

Doede

# Keuning

Ruud de Lange

Module

# Management

Oriëntatie en inleiding

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers





## **Management**

Oriëntatie en inleiding



# ***Management***

## ***Oriëntatie en inleiding***

**Doede Keuning  
Ruud de Lange**

**Tweede druk**

**Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten**

*Ontwerp omslag:* G2K Designers, Groningen  
*Omslagillustratie:* Pixmax

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](mailto: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 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 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](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://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) 978-90-01-83851-5  
ISBN 978-90-01-79091-2  
NUR 801

## Woord vooraf

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

### **Doel en positionering van dit boek**

Het doel van dit boek is om de lezer kennis te laten maken met het vak van manager en hiervoor belangstelling te wekken. Het boek is opgezet volgens de zogenoemde ‘procesbenadering’ van management. Het bestrijkt als inleidend boek alle facetten van het vakgebied zonder daarbij naar volledigheid en diepgang in uitwerking van aangestipte onderwerpen te streven.

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

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

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

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

### **Het vak Management en Organisatie in vijf modules**

Voor gebruikers die in het vak Management en Organisatie in het modulair of procesgerichte onderwijs een beperkt aantal modules ter beschikking hebben voor kennismaking met het vak en/of bij verdieping van vakonderdelen in keuzevakken, is een serie van vijf modules beschikbaar:

1 Management	Oriëntatie en inleiding
2 Strategisch management	Koersbepaling en besluitvorming
3 Organisatiestructuur	Ontwerpen en herontwerpen
4 Mens en Organisatie	Samenwerken en leidinggeven
5 Operationeel management	Sturing en beheersing van het dagelijks werk

*Management, Oriëntatie en inleiding* geeft een oriëntatie en inleiding op het veelomvattende vak Management en biedt als totaaloverzicht een korte samenvatting en selectie van onderwerpen uit de integrale tekst van het boek *Grondslagen van het Management* (5e druk, 2011).

De modules *Strategisch Management*, *Organisatiestructuur*, *Mens en Organisatie* en *Operationeel management*, zijn als modules afzonderlijk – en dus ook los van elkaar – als zelfstandige leerboeken te gebruiken bij specialisatievakken of keuzevakken binnen het meeromvattende vakgebied

Management en Organisatie. Elk van deze modules bevat daartoe twee volledige kernhoofdstukken uit *Grondslagen van het Management* met een eigen bijpassende inleiding en afsluiting.

Zo heeft elk van deze modules eenzelfde opbouw. Afhankelijk van het te kiezen hoofdonderwerp en accent in de opbouw van het bachelor- en/of masteronderwijs kan men dan één of meer relevante modules kiezen.

Als het vak Management en Organisatie tijdens de drie of vier jaar van het totale programma meermalen aan bod komt, en een zo compleet mogelijk naslagwerk de voorkeur heeft, kan men beter het boek *Grondslagen van het Management* gebruiken in plaats van de losse modules.

### ***Website en overig ondersteunend materiaal***

Bij zowel modulair als integraal gebruik van de boekdelen wordt voor ondersteunend materiaal als cases, vragen en voorbeeldexamens verwezen naar de website [www.grondslagen-management.noordhoff.nl](http://www.grondslagen-management.noordhoff.nl) en naar het beschikbare werkboek bij *Grondslagen van het Management*. Specifiek voor deze module is er de website **[www.management-orientatie.noordhoff.nl](http://www.management-orientatie.noordhoff.nl)**. De teksten aldaar zijn up-to-date en gebaseerd op dezelfde actualiteiten en behandelde onderwerpen. Met het modulair beschikbaar stellen van het ontwikkelde onderwijsmateriaal voor het vak 'Management en Organisatie', is deze methode ook wat dit betreft 'bij de tijd' en is het bij uitstek een verantwoord onderwijsinstrument ten behoeve van toekomstige hbo- en wo-bachelor en -masters bij het zich eigen maken van beroepscompetenties binnen het domein 'Management'.

Met het oog op de bewerking van een volgende druk houden wij ons graag opnieuw aanbevelen voor uw opmerkingen, reacties en suggesties. De wens van gebruikers om vanuit het meeromvattende materiaal ook modules ter beschikking te krijgen is in dit geval doorslaggevend geweest. 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 2010



# Inhoud

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Manager en management</b>	3
	Management-in-actie: Een Hollandse zigeuner in de Nestlé-top	4
1.1	Management en managers	5
1.1.1	De begrippen 'manager' en 'management'	6
1.1.2	Enkele kenmerken van managers	6
1.1.3	Organisatie en organiseren	7
1.1.4	Kenmerken van hedendaags management	8
1.2	Managementniveaus in een organisatie	10
1.2.1	Taken topleiding	10
1.2.2	Taken middle management	11
1.2.3	Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers	11
1.2.4	Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen	12
1.2.5	Verschillen per managementlaag	13
1.2.6	Managers en soorten van beslissingen	13
1.3	Managers en leiders: geboren of gemaakt?	15
1.3.1	Management als proces	15
1.3.2	Managementcyclus en kerntaken	15
1.3.3	Procesmodel van een organisatie	16
1.3.4	Kenmerken van goede managers	19
1.3.5	Expressief en inspirerend: leiderschapsontwikkeling in high-performance-organisaties	19
1.4	Te stellen eisen aan een organisatie	20
1.4.1	Manager en organisatiecultuur	20
	Samenvatting	21
	Discussievragen	21
	Managementcase: Frederique Heering, directeur voedselveiligheid van Numico	22
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Organisaties en maatschappelijke omgeving</b>	25
	Management-in-actie: 'Hyundai verandert van snelle volger in groene vernieuwer'	26
2.1	Omgeving: partijen en situaties	27
2.1.1	Externe belanghebbenden als partij	28
2.1.2	Omgevingsfactoren: bepalen van situaties en omstandigheden	29
2.2	Relevante trends in de omgeving en gevolgen voor organisaties	34
2.2.1	Nieuw bedrijfsmodel: ICT, unbundling en rebundling	36
2.2.2	Corporate governance	36
2.2.3	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	37
2.2.4	Risicomangement, taak topleiding en governance-code	37
2.2.5	Medezeggenschap: Wet op de Ondernemingsraden en Arbowet	38
2.3	Management en ethiek	39
	Samenvatting	40
	Discussievragen	40
	Managementcase: Organisatie in discussie	41
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Strategiebepaling en strategisch management</b>	45
	Management-in-actie: Albert Heijn in de herkansing met non-food	46
3.1	Strategiebepaling	47
3.1.1	Strategisch management: luxe of noodzaak?	48
3.2	Strategieformulering als proces	48
3.2.1	Ontwikkelingen in markt(en) en bedrijfstak	49

3.2.2	Omgevingsonderzoek: kansen en bedreigingen	52
3.2.3	Sterkte-zwakteonderzoek	52
3.2.4	Portfolioanalyse	53
3.2.5	Vaststellen van de strategische kloof	55
3.2.6	Opstellen van strategische alternatieven	56
3.2.7	Evaluatie van en keuze uit alternatieven	57
3.3	Implementatie van strategische plannen	58
3.4	Strategische samenwerkingsverbanden	58
	Samenvatting	60
	Discussievragen	60
	Managementcase: Koplopers in tijdwaarneming	61
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Besluitvorming en creativiteit</b>	<b>65</b>
	Management-in-actie: Kijkshop integreert webshop en filiaalvoorraad in WMS	66
4.1	Beslissen: een gecompliceerd proces	67
4.2	Besluitvorming als proces	68
4.2.1	Fase 1: beeldvorming en probleemomschrijving	68
4.2.2	Fase 2: ontwikkelingsfase	70
4.2.3	Fase 3: oordeelsvorming	70
4.2.4	Fase 4: beslissen	70
4.2.5	Planning en uitvoering van de beslissing	71
4.3	Besluitvorming en beïnvloedende factoren	71
4.4	Creatieve organisatie: enkele kenmerken	73
	Samenvatting	76
	Discussievragen	76
	Managementcase: Free Record Shop keert terug op zijn internationale schreden en blijft binnen Benelux	77
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Ontwerp van de organisatiestructuur</b>	<b>81</b>
	Management-in-actie: ING stoot Nationale Nederlanden af	82
5.1	Organisatiestructuur: arbeidsverdeling en coördinatie	84
5.1.1	Organisatiestructuur: begripsomschrijving	84
5.1.2	Organisatieschema en functiebeschrijvingen	85
5.1.3	Organieke en personele structuur	85
5.1.4	Formele en informele organisatie	86
5.1.5	Organisatie als 'instrument' en 'organiseren'	87
5.1.6	Kenmerkende eigenschappen van arbeidsorganisaties	87
5.2	Structuurkeuze: arbeidsverdeling, (de)centralisatie en coördinatie	88
5.2.1	Gecentraliseerde functionele structuur	89
5.2.2	Gedecentraliseerde divisiestructuur	90
5.2.3	Businessunit-structuur	92
5.3	Naar intelligente ondernemingen	93
	Samenvatting	95
	Discussievragen	95
	Managementcase: Recrea BV	96
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Verdeling van taken en bevoegdheden</b>	<b>99</b>
	Management-in-actie: Hoeveel planners heb je nodig om het werk van anderen te plannen?	100
6.1	Taakverdeling en functievorming: criteria	101
6.2	P-groepering tegenover F-groepering: voordelen en nadelen	103
6.2.1	Taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie	105

6.2.2	Semi-autonome werkgroepen	105
6.2.3	Kwaliteitscirkels	105
6.2.4	Organiseren rond processen	106
6.2.5	Werken in brede taakgroepen	107
6.2.6	Prestatiesturing en teamvorming	108
6.3	Delegeren: taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	108
6.4	Organisatiestelsels: relaties en bevoegdheden	109
6.4.1	Lijnorganisatie	109
6.4.2	Lijn-staforganisatie	110
6.4.3	Lijnorganisatie met specialistische hulpdiensten	112
6.4.4	Samenspel lijn- en (staf)specialisten: 'businesspartners'	114
6.5	Centralisatie en decentralisatie	115
6.6	Coördinatie en interne afstemming	117
6.7	Omspanningsvermogen van de leiding	118
6.7.1	Omspanningsvermogen: bepalende factoren	119
6.7.2	Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen	120
	Samenvatting	122
	Discussievragen	122
	Managementcase: Centraal Boekhuis: van ploegleiders naar teamleiders	123
<b>Hoofdstuk 7 Motivatie, werkgedrag en loopbaan</b>		127
	Management-in-actie: Miele kiest voor menskant en verbetert service	128
7.1	Medewerker en veranderend gedrag	129
7.1.1	Opvattingen over goed management op middenniveau	129
7.1.2	Groepsgedrag en groepsproductiviteit	130
7.1.3	Groepscohesie en productiviteit	131
7.1.4	Kracht van teams	131
7.2	Motivatie: een nadere verkenning	132
7.2.1	Abraham Maslow (1908-1970)	132
7.2.2	Management door motivatie	133
7.2.3	Werken met zin en zin in werk: arbeidssatisfactie in de praktijk	134
7.2.4	Functieontwerp, productiviteit en motivatie	136
7.3	Empowerment	137
7.3.1	Empowerment, aantrekkelijk voor jong en oud	137
7.3.2	Competentiemanagement	138
7.4	Waardering en beloning voor inzet	138
7.4.1	Beloning: prestatie en/of verdienstelijkheid?	139
7.4.2	Prestatiebeloning	140
7.4.3	Cafetariaplan	142
7.4.4	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk?	142
7.4.5	Slotopmerkingen	143
	Samenvatting	144
	Discussievragen	144
	Managementcase: Efteling vangt piek op met online solliciteren: 'Papier niet hier...'	145
<b>Hoofdstuk 8 Leidinggeven binnen een organisatiecultuur</b>		149
	Management-in-actie: Stephen Covey: Leiderschap is een keuze, geen positie	150
8.1	Leiderschap en management	152
8.1.1	Naar inspirerend leiderschap	152
8.1.2	Verschillende typen leiderschap	153
8.1.3	Eigenschappen van goede managers	154
8.1.4	Stijl van leidinggeven: verschillende benaderingen	156
8.1.5	Hersey en Blanchard: situationeel leiderschap	157

8.2	Stijl van leidinggeven en conflicthantering	159
8.3	Cultuurbeïnvloeding: leiderschap en instrumenten	161
8.3.1	Cultuurdiagnose	161
8.3.2	Beïnvloeding van de organisatiecultuur	162
	Samenvatting	164
	Discussievragen	164
	Managementcase: Semco-stijl: 'Natuurlijk ondernemen' en géén leidinggeven	165
<b>Hoofdstuk 9 Operationele planning en controle</b>		169
	Management-in-actie: Dropfabrikant Klene: zonder procesverbetering zou ons product onbetaalbaar zijn geworden	170
9.1	Planning en budgettering	172
9.1.1	Plannen voor functionele gebieden en afdelingen	172
9.1.2	Van planning naar budgettering: kosten- en opbrengstenbeheersing	175
9.2	Besturing van activiteiten	178
9.2.1	'Control': systematische beheersing van activiteiten	178
9.2.2	Management by objectives	179
9.3	Kwaliteitsmanagement en resultaatverbetering	181
9.3.1	'Lean' Six Sigma: het beste van twee werelden	181
9.3.2	Six Sigma: nieuwe strategie voor resultaatverbetering	182
9.3.3	Operational Excellence	183
9.4	'Balanced Business Scorecard': een nieuwe vorm van interne berichtgeving	184
9.5	Beoordeling van de gehele organisatie	186
9.5.1	Het INK-model	186
9.5.2	Gericht presteren met INK	186
9.6	Bijsturing	187
	Samenvatting	189
	Discussievragen	189
	Managementcase: Prestatiekengetallen voor een chocoladefabriek	190
<b>Hoofdstuk 10 Procesbeheersing en -herontwerp</b>		195
	Management-in-actie: Betere service door recycling bij Xerox in Venray	196
10.1	Informatie en control	198
10.1.1	Informatievoorziening, controle en control	198
10.1.2	Bedrijfssignalering	200
10.1.3	Informatievoorziening en boekhouding	200
10.1.4	Managementinformatie	202
10.2	Functionele processen en procesbeheersing	202
10.2.1	Fabricage en productie	203
10.2.2	Dienstverlening: omvorming van kennis tot immateriële producten	204
10.2.3	Innovatiegerichte research en ontwikkeling	206
10.2.4	Kwaliteitsbeheersing	206
10.2.5	Milieuzorg	206
10.2.6	Logistiek: goederenstroom plus informatie	206
10.2.7	Marketing en verkoop	207
10.2.8	Inkoop	210
10.2.9	Human resources: het personele proces	211
10.2.10	Financieel proces en informatievoorzieningsproces	212
10.3	Procesherontwerp	213
10.3.1	Doelstellingen bij BPR	213

10.3.2	BPR verenigt oude concepten met nieuwe ICT-mogelijkheden	214
10.3.3	Van process redesign naar business redesign	214
10.4	Ondernemen met ICT	214
10.4.1	Web 2.0: businessvoordelen	215
10.4.2	E-business: geïntegreerde managementbenadering vereist	217
	Samenvatting	218
	Discussievragen	218
	Managementcase: Op goed geluk bellen?	219
	Kernbegrippen	222
	Literatuur	236
	Illustratieverantwoording	237
	Register	238

## INHOUD

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



*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.

## Management-in-actie

### Een Hollandse zigeuner in de Nestlé-top

#### Producten en merken van Nestlé

Onder de vlag van Nestlé worden veel internationale topmerken en kwaliteitsproducten ontwikkeld. Nescafé, Maggi, KitKat, Buitoni en Vittel. Maar ook diervoeding als Bonzo en Gourmet. Merken en producten die dagelijks overal ter wereld gebruikt worden. En die Nestlé tot de World Food Company hebben gemaakt. Nestlé richt haar marketingactiviteiten in Nederland zowel op de consumenten- als op de professionele markt (van klein- tot grootverbuik). Het grootste deel van de omzet in het binnenland loopt via de verkoop aan consumenten. De marketing en verkoop van consumentenproducten zijn ondergebracht in vijf productgroepen: Warme dranken, Culinaire producten, Ijs, Chocolate (KitKat, Smarties, Lion, Bros, Nuts, Rolo, Caramoac, Galak) en Zuigelingen- en babyvoeding.

Nestlé is 's werelds grootste koffiebrander. Wereldwijd is Nescafé de meest gedronken koffie en het wordt in de meeste landen van de wereld verkocht. Na Coca-Cola is het de meest gedronken non-alcoholische drank; per seconde worden er meer dan 3.600 kopjes Nescafé gedronken!

Daarnaast zijn twee 100%-dochterondernemingen actief, te weten: Nestlé Purina Petcare te Zwijndrecht en Nespresso Nederland b.v. te Amsterdam. Deze houden zich bezig met de productie, marketing en verkoop van respectievelijk diervoeding, waaronder de merken Friskies, Bonzo, Felix en Gourmet, en espressokoffie onder het merk Nespresso.

In Nederland zijn ook de Nestlé-ondernemingen Nestlé Waters en Maître Paul actief.

#### Expat voor het leven

Als Frits van Dijk een keer in Nederland is, zet hij zich graag aan een bord erwtensoep of kpacijners met spek. Standaard gaat een pakketje haring en paling mee terug naar Zwitserland. Delicatessen die ze niet hebben bij Nestlé, 's werelds grootste voedingsconcern, waar hij de enige Nederlander in de raad van bestuur is. Alleen komt hij als de grote baas van de groei-markten Azië, Afrika, Oceanië en het Midden-Oosten nog maar zelden in Nederland.

Niet dat de hier vrijwel onbekende Nestlé-topman Nederland uit het oog verloren heeft. De aimabele, wat bedeesde 62-jarige werd op zijn dertiende naar een kostschool in Amersfoort

gestuurd en studeerde aan de Hoge Economische School in Rotterdam. Zijn moeder en zijn broer – arts te Amersfoort – wonen hier nog, maar zelf raakte Van Dijk besmet met een hardnekkig expatvirus. Als zoon van een ABN-expat groeide hij op in Jakarta, Hongkong, Karachi en Mombasa.

'Als je in je jeugd elke drie, vier jaar verhuisd bent, is het moeilijk om op één plek te blijven', zegt Nestlés man in Azië over zijn hang naar buitenlandse avonturen. Vanaf zijn jongste jaren laafde hij zich aan nieuwe culturen, keukens en gemeenschappen. Zijn twee zonen groeiden op in hetzelfde 'zigeunerbestaan', zoals hij het noemt. Vier decennia lang trok hij voor Nestlé de wereld over en genoot er elke dag van.

Na zijn studie had de globetrotter al meteen maar één doel voor ogen: terug naar Azië. Hij solliciteerde bij Unilever, Procter & Gamble, KLM en Nestlé. Hij koos de Zwitserse merkenreus, die hem daar een loopbaan voorspiegelde. Dat is geen loze belofte gebleken. Hij werd in 1970 naar Londen gestuurd om het vak te leren als verkoper van melkpoeder en Maggi-producten, maar trok al snel als junior brandmanager naar India.

Daarna is de huidige executive vicepresident bijna drie decennia lang in Azië gebleven. Van India voerde de reis naar de Filippijnen – waar hij zijn vrouw ontmoette –, Sri Lanka, Maleisië en Japan. Nu hij bij Nestlé verantwoordelijk is voor de verkoop aan een slordige driekwart van de wereldbevolking, vliegt hij vanuit het Zwitserse Vevey nog





steeds twintig dagen per maand de wereld over. Zijn oudste zoon gaat dezelfde kant op: die verkoopt internationaal wasmiddelen voor Procter & Gamble.

### **Carrière bij Nestlé**

Ooit, héél even, speelde de Nestlé-veteraan met de gedachte zelf ondernemer te worden, maar na 39 jaar werkt hij nog steeds bij dezelfde werkgever. Een van de redenen om bij Nestlé te blijven, zegt hij, is dat het een honderd procent internationale onderneming is met tientallen nationaliteiten. 'In het bestuur zit één Zwitser; een Belg, Paul Bulcke, is de baas.' Zijn medebestuurders zitten er meestal ook al meer dan dertig jaar.

Alleen zijn collega Paul Polman vertrok om de hoogste baas bij Unilever te worden, maar die kwam dan ook van Procter & Gamble. Zelf zegt hij resoluut geen ambitie te hebben voor zo'n topbaan. Geen denken aan, hij houdt nu al te weinig tijd over om te golfen, te zeilen of voor zijn meerdaagse bergtochten. Hij ziet zichzelf beslist niet als een loopbaanplanner: 'Ik heb ook nooit gedroomd van de raad van bestuur.'

Dat hij toch zover opklom, schrijft Van Dijk toe aan zijn talent om met mensen om te gaan. 'Ik duw de verantwoordelijkheid naar beneden. Ik hoef niet overal akkoord op te geven. Mijn filosofie is dat mensen beter presteren als ze plezier hebben.' Een meer geharnaste kant werd zichtbaar toen hij als topman van Nestlé Waters strijd leverde met de Franse vakbonden. De productiviteit bij de

in 1992 gekochte waterfabrikant Perrier moest omhoog, anders werd het bedrijf weer verkocht.

### **Koopman en dominee**

Zoals het een Nederlander betaamt gaan bij Van Dijk de koopman en de dominee hand in hand. Behalve over de halalmarkt, waarover hij vorige maand een lezing gaf in Den Haag, spreekt hij graag over het maken van producten voor de massa in zich ontwikkelende landen: A-merken voor de onwaarschijnlijk grote groep mensen die vaak maar drie of vier dollar per dag te besteden heeft.

Let wel: de komende tien jaar zijn dat negenhonderd miljoen nieuwe consumenten. 'Die kunnen niet elke dag dollars bij je besteden maar wel 25 cent', zegt Van Dijk. In veel opkomende markten werd Nestlé groot met kleinverpakkingen in miniwinkeltjes. Het concern werkt bovendien aan gewassen die beter gedijen in een tropisch klimaat. 'Hetzelfde doen we met melk', zegt Van Dijk. 'Koeien in Europa geven dagelijks twintig tot veertig liter melk. Een Indiër is al blij met zes liter.'

Misschien dat Van Dijk in de toekomst weer wat vaker naar Nederland komt. Met zijn kennis van de snelgroeiende halalmarkt kan hij Nestlé ook in Europa weer aan groei helpen. Het concern begint de door moslims gewaardeerde producten te leveren aan ketens als Tesco, Carrefour en Albert Heijn. Maar een terugkeer naar Nederland zit er niet in: na zijn pensioen blijft Van Dijk in Zwitserland. Zijn grote droom is om dan de wereld over te zeilen.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 3 november 2009; [www.nestle.nl](http://www.nestle.nl) (bewerkt)

#### *management*

Zolang als er mensen via gezamenlijke inspanning iets hebben bereikt, zolang is er al sprake van management. Tot midden vorige eeuw is dit 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 vroeger altijd alleen maar van zijn eigen doelstellingen uitgaan en deze op eigen manier verwezenlijken. Hij kon zich daarbij zelfs grote mislukkingen veroorloven. Ervaring was vrijwel de enige leermogelijkheid. Maar veranderende machtsstructuren, vooral tijdens de industriële revolutie, beperkten de macht van de leidinggevende. Het was niet langer geoorloofd om kapitaal en arbeid te verspillen. Zo ontstond een soort management met als eerste maatschappelijke doelstelling de effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen.

## **1.1 Management en managers**

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

### **Organisaties: vanzelfsprekend en gewoon**

#### *maatschappij van organisaties*

We werken en leven in een maatschappij van organisaties. Verrichten we betaald werk, dan hebben we te maken met organisaties zoals productiebedrijven of dienstverlenende instellingen. En organisaties ontfermen zich zelfs over onze vrije tijd; denk aan reisbureaus, restaurants

of sportverenigingen. Eigenlijk vinden we dit zo gewoon dat we meestal niet stilstaan bij wat een organisatie is of hoe deze in elkaar zit.

### **Organisatie en management als uitdaging**

*organiseren en  
leidinggeven*

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

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

#### **1.1.1 De begrippen 'manager' en 'management'**

*manager*

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

#### **1.1.2 Enkele kenmerken van managers**

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

##### **Afhankelijk van inzet van anderen**

*wel/geen gezagsrelatie*

In beginsel is een manager dus afhankelijk van de bijdragen van anderen. Dit geldt voor zowel topmanagers als de overige leidinggevers 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 leidinggevers uit andere bedrijfssonderdelen of afdelingen, waarbij er geen directe gezagsrelatie is. Managers moeten een werkwijze ontwikkelen waarbij ze medewerking krijgen van al diegenen van wie een bijdrage nodig is om gestelde doelen te bereiken.

##### **Verantwoordelijk voor werkklimaat, informatie en beslissingen**

*overeenstemming werk/  
individuele  
bemensing*

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

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.

*tijdig voldoende info*

*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**

*vergaderen* Leidinggevendenden moeten in staat zijn tot een goede ‘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.

*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. Leidinggevendenden moeten terreinkennis hebben en dienen resultaatgericht te werken. Bij zowel henzelf als hun medewerkers is dit een maatstaf voor het functioneren. Met andere woorden, de resultaten van het werk dienen tastbaar te worden.

### 1.1.3 Organisatie en organiseren

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

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

#### **Organisaties in alle soorten en maten**

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

- mensen
- die samenwerken
- met een bepaald doel.

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

### 1.1.4 Kenmerken van hedendaags management

De geschiedenis toont aan dat 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. 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.

*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.

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 loon- en prijspolitiek. 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 en ethisch handelen.

*ethisch handelen*

#### **Schaalvergroting en internationalisering: 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. Vele landen in Oost-Europa en bijvoorbeeld ook Turkije zijn in opkomst en laten forse

*globalisering*

groecijfers zien, weliswaar tijdelijk teruggevallen respectievelijk getemperd door de recente (krediet-)crisis. Verder zijn Japan en Zuidoost-Azië nieuwe economische grootmachten. China maakt een indrukwekkende groei door, evenals India (ICT-aangedreven).

### **Wijziging in machts-/gezagsverhoudingen**

*bereidheid van anderen*

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

### **Rol wetenschap en techniek**

*operations research  
cybernetica  
informatietechnologie*

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

*callcenters  
internet*

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

*breuklijnen*

Onder druk van de dereguleringswetgeving, wereldwijde concurrentie en technologie-ontwikkeling lijkt een aantal traditionele bedrijfskolommen (en daarbinnen bedrijfstakken) zich nu op te splitsen langs de breuklijnen: klantenrelatiemanagement, productinnovatie en management van infrastructuur. ICT speelt hierbij onmiskenbaar een rol.

*genetica  
life science industry*

Vooruitgang in 'genetica', DNA-onderzoek, neuro-wetenschappen en andere biogerichte wetenschappen zal verrijkende invloed hebben. In de nieuwe life science industry is dit nu al bespeurbaar voor boeren, medici, computerbedrijven en de farmaceutische industrie. Men verwacht een revolutie door de biogenetica, agronomie, nanotechnologie en waterstofeconomie, leidend tot een industriële transformatie met grote mogelijkheden.

## **DE BEDRIJVEN DIE IN 2008 HET MEEST IN R&D STAKEN**

1	(1)	Toyota	6	(3)	Pfizer
2	(4)	Nokia	7	(5)	Johnson & Johnson
3	(8)	Roche Holding	8	(6)	Ford
4	(7)	Microsoft	9	(11)	Novartis
5	(2)	General Motors	10	(12)	Sanofi-Aventis

Bron: *Strategy + business*, 27 oktober 2009

### **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*

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).

*merkwaarden*

In zekere zin wordt zo via ICT de benadering van doelgroep(en) gekoppeld aan merk- én klantoriëntatie. In de meest recente marketing- en reclameopvattingen staan vooral het merk en de via het merk te creëren merkwaarden centraal.

## MERK MAAKT STERK: INKOMSTENBRON

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

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 4 november 2009

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.

## UNILEVERS TROEF: DUURZAAMHEID

Een belangrijke troef van Unilever is maatschappelijke betrokkenheid. Of het nu gaat om duurzame visvangst, verantwoorde Lipton-thee of fair trade-ijsjes, het bedrijf laat zich steeds vaker van zijn verantwoordelijke kant zien. Hoewel maar een kleine groep pro-

ducten koopt omdat die duurzaam zijn, vindt de grote meerderheid het belangrijk, als het maar niets méér kost. En, ook belangrijk, duurzaamheid is iets wat een huismerk niet zomaar kan kopiëren.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 25 februari 2009

‘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.

## 1.2 Managementniveaus in een organisatie

### managementlagen

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

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

### steile organisatie platte organisatie

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

### 1.2.1 Taken topleiding

#### topmanagement

Met topleiding of topmanagement bedoelen we: de eigenaar-leider van een bedrijf, de directeur of meerhoofdige directie van een bv of een nv, het (dagelijks) bestuur en de directie van een ziekenhuis of vereniging, de Raad van Bestuur van een concern.

De topleiding moet zó inhoud geven aan de relatie tussen organisatie en omgeving dat dit het voortbestaan van de organisatie waarborgt. Het gaat dan om strategische beslissingen, die de langetermijnbeslissingen en de te volgen koers betreffen. Vervolgens moet de top alle maatregelen treffen die de uitvoering van de beslissingen over producten en diensten in relatie tot markten of afnemersgroepen mogelijk maken; hiervoor treft men organisatorische voorzieningen. Het middle management neemt vervolgens de organisatorische en operationele beslissingen. In een bedrijf delegeert men taken en bevoegdheden aan leidinggevend in de lijn en aan specialisten in staf- en hulpdiensten. De directie houdt echter een eigen verantwoordelijkheid voor het totale bedrijfsgebeuren.

### ***Raad van Commissarissen***

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

*bevoegdheden*

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

## **1.2.2 Taken middle management**

*middle manager*

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

*middenkader*

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

*omspanningsvermogen*

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

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

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

## **1.2.3 Taken eerstelijnsmanagement en uitvoerende medewerkers**

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

**VOORBEELD**

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

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

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

*zelfsturende teams*

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

*uitvoerende medewerkers*

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

### 1.2.4 **Onderlinge overeenkomsten tussen managementlagen**

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



### 1.2.5 *Verschillen per managementlaag*

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

*great communicator*

*schoon verleden*

*politicus*

*inspirerend leiderschap*

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.

Al met al vergt leiderschap van de toekomst vooral inspirerend leiderschap (zie verder in subparagraaf 8.1.1).

#### **Middle management en (uitvoerend) eerstelijnsmanagement**

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 activiteiten genereren.

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.

### 1.2.6 *Managers en soorten van beslissingen*

Eerder in dit hoofdstuk stelden we dat alle managers een zekere hoeveelheid tijd besteden aan besluitvorming. In de subparagrafen 1.2.1, 1.2.2 en 1.2.3 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.

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

*soorten beslissingen*

- 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**

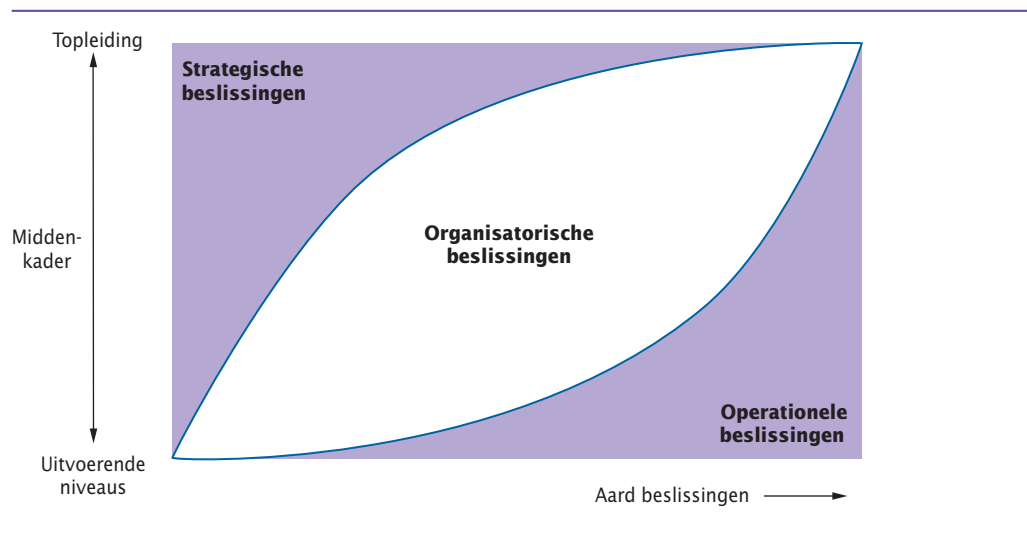
Organisatorische beslissingen betreffen de organisatieopbouw en de taak- en bevoegdheidsverdeling. In hoofdstuk 6 komt dit nader aan de orde. De noodzaak de organisatiestructuur te veranderen kan voortkomen uit strategiewijzigingen, maar ook uit problemen in de uitvoeringsfase. Bij het zoeken naar de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

*operationele beslissingen***Ad 3 Operationele beslissingen**

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

En ten slotte moet je zorgdragen voor de regeling en controle door periodieke vastlegging en rapportage, bijvoorbeeld van voorraadniveaus, verkoopcijfers en kostenbudgetten. Zie hoofdstuk 9 en 10.

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:

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

## 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 op het terrein van beleid, organisatie en het dagelijkse aansturen ervan kun je veel aanleren.

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.

interpersoonlijke  
effectiviteit

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

### 1.3.1 Management als proces

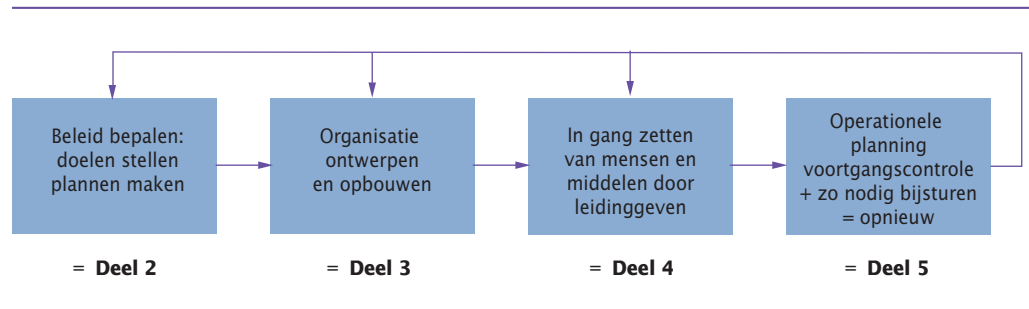
Fayol

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

Zo gesteld is management een logische aaneenschakeling van activiteiten.

### 1.3.2 Managementcyclus en kerntaken

communiceren

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

coördinatie  
planning

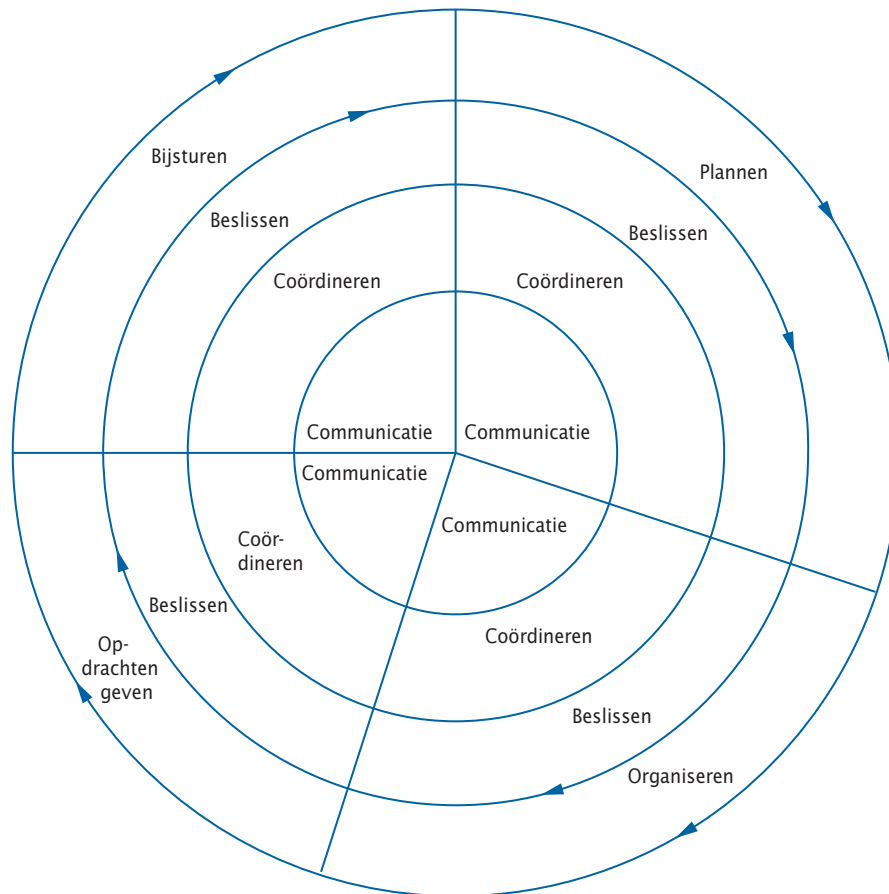
De kerntaken van het managementproces, hoewel afzonderlijk behandeld, staan natuurlijk nooit los van elkaar. Een goede vervulling van één functie hangt af van hoe de rest wordt vervuld. Effectieve coördinatie is bijvoorbeeld onmogelijk zonder goede planning, terwijl een goede communicatie sterk afhangt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

bijsturingsproces

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

beslissen, coördineren,  
communiceren

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



**Figuur 1.3**

Managementcyclus met als kern communicatie met andere mensen

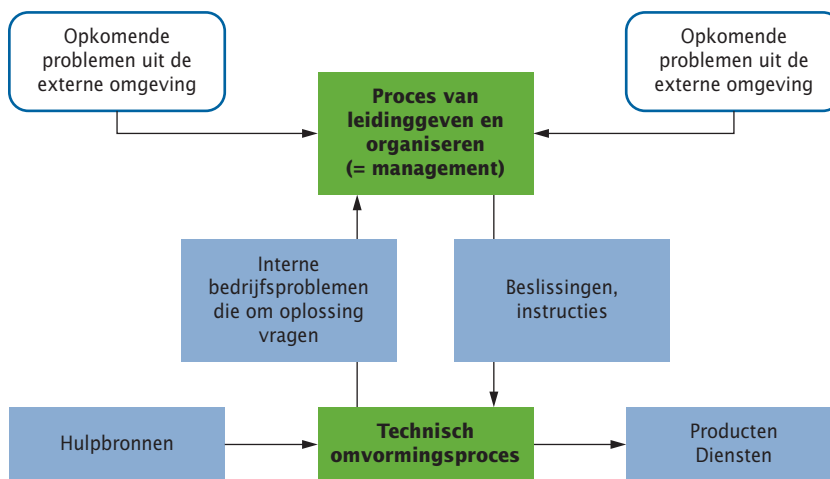
### 1.3.3 Procesmodel van een organisatie

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



**Figuur 1.4**  
Technisch omvormings-  
proces

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



**Figuur 1.5**  
Eenvoudig procesmodel  
van een organisatie

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



**Figuur 1.6**  
De 'value chain'  
(waardeketen)

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

*kwaliteitszorgproces  
milieuzorgproces  
logistieke processen*

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

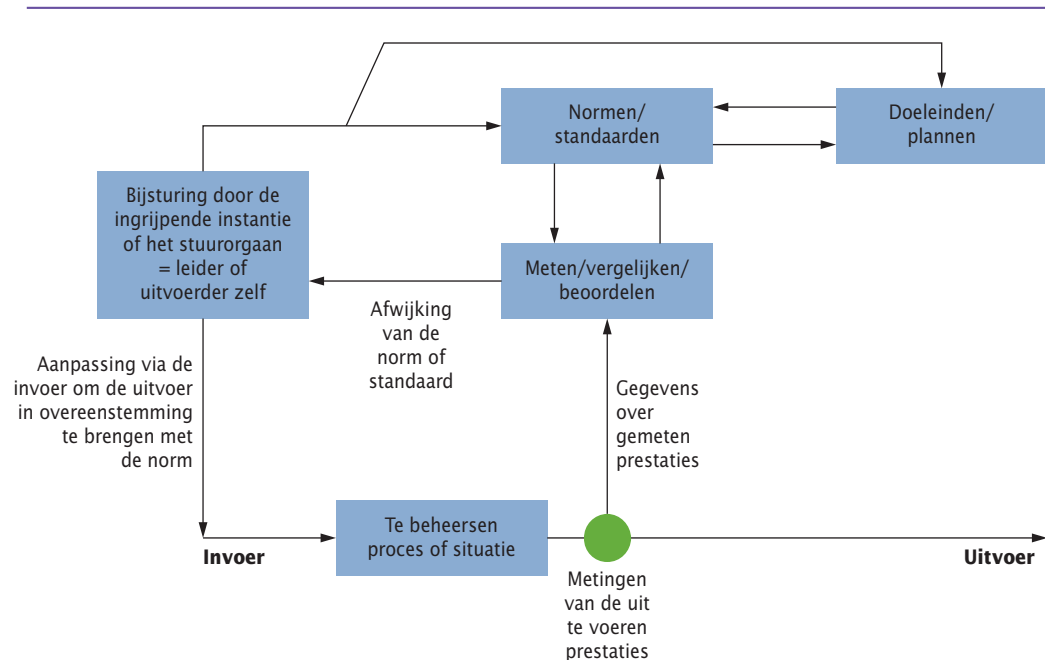
Deze processen zijn met elkaar verbonden via het proces van leidinggeven en organiseren (managementproces). De 'verbindingen' geschieden vooral door informatievoorziening en communicatie. Via besluitvorming wordt informatie dan omgezet in actie, waarna uitvoering plaatsvindt in de diverse organisatieonderdelen.

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

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

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

In figuur 1.7 zien we het beheersingsproces schematisch weergegeven.



**Figuur 1.7**  
Model van het  
beheersingsproces  
(de regelkring)

### 1.3.4 Kenmerken van goede managers

Medewerkers verwachten dat de manager beloften en verplichtingen nakomt. Als teamleider vervult hij een voorbeeldfunctie. Medewerkers letten daarbij niet zozeer op wat hij zegt, maar vooral op wat hij doet.

*creativiteit  
innovativiteit*

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

*vakkennis*

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

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

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

### 1.3.5 Expressief en inspirerend: leiderschapontwikkeling 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 nu sterke behoefte aan een nieuwe stijl van leiderschap, van zelf meewerken en mensen enthousiasmeren.

*high-performance-  
organisatie  
high-performance-jobs*

*inspirerende visie*

Dit benadrukt weer eens dat de essentie van management ligt in het uitdragen van een inspirerende visie en het bevorderen van interne en externe samenwerking. Zeker ook als het gaat om van een bedrijf een netwerkorganisatie te maken, waarin allianties en andere vormen van samenwerking essentieel zijn.

## 1.4 Te stellen eisen aan een organisatie

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

- *Effectiviteit*, dus dat gestelde doelen bereikt worden dan wel kunnen worden. Let daarbij op de capaciteiten van organisatieleden, hoe voorspelbaar zijn de resultaten gezien de offers (kosten) en de reële opbrengsten (waaronder ook kwaliteitsaspecten).
- *Flexibiliteit*, dus de mogelijkheid tot aanpassing en verandering bij zich wijzigende situaties. Veranderingen in markt, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en menselijke relaties kunnen bijstelling vergen. Flexibel is een organisatie als de aanpassingsmogelijkheden ingebouwd zijn in structuur en functioneren.
- *Continuïteit*, dus de organisatie is gericht op voortbestaan, niet op tijdelijkheid. Tijdelijke organisaties, vaak projectorganisaties genoemd, vallen buiten dit kenmerk, want hun tijdelijkheid staat van tevoren vast. Continuïteitsvoorwaarden liggen in het vlak van zowel bemensing (personele mogelijkheden), materiële aspecten (financiën, technologie) als omgeving (marktgerichtheid).
- *Duidelijkheid*, voor zowel de organisatieleden als de omgeving. Deze eis voorkomt misverstanden omtrent verwachtingen, mogelijkheden en dergelijke.
- *Efficiency* betekent dat doelen bereikt worden met optimaal gebruik van mensen en middelen. Het voorkomen van verspilling, het bewaken en beheersen van in processen gebruikte hoeveelheden (om dit te kunnen bijsturen) kenmerkt een goede organisatie.
- *Satisfactie*, dus de mate waarin de behoeften van de organisatieleden worden bevredigd door de taak- en bevoegdheidsverdeling in de organisatie, alsmede door de stijl van leidinggeven.

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

### 1.4.1 Manager en organisatiecultuur

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

*waarden*  
*normen*  
*gedrag*

Een organisatiecultuur wordt allereerst gevormd door de heersende ideeën die vele organisatieleden uitdragen en incorporeren als waarden, normen en overtuigingen. Waarden gaan over zaken die men belangrijk vindt en die bewust – maar veelal onbewust – het gedrag bepalen. Gedrag uit zich in hoe men leiding geeft en met elkaar omgaat, in dingen die organisatieleden doen of laten en in keuzes die worden gemaakt.

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.

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 Frits van Dijk uit?
- 2 Als na college een groep studenten op de bus staat te wachten, is dat dan een 'organisatie'?
- 3 Geef je mening over deze stelling: 'Een bedrijf of ziekenhuis kunnen we een "organisatie" noemen, maar samenlevingsvormen als gezin, latrelatie en samenwonen zijn dat niet.'
- 4 Geef commentaar op deze uitspraak: 'Waarom zou "organisatiecultuur" van belang zijn bij management? Het gaat toch bij management om tijd en geld!'

## Managementcase

### **Frederique Heering, directeur voedselveiligheid van Numico**

**Over de inhoud van de babypotjes van Olvarit. ‘Neem de toegestane hoeveelheid pesticiden. Die mag bij ons niet uitkomen boven de tien parts per miljard deeltjes. Ter vergelijking: dan heb je het over een verhouding van een suikerklontje tot het hele IJsselmeer.’**

De functie is een wakkerliggertje: je zult maar verantwoordelijk zijn voor de veiligheid van tonnen en nog eens tonnen babyvoeding. Wereldwijd. Frederique Heering: ‘Ja, het is een zorg en een continue druk.’ Kleine gebeurtenissen kunnen grote gevolgen hebben. Een miniem glasdeeltje ter grootte van een zandkorrel aan de buitenkant van een dekseltje van een potje kindervoeding en je bent vijf miljoen euro verder... De reputatie van het bedrijf, daar draait alles om. ‘Maar je moet ook beseffen: geen enkel product kan 100 procent risicovrij zijn. Dat is onmogelijk.’

Frederique Heering, van huis uit scheikundige en biotechnoloog, werd zeven jaar geleden benaderd om bij Numico een kwaliteits- en voedselveiligheidssysteem op te zetten. Het was het begin van een omvangrijke operatie. Heering kreeg de leiding over een groot, centraal laboratorium waar voortdurend grondstoffen en eindproducten worden getest. Ook werd ze de baas van een gezelschap inspecteurs dat wereldwijd toezicht houdt. Tussen de bedrijven door moest ze broeden op een ingenieus systeem voor de controle op de voedselveiligheid en op de manier waarop in de fabrieken en op het land wordt gewerkt. Hoofddoel: hoe zorgen we ervoor dat zaken die niet in producten thuishoren er ook niet in terechtkomen? En: hoe zorgen we ervoor dat per direct traceerbaar is waar een product is gemaakt, door wie en op welk moment?

Een en ander resulteerde in een streng systeem van afspraken. Variërend van ‘wanneer wast het personeel de handen’ of ‘hoeveel contaminatie mogen bepaalde producten bevatten’ tot ‘welke boer is goed genoeg om voor Nutricia aardappels te mogen telen?’ Het zijn niet zomaar afspraken. ‘Ze gelden wereldwijd, het zijn verplichtingen en soms zijn onze regels strenger dan die van de plaatselijke overheden. Wij hanteren onze eigen standaard.’

Tot haar taak behoort ook de logistieke organisatie van het hele oogstproces. ‘Je kunt niet zomaar zeggen: we hebben nu even zoveel meer appels nodig. De kwaliteitsappels die wij willen hebben, vind je niet zomaar. Die telen ze speciaal voor ons. Er kan altijd een oogst mislukken. Zoals een tijdje terug in Tsjechië. Op een dag scheen de zon zo on-

gebruikelijk hard voor de tijd van het jaar dat de appels waren verbrand! Je moet altijd zorgen dat er overcapaciteit is. Het is wel eens lastig dat mensen niet beseffen hoe ingewikkeld dat is, ook intern. Als de directie zegt: dit product willen we over drie maanden op de markt brengen, dan moet ik gewoon zeggen: dat kan niet binnen dat tijdsbestek.’

Strengere veiligheidseisen zorgen niet voor een hogere omzet. ‘Nee. Het is niet commercieel aantrekkelijk. Als wij de eisen strenger maken, dan heeft dat met de voortgang van het bedrijf te maken. Met de toekomst. De kwaliteit van de producten vormt onderdeel van de waarde van de onderneming. Het gedrag van het bedrijf kun je niet in winst omzetten. Wat ook lastig is, soms, is dat de leiding natuurlijk voor het merendeel uit niet-technieuten bestaat, en leg dan maar eens uit dat een product niet 100 procent bacterievrij kan zijn. Er zullen altijd bacteriën in poeder zitten. En dat willen ze niet. In de moderne onderneming is het streven om de risico’s op financiële en andere terreinen nagenoeg tot nul te reduceren. Dat kan dus niet. Ik minimaliseer de risico’s. Maximaal, dat wel. En als er iets gebeurt, zorg ik dat het heel snel wordt opgelost.’

Al zijn de zaken nog zo goed geregeld, er kan door overmacht ook van alles misgaan. Door toedoen van afpersers, mensen die kwaad willen. De sfeer binnen het bedrijf kan dan omslaan in grote paniek. ‘Iedereen voelt zich zo betrokken bij deze onderneming. We maken geen tandpasta of chocolaatjes... We maken producten voor kinderen! En dan kun je het je als bedrijf niet permitteren dat je maar wat aanrommelt, dan kom je jezelf keihard tegen.’

Wie zou verwachten dat er bij het babyvoedingsbedrijf meer vrouwen dan elders werken, komt bedrogen uit. Van de top 600 is 23 procent vrouw, deeltijdbanen zijn nog altijd geen aanbeveling voor de carrière, in de Raad van Bestuur is nog geen vrouw te vinden. ‘Ik ben eigenlijk ook helemaal niet ambitieus op dat vlak. Wel als het om mijn werk gaat; ik wil het allemaal zo goed mogelijk doen. Maar ik ben niet met mijn carrière bezig. Net zo goed zou ik het wel leuk vinden om over een tijdje lerares op een basisschool te zijn. Dit bedrijf ontwikkelt zich met zo’n grote snelheid, er gebeurt zo veel dat iedereen veel mogelijkheden krijgt zich te ontwikkelen. Dan hoeft je niet eens van functie te veranderen. In je eigen werk verandert voortdurend ook al zo veel. Maar het is wel veel uren maken. In die zin is het niet erg vrouwvriendelijk. Of beter: niet erg mensvriendelijk.’

## *Vragen bij de case*

- 1 Hebben 'management' en 'babyvoeding' iets met creativiteit te maken?
- 2 Welke managementbekwaamheden spelen een rol in Frederique Heerings functie als directeur voedselveiligheid?
- 3 Welke managementrollen vervult Frederique Heering door het geven van dit interview?
- 4 Wat is het verband tussen de appeloogst in Tsjechië en het onderdeel 'coördineren' van de managementcyclus (zie figuur 1.3).