor kunnen resources veel flexibeler heen en weer worden geschoven tussen divisies of businessunits. Ze hebben processen die de snelheid en flexibiliteit ondersteunen. En ze hebben innovatie ingebouwd in hun dagelijkse operaties. Ze zijn dus zeer flexibel en weten zich snel aan te passen.

Maar tegelijkertijd zijn deze ondernemingen dus in andere opzichten juist zeer stabiel. Er gaat veel managementaandacht uit naar de cultuur en gedeelde waarden binnen

het bedrijf. Ingrijpende desinvesteringen worden vermeden. Ze proberen hun getalenteerde mensen zo veel mogelijk vast te houden. Onder meer door medewerkers goed op te leiden en te trainen, maar ook door transformaties uit te voeren zonder ontwrichtende veranderingen (zoals forse saneringen). Corporate strategieën worden niet snel veranderd. De groeisterren hebben een betrouwbare customerbase, die zich kenmerkt door stabiele relaties met trouwe klanten. Ze houden hun senior management stabiel. En bij alle tien de ondernemingen zijn alle top-executives binnen de onderneming zelf gekweekt. Er worden geen koene ridders te paard ingevlogen, en geen grote namen uit heel andere bedrijfstakken.

Bron: *Harvard Business Review*, januari-februari 2012 / *Management Trends*, februari 2012

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Maatschappelijke verantwoordelijkheid ofwel CSR (Corporate Social Responsibility) speelt bij tegenwoordig succes in toenemende mate een belangrijke rol. In recente studies wordt inmiddels een relatie gevonden tussen CSR-betrokkenheid en het aantal nieuw geïntroduceerde producten. 'Goede' ondernemingen springen er dan in gunstige zin uit. Dit wordt nog eens versterkt door hoge R&D-investeringen door de betrokken ondernemingen, denk aan Nike (17% reductie van plastics), Boeing (20% brandstofreductie) en Toyota (via hybride brandstoftechnologie). In termen van Rosabeth Moss Kanter (2011) is dit wat zogenoemde 'great companys' doen in hun streven naar duurzaam succes, door een combinatie van financiële en sociaal-maatschappelijke doelstellingen en daarbij in voorkomend geval ook nog 'kennis van buiten' via open innovatie weten te benutten. Zo werkend wordt dan 'shared value' gecreëerd, zoals Porter en anderen dit bedoelen via uitvoerende bedrijfsprocessen in de geïntegreerde waardeketens van deze bedrijven (zie hierover in de (sub)paragrafen 1.2.2, 1.4.2 en 1.6).

1.6.2 Te stellen eisen aan een organisatie

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

- **Effectiviteit**, dus dat gestelde doelen bereikt worden dan wel kunnen worden. Let daarbij op de capaciteiten van organisatieleden, hoe voorspelbaar zijn de resultaten gezien de offers (kosten) en de reële opbrengsten (waaronder ook kwaliteitsaspecten).
- **Flexibiliteit**, dus de mogelijkheid tot aanpassing en verandering bij zich wijzigende situaties. Veranderingen in markt, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en menselijke relaties kunnen bijstelling vergen. Flexibel is een organisatie als de aanpassingsmogelijkheden ingebouwd zijn in structuur en functioneren.
- **Continuïteit**, dus de organisatie is gericht op voortbestaan, niet op tijdelijkheid. Tijdelijke organisaties, vaak projectorganisaties genoemd, vallen buiten dit kenmerk, want hun tijdelijkheid staat van tevoren vast. Continuïteitsvoorwaarden liggen in het vlak van zowel bemensing (personele mogelijkheden), materiële aspecten (financiën, technologie) als omgeving (marktgerichtheid).
- **Duidelijkheid**, voor zowel de organisatieleden als de omgeving. Deze eis voorkomt misverstanden omtrent verwachtingen, mogelijkheden en dergelijke.

- *Efficiency* betekent dat doelen bereikt worden met optimaal gebruik van mensen en middelen. Het voorkomen van verspilling, het bewaken en beheersen van in processen gebruikte hoeveelheden (om dit te kunnen bijsturen) kenmerkt een goede organisatie.
- *Satisfactie*, dus de mate waarin de behoeften van de organisatieleden worden bevredigd door de taak- en bevoegdheidsverdeling in de organisatie, alsmede door de stijl van leidinggeven.

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

1.7 Manager en organisatiecultuur

organisatiecultuur

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

waarden

normen

gedrag

overtuigingen

Een organisatiecultuur wordt allereerst gevormd door de heersende ideeën die vele organisatieleden uitdragen en incorporeren als waarden, normen en overtuigingen. Waarden gaan over zaken die men belangrijk vindt en die bewust – maar veelal onbewust – het gedrag bepalen. Gedrag uit zich in hoe men leiding geeft en met elkaar omgaat, in dingen die organisatieleden doen of laten en in keuzes die worden gemaakt. Erachter gaan waarden, normen, verwachtingen, overtuigingen en houdingen schuil die een grote rol spelen. Dit is nu de organisatiecultuur. Zo komt uit 'loyaliteit aan het bedrijf' (waarde) voort dat we 'op tijd zijn' (norm) en dit belangrijk vinden. In hun overtuigingen brengen medewerkers dit ook tot uitdrukking. Overtuigingen zijn opvattingen over de werkelijkheid die medewerkers uitdragen en waardoor ze bepaald gedrag vertonen, informatie op een bepaalde wijze verspreiden enzovoort. Op zich ordent een overtuiging de ervaringen. Dit houdt ook in dat zich zo vertekeningen kunnen voordoen, zoals uitspraken op een productieafdeling van een middelgroot bedrijf aantonen: 'die stafmedewerkers bij ons zijn veel te theoretisch' of 'researchmanagers zijn altijd te laat'.

gemeenschappelijke

verstandhouding

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

Samenvatting

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

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

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

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

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

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

Discussievragen

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

CASE *Managementcase*

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

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

Hoe ging ze de grens over?

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

Hoe komt een chemisch opgeleid persoon in productie terecht?

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

Vroeg je nieuwe rol om een andere benadering?

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

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

Hoe heb je dat eigen gemaakt?

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

Wat is op dit moment je belangrijkste taak bij Cloetta?

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

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

Hoogerbrugge: ‘Het werkt hier veel indirecter. Als je in Zweden zaken wilt doen, moet je om kunnen gaan met subtiele hints. De belangrijkste opmerkingen worden tussen de regels door gecommuniceerd. Als een leidinggevende bijvoorbeeld ‘Is het een idee om...’ zegt, dan is het een vrij sterke suggestie. Ik weet het te verpakken in een glimlach, maar ben qua persoonlijkheid vrij direct. Ik heb er lang over gedaan om te ontcijferen hoe ik me moest gedragen. Maar in Zweden werkt het op deze manier erg goed. Het is minder confronterend dan in Nederland, maar je bereikt hetzelfde als zowel zender als ontvanger er open voor staan.’ Lachend: ‘Ik zag het staan ja. Meerdere mensen hebben me die vraag gesteld, maar ik weet niet of ik er het type voor ben. Ik ben uiteindelijk een persoon van de inhoud, niet van de verpakking. Bij een b2b-bedrijf zou ik het kunnen, maar binnen de FMCG-industrie zie ik

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

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

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

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

Bron: www.mt.nl

Vragen bij de case

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