



INLEIDING BEDRIJFSKUNDE EN MANAGEMENT

Samenvatting

Prof. dr. Desmidt
Academiejaar 2015-2016

Anne-Sophie Elaut

Samenvatting inleiding bedrijfskunde en management

Academiejaar 2015-2016

Hoofdstuk 0: Intro

- **Bedrijfskunde:** de **tak van de wetenschap** die zich bezighoudt met de organisatie en de marktomgeving van bedrijven. Bedrijfskunde kent een integrale, multidisciplinaire bendering waarin op een wetenschappelijke manier aandacht wordt besteed aan praktijkgerichte vraagstukken binnen bedrijven, zowel intern als extern.
- **Management:** **proces** waarbij de inspanningen van organisatieleden en de middelen van de organisatie gecoördineerd en gestuurd worden in de realisatie van het gemeenschappelijke doel.

Een bedrijfskundige wordt opgeleid om:

1. Onderzoek te kunnen doen naar allerlei bedrijfskundige fenomenen.
2. In de praktijk oplossingen voor bedrijfskundige uitdagingen te ontwikkelen, te adviseren, te implementeren (=invoeren) en te evalueren, zowel in productgeoriënteerde als dienstorganisaties.

Hoofdstuk 1: Inleiding tot management en organisaties

Managen van organisaties: 2 vragen:

- | | | |
|--|---|--|
| 1 Wat zijn onze doelen? | } | In realiteit =
Uitdagend & complex! |
| 2 Wat moeten we doen om onze doelen te bereiken? | | |

1.1 Wie zijn managers

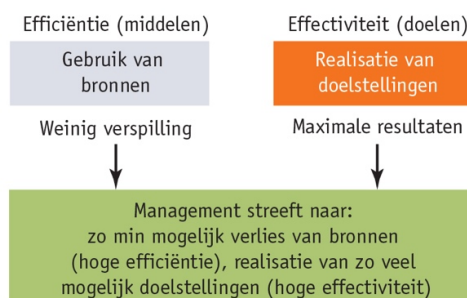
- **Manager:** iemand die als leidinggevende met andere en met hulp van anderen werkt door hun werkzaamheden te coördineren, met als oogmerk de doelstellingen van de organisatie te realiseren.
 - **Arbeidsspecialisatie**
 - **Arbeidscoördinatie**
- Hiërarchische structuur
 - **Lagere managers:** geven leiding aan, en coördineren het werk van de 'gewone' werknemers die de producten of diensten van de organisatie genereren.
 - **Middenmanagers:** geven leiding aan, en coördineren het werk van de lagere managers.
 - **Hogere managers of topmanagers:** verantwoordelijk voor het definiëren van doelstellingen en het nemen van beslissingen die van invloed zijn op de organisatie als geheel.



Figuur 1.1 Organisatieniveaus

1.2 Wat is management?

- Definitie zie hoofdstuk o.



Figuur 1.2 Efficiëntie en effectiviteit in management

- **Efficiëntie:** het behalen van de grootst mogelijke productie met de minst mogelijke input. Activiteiten op de juiste manier uitvoeren, ofwel: 'de dingen goed doen.'
- **Effectiviteit:** het voltooien van de juiste activiteiten voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen, ofwel: 'de goede dingen doen.'

1.3 Wat doet de manager?

1.3.1 Managementfuncties en –processen

- **Henri Fayol** (20^{ste} eeuw)
 - **Plannen:** doelstellingen & strategieën
 - **Organiseren:** wat & wie
 - **Leiding geven:** aansturen en motiveren partijen
 - **Controleren:** zekerheid
- **Managementproces:** geheel van beslissingen en werkzaamheden waarbij managers betrokken zijn tijdens vorige 4.

1.3.2 Managementrollen

- **Henry Mintzberg** → **managementrollen:** specifieke categorieën voor managementgedrag.
 - **Intermenselijke rollen:** mensen & vertegenwoordigende en symbolische zaken
 - **Informatieve rollen:** ontvangen, verzamelen en verspreiden informatie
 - **Beslissingrollen:** maken van keuzes

Schema managementmodellen Mintzberg: zie hb blz. 11

- Functies (als middelpunt van model) manager:
 - Kaderen → vanuit welk managementmodel?
 - Inroosteren? → managementmodel in praktijk?

1.3.3 Managementvaardigheden

- **Technische vaardigheden:** vakkundigheid in en kennis van een specialistisch vakgebied (inhoud). → **Lager management**
- **Menselijke vaardigheden:** goed met anderen kunnen samenwerken (individueel & team). → **Middenmanagement**
- **Conceptuele vaardigheden:** vermogen om over abstracte en ingewikkelde situaties na te denken en ze te conceptualiseren. → **Top- en hoger management**

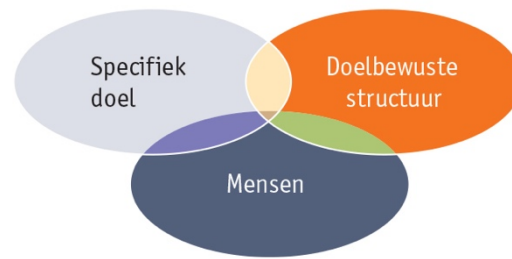
1.3.4 Omgaan met veranderingen

Veranderingen	Gevolg van veranderingen
Veranderende technologie (digitalisering)	Verschuivende organisatiegrenzen Virtuele werkplekken Flexibelere beroepsbevolking Flexibele werkafspraken Mondiger werknemers
Toegenomen veiligheidsdreigingen	Risicomanagement Werk-privébalans Gereorganiseerde werkplek Bezorgdheid om discriminatie Bezorgdheid om globalisering Bijstand aan medewerkers
Toegenomen nadruk op organisatie- en managementethiek	Herwaardering van waarden Opnieuw opbouwen van vertrouwen Toegenomen verantwoordelijkheid
Toegenomen concurrentie	Klantenservice Innovatie Globalisering Efficiëntie/productiviteit

Figuur 1.7 Veranderingen die de taak van de manager beïnvloeden

1.4 Wat is een organisatie?

- **Organisatie:** geheel waarin mensen op een doelbewuste manier samenwerken op specifieke doelstellingen te verwezenlijken.



Figuur 1.8 De kenmerken van een organisatie

- **Organisatieconcepten:** beeld hoe men over organisaties denkt & hoe ze van daaruit worden vormgegeven.
 - **Traditionele organisatie:** stabiel, star en taakgericht.
 - **Nieuwe organisatie:** dynamisch, flexibel en gericht op vaardigheden.

1.5 Waarom management bestuderen?

1.5.1 De universaliteit van management

- **Universaliteit van management:** feit dat management nodig is in organisaties van elk type en van elke grootte, op alle niveaus en op alle gebieden.

1.5.2 De realiteit van het werk

- Zelf manager worden/ verantwoording aan manager geven

1.5.3 Management: de uitdaging en de beloning

De beloning	De uitdaging
• Een werkomgeving waarin de leden van de organisatie zo goed mogelijk gedijen • Mogelijkheden om creatief te denken en je creatief vermogen te gebruiken • Anderen motiveren en helpen met het vinden van voldoening in hun werk • Het ondersteunen, coachen en motiveren van anderen • Werken met veel verschillende mensen • Waardering en status verwerven in een organisatie en gemeenschap • Bijdragen aan de prestaties van het bedrijf • Compensatie krijgen in de vorm van salaris, bonussen en opties • Beseffen dat je nodig bent	• Hard werken • Met veel verschillende persoonlijkheden moeten werken • Veel moeten halen uit een beperkt aantal middelen • Werknemers moeten motiveren in chaotische en onzekere omstandigheden • Kennis, vaardigheden, ambities en ervaring van je medewerkers effectief inzetten • Beseffen dat succes deels afhankelijk is van de prestaties van anderen

Figuur 1.11 De uitdaging en de beloning

Hoofdstuk 2: De veranderende wereld van management

2.1 De veranderende wereld

- ~~Lineaire wereld~~ → exponentiële wereld
- Vb. Kodak
- **Adam Smith:** The Wealth of Nations → **verdeling van arbeid:** onderverdelen van taken in kleinere taken die gemakkelijk kunnen worden herhaald.
- **Industriële revolutie:** komst van machinale arbeid, massaproductie en efficiënt transport.

→ Hedendaags management: mix bestaande theorieën en technieken

2.2 De klassieke benadering

- **Klassieke organisatietheorie:** organisatietheorie met als grondgedachte: richting en sturing op het gedrag van medewerkers leidt tot meer productiviteit en meer winst.

2.2.2 Scientific management

- **Scientific management:** gebruik van wetenschappelijke methoden om 'de best mogelijke manier' voor het uitvoeren van een bepaalde taak vast te stellen.
- **Frederick W. Taylor**

De 4 managementprincipes van Taylor

1. Ontwikkel wetenschappelijke richtlijnen
2. Kies, train, onderricht en ondersteun arbeiders → wetenschappelijke principes
3. Samen werken met arbeiders
4. Verantwoordelijkheid verdelen

2.2.2 Scientific management vandaag

- **Algemeen bureaucratische organisatietheorie:** algemene theorieën over wat managers doen en wat van management een goed management maakt.

2.2.3 De algemene

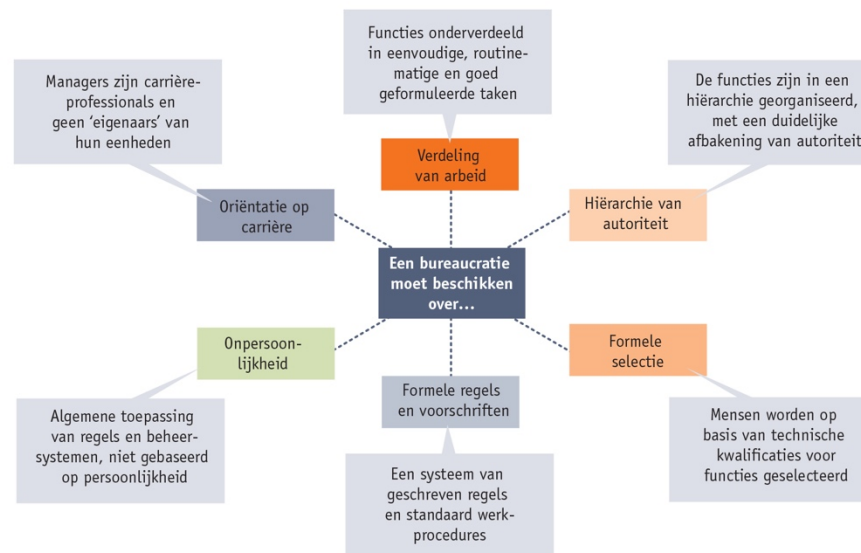
bureaucratische organisatietheorie

- **Henri Fayol**
- **Administratieve organisatie**
→ Management = zelfstandige activiteit die overal voorkomt
 - **Grondbeginselen van management:** elementaire regels over management, en die je in elk type organisatie kan toepassen.

- 1 *Verdeling van arbeid.* Specialisatie verhoogt de productie, doordat werknemers efficiënter gaan werken.
- 2 *Autoriteit.* Managers moeten opdrachten kunnen geven. Autoriteit geeft ze dit recht. Autoriteit gaat echter gelijk op met verantwoordelijkheid.
- 3 *Discipline.* Werknemers moeten gehoorzamen en de regels van de organisatie opvolgen.
- 4 *Eenheid van gezag.* Iedere werknemer moet zijn opdrachten van een superieur krijgen.
- 5 *Eenheid van richting.* De organisatie moet een enkel actieplan hebben, om managers en arbeiders te leiden.
- 6 *Ondergeschiktheid van individuele belangen aan het algemene belang.* De belangen van een werknemer of groep werknemers moeten niet zwaarder wegen dan de belangen van de organisatie als geheel.
- 7 *Vergoeding.* Werknemers moeten een vergoeding krijgen voor de geleverde arbeid.
- 8 *Centralisatie.* Verwijst naar de mate waarin ondergeschikten deelnemen aan het beslissingsproces.
- 9 *Hiërarchie.* De keten van het topmanagement naar de onderste gelederen is hiërarchisch van aard.
- 10 *Volgorde.* Mensen en grondstoffen moeten op het juiste moment op de juiste plaats zijn.
- 11 *Rechtvaardigheid.* Managers moeten vriendelijk en redelijk zijn tegen hun werknemers.
- 12 *Stabiele invulling van arbeid.* Managers moeten de invulling van arbeid goed plannen en ervoor zorgen dat vacatures snel worden vervuld.
- 13 *Initiatief.* Werknemers die plannen aandragen en willen uitvoeren moeten worden ondersteund.
- 14 *Teamgeest.* Het aanmoedigen van teamgeest bevordert harmonie en eenheid in het bedrijf.

Figuur 2.3 De veertien grondbeginselen van management van Fayol

- **Max Weber**
 - **Ideaal type organisatie → Bureaucratie:** vorm van organisatie gekenmerkt door verdeling van arbeid, een helder omschreven hiërarchie, gedetailleerde regels en voorschriften, en niet-persoonlijke werkrelaties.
 - Bureaucratische organisatie: niet efficiënt!



Figuur 2.4 De ideale bureaucratie van Weber

2.2.4 De algemeen bureaucratische organisatietheorie vandaag

- Gedachte: routines & procedures → stabiliteit & continuïteit
- ~~Creativiteit~~
- Huidige flexibele organisaties: enkele bureaucratische elementen nodig

2.3 De kwantitatieve aanpak

- **Kwantitatieve aanpak:** gebruik van kwantitatieve technieken om het management- en beslissingsproces te verbeteren.
 - Vanaf jaren '50
 - Ontwikkeling van mathematische modellen en processen. (Prognose-instrumenten en simulatietechnieken.
 - Ingenieurs & economen

2.3.1 De kwantitatieve aanpak vandaag

- Softwarepakketten (oa Excel...), 2D-weergave werkelijkheid, computersimulaties → eenvoud
- **Simulatie:** benadert de realiteit van het werken met echte, menselijke problemen en verschilt dus van de meer abstracte bezigheid van het opstellen van kwantitatieve modellen.

2.4 De gedragsbenadering

- Psychologen en/of sociologen
- **Organisatiegedrag:** gedrag van mensen in organisaties
- **HRM**

2.4.1 Belangrijke bijdragen

- Eind 19^e begin 20^{ste} eeuw → belang menselijke factor
- Onderzoek → mensen belangrijkste bezit van organisatie
- Mayo, Follett, Maslow, Herzberg, Mc Gregor (zie hb p.34)
- Uitgangspunt: organisaties zijn groepen van mensen. Mensen zijn te complex om te programmeren en beïnvloeden elkaar bovendien.
- Mensgerichte kijk
 - Onderliggende assumpties:
 - Irrationele logica (versterkt of verzwakt rationele logica)
 - Vrije wil & vrije keuze
 - Diversiteit in preferenties en gedrag
- **Gevolgen voor het aansturen van organisaties:**
 - Via onderzoek inzicht verwerven in de verschillende facetten van complex mensbeeld.
 - Aandacht voor de interacties tussen mensen.
 - Complexe receptuur = minder sterk normatief karakter

2.4.2 Hawthorne-onderzoeken

- 1924
- Onderzoekt welke factoren de productiviteit beïnvloeden
→ Sociale normen in groepsverband belangrijkste factor voor verklaring individueel gedrag op het werk.
- Mayo: concludeerde dat gedrag & gevoelens veel met elkaar te maken hebben.
 - Groepen hebben veel invloed op individueel gedrag
 - Groepsnormen bepalen individuele productiviteit
 - Geld heeft kleinere invloed op productiviteit dan normen en gevoelens binnen een groep en gevoel van zekerheid

2.4.3 Organisatiegedrag vandaag

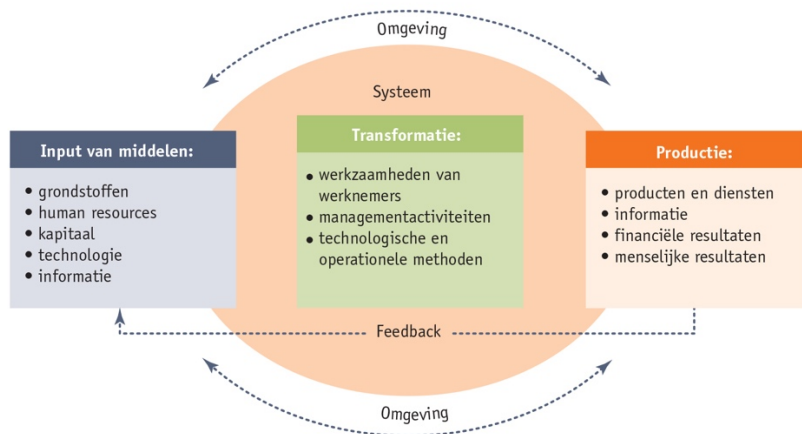
- Betrokkenheid medewerkers (door overleg & consensus) → betere inzet + meer samenhang

2.5 De hedendaagse benaderingen

- **Hedendaagse managementbenaderingen:** ook rekening houden met elementen buiten organisatie.

2.5.1 Systeembenadering

- **Systeem:** verzameling van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen die samen een samenhangend geheel vormen.
 - **Gesloten systemen:** systemen die geen wisselwerking kennen met de omgeving en er niet door worden beïnvloed. (Alle input & output is intern)
 - **Open systemen:** systemen die in een dynamische wisselwerking met de omgeving staan. (Input transformeren in output die wordt verspreid in omgeving)



Figuur 2.6 De organisatie als open systeem

2.5.2 De systeembenadering en managers

- Organisaties zijn afhankelijk van hun omgeving
- Continue aanpassing, creativiteit & innovatie

2.5.3 De contingentiebenadering

- **Contingentiebenadering:** benadering die ervan uitgaat dat organisaties verschillen, met verschillende omstandigheden te maken krijgen en verschillende managementmethoden vereisen.
- = **Situationele benadering**
- Managementprincipes niet universeel toepasbaar

2.5.4 De contingentiebenadering en managers

- Als, dan...
- Er bestaan geen universele regels voor managers
- Meest genoemde contingentievariabelen: (niet vanbuiten leren, wel begrijpen)

Omvang van de organisatie.

Het aantal mensen in een organisatie heeft veel invloed op wat managers doen. Als een organisatie groter wordt, groeien ook de coördinatieproblemen. De organisatiestructuur voor een bedrijf van vijftigduizend werknemers zal bijvoorbeeld niet geschikt zijn voor een bedrijf van vijftig werknemers.

Routinematigheid van de gebruikte technologieën.

Om de doelstellingen te realiseren, gebruikt een organisatie technologie. De organisatie voert een bepaald proces uit om input van middelen om te zetten in producten. Routinetechnologieën vereisen organisatorische structuren, leiderschapsstijlen en beheersystemen die verschillen van aangepaste of specialistische technologieën.

Onzekerheden in de omgeving.

De mate van onzekerheid door politieke, technologische, sociaal-culturele en economische veranderingen heeft ook invloed op het managementproces. Wat het beste werkt in een stabiele en voorspelbare omgeving, kan totaal verkeerd zijn in een snel veranderende en onvoorspelbare omgeving.

Persoonlijke verschillen.

Individuele personen verschillen van elkaar in hun ambities, autonomie, tolerantie en verwachtingen. Met deze verschillen moeten managers rekening houden in bijvoorbeeld hun motivatietechnieken en leiderschapsstijl. Wat voor de ene persoon goed werkt, hoeft bij een ander niet te werken.

Figuur 2.7 Veelgenoemde contingentievariabelen

2.5.5 Concurrerende-waardenmodel van Quinn

1. Scientific management van Taylor
2. Algemeen bureaucratische organisatietheorie van Fayol
3. Human relations management van Mayo en anderen
4. Open-systeembenadering

→ Benaderingen vervangen elkaar niet, ze vullen elkaar aan.

- Geeft aan in welk van de 4 managementbenaderingen iemand werkt

2.6 Management 2.0

- **Management 2.0:** organisatie past zich aan en vernieuwt zonder dat het management dit noodzakelijkerwijs stuurt of in de weg staat.
 - Manager zal in praktijk:
 - Moeten werken aan het ontwikkelen van een democratie van ideeën
 - De fantasie van de medewerkers en zichzelf moeten versterken
 - Middelen dynamisch moeten toewijzen
 - Iedereen de kans moeten geven om mee te doen
 - Collectieve wijsheid bundelen
 - Verdragende effect van oude denkwijzen zo klein mogelijk houden



Figuur 2.8 De managementcyclus uit Management 2.0

- **Flexibiliseren:** het zoeken naar mogelijkheden om de snelle veranderingen bij te benen vraagt om een flexibelere instelling die verandering en innovatie direct mogelijk maakt.
- **Daadkracht:** het laten gebeuren: hoe realiseren we de doelen?
- **Beheersing:** de veranderingen en de innovaties in de organisaties opnemen: wat hebben we geleerd, wat kan behouden blijven en wat moet nog weer anders?

Hoofdstuk 3: De speelruimte van de manager

- Speelveld manager:
 - **Externe omgeving:** factoren en krachten die zich buiten de invloedssfeer van de organisatie bevinden en toch prestaties beïnvloeden.
 - **Interne omgeving:** factoren en krachten die zich binnen de invloedssfeer van de organisatie bevinden en de prestaties beïnvloeden.

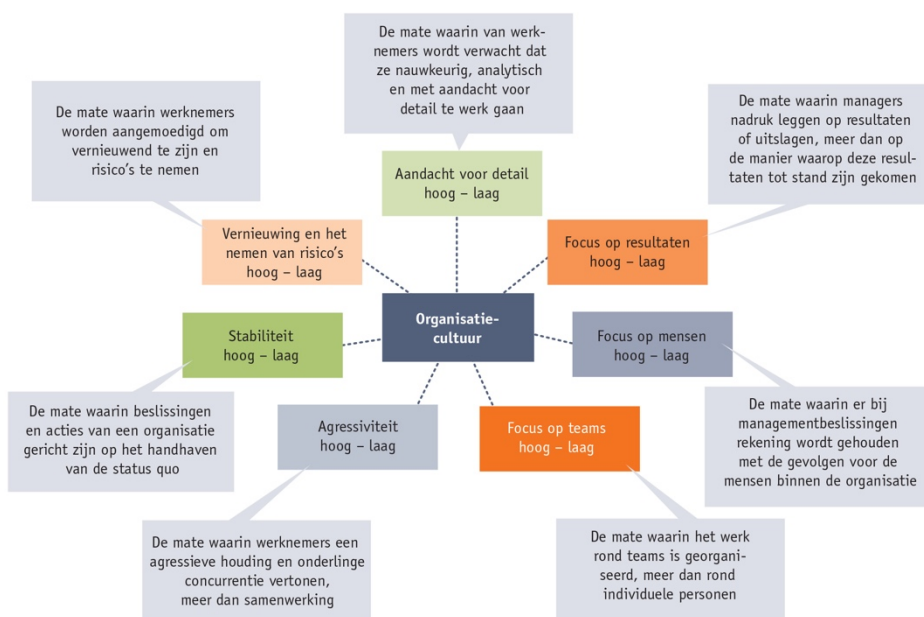
3.1 De cultuur binnen een organisatie

3.1.1 Wat is organisatiecultuur?

- **Organisatiecultuur:** geheel van gemeenschappelijke opvattingen binnen een organisatie dat in hoge mate bepalend is voor hoe werknemers handelen. Hiermee onderscheidt de organisatie zich van andere organisaties.
 - **Implicaties:**
 - Cultuur is een waarneming → verschillende opvattingen
 - Cultuur is gedeeld
 - Cultuur is beschrijvend

→ Moeilijk om te sturen!

oef op schema kunnen!



Figuur 3.1 De organisatiecultuur – zeven dimensies

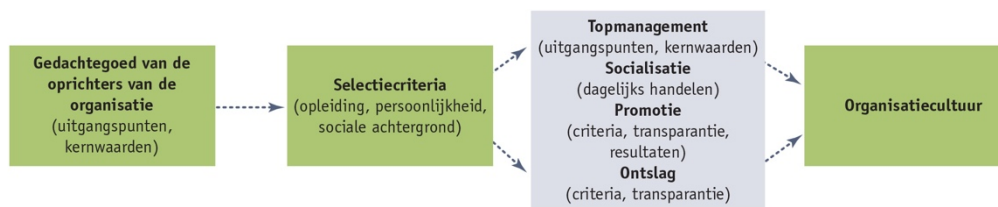
- **Kernwaarden:** belangrijkste waarden binnen een organisatie.
- **Waarden:** idealen die mensen nastreven en waarderen → bron voor menselijk gedrag (emotionele lading).
- **Normen:** uitwerkingen, vertalingen van waarden naar concrete dagelijkse handelingen.

3.1.2 Hoe ontstaat een cultuur?

- Oorspronkelijke idee van oprichters (verhaal) wordt doorverteld aan huidige medewerkers.
- Vaak hangt organisatiecultuur af van oprichters.

3.1.3 Hoe een organisatiecultuur blijft voortbestaan

- Zie vb Colruyt ppt
- **Socialisatie:** het proces dat nieuwe medewerkers helpt te leren hoe de organisatie dingen doet.



Figuur 3.3 Hoe de organisatiecultuur wordt gecreëerd en behouden

- **Verhalen over organisaties:** beschrijvingen van belangrijke gebeurtenissen of mensen: de oprichters van de organisatie, het overtreden van regels, reacties uit het verleden op fouten, enzovoort. (Erfgoed van de organisatie)
- **Rituelen:** geven in handleidingen de kernwaarden en de ongeschreven regels van een organisatie weer. Met rituelen 'gedenkt' men de zaken waar de organisatie belang aan hecht.
→ Rituelen veranderen in tijd en weerspiegelen de cultuur die de organisatie nastreeft.
- **Materiële symbolen:** helpen bij het creëren van de persoonlijkheid van een organisatie. Voorbeelden zijn het gebouw, de manier van kleden van werknemers, het type auto waarin de topmanagers rijden.
- **Taal:** middel om de gemeenschappelijkheid uit te drukken. Door zich de taal van de organisatie eigen te maken, geven medewerkers blijk van hun acceptatie van de cultuur.

3.1.5 Hoe cultuur managers beïnvloed en vice versa

- Cultuur van organisatie
 - Biedt mogelijkheden
 - Legt beperkingen op aan managers & medewerkers

Flexibiliseren (planning en innovatie)

- De mate waarin het nemen van risico's deel mag uitmaken van planning.
- Of het uitwerken van ideeën en ontwikkelen van plannen door individuen of in teams moet plaatsvinden.
- Of vooral het management of vooral de medewerkers zich bezighouden met het zoeken naar mogelijkheden in de externe omgeving.
- Hoeveel autonomie in het werk van een werknemer wordt verwerkt.

Daadkracht (organiseren en leiderschap)

- Of taken door individuen of teams zouden moeten worden uitgevoerd.
- De mate waarin managers van afdelingen met elkaar moeten omgaan.
- De mate waarin managers zich bezighouden met de voldoening die werknemers uit hun werk halen.
- Welke leiderschapsstijlen geschikt zijn.
- Of alle meningsverschillen (zelfs de constructieve) uit de wereld moeten worden geholpen.

Beheersen (procesmanagement en kwaliteit)

- Of er externe controle nodig is of dat werknemers zeggenschap hebben over hun eigen handelen.
- Welke resultaten het meest belangrijk worden gevonden.
- Wat de gevolgen zijn als medewerkers hun doelen niet halen.

Figuur 3.4 De invloed van de organisatiecultuur op managementbeslissingen

3.1.6 Sterke versus zwakke culturen

- **Streng organisatielcultuur:** organisatielcultuur waarin de kernwaarden intensief worden nageleefd en breed worden gedragen.
- Of een organisatie sterk of zwak is, hangt af veel veel factoren.

Sterke culturen	Zwakke culturen
Waarden worden breed gedeeld	Waarden zijn beperkt tot een paar mensen, meestal het topmanagement
Cultuur draagt consistente boodschappen uit over wat belangrijk is	Cultuur zendt conflicterende boodschappen uit over wat belangrijk is
Meeste medewerkers kunnen verhalen vertellen over bedrijfshistorie en -helden	Medewerkers weten weinig van bedrijfshistorie of -helden
Medewerkers identificeren zich sterk met cultuur	Medewerkers identificeren zich nauwelijks met cultuur
Sterke relatie tussen gedeelde waarden en gedrag	Weinig verband tussen gedeelde waarden en gedrag

Figuur 3.5 Sterke en zwakke organisatielculturen

- **Uimodel van Hofstede** → zie ppt

3.2 De invloed van de manager: onbeperkte macht of symbolische macht?

3.2.1 De onbeperkte machtsopvatting

- **Onbeperkte machtsopvatting van management:** de opvatting dat managers direct verantwoordelijk zijn voor het slagen of falen van hun organisatie.
 - Kwaliteit van de organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van haar managers.
 - Managers worden afgerekend op prestaties van organisatie. (Bv winst ferm gedaald → schuld manager)

3.2.2 De symbolische machtsopvatting

- **Symbolische machtsopvatting van management:** de opvatting dat managers een organisatie slechts in beperkte mate kunnen sturen, vanwege het grote aantal factoren dat buiten hun invloedssfeer ligt.
 - Mogelijkheid van managers om uitkomsten te beïnvloeden wordt bepaald en beperkt door externe factoren.
 - Managers symboliseren gezag en invloed door hun acties

3.2.3 De werkelijkheid: een compromis

- **Werkelijkheid:** manager noch hulpeloos, noch almachtig!
- **Mondialisering:** het toenemende proces van economische, culturele en politieke integratie op mondiaal niveau. Door de openstelling van grenzen tussen landen kunnen goederen en diensten zich gemakkelijker verplaatsen.
- **Turbulentie:** een verhoging van risico en onzekerheid veroorzaakt door het 'gedrag' van externe omgevingsfactoren.
- Externe omgeving → verschillende componenten (zie figuur 3.6)



Figuur 3.6 Componenten van de externe omgeving

3.3 Management in een wereldwijde omgeving

- Voor managers: mondialisering → rekening houden met vreemde culturen.

3.3.1 De culturele omgeving

- **Nationale cultuur:** de waarden en normen die de inwoners van een bepaald land delen en die hun gedrag en hun mening over wat belangrijk is, vormen.
- Invloed nationale cultuur > invloed organisatiecultuur op WN

Het cultuurmodel van Geert Hofstede (jaren '60)

- Maakt gebruik van **dimensies**: bepalende kenmerken die een cultuur in meerdere of mindere mate bezit en aan de hand waarvan je culturen met elkaar kunt vergelijken.
 - 5 dimensies van nationale cultuur
 - 1. Individualisme en collectivisme:**
 - Individualisme: beschrijft dat van mensen wordt verwacht dat ze zich op hun eigen belangen en dan van hun directe omgeving richten.
 - Collectivisme: beschrijft dat mensen verwachten dat de leden van hun eigen groep voor hen opkomen wanneer ze in moeilijkheden verkeren.
 - 2. Machtsafstand:**

Beschrijft de mate waarin een samenleving een onevenwichtige verdeling van macht in organisaties accepteert.

→ Bij grote machtsafstand zijn titels, positie en status belangrijk.
 - 3. Onzekerheidsvermijding:**

Beschrijft de mate waarin mensen risico's en onconventioneel gedrag accepteren.
 - 4. Masculiniteit versus femininiteit:**
 - Masculiniteit: beschrijft de mate waarin een samenleving wordt gekenmerkt door assertiviteit en materialisme.
 - Femininiteit: beschrijft de mate waarin een samenleving waarde hecht aan onderlinge relaties en het welzijn van anderen.

5. Gericht op de lange termijn versus de korte termijn:

- Gerichtheid op LT: beschrijft de mate waarin een samenleving wordt gekenmerkt door (onder andere) het aanpassen van traditie aan omstandigheden, zuinig omspringen met middelen, geleidelijke resultaten en aandacht voor normen en waarden.
- Gerichtheid op KT: beschrijft de mate waarin een samenleving wordt gekenmerkt door (onder andere) respect voor traditie en sociale verplichtingen, beperkte investeringen, snelle resultaten en aandacht voor beeldvorming.

Het GLOBE-raamwerk voor beoordeling van culturen (1993)

- GLOBE: Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness
= onderzoekt blijvend intercultureel leiderschapsgedrag
- Gegevens model van Hofstede verouderd → aanpassingen: GLOBE (bouwt dus verder!)
 - 9 dimensies waarop nationale culturen verschillen
 1. **Assertiviteit**
 2. **Toekomstgerichtheid**
 3. **Sekseonderscheid**
 4. **Onzekerheidsvermijding**
 5. **Machtsafstand**
 6. **Individualisme/collectivisme**
 7. **Groepscollectivisme:**
De mate waarin leden van een samenleving trots zijn op het lidmaatschap van kleine groepen, zoals familie en vriendenkring, en de organisaties waar ze werken.
 8. **Prestatiegerichtheid**
 9. **Mensgerichtheid**
- **Cultuurshock:** het gevoel van verwarring, desoriëntatie en emotionele shock veroorzaakt door de onderdompeling in een onbekende cultuur.

3.3.3 Mondiaal management en turbulentie

- = Een verhoging van risico en onzekerheid veroorzaakt door het "gedrag van externe omgevingsfactoren."
- = Bronnen van turbulentie (blz. 71 ev)
 1. Ontwrichtende technologieën en innovaties (= internet, mobiele netwerken, etc.)
 2. Nieuwe economieën en staatsinvesteringsfondsen (BRIC-landen)
 3. Hyperconcurrentie
= Een sneller wordende concurrentie, gekenmerkt door agressieve en dynamische bewegingen van bestaande en nieuwe concurrenten.
 4. Milieuaspecten
 5. Emancipatie van klanten (grotere transparantie, social media)
- Turbulentie kan kansen bieden, maar ook risico's!

3.4 Actuele organisatiecultuurkwesties voor managers

3.4.1 Een ethische cultuur ontwikkelen

- Wees een rolmodel (Word-deed alignment)
- Communiceer verwachtingen
- Zorg voor beschermingsmechanismen

3.4.2 Een innovatieve cultuur ontwikkelen

- Uitdaging en betrokkenheid
- Ideetijd
- Vertrouwen en openheid

3.4.3 Een klantgerichte cultuur ontwikkelen

- Duidelijkheid over de rol
- Empowerment/ weinig regels
- Goede luistervaardigheden

Hoofdstuk 4: Maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethisch handelen

4.1.1 Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

- MVO gaat ervan uit dat een bedrijf verantwoordelijk is voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering.
 - People
 - Planet
 - Profit
 - profit kan ook vervangen worden door 'Prosperity', om aan te geven dat niet alleen aandeelhouders geld verdienen in een bedrijf.
- Een organisatie creëert, distribueert en capteert waarde → **Verantwoordelijkheden organisatie**

4.1.2 Twee zienswijzen op maatschappelijke verantwoordelijkheid

1. De klassieke zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid

- = De zienswijze dat de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van managers het maximaliseren is van winst, door de onderneming zo te laten draaien dat de aandeelhouders (de eigenaren van het bedrijf) tevreden zijn.
- Als managers de middelen van het bedrijf inzetten voor maatschappelijke doeleinden verhogen ze de kosten, wat leidt tot minder winst voor de eigenaren en hogere prijzen voor de consumenten.
- Vergelijkbaar met Angelsaksisch denken.
- Wel MVO, maar moet leiden tot winstmaximalisatie.

2. De sociaaleconomische zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid

- De verantwoordelijkheid van het management gaat verder dan het maken van winst en omvat ook het beschermen en verbeteren van het welzijn van de samenleving.
- Ondernemingen zijn geen onafhankelijke eenheden die alleen verantwoording afleggen aan aandeelhouders.
- Bedrijven hebben een morele verantwoordelijkheid aan de samenleving om betrokken te zijn bij maatschappelijke, juridische en politieke vraagstukken.
- 'Het juiste doen'.
- Vergelijkbaar met Rijnlands denken

→ Vergelijking beiden zie hb p. 84 & ppt



Figuur 4.1 Aan wie moet de manager verantwoording afleggen?

4.1.3 Argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoorde activiteiten

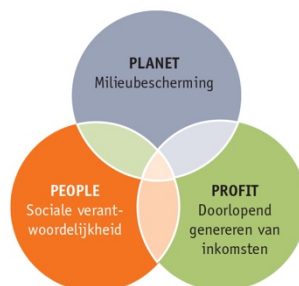
Voor	Tegen
<i>Verwachtingen van het publiek</i> De publieke opinie steunt bedrijven die economische én maatschappelijke doelen proberen te bereiken	<i>Minder winst</i> Een bedrijf is alleen maatschappelijk verantwoordelijk bezig als het de eigen economische belangen nastreeft
<i>Winst op de lange termijn</i> Maatschappelijk verantwoorde bedrijven lijken op de langere termijn een stabiele winst te behalen	<i>Vervaging van doelstellingen</i> Het ontplooiën van maatschappelijk verantwoorde activiteiten verwaagt het hoofddoel van het bedrijf: economisch productief zijn
<i>Ethische plicht</i> Bedrijven moeten maatschappelijk verantwoordelijk zijn omdat ze een ethische plicht hebben	<i>Kosten</i> Veel maatschappelijk verantwoorde activiteiten kosten meer dan ze opbrengen en iemand moet die kosten dragen
<i>Imago</i> Bedrijven kunnen een goed imago ontwikkelen door maatschappelijk verantwoorde activiteiten te ontplooiën	<i>Te veel macht</i> Bedrijven hebben al veel macht en zullen te veel macht krijgen als ze maatschappelijk verantwoorde activiteiten ontplooiën
<i>Een betere leefomgeving</i> Bedrijven kunnen helpen bij het oplossen van lastige maatschappelijke vraagstukken	<i>Gebrek aan vaardigheden</i> Bedrijven ontberen de vaardigheden om maatschappelijke problemen op te lossen
<i>Weerhouden van verdere regulering door de overheid</i> Als ze maatschappelijk verantwoordelijk bezig zijn, hoeven bedrijven minder inmenging van de overheid te verwachten	<i>Wie is verantwoordelijk?</i> Er is geen directe verantwoordelijke aan te wijzen voor het slagen of mislukken van maatschappelijk verantwoorde activiteiten
<i>Evenwicht van verantwoordelijkheid en macht</i> Bedrijven hebben veel macht, daarom is een even grote hoeveelheid verantwoordelijkheid nodig om tegenwicht te bieden	
<i>Belang voor aandeelhouders</i> Maatschappelijke verantwoordelijkheid kan op de lange termijn de koers van het aandeel verbeteren	
<i>Inzet van hulpmiddelen</i> Bedrijven beschikken over de middelen om noodlijdende projecten te ondersteunen ¹²	
<i>Voorkomen is beter dan genezen</i> Bedrijven moeten maatschappelijke vraagstukken oplossen voordat de problemen te groot worden	

Figuur 4.2 Argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoorde activiteiten

4.1.4 Van verplichting tot maatschappelijke verantwoordelijkheid

- **Maatschappelijke verplichting:** de verplichting van een bedrijf om aan economische en en juridische eisen te voldoen.
- **Maatschappelijke ontvankelijkheid:** de mogelijkheid van een bedrijf om zich aan veranderende maatschappelijke omstandigheden aan te passen. (Acties ondernemen in reactie op populaire maatschappelijke behoefte)
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** de morele verplichting van een bedrijf, afgezien van de wettelijke en economische noodzakelijke verplichtingen, om doelstellingen na te streven die goed zijn voor de samenleving als geheel. → Verplichten zichzelf 3 P's extreem goed toe te passen.

Tripple bottom line:



Figuur 4.3 People, planet, profit

4.1.5 Social impact management

- **Social impact management:** een benadering van management waarbij managers de maatschappelijke gevolgen van hun beslissingen en handelingen onderzoeken.
 - Tijdens plannen, organiseren, leidinggeven en controleren zouden managers zich afvragen: hoe werkt dit als we denken aan de maatschappelijke omgeving waarbinnen het bedrijf opereert?
- MVO benaderingen
 - Laissez-faire
 - Enlightened self-interest
 - Forum for stakeholder interaction
 - Shaper of society

4.2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en economische prestaties

→ Op welke wijze heeft MVO-invoed op economische prestaties van een bedrijf? (Moeilijk)

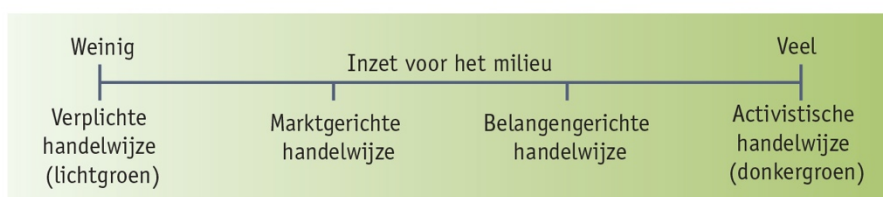
- **Maatschappelijke evaluatie:** het toepassen van maatschappelijke criteria voor de beslissing om wel of niet te investeren.

4.3 De vergroening van management

- **Vergroening van management:** de erkenning van de relatie tussen de activiteiten van een organisatie en de invloed hiervan op het milieu.
Mondiale milieuproblemen waarmee managers te maken hebben
 - Lucht-, water-, en bodemvervuiling als gevolg van giftig afval
 - Opwarming van de aarde door broeikasgassen
 - Uitputting van natuurlijke bronnen

4.3.1 De vergroening van organisaties

- **Verplichte (of lichtgroene) handelwijze**
 - Ondernemingen doen eenvoudigweg wat wettelijk verplicht is.
- **Marktgerichte handelwijze**
 - Organisaties reageren op de milieuvoorkeuren van hun klanten.
- **Belanggerichte handelwijze**
 - Organisaties werken eraan om aan de milieueisen van diverse stakeholders te voldoen, zoals medewerkers, leveranciers of de gemeenschap.
- **Activistische handelwijze**
 - Organisaties zoeken naar manieren om de aarde en de natuurlijke hulpbronnen te respecteren en behouden.



Figuur 4.5 Handelwijzen en groentinten

(uit R.E. Freeman, J. Pierce en R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment*, New York, Oxford University Press, 1995)

4.3.2 De vergroening van management evalueren

- Organisaties worden groener door:
 - De richtlijnen van de GRI (Global Reporting Initiative) te volgen.
 - De ISO 1400-normen over te nemen.
 - Genoemd te worden als een van de 100 groenste bedrijven ter wereld.
- **Greenwashing:** proberen bedrijf groen voor te doen enkel voor reputatie, dus zonder adequate oplossing.

4.4 Waardemanagement

- **Waardemanagement:** een methode van management waarbij managers de in een organisatie gedeelde normen en waarden vastleggen, uitdragen en uitoefenen.

4.4.1 De functies van organisatiewaarden



Figuur 4.6 De functie van gedeelde waarden in een organisatie

4.4.3 De ontwikkeling van gedeelde waarden

- De waarden van een organisatie worden weerspiegeld in de beslissingen en acties van haar personeel.

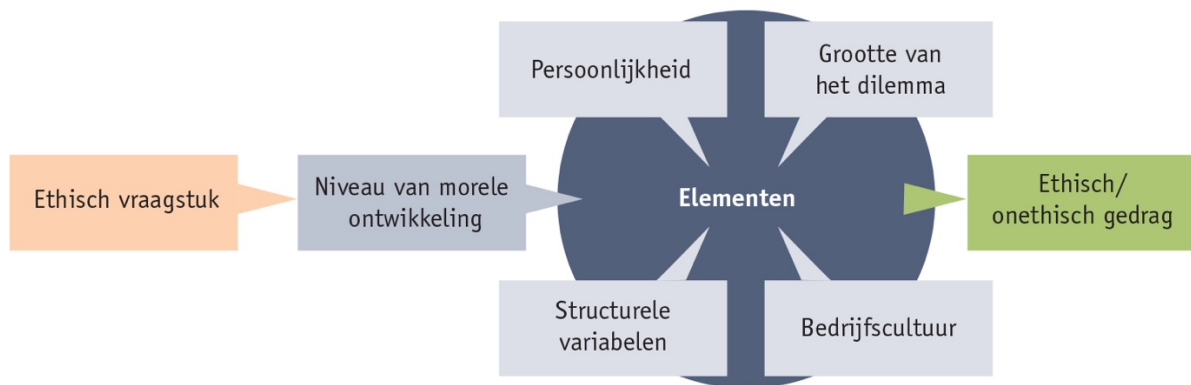
4.5 Ethische managementvraagstukken

- **Ethiek:**
 - De regels en principes die correct en incorrect handelen definiëren.
 - Regels en principes: verduidelijken.
 - Vaak waardenconflicten.



Figuur 4.7 Een stappenplan voor het omgaan met ethische dilemma's

4.5.1 Factoren die het ethisch handelen van managers beïnvloeden



Figuur 4.8 Factoren die invloed hebben op ethisch of onethisch gedrag

1. De invloed van het niveau van de morele ontwikkeling op ethisch handelen

- 3 niveaus van morele ontwikkeling, elk 2 fasen
 → Bij ieder opeenvolgend niveau wordt het morele oordeel van het individu minder afhankelijk van invloeden buitenaf.
 - **Pre conventionele niveau:** keuzes tussen goed en slecht worden gemaakt met inachtneming van persoonlijk consequenties, zoals afstraffing, beloning of gunsten.
 - **Conventionele niveau:** gebaseerd op het onderschrijven van normen en het voldoen aan verwachtingen van anderen.
 - **Principiële niveau:** eigen morele principes afhankelijk van de groep of gemeenschap waartoe men behoort.

→ Enkele conclusies:

- Mensen doorlopen opeenvolgend de 6 fasen. ('ladder')
- Geen garantie dat morele ontwikkeling voortduurt, proces kan in elke fase stoppen.
- Grootste deel volwassenen: fase 4

Niveau		Beschrijving van fasen
	Principieel	6. Volgt eigen ethische principes, zelfs als deze tegen wetten en regels indruisen 5. Respecteert rechten van anderen en houdt zich aan eigen normen en waarden, ongeacht de mening van de meerderheid
	Conventioneel	4. Bewaart de conventionele orde door zich te houden aan overeengekomen verplichtingen 3. Voldoet aan de verwachtingen van de omgeving
	Preconventioneel	2. Volgt alleen de regels als dit in het eigen belang is 1. Houdt zich aan de regels om fysieke straf te ontlopen

Figuur 4.9 Fasen van morele ontwikkeling

(uit L. Kohlberg, 'Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach' in T. Lickona (red.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues*, New York; Holt, Rinehart & Winston, 1976, pp. 34-5)

2. De invloeden van individuele kenmerken (persoonlijkheid) op ethisch handelen

- **Individuele kenmerken:** de persoonlijke waarden van een manager die voor een deel het ethisch handelen van de managers beïnvloeden.
- **Persoonlijke waarde:** een elementaire persoonlijke overtuiging van wat goed en fout is.
- **Persoonlijke standvastigheid:** een persoonlijkheidskenmerk van de kracht van iemands overtuigingen.
- **Locus of control:** een persoonlijkheidskenmerk van de mate waarin iemand denkt zijn of haar lot in eigen handen te hebben.
 - Interne locus of control: geloven dat zij hun eigen lot bepalen.
 - Externe locus of control: wat er met ze gebeurt, is te danken aan externe omstandigheden waar ze nauwelijks invloed op hebben. → Geluk of toeval

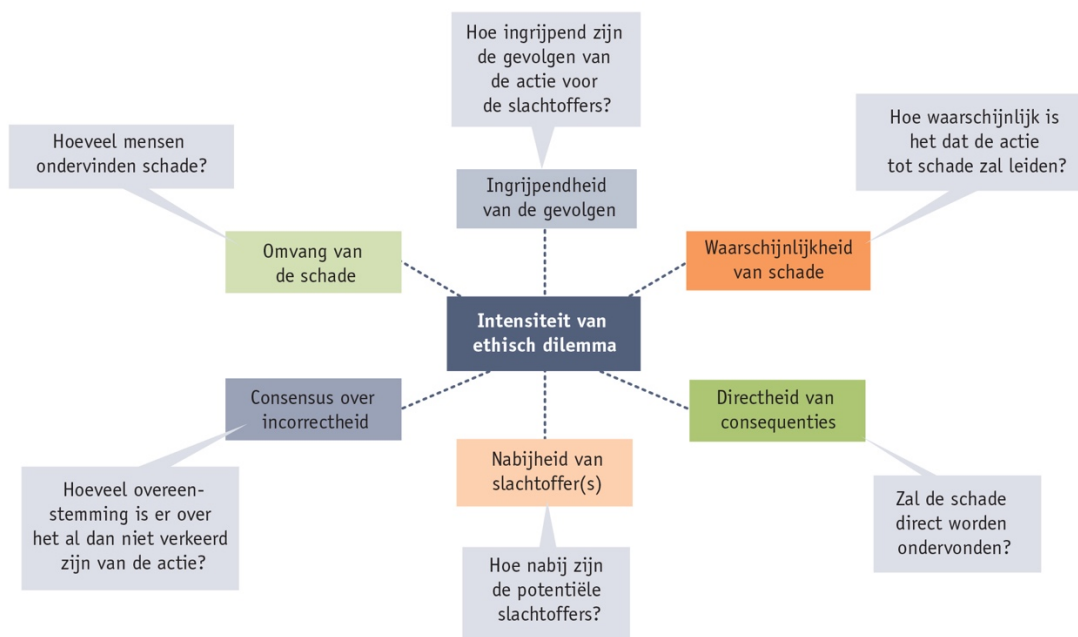
3. De invloed van structurele variabelen op ethisch handelen

- **Structurele variabelen:** het structurele ontwerp van een organisatie dat voor een deel het ethisch handelen van managers en werknemers beïnvloed.
- Stellen van doelen kan tot een aantal onverwachte problemen leiden, zeker in samenhang met onethisch gedrag.

4. De invloed van de organisatiecultuur op ethisch handelen

- Inhoud & kracht cultuur → invloed ethisch handelen WN
- In organisatie die ethisch handelen aanmoedigt: WN veel risico's nemen, mogelijkheid tot controle, geen taboe op conflicten.
- Managers: innovatief & creatief

5. De invloed van de intensiteit van het dilemma op ethisch handelen



Figuur 4.10 Factoren voor de intensiteit van een ethisch dilemma

4.5.2 Het verbeteren van ethisch gedrag

1. Werknemersselectie
2. Ethische codes en basisregels instellen
 - **Ethische code:** een formele verklaring over de primaire waarden van een organisatie en de handelwijze die de organisatie van werknemers verwacht.
3. Leiderschap van topmanagement
4. Functiedoelen en beoordeling van prestaties
5. Ethisch onderricht
6. Onafhankelijke sociale controles
7. Formele beschermingsmaatregelen ('klokkenluiders')

Hoofdstuk 5: Innovatie en verandering

5.1 Het veranderingsproces

- Verandering → realiteit voor elke onderneming: Flexibel meebewegen!
- Change management

Externe drijfveren	Interne drijfveren
• Veranderende klantbehoeften en -wensen • Nieuwe wet- en regelgeving • Nieuwe technologie • Economische ontwikkelingen	• Nieuwe organisatiestrategie • Verandering in personeelssamenstelling • Nieuwe apparatuur • Veranderende attitude van werknemers

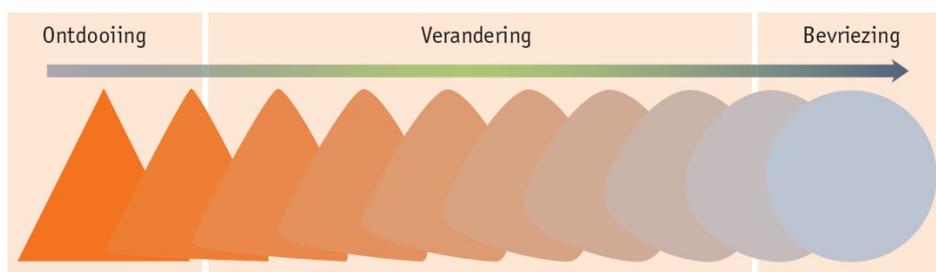
Figuur 5.1 Externe en interne drijfveren voor verandering

5.1.1 Twee zienswijzen op het veranderingsproces

- 2 metaforen:
 1. Bedrijf = schip dat kalme zeeën bevaart. Kapitein & bemanning weten waar ze heen gaan → al talloze keren zelfde reis gemaakt. Verandering: sporadische storm (korte verstoring van rustige reis).
 2. Bedrijf = rubberboot op woeste bergrivier met veel stroomversnellingen. Ze kennen de weg niet, weten niet waar ze heengaan, en varen 's nachts! → In deze metafoor is verandering en beheren ervan een voortdurend proces.

5.1.2 De kalme zee

- Tot einde jaren '80 goede beschrijving
- **Veranderingsproces van Lewin** (afbeelding hier onder):
 - Succesvolle verandering = iets dat kan gepland worden
 - Status quo ontdooien (status quo: status van evenwicht) → stuwende krachten versterken, weerstand verzwakken.
 - De overgang naar een nieuwe status initiëren.
 - De nieuwe status bevriezen (moet lange tijd meegaan!).
→ ijsblokjes zie slides!



Figuur 5.2 Het veranderingsproces

5.1.3 De wilde bergrivier

- Snel op veranderende omstandigheden kunnen reageren.
- Managers bevinden zich hun hele werkende leven in stroomversnelling.

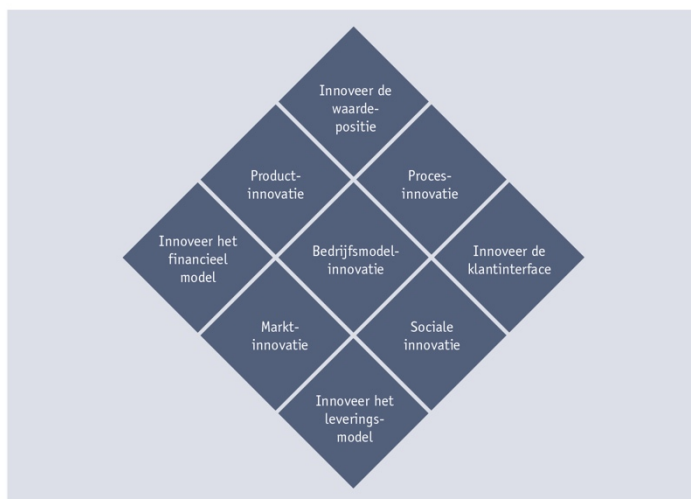
5.1.4 De twee zienswijzen nader bekeken

- Bedrijf dat verandering ziet als een periodieke verstoring van kalme en stabiele omgeving → loopt groot risico.
- Flexibiliteit → managers moeten klaar staan om de veranderingen in hun bedrijf en hun werkgebied efficiënt en effectief te begeleiden.

5.2 Innovatie stimuleren

5.2.1 Creativiteit versus innovatie

- **Creativiteit:** de mogelijkheid om ideeën op unieke wijze te combineren of om ongebruikelijke associaties te leggen.
- **Innovatie:** het omzetten van een creatief idee in winstgevende producten, diensten of werkmethoden.



Extra uitleg: hb p. 118-119

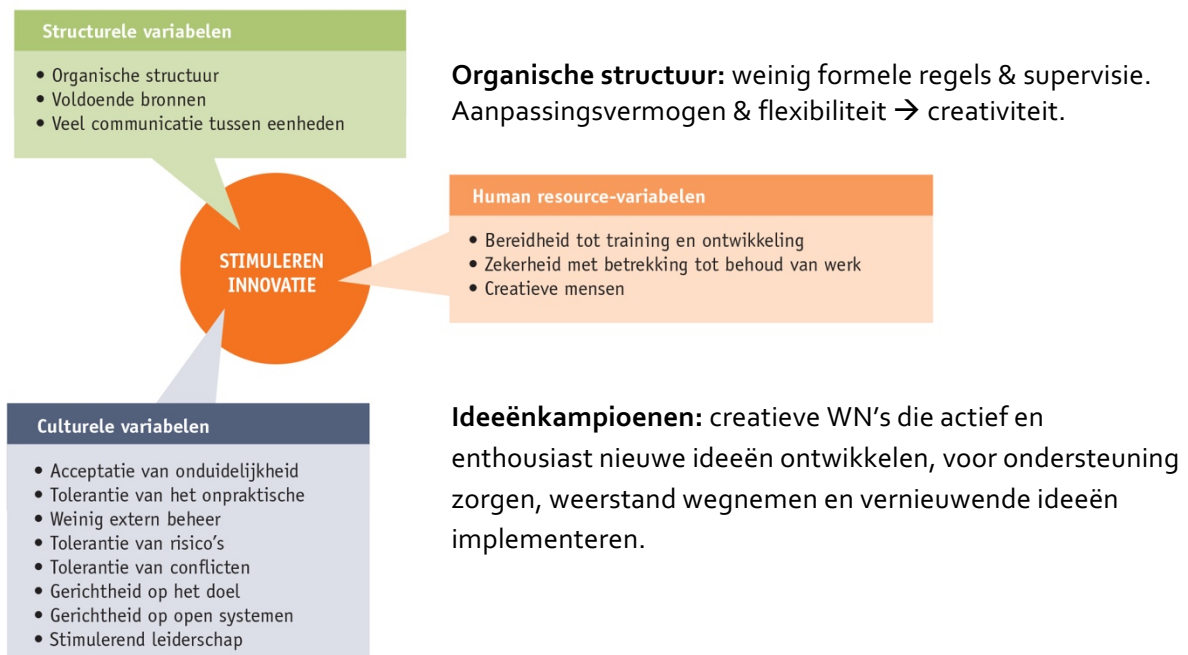
Figuur 5.3 Negen innovatiegebieden
(R. Bruins en B. Pinkster, *Informatiemanagement*, 2de ed, Amsterdam: Pearson Education, 2010)

5.2.2 Innovatie stimuleren en ondersteunen



Figuur 5.4 Het systemenperspectief voor innovatie

(R.W. Woodman, J.E. Sawyer en R.W. Griffin, 'Toward a Theory of Organizational Creativity', *Academy of Management Review*, april 1993, p. 309)



Figuur 5.5 Variabelen voor innovatie

- **De ontwerpbenadering (= designbenadering) binnen innovatie:** de ontwerpbenadering probeert het perspectief te verruimen door langdurige observaties en onderzoek om het probleem op te lossen. Men gebruikt hierbij veel meer het gevoel dan de ratio.
 - = denken zoals kunstenaars
 - Meer mogelijkheden zien
 - Dieper inzicht in wat klanten nodig hebben en willen.

5.3 Veranderingsmanagement

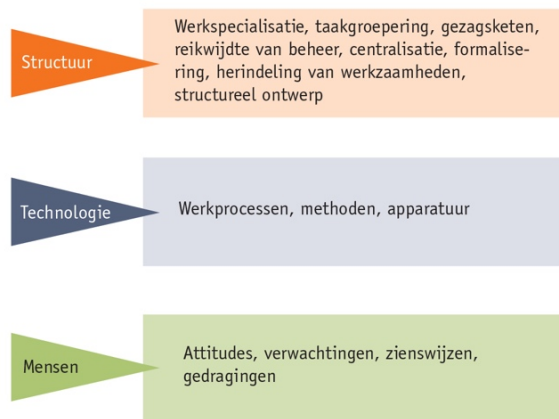
5.3.1 Wat is organisatieverandering?

- **Organisatieverandering:** veranderingen in het personeelsbestand, de structuur of de technologie van een organisatie.
- **Verandermanager:** iemand die fungeert als katalysator en die de verantwoordelijkheid neemt om het veranderingsproces te leiden.

Soorten verandermanagers:

 - Managers: interne ondernemers
 - Niet-managers: veranderingsspecialisten
 - Externe adviseurs: experts op het gebied van implementatie van veranderingen.

5.3.2 Typen verandering



Figuur 5.6 De drie categorieën van verandering

Zie hb p.125-126

- **Organisatieontwikkeling (OO):** technieken of programma's voor het veranderen van mensen en van de aard en kwaliteit van intermenselijke werkrelaties.



Figuur 5.7 Technieken van organisatieontwikkeling

- Bekijken op ppt → 8-stappen model voor verandering van Kotter

5.3.3 Weerstand tegen verandering

Waarom werken mensen verandering tegen?

- Onzekerheid.
- Afwijken van onze gewoonten.
- Angst voor het verlies van verworvenheden, zoals status, geld, gezag, vriendschap, gemak of andere zaken.
- De overtuiging dat de verandering niet in overeenstemming zal zijn met de doelen en belangen van de organisatie en dus schadelijk zal zijn voor het bedrijf.

Methoden voor het verminderen van weerstand

Methode	Wanneer te gebruiken	Voordeel	Nadeel
Voorlichten en communiceren	Wanneer de weerstand gebaseerd is op verkeerde informatie	Neemt misvattingen weg	Werkt misschien niet als er geen wederzijds vertrouwen is
Participeren	Wanneer de werknemers in staat zijn een bijdrage te leveren	Zorgt voor extra betrokkenheid en acceptatie	Tijdrovend; mogelijk slechte oplossing
Faciliteren en ondersteunen	Wanneer werknemers angstig en gespannen zijn	Kan het proces van aanpassing verbeteren	Duur; geen garantie op succes
Onderhandelen	Wanneer de weerstand afkomstig is van een mondige werknemer	Kan steun 'kopen'	Mogelijk duur; opent de deur voor anderen om druk uit te oefenen
Manipuleren	Wanneer de steun van een invloedrijke groep moet worden verkregen	Goedkope, gemakkelijke manier om steun te verwerven	Kan verkeerd uitpakken en de geloofwaardigheid wegnemen
Dwingen	Wanneer de steun van een invloedrijke groep moet worden verkregen	Goedkope, gemakkelijke manier om steun te verwerven	Kan illegaal zijn en de geloofwaardigheid wegnemen

Figuur 5.8 Methoden om weerstand tegen verandering weg te nemen

5.4 Hedendaagse vraagstukken over veranderingsmanagement

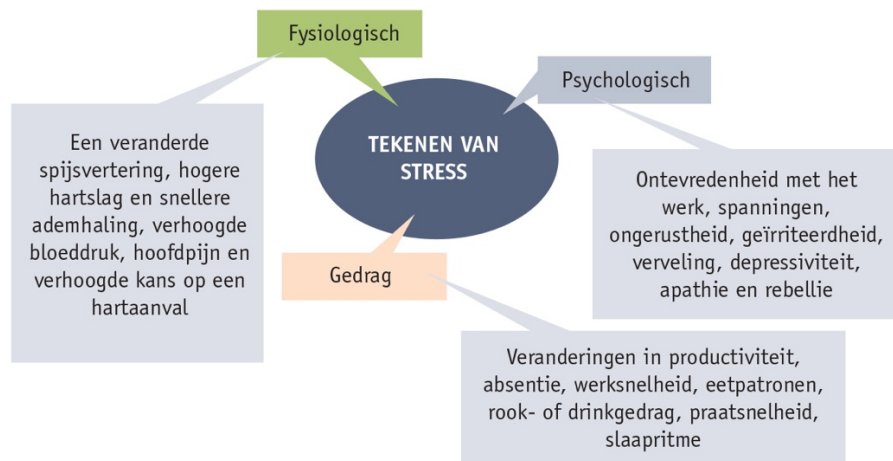
5.4.1 Het veranderen van de organisatiecultuur

- Bedrijfscultuur: relatief stabiele en blijvende kenmerken → cultuur weerbarstig tegen veranderingen.
- Situationele factoren: wanneer cultuur veranderen?
 - Crisis
 - Andere leiding
 - Bedrijf is jong en klein
 - Cultuur is zwak
- Specifieke maatregelen voor cultuuromslag: zie hb p.132

5.4.2 Omgaan met stress van werknemers

- Voor veel WN: organisatieverandering → stress
- **Stress:** de opgewonden toestand waarin mensen zich bevinden als zij geconfronteerd worden met mogelijkheden, beperkingen of verlangens die te maken hebben met datgene wat zij wensen, en waarvan de uitkomst onzeker, maar wel belangrijk is.

- Oorzaken van stress:
 - Externe oorzaken: bv. karakter, factoren privéleven (overlijden, scheiding...) WN → organisatie geen invloed.
 - Interne oorzaken: werkomgeving (bv. ruimte waarin gewerkt wordt, management, communicatie, reorganisaties...) → organisatie wel invloed op!
- Elk type verandering kan tot stress leiden.
- Tekenen van stress:



Figuur 5.11 Tekenen van stress

- Stress door verveling of overbelasting → WN opnieuw indelen

5.4.3 Succesvolle verandering

- Organisatieverandering: voortdurende dagelijkse uitdaging
- Hoe kun je als manager een verandering met meer succes laten plaatsvinden?
 1. Je erop richten dat de organisatie klaargestoomd wordt voor verandering.
 2. Je eigen rol in het proces begrijpen.
 3. De rol van individuele WN vergroten.
- Betrokkenheid van hele organisatie belangrijk bij verandering.

Hoofdstuk 6: Besluitvorming

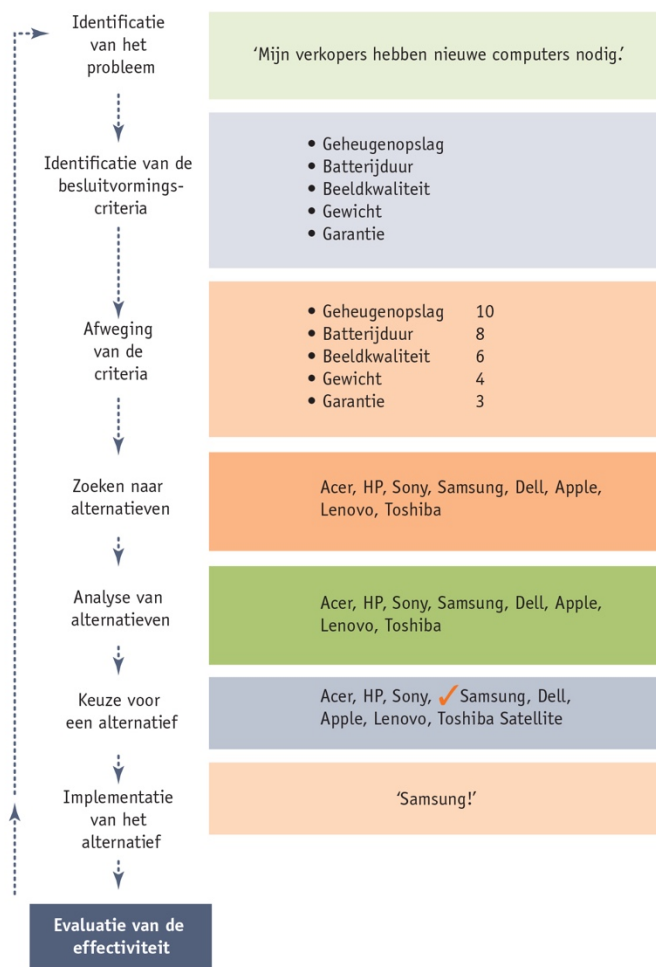
- **Management:** het nemen van onderbouwde beslissingen en keuzes maken.
- Valt onder flexibiliseren: het zoeken naar mogelijkheden om snelle veranderingen te volgen.
- Besluitvorming beïnvloed door 4 factoren:
 - Het gevolgde proces
 - De omstandigheden van het proces
 - Het type probleem
 - De eigen stijl van de besluitvorming

6.1 Het besluitvormingsproces

- **Besluit:** een bepaalde keuze uit 2 of meer alternatieven.
 - Topmanagers: doelstellingen & welke nieuwe markten
 - Midden- en lagere managers: productieschema's, kwaliteitsproblemen & corrigeren medewerkers.

→ Niet enkel managers nemen beslissingen, ALLE organisatieleden.

- **Besluitvormingsproces:** een proces van 8 stappen, met onder andere de identificatie van het probleem, het kiezen van een bepaald alternatief en het evalueren van de effectiviteit van het genomen besluit.



→ Dit proces wordt altijd doorlopen bij keuzes.

Figuur 6.1 Het besluitvormingsproces

6.1.1 Stap 1: identificatie van het probleem

- **Probleem:** een tegenstrijdigheid tussen een bestaande en een gewenste situatie. Problemen vaak niet duidelijk!
- Druk om het probleem op te lossen → gewenste situatie.

6.1.2 Stap 2: identificatie van de besluitvormingscriteria

- **Besluitvormingscriteria:** criteria die bepalen wat relevant is voor een bepaalde besluitvorming.
- Wat is relevant voor bepalen besluit?
- In vb prijs geen criterium → alle laptop's vallen binnen budget.

6.1.3 Stap 3: afweging van de criteria

- Niet alle criteria even belangrijk.
- Eerst afwegen voor bepaald belang toe te kennen.
- Belang wordt aangeduid met cijfers van 1 → 10.
 - Belangrijkste 10, andere daaraan afwegen! (andere cijfers mogelijk bv 100, 1000)

6.1.4 Stap 4: opsomming van alternatieven

- Lijst met geschikte alternatieven voor probleem, nog niet evalueren.
- Vb. Verschillende merken.

6.1.5 Stap 5: analyse van de alternatieven

- Elk alternatief kritisch analyseren adh criteria stap 2 & 3.
- Voor- en nadelen elk alternatief.

6.1.6 Stap 6: een alternatief kiezen

- Kiezen beste alternatief uit het aanbod, dus hetgeen dat in stap 5 de hoogste score heeft gekregen.

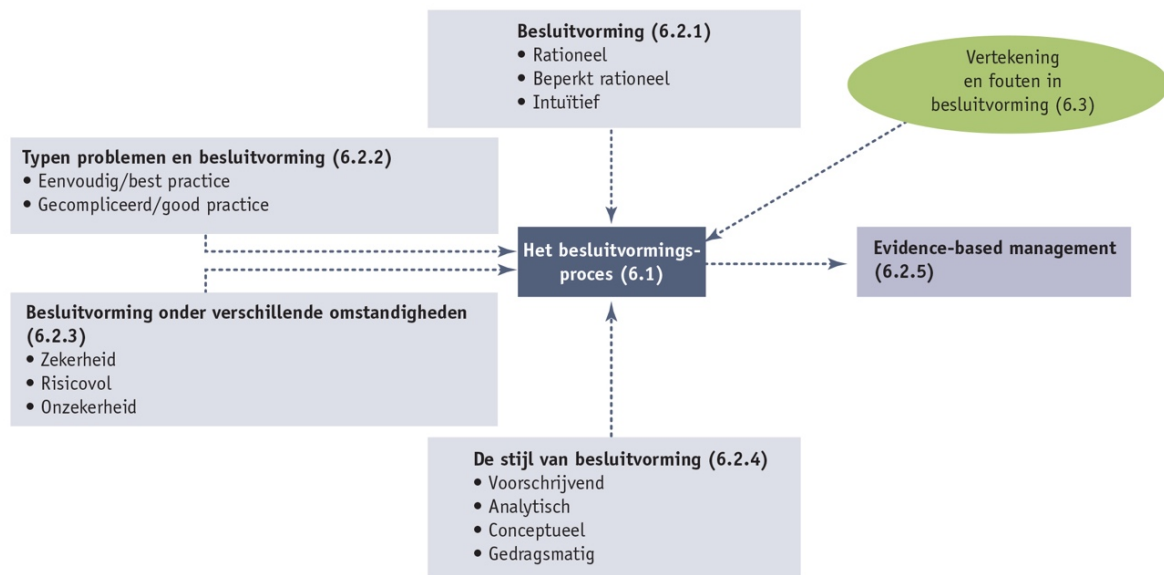
6.1.7 Stap 7: implementatie van de keuze

- **Implementatie:** het overbrengen van het besluit aan degenen die te maken krijgen met de gevolgen van dit besluit, om zo hun inzet en steun te verkrijgen.
- Omzetten van het besluit in actie.
- Taak managers: omgeving opnieuw beoordelen op veranderingen, zeker als implementatie van de keuze lang duurt.
- Stel dat aankoop pas 2 jaar later wordt gedaan → criteria, alternatieven en keuze nog steeds de beste?

6.1.8 Stap 8: evaluatie van de effectiviteit

- Beoordelen van de consequenties van het genomen besluit.
- Is probleem opgelost?

6.2 De manager als beslisser



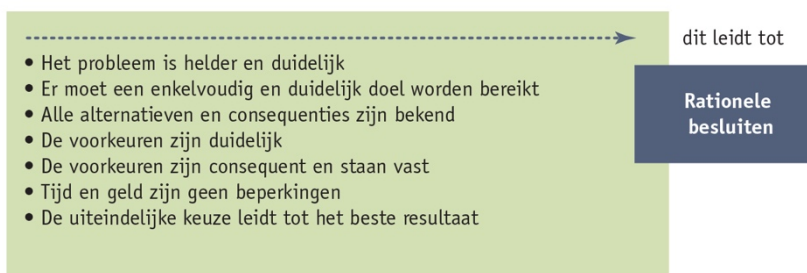
Figuur 6.5 Wat speelt een rol bij het besluitvormingsproces?

6.2.1 Besluitvorming: rationaliteit, beperkte rationaliteit en intuïtie

- **Rationele besluiten:** keuzes die consequent en resultaatgericht zijn, binnen bepaalde beperkingen.
- Managers hebben allerlei soorten hulpmiddelen en technieken om rationele besluiten te maken.

1. Rationaliteit

- Puur rationele besluiten → volledig objectief en consequent: probleem zorgvuldig formuleren en een helder en specifiek doel voor ogen hebben.
- Volledig rationele besluiten nauwelijks genomen.



Figuur 6.6 Rationele besluitvorming

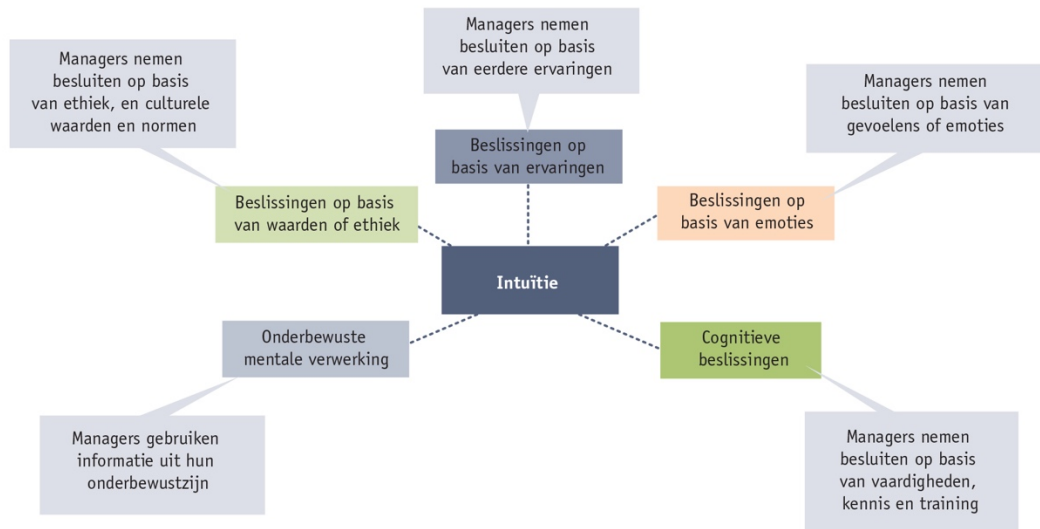
+ Management: besluiten worden genomen met de economische belangen van de organisatie als uitgangspunt.

2. Beperkte rationaliteit

- = rationeel gedrag, maar binnen de grenzen van een besluitvormingsproces dat vereenvoudigd is en beperkt wordt door de mogelijkheden van iemand om informatie te verwerken.
- Oplossingen die 'goed genoeg' zijn

3. Rol van intuïtie

- **Intuïtieve besluitvorming:** een onbewust proces van besluiten nemen, op basis van eerdere ervaringen en beoordelingen



Figuur 6.7 Wat is intuïtie?

(uit L.A. Burke en M.K. Miller (1999) 'Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making', *Academy of Management Executive*, oktober 1999, pp. 91-99)

6.2.2 Typen problemen en besluitvorming

1. Eenvoudige problemen en best practices

- **Eenvoudige probleemsituatie:** situaties waarbij de relatie tussen een oorzaak en zijn gevolg betrekkelijk eenvoudig te beschrijven is.
 - **Best practices:** steeds terugkerende besluitvorming die op basis van een routinematige aanpak kan worden doorlopen.
 - **Procedure:** een serie van onderling samenhangende en opeenvolgende stappen om op een goed gestructureerd probleem te reageren. (vaststellen van het probleem)
 - **Regel:** een expliciete uitspraak die managers vertelt wat ze wel en niet mogen doen. (rechtvaardigheid)
 - **Beleid:** richtlijnen die uitgangspunten voor de besluitvorming bevatten. (in een bepaalde richting denken)

2. Gecompliceerde problemen en good practices

- **Gecompliceerde problemen:** situaties waar nog steeds een verband tussen oorzaak en gevolg is, maar het verband is minder gemakkelijk om te zien.
 - **Good practice:** uniek en eenmalig besluitvormingsproces of oplossingsmethode die als handige praktijkervaring weer een leerzame of stimulerende oplossing voor anderen in nieuwe probleemsituaties kan zijn. ('uit eerder praktijkervaring weet men')
- Problemen niet slechts eenvoudig OF gecompliceerd.

Kenmerken	Voorgeprogrammeerde besluitvorming	Niet-voorgeprogrammeerde besluitvorming
Soort probleem	Eenvoudig	Gecompliceerd
Managementniveau	Lagere niveaus	Hogere niveaus
Frequentie	Repetitief, routine	Nieuw, ongebruikelijk
Informatie	Gemakkelijk beschikbaar	Ambigu of incompleet
Doelen	Helder, specifiek	Vaag
Tijdkader voor oplossing	Kort	Relatief lang
Oplossing hangt af van	Procedures, regels, beleid	Oordeel, creativiteit en praktijkervaring

Figuur 6.8 Best practices versus good practice

→ Complexe besluitvorming meestal niet nodig!

2.2.3 Besluitvorming onder verschillende omstandigheden

1. De zekere situatie

= een situatie waarin de manager goede besluiten kan nemen, omdat de gevolgen van elke keuze bekend zijn.

2. De risicovolle situatie

= een situatie waarin een manager een inschatting kan maken van alternatieven of uitkomsten. (op grond van persoonlijke ervaring of al eerder verzamelde informatie)

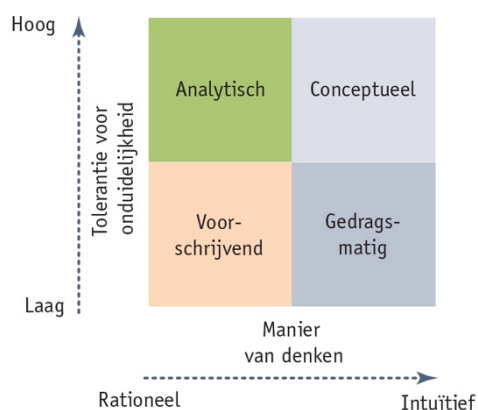
3. Onzekere situatie

= een situatie waarin een beslisser geen zekerheid heeft over mogelijke uitkomsten en geen inschatting kan maken.

→ *Oplossing: Scenario*: zorgvuldig bewerkte verhalen over de toekomst die een grote verscheidenheid aan ideeën in zich hebben; een gefundeerd beeld van hoe de toekomst eruit kan zien.

- Maximax-keuze: optimistische manager zal ervan uitgaan dat het optimistische scenario zal plaatsvinden.
- Minimax-keuze: pessimistische manager zal ervan uitgaan dat het negatieve scenario zal plaatsvinden.

6.2.4 De stijl van besluitvorming



Figuur 6.9 Stijlen van besluitvorming

(S.P. Robbins en D.A. De Cenzo, *Supervision Today*, 2de ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, p. 166)

- **Voorschrijvende stijl:** stijl van besluitvorming die wordt gekenmerkt door een lage tolerantie voor onduidelijkheid en een rationele manier van denken.
 - Efficiënt en logisch
 - Snel besluiten, gericht op KT
 - Minimale hoeveelheid informatie en beoordeling beperkt aantal alternatieven.
- **Analytische stijl:** stijl van besluitvorming die wordt gekenmerkt door een hoge tolerantie voor onduidelijkheid en een rationele manier van denken.
 - Meer informatie
 - Meer alternatieven
 - Aanpassingsvermogen!
 - Kunnen omgaan met ongewone situaties
- **Conceptuele stijl:** stijl van besluitvorming die wordt gekenmerkt door een hoge tolerantie voor onduidelijkheid en een intuïtieve manier van denken.
 - Bekijken plaatje als geheel
 - Verschillende alternatieven beoordelen
 - Gericht op LT
 - Creatieve oplossingen voor problemen
- **Gedragmatige stijl:** stijl van besluitvorming die wordt gekenmerkt door een lage tolerantie voor onduidelijkheid en een intuïtieve manier van denken.
 - Goed met anderen samenwerken
 - Zorgen maken over prestaties ondergeschikten
 - Openstaan voor suggesties van anderen
 - Vergaderingen → ideeën uitwisselen
 - Conflicten vermijden
 - Acceptatie door anderen belangrijk

→ Meeste managers hebben aspecten van diverse stijlen in zich.

6.2.5 Evidence-based management

- **Evidence-based management (EBMgt):** het systematische gebruik van de sterkst mogelijke aanwijzingen om de managementpraktijk te verbeteren.
- Hedendaagse methode die bruikbaar lijkt in alle situaties.
 1. Expertise en inschattingsvermogen vd manager
 2. Externe aanwijzingen (door manager geëvalueerd)
 3. Mening, voorkeuren en waarden belanghebbenden
 4. Relevantie externe factoren

6.3 Vertekeningen en fouten in besluitvorming

- **Escalatie van steun:** een toename van de steun voor een besluit, ondanks aanwijzingen dat het een verkeerd besluit kan zijn.
- Management soms te gefocust op eigen business → men ziet andere factoren niet meer.
- Heuristieken = vuistregels → niet altijd betrouwbaar.



Figuur 6.10 Veelvoorkomende fouten en vertekeningen in besluitvorming

Uitleg: hb p.162-163

Hoofdstuk 7: Planning

7.1 Wat is planning?

- **Planning:** een proces waarin de organisatiedoelen worden geformuleerd, een algemene strategie voor het bereiken van die doelen wordt opgezet en een omvattende verzameling plannen wordt opgesteld om het werk in de organisatie te integreren en te coördineren.
- Omvat doel & middelen → flexibiliseren
- Formele <-> informele planning

7.2 Waarom plannen managers?

- Managementcyclus: flexibiliseren → daadkracht → beheersen.

7.2.1 Het doel van planning

- *'Doing the right things'*: effectiviteits- of doeltreffendheidsaspect.
- Planning geeft richting bij de goede dingen doen bij managers en niet-managers.
- Minder onzekerheid door planning → het dwingt vooruit te kijken.
- *'Doing the things right'*.
- Planning vermindert overbodig en elkaar overlappende activiteiten.
- *'Doing the things better'*.
- Leren door doelen en normen te vergelijken.
- Plaatsbepalingen in de vele bedrijfsketens.
- *'Getting things done'*.

7.2.2 Planning en prestaties

- We kunnen niet zeggen dat organisaties die plannen ALTIJD beter presteren dan organisaties die niet plannen. (meestal wel)
- Formele planning in verband gebracht met:
 - Hogere winsten
 - Waardestijging
 - Positieve financiële resultaten
- Kwaliteit van planning & juiste implementatie dragen meer bij aan betere prestaties dan de omvang van het plannen.
- Externe factoren (overheid, vakbonden...) kunnen de invloed van planning op de bedrijfsprestaties verminderen.
- Bedrijven hebben ten minste 4 jaar van formele planning nodig voordat dit invloed heeft op de bedrijfsprestaties.

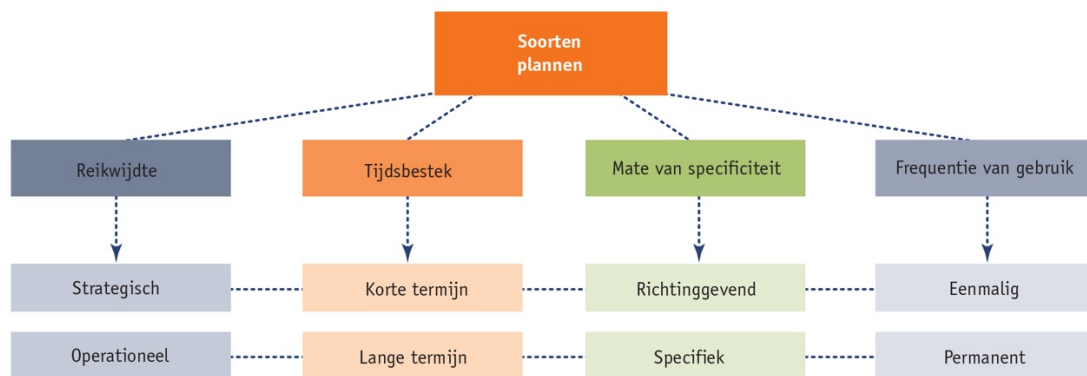
7.3.1 De rol van doelen en plannen

- **Doelen:** gewenste uitkomsten voor individuen, groepen of organisaties.
→ Geven richting en de criteria waaraan de werkprestaties worden getoetst.
- **Plannen:** documenten waarin wordt beschreven hoe de doelen moeten worden behaald. Ze bevatten doorgaans de toewijzing van middelen, mensen en andere zaken die nodig zijn om de doelen te behalen.
→ Bevatten de toewijzing van de middelen, roosters en andere gegevens die nodig zijn om de doelen te behalen.

1. Soorten doelen

- **Geformuleerde doelen:** officiële uitspraken over wat een bedrijf wil zeggen en wat het de diverse stakeholders wil laten geloven.
- **Werkelijke doelen:** doelen die een organisatie daadwerkelijk probeert te bereiken, waarneembaar in de activiteiten van de organisatie en haar leden.
- **Financiële doelen:** hebben te maken met de financiële prestaties van het bedrijf.
- **Strategische doelen:** hebben te maken met andere aspecten van de bedrijfsprestaties.

2. Soorten plannen



Figuur 7.2 Soorten plannen

- **Strategische plannen:** plannen die op de hele organisatie van toepassing zijn, de algemene doelen van de organisatie formuleren en de organisatie in de omgeving trachten te positioneren.
 - = **Langetermijnplannen:** plannen voor de komende 3 jaar of meer.
 - = **Richtinggevende plannen:** plannen die flexibel zijn en waarin algemene richtlijnen worden geformuleerd.
- **Operationele plannen:** gaan verder in op hoe je deze doelen bereikt. Het zijn plannen die specificeren hoe de algemene doelstellingen precies moeten worden bereikt.
 - = **Kortetermijnplannen:** dit soort plannen wordt continu gemaakt, en geldt voor een kortere periode (week, maand, dag, max. 1 jaar).
 - = **Specifieke plannen:** plannen die helder geformuleerd zijn en weinig ruimte voor interpretatie laten. Bevatten specifieke concrete doelen.
Nadeel: vereisen helderheid & voorspelbaarheid, daarvan is meestal geen sprake.
- **Eenmalige plannen:** plannen met richtlijnen voor een eenmalige en unieke situatie.
- **Permanente plannen:** plannen met richtlijnen voor activiteiten die regelmatig of voortdurend moeten worden uitgevoerd.

7.4 Doelstellingen formuleren en plannen ontwikkelen

7.4.1 Het formuleren van doelstellingen

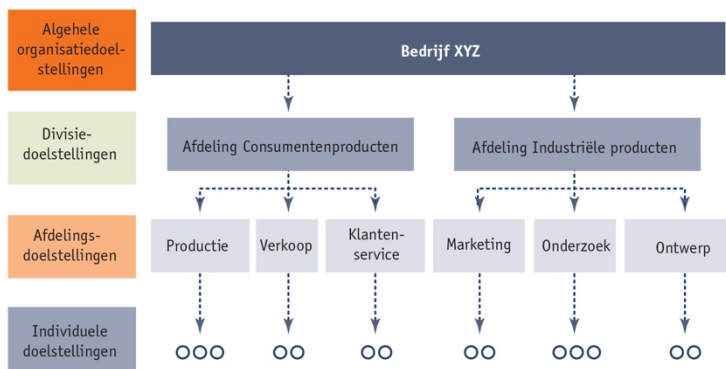
- **Conventionele doelbepaling:** een methode om doelen te formuleren waarbij de hoofddoelen in de top van de organisatie worden opgesteld en vervolgens worden onderverdeeld in specifiekere doelstellingen voor elk organisatieniveau.

- Topmanagers kunnen de beste keuze maken, zij hebben overzicht!
- Doelen sturen personeel in hun activiteiten, en bakenen die ook af.
- **Nadeel:** de doelen verliezen vaak helderheid en eenheid als managers op een lager niveau de doelen specifiek formuleren en er een eigen interpretatie aan geven.



Figuur 7.4 De conventionele doelbepaling

- Als conventionele doelbepaling goed werkt → **middel-doelketen (vertical alignment)**: Een geïntegreerd netwerk van doelen waarbij het bereiken van doelen in het ene niveau het middel vormt om de doelen van het hoger liggende niveau te bereiken.



Figuur 7.5 De hiërarchie van doelstellingen

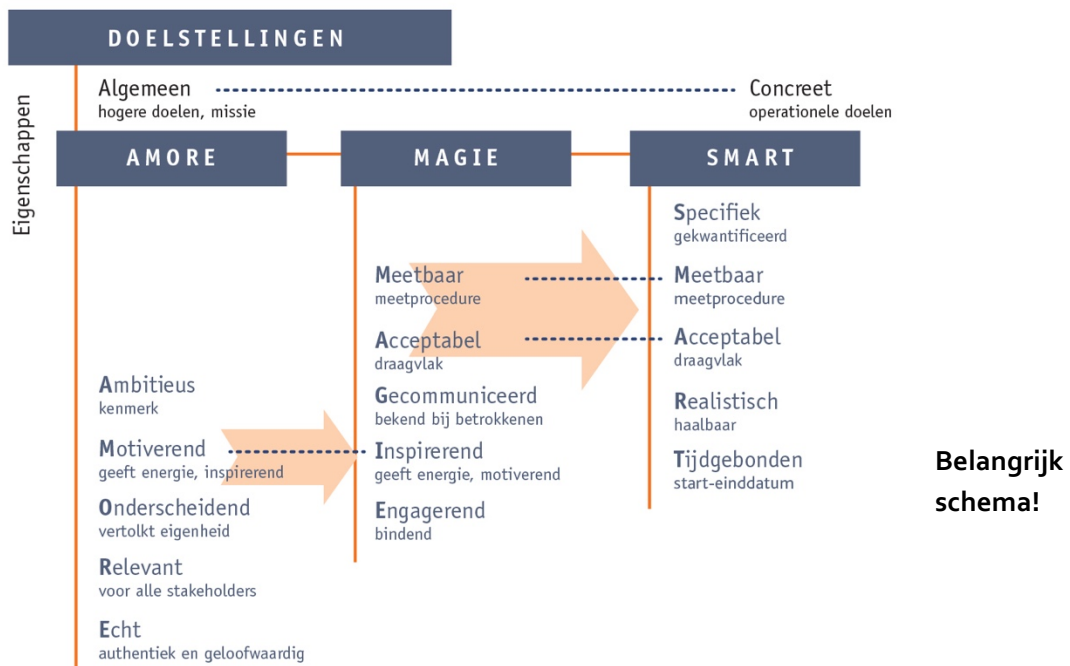
(S.P. Robbins en T.A. Judge, *Gedrag in organisaties*, Amsterdam: Pearson, 2011, p. 126)

- **Management by objectives (MBO):** een managementsysteem waarin managers én werknemers specifieke prestatiedoelstellingen vaststellen. De voortgang wordt periodiek gemeten en beloningen worden toegekend op basis van deze voortgang. MBO wordt gebruikt om WN te motiveren.
 - Specifieke doelen
 - Participerend beslissen
 - Expliciet tijdspad
 - Feedback

Voordelen: verbetert productiviteit, doelen stellen zeer effectieve benadering om WN te motiveren.

Nadelen: methode is nutteloos in tijden met veel verandering, MBO-programma heeft stabiliteit nodig, veel persoonlijke druk bij WN om doelstellingen te halen, kan zijn dat mensen langs elkaar heen werken en dagelijks werk uitstellen: ze zien afdeling niet als geheel.

Kenmerken van goed opgestelde doelstellingen



Figuur 7.7 Kenmerken van goed opgestelde doelstellingen

(M.A. Nieuwenhuis, *The Art of Management*, www.the-art.nl, geraadpleegd 13 januari 2011)

- **AMORE-eigenschappen:** worden gebruikt bij het opstellen van een visie en missie.
- **MAGIE-eigenschappen:** wordt gebruikt bij de vertaling naar meer strategische/tactische doelen.
- **SMART-eigenschappen:** bedoeld om operationele doelstellingen concreet en uitvoerbaar te krijgen.

7.4.2 Plannen ontwikkelen

- **Contingentiefactoren:** factoren die bepalend zijn voor de inrichting van een organisatie en daarmee ook van de plannen. De belangrijkste contingentiefactoren voor de planning zijn:
 - Het niveau in de organisatie
 - Strategische planning: hogere niveaus
 - Operationele planning: lager niveaus
 - De mate van onzekerheid in de omgeving van de organisatie
 - Stabiele omgeving: specifieke plannen
 - Dynamische omgeving: specifieke, maar flexibele plannen
 - Het tijdsbestek waarover de planning moet gaan
 - **Commitmentconcept:** plannen moeten een dusdanig tijdsbestek hebben, dat de verbintenis (commitment) die in de planning is toegezegd ook kan worden waargemaakt.
- **Formele planningsafdeling:** een groep van planningsspecialisten die zich alleen met het uitschrijven van de diverse organisatieplannen bezighouden. → bij de conventionele methode staan zij topmanagers bij.

- Verkrijgen van de inzet van meer leden in de organisatie:
Plannen worden niet van het ene naar het andere niveau doorgegeven, maar worden ontwikkeld door organisatieleden op alle niveaus. → Plannen beter afgestemd op specifieke behoeften.
Er ontstaat een gemeenschappelijk gevoel voor richting.

7.5 Actuele vraagstukken over planning

7.5.1 De tegenstanders

1. Planning kan tot rigiditeit leiden in een dynamische omgeving
 - Geen rekening houden met het feit dat de omstandigheden kunnen veranderen.
 - Managers kunnen niet meer met de snel veranderende omstandigheden omgaan.
2. Formele plannen kunnen intuïtie en creativiteit niet vervangen
 - Bv Apple
3. Door plannen gaan managers zich richten op de toestand van vandaag, en niet op die van morgen
 - Planning staat meestal niet toe dat managers nadenken over het creëren van marktmogelijkheden of het opnieuw uitvinden van de markt.
4. Formele planning versterkt successen, en dit kan ook tot mislukking leiden.
 - Creatieve destructie: soms met men een succesverhaal vroegtijdig afbreken om nieuwe innovaties mogelijk te maken.
 - Als men veel succes heeft met een bepaald iets, zal men die plannen niet vervangen door een meer gedurfde werkwijze, terwijl dit noodzakelijk is.
5. Alleen plannen is niet genoeg
 - Managers moeten plannen en erop toezien dat de plannen worden uitgevoerd

7.5.2 Effectief plannen in een dynamische omgeving

- Maak specifieke maar flexibele plannen
- Onderken dat plannen maken een voortdurend leerproces is
- Wijzig plannen als dat voor veranderende omstandigheden nodig blijkt te zijn. (De leercirkel steeds op nieuw doorlopen) Flexibiliteit → daadkracht → beheersing
- Volhouden verbetert de kwaliteit van planning.
- De organisatiehiërarchie moet platter worden omdat de ontwikkeling van plannen naar lagere organisatieniveaus wordt doorgeschoven.
- **Mondialisering <-> tribalisme:** plaatselijke problematiek van de directe omgeving.
- Korte termijnplanning:
 - Beheren van het heden
 - Operationele plannen: verbeteren van efficiëntie
- Plannen om middellange termijn (3 tot 5 jaar):
 - Gaat verder dan de kernactiviteit
 - Wegnemen kansentekort
 - Exploitatie
- Langetermijnplanning
 - Concepten die in de toekomst behoren
 - Droomprojecten

7.5.3 Scenarioplanning

- **Scenario:** zorgvuldig bewerkte verhalen over de toekomst die een grote verscheidenheid aan ideeën in zich hebben; een gefundeerd beeld van hoe de toekomst eruit kan zien.
(Als-dan planning)
- Doel: onzekerheden verminderen door verschillende situaties die zich onder verschillende omstandigheden kunnen voordoen inzichtelijk te maken.

Hoofdstuk 8: strategisch management

8.1 Het belang van strategisch management

8.1.1 Wat is strategisch management?

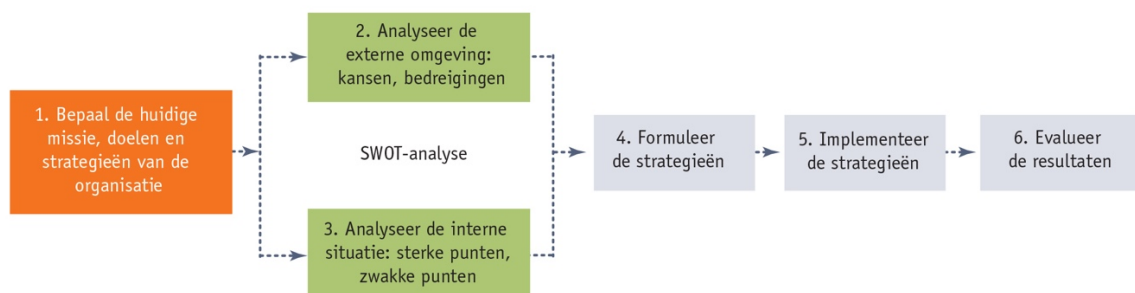
- **Strategisch management:** een reeks bestuurlijke beslissingen en acties die bepalend zijn voor de prestaties van een organisatie op lange termijn.
- **Strategieën:** de beslissing en de gekozen richting voor de te ondernemen activiteiten die de lange termijn prestatie van een organisatie bepalen.
- **Bedrijfsmodel of businessmodel:** strategisch model voor hoe een organisatie van plan is te profiteren van haar strategieën, processen en activiteiten.
 - Of klanten zullen waarderen wat het bedrijf levert.
 - Of de onderneming er ook geld mee kan verdienen.

8.1.3 Waarom is strategisch management belangrijk?

- Kan een verschil maken in hoe goed een organisatie presteert.
- Bedrijven die strategisch management gebruiken → hogere prestatieniveaus
- Strategie wordt betrokken bij veel managementbeslissingen. Managers stemmen hun beslissingen steeds af op de strategie van de organisatie.
- Situaties wijziging → rekening mee houden!
- Het brengt de verschillende divisies, afdelingen, functies en activiteiten samen en zorgt dat die gericht zijn op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

8.2 Het strategisch-managementproces

- **Strategisch-managementproces:** een uit zes stappen bestaand proces dat strategische planning, implementatie en evaluatie omvat.



Figuur 8.1 Het strategisch-managementproces

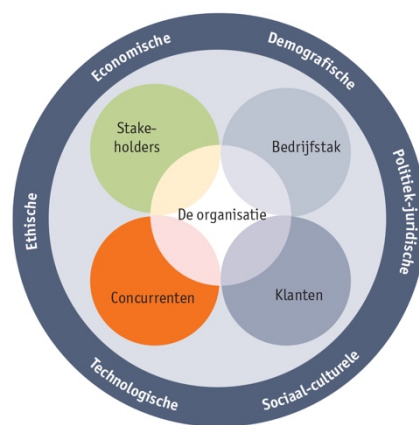
8.2.1 Stap 1: de missie en visie van de organisatie vaststellen

- **Missie:** het algemene doel van de organisatie, de missie geeft antwoord op de vraag: wat is de bestaansreden van de organisatie?
- **Mission statement:** kan realiseerbaar zijn maar moet niet. Gaat om de bedoeling van de producten en de diensten.
- **Visie:** het beeld dat de organisatie heeft over hoe haar toekomst eruitziet. (Gaat verder dan missie)

- **Ambitie:** concreet geformuleerd beeld van de toekomst van de organisatie; de huidige situatie wordt beschreven en er wordt aangegeven hoe de situatie na bijvoorbeeld 3 jaar moet zijn.
 - AMORE: ambitieus, motiverend, onderscheidend, relevant, echt
- Winst: performantieindicator
- **Mission statement:** korte weergave van de missie van de organisatie waarin met name de bedoeling van de organisatie wordt aangegeven.

8.2.2 Stap 2: een externe analyse

- **Externe omgeving:** instellingen of krachten van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de resultaten van een organisatie. (Verandert steeds sneller!)
 - **Specifieke omgeving:** dat deel van de omgeving dat direct invloed heeft op het al dan niet bereiken van de doelstellingen van een organisatie.
 - **Algemene omgeving:** omstandigheden van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de organisatie.



→ Rand: algemene omgeving

4 bollen: specifieke omgeving

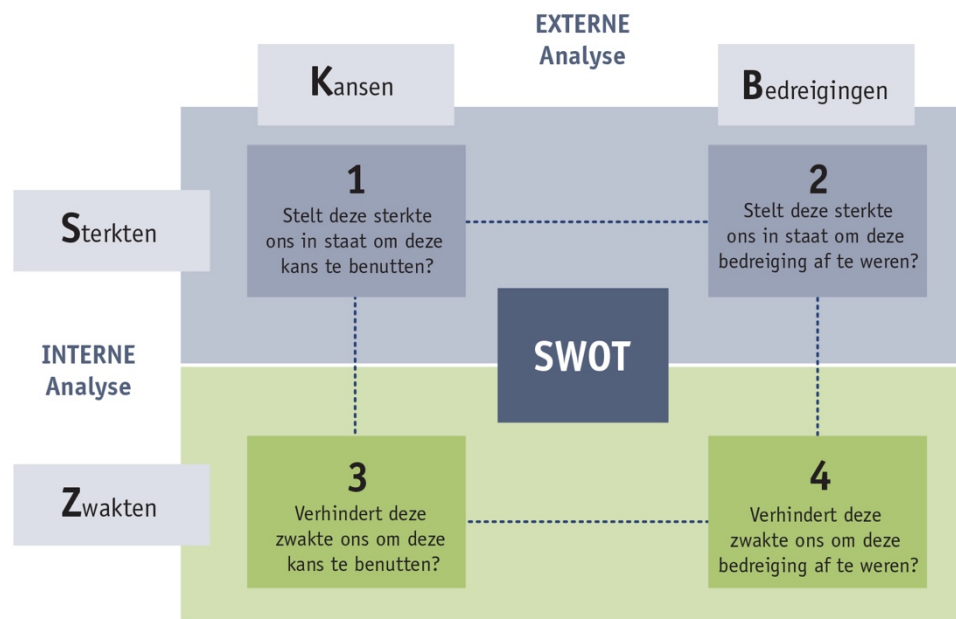
Figuur 8.3 De externe omgeving

- **Kansen:** positieve trends van externe omgevingsfactoren die de organisatie mogelijk kan benutten.
- **Bedreigingen:** negatieve trends van externe omgevingsfactoren die de organisatie voor problemen kunnen stellen.

8.2.3 Stap 3: een interne analyse

- **Kerncompetenties:** de belangrijkste vaardigheden, mogelijkheden en middelen van de organisatie voor het creëren van waarde die bepalend zijn voor de concurrentiewapens van de organisatie.
- **Sterkte:** elke activiteit waarin de organisatie goed is of alle unieke middelen die ze heeft om de strategische doelstellingen te realiseren.
- **Zwakte:** activiteiten waarin de organisatie niet goed is of vereiste middelen waarover ze niet beschikt, zodat dit een belemmering vormt voor het realiseren van de strategische doelstellingen.

- SWOT-analyse



Figuur 8.4 De confrontatie in de SWOT-analyse

(M.A. Nieuwenhuis, *The Art of Management*, www.the-art.nl, geraadpleegd 13 januari 2011)

8.2.4 Stap 4: strategieën formuleren

- Ontwikkelen en evalueren van strategische alternatieven.
- Gebruikmaken van de sterke kanten en externe kansen van een organisatie.
- Een buffer opwerpen of de organisatie beschermen tegen externe bedreigingen.
- Ernstige zwakheden corrigeren.

8.2.5 Stap 5: strategieën implementeren

- **Implementatie:** effectief aanpassen van structuur en activiteiten aan de omgeving.
- De omgeving bepaalt de gekozen strategie; effectieve implementatie van strategieën vraagt om een organisatorische structuur die voldoet aan de vereisten.

8.2.6 Stap 6: de resultaten evalueren

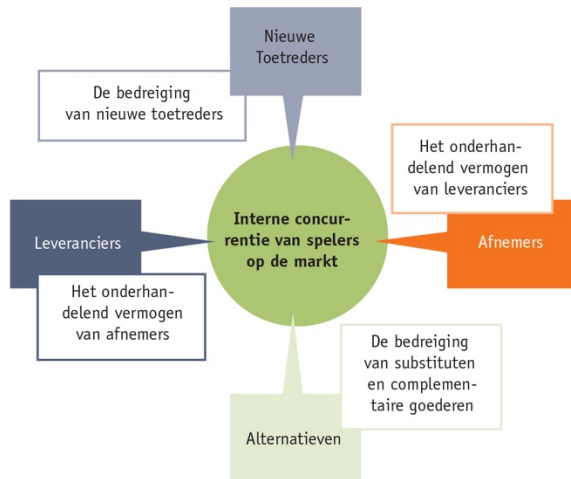
- Hoe effectief zijn de strategieën gebleken?
- Welke bijstellingen zijn er eventueel nodig?

Basisbouwstenen van het strategisch-managementproces → zie ptt!

8.3 De externe omgeving

8.3.1 De specifieke omgeving

- Def zie eerder



→ Leveranciers en afnemers omgewisseld!

Figuur 8.5 Vijfkrachtenmodel – factoren in de brancheanalyse

Dit model van Porter geeft inzicht in de intensiteit van de concurrentie op de markt. De vijf krachten in dit model zijn: de macht van leveranciers; de macht van afnemers; de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn; de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt; de interne concurrentie van spelers op de markt. (uit M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980)

- **Concurrentieanalyse:** een vorm van omgevingsanalyse waarbij organisaties proberen uit te vinden wie hun concurrenten zijn, wat ze doen en welke invloed hun activiteiten op de eigen organisatie hebben.
- **Stakeholders:** alle belanghebbende in de externe omgeving van de organisatie die invloed ondervinden van de beslissingen en acties van deze organisatie, en daar zelf ook invloed op kunnen uitoefenen.
 1. Wie?
 2. Welke belangen?
 3. Hoe belangrijk is elke stakeholder?
 4. Bepalen specifieke benadering

8.3.2 De algemene omgeving

- Def zie eerder
- DE STEP: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ethische en politiek-juridische factoren.

8.3.3 Hoe de omgeving invloed heeft op strategische keuzes

- **Onzekerheid:** de mate waarin de omgeving van een organisatie verandert en complex van aard is.
- **Mate van verandering:** de mate waarin er verandering in de omgeving plaatsvindt.
- **Complexiteit:** het aantal onderdelen van de omgeving van een organisatie en de hoeveelheid kennis over de omgevingsdelen waarover een organisatie beschikt.

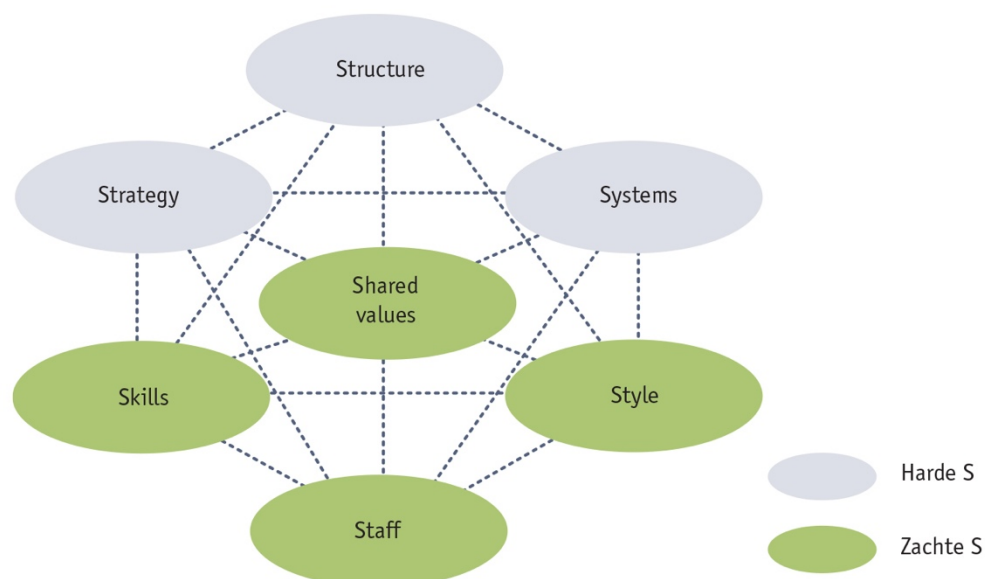
		Mate van verandering	
		Stabiel	Dynamisch
Mate van complexiteit	Eenvoudig	Cel 1 • Stabiele en voorspelbare omgeving • Weinig omgevingsfactoren • Factoren zijn enigszins vergelijkbaar en blijven in wezen hetzelfde • Minimale behoefte aan diepgaande kennis van factoren	Cel 3 • Stabiele en voorspelbare omgeving • Veel omgevingsfactoren • Factoren zijn niet onderling vergelijkbaar en blijven in wezen hetzelfde • Grote behoefte aan diepgaande kennis van factoren
	Complex	Cel 2 • Dynamische en onvoorspelbare omgeving • Weinig omgevingsfactoren • Factoren zijn enigszins vergelijkbaar, maar maken deel uit van een continu veranderingsproces • Minimale behoefte aan diepgaande kennis van factoren	Cel 4 • Dynamische en onvoorspelbare omgeving • Veel omgevingsfactoren • Factoren zijn niet onderling vergelijkbaar en maken deel uit van een voortdurend veranderingsproces • Grote behoefte aan diepgaande kennis van factoren

Figuur 8.8 Matrix van onzekerheid in de omgeving

- Fout in schema! Uitleg cel 2 en cel 3 omdraaien!

8.3.4 De interne omgeving

- Het 7S-model: Het 7S-model is bedoeld om de prestaties die een onderneming levert te beoordelen: de 7 'S'-factoren zijn verdeeld in 3 'harde' (strategie, structuur en systemen) en 4 'zachte' factoren (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staff).

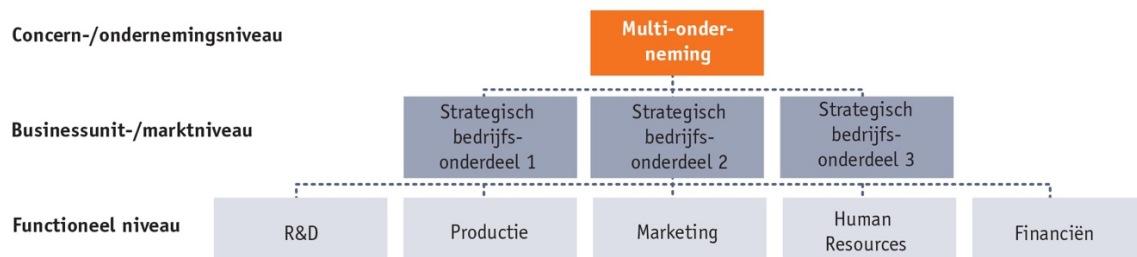


Figuur 8.9 Het 7S-model
(Peters en Waterman, *In Search of Excellence*, 1982)

8.4 Soorten organisatiestrategieën

8.4.1 Strategieën op concernniveau

- **Strategieën op concernniveau:** Een organisatiestrategie die erop gericht is vast te stellen in welke branche een zakelijke onderneming actief moet of wil zijn.

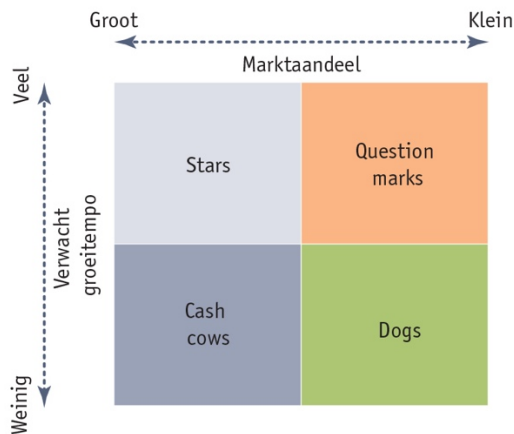


Figuur 8.10 Niveaus van organisatiestrategieën

→ Onderste laag ondersteunt bovenliggende lagen.

Types van concernstrategie

1. *Groei*
 - a. **Groei door overnames**
 - b. **Directe uitbreiding (concentratie):** wordt bereikt door het intern uitbouwen van de verkopen, productiecapaciteit of het personeelsbestand van de organisatie.
 - c. **Achterwaartse verticale integratie:** de organisatie probeert controle te krijgen over de aanvoer door haar eigen leverancier te worden.
 - d. **Voorwaartse verticale integratie:** de organisatie krijgt controle over de geleverde producten of diensten door een eigen distributienetwerk op te zetten.
 - e. **Horizontale integratie:** een organisatie groeit door het samengaan met andere bedrijven in dezelfde branche. (Mededinging)
 - f. **Gerelateerde diversificatie:** vindt plaats wanneer een organisatie groeit door fusies met of overnames van bedrijven in andere, aanverwante branches.
 - g. **Niet-gerelateerde diversificatie:** vindt plaats wanneer een organisatie groeit door fusies met of overnames van bedrijven in andere, niet-aanverwante branches.
 2. *Stabiliteitsstrategie:* een strategie op concernniveau die wordt gekenmerkt door de afwezigheid van ingrijpende veranderingen.
 3. *Vernieuwingsstrategie:* een bedrijfsstrategie die zwakke punten in de organisatie aanpakt die leiden tot dalende prestaties.
 - a. **Inkrappingsstrategie:** een vernieuwingsstrategie voor de korte termijn.
 - b. **Turnaroundstrategie:** een vernieuwingsstrategie voor tijden waarin de prestatieproblemen van de organisatie ernstiger zijn.
- **BCG-matrix:** een strategisch instrument dat als leidraad fungeert bij het nemen van toewijzingsbeslissingen op basis van marktaandeel en groeitempo van strategische bedrijfsonderdelen.



Figuur 8.11 De BCG-matrix

1. **Cash cows:** (weinig groei, groot marktaandeel). Bedrijfsonderdelen in deze categorie genereren grote cashflows, waarbij hun groeiperspectieven voor de toekomst echter beperkt zijn.
2. **Stars:** (veel groei, groot marktaandeel). Deze bedrijfsonderdelen opteren in een snelgroeiende markt en hebben een dominant aandeel in de markt. Hun bijdrage tot de cashflow is afhankelijk van hun behoefte aan middelen.
3. **Question marks:** (veel groei, klein marktaandeel). Deze bedrijfsonderdelen zijn actief in een aantrekkelijke branche, maar hebben slechts een klein marktaandeel.
4. **Dogs:** (weinig groei, klein marktaandeel). Bedrijfsonderdelen in deze categorie genereren en verbruiken niet veel cash. Ze hebben een klein marktaandeel in een branche met weinig groeimogelijkheden.

8.4.2 Strategieën op businessniveau

- **Strategie op businessniveau:** een organisatiestrategie die bepaalt hoe een organisatie moet concurreren in elk van de branches waarin ze actief is.
- **Strategische businessunits (SBU's):** zelfstandige bedrijfsonderdelen van een organisatie die in verschillende branches actief zijn en hun eigen strategieën formuleren.
- **Concurrentievoordeel:** datgene waarmee een organisatie zich onderscheidt; de onderscheidende kracht van een organisatie.
- **Verdedigbaar concurrentievoordeel:** een onderscheidende kracht waar de klant om vraagt en moeilijk kopieerbaar is voor de concurrenten.

Concurrentiestrategieën

- **Kostenleiderschapstrategie:** een strategie op bedrijfsniveau waarbij de organisatie de goedkoopst producerende organisatie binnen de branche probeert te worden.
- **Differentiatiestrategie:** een strategie op businessunitniveau waarbij een onderneming unieke producten aanbiedt die door veel klanten worden gewaardeerd.
- **Focusstrategie:** een strategie op businessunitniveau waarbij een onderneming binnen een smal marktsegment een kosten- of differentiatievoordeel nastreeft.
- **Impasse:** een situatie waarin een organisatie er niet in geslaagd om een concurrentievoordeel op basis van lage kosten of differentiatie te ontwikkelen.

- **Waardestrategieën van Treacy en Wiersema**

Waarde: de productprestaties, -kenmerken en -eigenschappen en alle met goederen of diensten verbonden aspecten waarvoor klanten bereid zijn middelen af te staan.

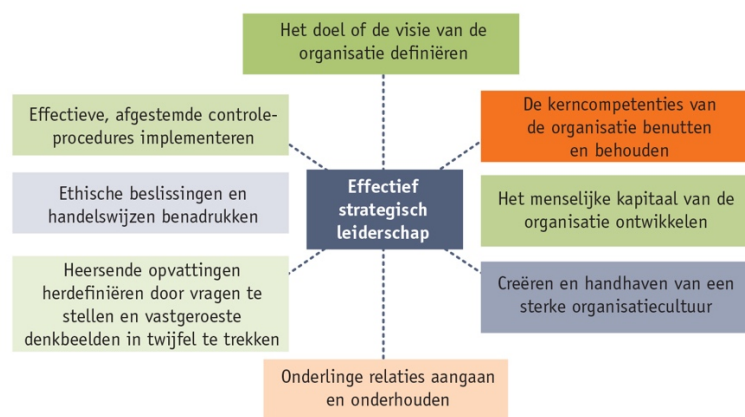
1. **Operational excellence:** strategie om leider te zijn in lage kosten voor de klant.
2. **Productleadership:** strategie om je te onderscheiden door innovatieve, waarde toevoegende producten.
3. **Customer Intimacy:** strategie om de beste te zijn in klantbenadering, ofwel klantleiderschap.

8.4.3 Strategieën op functioneel niveau

- **Strategie op functioneel niveau:** een strategie waarmee de functionele afdelingen van de organisatie de gekozen strategie op businessunitniveau uitvoeren en ondersteunen.

8.5 Strategisch management in de huidige omgeving

8.5.1 Strategisch leiderschap gevraagd



Figuur 8.12 Effectief strategisch leiderschap

(J.P. Wallman, 'Strategic Transactions and Managing the Future: A Druckerian Perspective', *Management Decision*, vol. 48, nr. 4, 2010, pp. 485-499; D.E. Zand, 'Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques', *Strategy & Leadership*, vol. 38, nr. 3, 2010, pp. 23-28; en R.D. Ireland en M.A. Hitt, 'Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership', *Academy of Management Executive*, februari 1999, pp. 43-57)

8.5.2 Strategische flexibiliteit

- **Strategische flexibiliteit:** het vermogen om belangrijke veranderingen in de externe omgeving te herkennen, om snel middelen vast te leggen en te erkennen dat een strategische beslissing niet werkt.

8.5.3 Nieuwe stromingen in bedrijfsstrategieën

- **E-business**
E-commerce: een vorm van zakelijke uitwisselingen of transactie waarbij partijen elektronisch met elkaar in contact treden.
Intranet: een intern communicatiesysteem van een organisatie, op basis van internettechnologie en alleen toegankelijk voor WN.
- **Klantenservice**
 - Klanten krijgen wat ze willen.

- Er wordt effectief met de klanten gecommuniceerd.
 - Medewerkers worden in klantenservice getraind.
- Innovatie
Baanbreker: een organisatie die het eerst een productinnovatie naar de markt brengt of een nieuwe procesinnovatie gebruikt.

Hoofdstuk 9: organisatiestructuur

9.1 Ontwerpen van organisaties

- **Organisatiestructuur:** de formele structuur op basis waarvan werktaken worden verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd.
- **Organisatieontwerp:** het ontwikkelen en wijzigen van de organisatiestructuur.

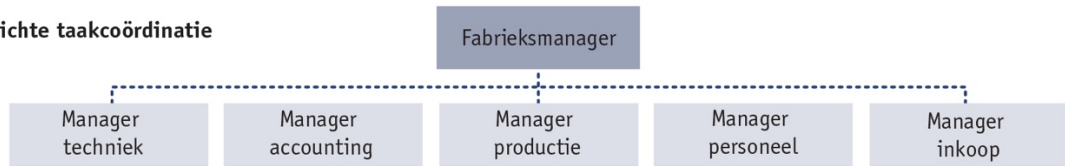
9.1.1 Taakspecialisatie

- **Taakspecialisatie:** de mate waarin werkzaamheden in een organisatie in kleine, aparte taken worden onderverdeeld.
 - Voordelen: efficiëntie door ervaring en korte leercurve, inspelen op vaardigheden werknemers.
 - Nadelen: verveling, vermoeidheid, stress, werk dat wordt afgerafeld, meer afwezigheid en meer verloop van personeel.

9.1.2 Taakcoördinatie

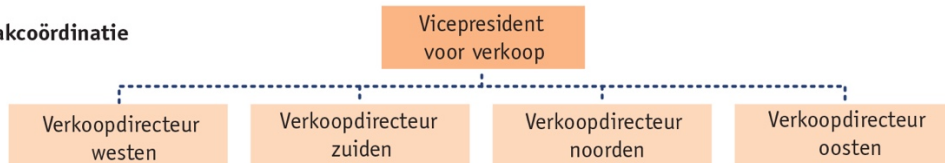
- **Taakcoördinatie:** een structuur op basis waarvan taken worden gegroepeerd.
 1. **Functiegerichte taakcoördinatie:** een groepering van taken op basis van de uitgeoefende functies. Bijvoorbeeld: inkoop, productie, verkoop.
 2. **Productgerichte taakcoördinatie:** een groepering van taken op basis van de producten van de organisatie. Bijvoorbeeld schadeverzekeringen, hypotheek en overlijdensverzekeringen.
 3. **Geografische taakcoördinatie:** een groepering van taken op basis van regio. Bijvoorbeeld regio Noord, Oost, Zuid, West.
 4. **Procesgerichte taakcoördinatie:** een groepering van taken op basis van product- of klantenstromen. Bijvoorbeeld ziekenhuizen op basis van patiëntenstroom.
 5. **Klantgerichte taakcoördinatie:** een groepering van taken op basis van klantgroepen. Bijvoorbeeld particulieren, bedrijven, overheid.
- **Functie overschrijdende teams:** groepen medewerkers die zich in verschillende gebieden hebben gespecialiseerd en die samen aan een project werken.
 - = Hedendaagse visie op taakcoördinatie

Functiegerichte taakcoördinatie



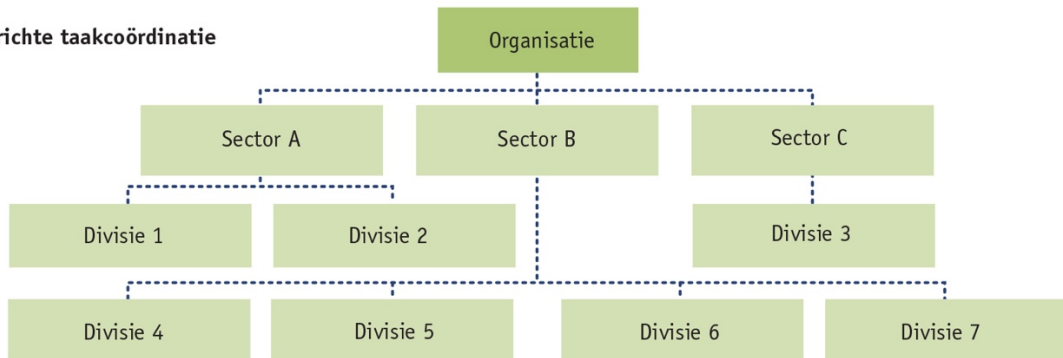
- + Efficiëntie door het groeperen van soortgelijke specialismen en van mensen met soortgelijke vaardigheden, kennis en gerichtheid
- + Coördinatie binnen functioneel gebied
- + Meer specialisatie
- Slechte communicatie tussen functionele gebieden
- Beperkt beeld van bedrijfsdoelstellingen

Geografische taakcoördinatie



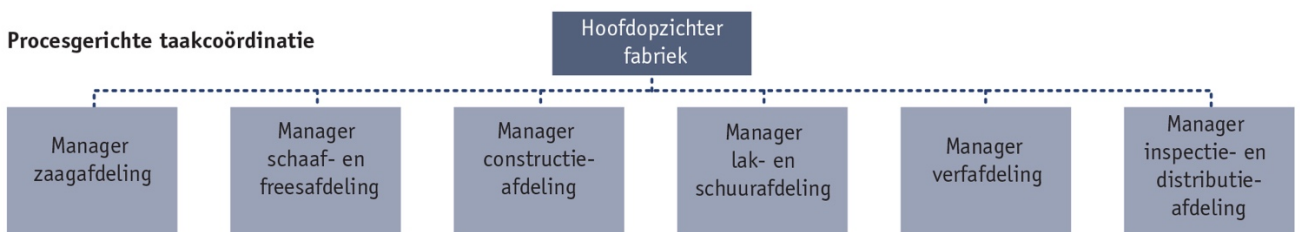
- + Effectievere en efficiëntere afhandeling van specifieke regionale vraagstukken
- + Betere invulling van de behoeften van unieke regionale markten
- Dubbele functies
- Kan leiden tot isolatie van andere organisatiegebieden

Productgerichte taakcoördinatie



- + Specialisatie in bepaalde producten en diensten mogelijk
- + Managers kunnen expert op hun gebied worden
- + Dichter bij de klant
- Dubbele functies
- Beperkt beeld van bedrijfsdoelstellingen

Procesgerichte taakcoördinatie



- + Efficiëntere uitvoering van werkzaamheden
- Kan alleen voor bepaalde typen producten worden gebruikt

Klantgerichte taakcoördinatie

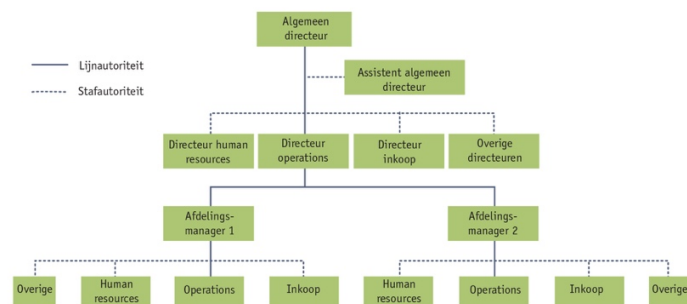


- + Problemen en vragen van klanten kunnen door specialisten worden afgehandeld
- Dubbele functies
- Beperkt beeld van bedrijfsdoelstellingen

Figuur 9.1 Vijf veelgebruikte vormen van taakcoördinatie

9.1.3 De hiërarchie

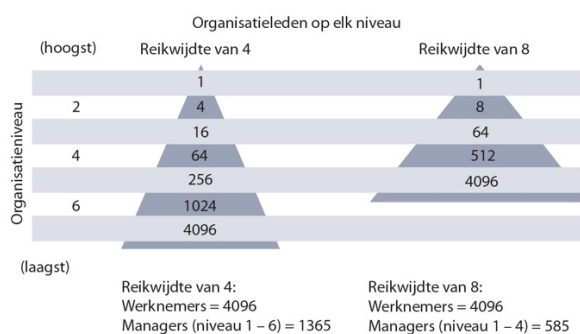
- **Hiërarchie:** de ononderbroken lijn van gezag die van het hoogste organisatieniveau naar de lagere niveaus loopt en die verduidelijkt wie aan wie verantwoording moet afleggen.
- **Gezag:** het recht van de manager om ondergeschikten te vertellen wat ze moeten doen.
- **Verantwoordelijkheid:** de acceptatie van de verplichting om toegewezen taken uit te voeren.
- **Eenheid van gezag/ Unity of command:** het managementprincipe dat iedere werknemer aan slechts één manager verantwoording hoeft af te leggen.
- **Acceptatietheorie van gezag:** de zienswijze dat gezag voortvloeit uit bereidheid onder ondergeschikten om gezag te accepteren.
 - WN zullen opdrachten uitvoeren als volgend voorwaarden voldaan zijn:
 1. Ze begrijpen de opdracht.
 2. Ze geloven dat de opdracht in lijn is met het doel van de organisatie.
 3. De opdracht botst niet met hun persoonlijke overtuigingen.
 4. Ze zijn in staat de opdracht uit te voeren.



Figuur 9.2 Lijn versus staf

9.1.4 Span of control

- **Span of control (reikwijdte):** het aantal werknemers waaraan een manager efficiënt en effectief leiding kan geven.



Figuur 9.3 Span of control (reikwijdte)

- Wordt beïnvloed door:
 - Vaardigheden en capaciteiten WN en manager.
 - Het soort werk dat uitgevoerd wordt.
 - De mate waarin werkzaamheden overeenkomen + complexiteit werkzaamheden.
 - Fysieke nabijheid supervisors.
 - Mate van standaardisatie van procedures.

9.1.5 Centralisatie en decentralisatie

- **Centralisatie:** de mate waarin het nemen van beslissingen op een enkel punt (meestal boven) in de organisatie geconcentreerd is.
→ Als topmanagers de belangrijkste beslissingen nemen, zonder input van de lager niveaus.
- **Decentralisatie:** de mate waarin lager managers en overige werknemers invloed op het beslissingsproces uitoefenen.
- **Empowerment van de werknemers:** geeft medewerkers meer autoriteit (macht) om beslissingen te nemen.
→ Beslissingsrecht lager in de organisatie verschuiven.

Meer centralisatie	Meer decentralisatie
• Stabiele omgeving	• De omgeving is complex en onzeker
• Lagere managers zijn minder ervaren in het nemen van beslissingen dan middenmanagers	• De lagere managers zijn ervaren in het nemen van beslissingen
• Lagere managers willen geen stem in het beslissingsproces hebben	• De lagere managers willen een stem in het beslissingsproces
• De beslissingen zijn erg belangrijk	• De beslissingen zijn relatief onbelangrijk
• Het bedrijf zit in een crisis of loopt de kans failliet te gaan	• De bedrijfscultuur is open en moedigt inspraak aan
• Het bedrijf is groot	• Het bedrijf is geografisch verspreid
• De effectieve implementatie van bedrijfsstrategieën is afhankelijk van de vastberadenheid van managers	• De effectieve implementatie van bedrijfsstrategieën is afhankelijk van de flexibiliteit van managers

Figuur 9.4 Factoren die de keuze voor de mate van centralisatie of decentralisatie beïnvloeden

9.1.6 Formalisering

- **Formalisering:** de mate waarin werkzaamheden in een organisatie zijn gestandaardiseerd en de mate waarin personeelsgedrag door regels en procedures wordt gestuurd. Bv Hoe wordt bij Mcdo een Big Mac gemaakt → stappenplan
 - Als de formalisering hoog is, hebben WN weinig te zeggen over wat er moet gebeuren. Men werkt met expliciete taakbeschrijvingen, regels en werkprocedures.
 - Als de formalisering laag is, hebben werknemers veel keuze in de manier waarop ze hun werk uitvoeren.

9.2 De organisatiestructuur

9.2.1 De mechanische en de organische organisatie

- **Mechanische organisatie:** een rigide organisatiestructuur dat strak wordt beheerd.
- **Organische organisatie:** een organisatiestructuur die aanpasbaar en flexibel is.

→ In realiteit komen uitersten weinig voor

Mechanisch	Organisch
• Veel specialisatie	• Functieoverschrijdende teams
• Strakke taakcoördinatie	• Hiërarchieoverschrijdende teams
• Duidelijke hiërarchie	• Vrije stroom van informatie
• Kleine span of control	• Grote span of control
• Centralisatie	• Decentralisatie
• Veel formalisering	• Weinig formalisering

Figuur 9.5 Het mechanische en organische ontwerp

9.2.2 Mechanisch of organisch: welke factoren spelen een rol?

1. Organisatiestrategie: de structuur moet de strategie volgen

- a. *Bij innovatiestrategie:*
Hierbij gaat het om waardevolle en unieke nieuwe vindingen.
- b. *Bij kostenbesparingsstrategie:*
Hierbij gaat het om strakker beheerde uitgaven.
- c. *Bij imitatiestrategie:*
Hierbij gaat het om het verkleinen van risico's, en het optimaal benutten van winstmogelijkheden door het kopiëren van de werkwijze van marktleiders.

2. Grootte van het bedrijf

De structuur verandert van organisch naar mechanisch naarmate het bedrijf groeit.

3. Technologie

Woodwards classificatie van bedrijven gebaseerd op de complexiteit van de gebruikte technologie:

- a. Stukproductie:
Productie van items in eenheden of kleine hoeveelheden. Bv designstoelen.
- b. Massaproductie:
Productie van items in grote hoeveelheden. Bv McDonalds.
- c. Procesproductie
De ononderbroken productie van items.

	Stukproductie	Massaproductie	Procesproductie
Structuurkenmerken	Weinig verticale differentiatie, weinig horizontale differentiatie, weinig formalisering	Gemiddelde verticale differentiatie, veel horizontale differentiatie, veel formalisering	Veel verticale differentiatie, weinig horizontale differentiatie, weinig formalisering
Meest effectieve structuur	Organisch	Mechanisch	Organisch

Figuur 9.6 Woodward's bevindingen over technologie, structuur en effectiviteit

4. Onzekerheid in de omgeving

Een dynamische omgeving vereist een organische structuur; een mechanische structuur is meer geschikt in een stabiele omgeving.

9.3 Algemene organisatiestructuren

9.3.1 Klassieke organisatiestructuren

- **Eenvoudige structuur:** een organisatieontwerp met weinig taakgroepering, een grote span of control, gecentraliseerd gezag en weinig formalisering.
- **Functionele structuur:** een organisatieontwerp waarbij werkzaamheden die op elkaar lijken en aan elkaar zijn gerelateerd, in groepen zijn ondergebracht.
- **Divisiestructuur:** een organisatieontwerp dat uit diverse takken of divisies bestaat.

Eenvoudige structuur

Voordelen: Snel; flexibel; goedkoop; duidelijke verantwoordelijkheden.
Nadelen: Niet geschikt voor groeiend bedrijf; afhankelijkheid van één persoon is riskant.

Functionele structuur

Voordelen: Kostenbesparing door specialisatie (grootschaligheid, minimale overbodigheid van mensen en apparatuur); werknemers voeren in groepjes overeenkomstige activiteiten uit.
Nadelen: Het najagen van functionele doelen kan ertoe leiden dat uit het oog verloren wordt wat het beste is voor het bedrijf als geheel; functionele specialisten raken geïsoleerd en weten weinig over wat er in de andere bedrijfseenheden gebeurt.

Divisiestructuur

Voordelen: Gerichtheid op resultaten: de divisie managers zijn verantwoordelijk voor wat er met hun producten en diensten gebeurt.
Nadelen: Overtolligheid van activiteiten en middelen leidt tot extra kosten en vermindert de efficiëntie.

Figuur 9.7 Voor- en nadelen van algemene klassieke organisatiestructuren

9.3.2 Hedendaagse organisatiestructuren

1. Teamstructuur
 - **De teamstructuur:** een organisatieontwerp waarbij het hele bedrijf uit werkgroepen of teams bestaat.
 - **Zelfsturend team:** team waarin geen directe hiërarchie van boven naar onderen loopt, het team is vrij in het indelen van het werk, maar ook verantwoordelijk voor de prestaties in het specifieke werkgebied.
2. De matrix- en projectstructuur
 - **Matrixstructuur:** een organisatieontwerp waarbij de specialisten van verschillende afdelingen aan een of meerder projecten samenwerken.
 - **Projectstructuur:** organisatieontwerp waarin werknemers continu bezig zijn met projecten. In tegenstelling tot de matrixstructuur kent de projectstructuur geen formele afdelingen waar werknemers na voltooiing van het project naar terugkeren.
3. De grenzeloze organisatie
 - **Grenzeloze organisatie:** dit organisatieontwerp wordt niet gevormd of beperkt door horizontale, verticale of externe begrenzingen. Deze organisaties kunnen het meest effectief handelen door flexibel en ongestructureerd te blijven.

Teamstructuur	
• Wat is het:	Een structuur waarin de hele organisatie bestaat uit werkgroepen of teams
• Voordelen:	Medewerkers zijn meer betrokken en hebben meer macht Minder scheidslijnen tussen functionele gebieden
• Nadelen:	Geen heldere hiërarchie Druk op teams om te presteren
Matrix-projectstructuur	
• Wat is het:	Matrix is een structuur die specialisten van verschillende functiegebieden aanwijst om te werken aan projecten, die zullen terugkeren naar hun gebied als het project is afgerond. Project is een structuur waarin werknemers voortdurend werken aan projecten. Als een project is afgerond, gaan de werknemers door naar het volgende project
• Voordelen:	Vloeiend en flexibel ontwerp dat kan reageren op een veranderende omgeving Snellere besluitvorming
• Nadelen:	Complexiteit van mensen aan projecten toewijzen Taak- en persoonlijkheidsconflicten
Grenzeloze organisatie	
• Wat is het:	Een structuur die niet wordt bepaald of gelimiteerd door kunstmatige horizontale, verticale of externe grenzen; omvat virtuele en netwerkorganisaties
• Voordelen:	Zeer flexibel en ontvankelijk Benut talent waar dat ook gevonden wordt
• Nadelen:	Gemis aan controle Communicatiemoeilijkheden

Figuur 9.8 Hedendaagse organisatieontwerpen

- **Virtuele organisatie:** een organisatie die bestaat uit een kleine kern van vaste medewerkers, die externe specialisten tijdelijk inhuurt naar behoefte om aan projecten te werken.
- **Netwerkorganisatie:** een organisatie die haar eigen medewerkers gebruikt om werk te doen, alsmede netwerken van externe leveranciers om andere productonderdelen of werkzaamheden te leveren.

9.3.3 Hedendaagse uitdagingen in het ontwerpen van organisatiestructuren

- **Lerende organisatie:** een organisatie die de capaciteit heeft ontwikkeld om zich voortdurend aan te passen, omdat alle organisatieleden een actieve rol spelen in het identificeren en oplossen van werk gerelateerde vraagstukken.
- **Hoe mobiele werknemers verbonden laten zijn met bedrijf?**

Hoofdstuk 12: gedrag in organisaties

12.1 Waarom individueel gedrag bestuderen?

- **Gedrag:** de waarneembare handelingen die mensen uitvoeren
- **Organisatiegedrag:** de waarneembare handelingen die mensen op het werk uitvoeren.



Figuur 12.1 De organisatie als ijsberg

12.1.1 Het aandachtsgebied van organisatiegedrag

- Organizeatiegedrag
 - Individueel gedrag
 - Groepsge-drag

12.1.2 Doelstellingen van organisatiegedrag

- Doelstellingen van organisatiegedrag = verklaren, voorspellen & beïnvloeden van gedrag.
- 6 gedragingen van WN die belangrijk zijn voor daadkracht, effectieve uitvoering van hun functie → belangrijk voor managers:
 - Arbeidsproductiviteit
 - Verzuim
 - Verloop
 - Burgerschapsgedrag binnen organisaties (BBO): gedrag dat geen onderdeel uitmaakt van de formele functie-eisen van een werknemer, maar dat het effectief functioneren van de organisatie wel bevordert.
 - Arbeidstevredenheid
 - Wangedrag op het werk: opzettelijk gedrag door een WN dat negatieve gevolgen heeft voor de organisatie of individuen binnen de organisatie.

12.2 Attitudes

- **Attitudes:** evaluerende uitspraken, positieve of negatieve, over zaken, mensen of gebeurtenissen.
 - **Cognitieve component:** het gedeelte van een attitude dat overtuigingen, meningen, kennis of informatie omvat
 - **Affectieve component:** het gedeelte van een attitude dat emoties of gevoelens omvat.
 - **Gedragscomponent:** het gedeelte van een attitude dat verwijst naar de intentie om op een bepaalde manier te handelen ten opzichte van iemand anders.

12.2.1 Arbeidstevredenheid

- **Arbeidstevredenheid:** iemands algemene attitude ten opzichte van zijn werk.
- 1. Tevredenheid en inkomen: niet altijd hoger loon → hogere tevredenheid
- 2. Tevredenheid en productiviteit: samenhang tevredenheid en productiviteit → behoorlijk sterk! (Hawthorne-onderzoeken)
- 3. Tevredenheid en verzuim: samenhang niet sterk! → cultureel afhankelijk.
- 4. Tevredenheid en verloop: sterk verband, andere factoren hebben ook nog invloed!
- 5. Arbeidstevredenheid en klanttevredenheid: héél erg sterk verband.

12.2.2 Betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie

- **Betrokkenheid bij het werk:** de mate waarin een werknemer zich met zijn werk identificeert, inzet toont en werkprestaties belangrijk vindt voor zijn gevoel van eigenwaarde.
- **Betrokkenheid bij de organisatie:** de attitude van de werknemer ten opzichte van de organisatie, wat betreft de loyaliteit, identificatie en inzet.

12.2.3 Attitudes en consistentie

- Verschil tussen houding en gedrag
→ Gedrag aanpassen, of ongerijmdheid rationeel verklaren. (Vb hb p. 328)

12.2.4 Cognitieve dissonantie

- **Cognitieve dissonantie:** een inconsistentie tussen of een onverenigbaarheid van verschillende attitudes onderling of tussen attitudes en gedrag.
→ Elke vorm van inconsistentie kan een gevoel van ongemak geven en mensen willen het gevoel van ongemak verminderen, dus de consistentie verminderen.
- De wens om dissonantie te verminderen wordt bepaald door:
 - Het belang van de factoren die de dissonantie creëren.
 - De invloed die mensen op die factoren denken te hebben.
 - De beloning die uit die dissonantie kan voortvloeien.

12.2.5 Managers en attitudes

- Attitudes waarschuwen voor mogelijke problemen:
→ Managers moeten dingen doen die zorgen voor positieve houdingen tegenover het werk, wat leidt tot minder verloop en verzuim.
- Attitudes beïnvloeden het gedrag van werknemers:
→ Managers moeten zich richten op factoren die bevorderlijk zijn voor hoger niveaus van werknemerstevredenheid: mentaal uitdagend werk, rechtvaardige beloning, en ondersteunende werkomstandigheden en collega's.
- Werknemers proberen dissonantie te verminderen, behalve als:
→ Managers werknemers laten inzien dat de dissonantie een externe oorzaak heeft.
→ De beloningen in vergelijking met de dissonantie groot zijn.

12.3 Persoonlijkheid

- **Persoonlijkheid:** de unieke combinatie van psychologische kenmerken waarmee we een persoon beschrijven.

12.3.1 Gedrag voorspellen op basis van persoonlijkheid

- 5 persoonlijkheidskenmerken die gedrag in een organisatie goed kunnen voorspellen:
 - Locus of control**
= Een persoonlijkheidskenmerk van de mate waarin iemand denkt zijn of haar lot in eigen handen te hebben.
 - Machiavellisme**
= De mate waarin mensen pragmatisch zijn, emotionele afstand bewaren en menen dat het doel de middelen heiligt.
 - Eigenwaarde**
= De mate waarin iemand waardering voor zichzelf heeft.
 - Zelfcontrole**
= Iemands mogelijkheden om zijn gedrag aan te passen aan externe factoren en verschillende situaties.
Impressiemanagement: individuen proberen de indruk die ze op anderen maken te beïnvloeden.
 - Risicobereidheid**
= De mate waarin men bereid is om risico's te nemen. Heeft invloed op de tijd die een manager nodig heeft om een beslissing te nemen.

12.3.2 Emoties en emotionele intelligentie

- Emoties**: intense gevoelens die op iemand of iets anders zijn gericht.
- Emotionele intelligentie (IE)**: een verzameling van niet-cognitieve vaardigheden en capaciteiten die invloed hebben op iemands vermogen om om te gaan met wat de omgeving vraagt. (Vermogen om emotionele aanwijzingen en informatie op te merken en te beheersen).
 - Zelfbewustzijn, zelfbeheersing, zelfmotivatie, empathie, sociale vaardigheden.

12.3.3 Persoonlijkheid en arbeidstevredenheid

- Kennis over persoonlijkheidsverschillen → nuttigst bij selectie personeel

Type	Kenmerken	Voorbeeldfuncties
Realistisch. Geeft de voorkeur aan fysieke activiteiten waarvoor vaardigheid, kracht en coördinatie nodig zijn	Verlegen, eertlijk, volhardend, stabiel, conformerend, praktisch	Monteur, machineoperator, productiemedewerker, boer
Onderzoekend. Geeft de voorkeur aan denken, organiseren en begrijpen	Analytisch, origineel, nieuwsgierig, onafhankelijk	Bioloog, econoom, wiskundige, journalist
Sociaal. Geeft de voorkeur aan helpen en ondersteunen van anderen	Gezellig, vriendelijk, samenwerkend, begripvol	Sociaal werker, onderwijzer, (klinisch) psycholoog
Conventioneel. Geeft de voorkeur aan regulering, orde en duidelijk omschreven activiteiten	Conformerend, efficiënt, praktisch, fantasieeloos, inflexibel	Boekhouder, bedrijfsmanager, baliemedewerker bij een bank, archiefmedewerker
Ondernemend. Geeft de voorkeur aan verbale activiteiten waarin men anderen kan beïnvloeden en macht kan vergaren	Vol zelfvertrouwen, ambitieus, energiek, dominant	Advocaat, makelaar, pr-adviseur, zelfstandig ondernemer
Artistiek. Geeft de voorkeur aan niet duidelijk omschreven en onsystematische activiteiten waarmee men zich creatief kan uitdrukken	Fantasierijk, ordeloos, idealistisch, emotioneel, onpraktisch	Kunstschilder, musicus, interieurontwerper

Figuur 12.2 Hollands typologie van persoonlijkheden en voorbeeldfuncties

(J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997)

→ Uit de theorie van Holland volgt: arbeidstevredenheid het hoogst en verloop het laagst als persoonlijkheid en functie op elkaar zijn afgestemd.

12.4 Waarneming

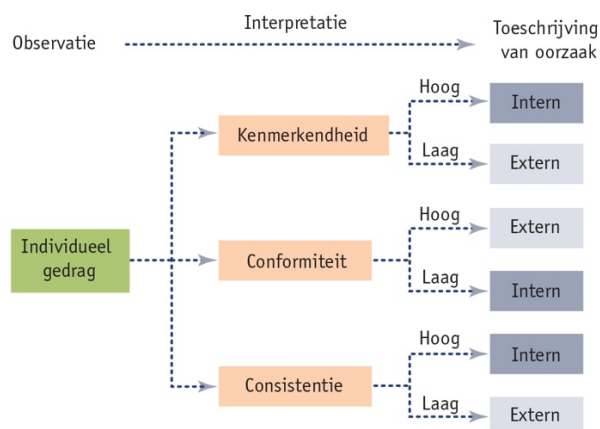
- **Waarneming:** het proces waarbij mensen betekenis geven aan hun omgeving door hun zintuiglijke indrukken te organiseren en interpreteren.

13.4.1 Factoren die waarneming beïnvloeden

- De waarnemer: persoonlijke eigenschappen beïnvloeden de interpretatie.
Bv wat de een mooi vindt, vindt de ander lelijk.
- De waargenomen persoon: heeft invloed op de waarneming.
Bv jonge of oude vrouw in figuur?
- De situatie: de context waarin we objecten of gebeurtenissen zien.

12.4.2 De attributietheorie

- **Attributietheorie:** een theorie die menselijk gedrag probeert te verklaren door als je het gedrag van iemand waarneemt, te bepalen of het door interne of externe factoren wordt veroorzaakt. (Deels locus of control)



Figuur 12.4 Kernelementen uit de attributietheorie

Gevolgen attributietheorie:

- **Fundamentele attributiefout:** de neiging om bij het beoordelen van gedrag van anderen de invloed van externe factoren te onderschatten en de invloed van interne factoren te overschatten.
- **Self-serving bias:** de neiging van mensen om de oorzaak van hun successen aan interne factoren toe te schrijven en de oorzaken van mislukkingen aan externe factoren.

12.4.3 Versneld beoordelen

1. **Projectie:** de overtuiging dat anderen zijn zoals we zelf zijn.
2. **Stereotyperen:** het beoordelen van iemand op basis van de groep waartoe die persoon behoort.
3. **Halo-effect:** een algemene positieve indruk van iemand die gevormd is op basis van een enkele karaktertrek.
4. **Horn-effect:** een algemene negatieve indruk van iemand die gevormd is op basis van een enkele karaktertrek.

12.4.4 Gevolgen van waarneming

- Managers moeten inzien dat hun werknemers op waarnemingen reageren, en niet op de realiteit.
Let op de manier waarop werknemers hun werk en de activiteiten van het management opvatten.

12.5 Leren

- **Leren:** een permanente verandering in gedrag al gevolg van ervaring.

12.5.1 Operante conditionering

- **Operante conditionering:** een aanleerproces waarbij gewenst of vrijwillig gedrag tot een beloning leidt of bestraffing voorkomt.

12.5.2 Sociaal leren

- **Sociaal leren:** een leertheorie die stelt dat mensen door observatie en directe ervaring kunnen leren. (Bv via rolmodellen)
- 4 processen bepalen de invloed die rolmodellen op ons uitoefenen:
 - Aandacht
 - Onthouden
 - Reproductie
 - Bekrachtiging

12.5.3 Vormen van gedrag (shaping)

- **Shaping, vormen van gedrag:** het systematisch bekrachtigen van elke stap in iemands leerproces om hem in de richting van een gewenst gedragspatroon te leiden.
 - Positieve bekrachtiging
 - Negatieve bekrachtiging
 - Straf
 - Uitdoven

Hoofstuk 15: Leiderschap

15.1 Wie zijn leiders en wat is leiderschap?

- **Leider:** iemand die in staat is invloed op anderen uit te oefenen en die de bevoegdheden van een manager heeft.
- **Leiderschap:** het beïnvloeden van anderen om doelen te bereiken
 - Elke manager zou een leider moeten zijn.
 - In groepen vaak informele leiders → bestuderen wij niet.

15.2 Vroeger theorieën over leiderschap

15.2.1 Theorieën over leiderschapskenmerken

- 1 **Gedrevenheid.** Leiders tonen een hoge mate van inzet. Ze hebben relatief veel verlangen tot presteren, zijn ambitieus, beschikken over veel energie, zijn onvermoeibare doorzetters en tonen initiatief.
- 2 **Verlangen om leiding te geven.** Leiders hebben een sterk verlangen om invloed op anderen uit te oefenen en hen te sturen. Ze zijn bereid verantwoordelijkheid op zich te nemen.
- 3 **Eerlijkheid en integriteit.** Leiders creëren vertrouwensrelaties tussen henzelf en hun ondergeschikten, doordat ze eerlijk zijn en keer op keer aantonen dat ze doen wat ze zeggen.
- 4 **Zelfvertrouwen.** Ondergeschikten verwachten van leiders dat ze niet aan zichzelf twijfelen. Leiders moeten aantonen dat ze zelfvertrouwen hebben om ondergeschikten te kunnen overtuigen van de juistheid van hun maatregelen en beslissingen.
- 5 **Intelligentie.** Leiders moeten over voldoende intelligentie beschikken om grote hoeveelheden informatie te verzamelen, te verwerken en te interpreteren. Ook moeten zij een visie kunnen creëren, problemen oplossen en de juiste beslissingen nemen.
- 6 **Relevante kennis.** Effectieve leiders beschikken over kennis van de organisatie, de branche en technische zaken aangaande de bedrijfsvoering. Deze kennis stelt hen in staat goed onderbouwde beslissingen te nemen en de gevolgen van deze beslissingen te overzien.
- 7 **Extraversie.** Leiders zijn energieke, levendige mensen. Ze zijn sociaal, assertief en zelden stil of teruggetrokken.
- 8 **De schuld op je willen nemen.** Verantwoordelijkheid tonen door te gaan staan voor zaken die onder jouw leiding 'fout' zijn gegaan. Dit geeft een sterk gevoel van eigenaarschap: 'de zaken die onder mijn leiding gebeuren zijn van mij'.

Figuur 15.1 Acht met leiderschap verbonden karaktertrekken

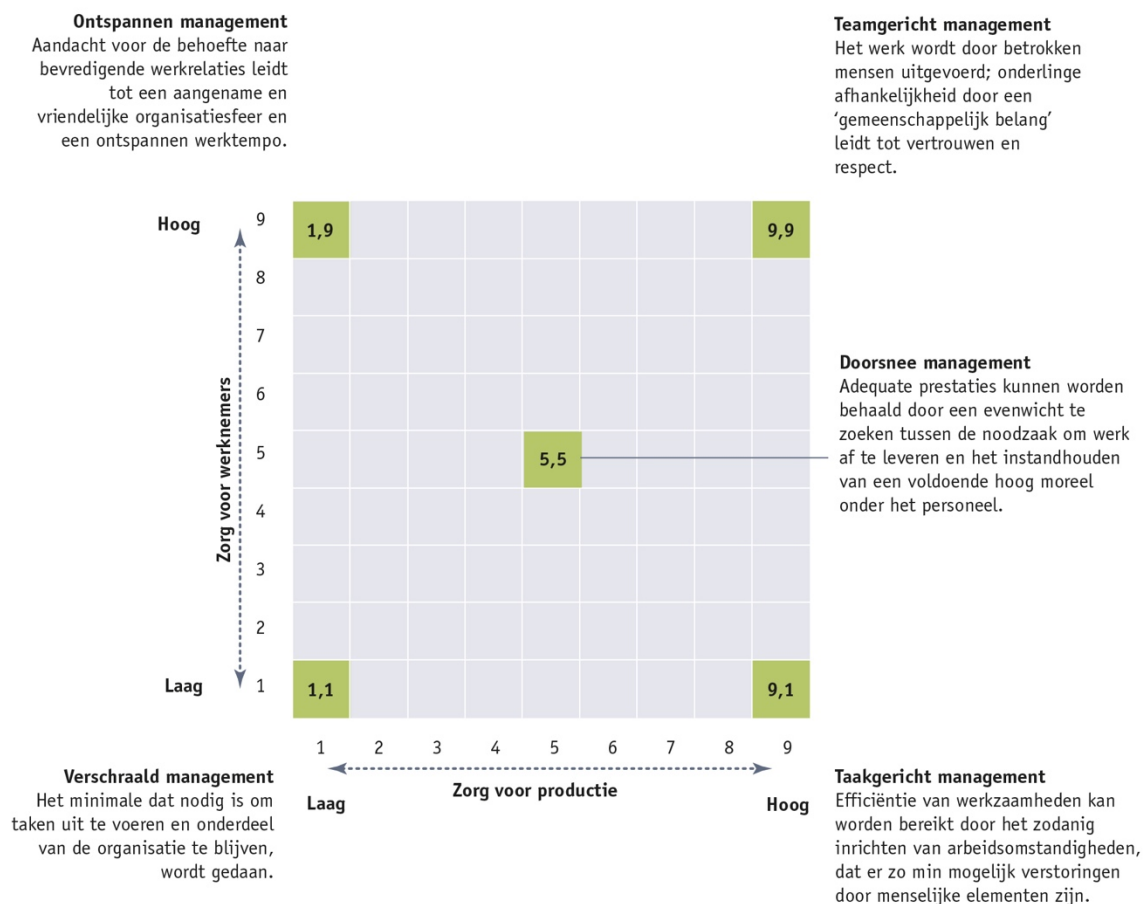
(S.A. Kirkpatrick en E.A. Locke, 'Leadership: Do Traits Really Matter?', *Academy of Management Executive*, mei 1991, pp. 48-60; T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies en M.W. Gerhardt, 'Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review', *Journal of Applied Psychology*, augustus 2002, pp. 765-780; en R.L. Schaumborg en F.J. Flynn, 'Uneasy Lies the Head That Wears the Crown: The Link Between Guilt Proneness and Leadership', *Journal of Personality and Social Psychology*, augustus 2012, pp. 327-342)

15.2.2 Theorieën over leiderschapsgedrag

- **Theorieën over leiderschapsgedrag:** theorieën over leiderschap waarin gedragingen worden benoemd op grond waarvan je onderscheid tussen effectieve en niet-effectieve leiders kunt maken.

Onderzoek	Gedragaspecten	Conclusie
University of Iowa	- Autocratische stijl: het opleggen van werkmethoden, het centraliseren van besluitvorming en het aan banden leggen van participatie - Democratische stijl: het betrekken van ondergeschikten, het delegeren van gezag en het stimuleren van participatie - Laissez-faire stijl: het geven van vrijheid om beslissingen te nemen en werkzaamheden uit te voeren	De democratische stijl van leiderschap was het meest effectief, hoewel latere onderzoeken dit weer deels tegenspraken
Ohio State University	- Consideratie: aandacht hebben voor de ideeën en gevoelens van ondergeschikten - Structuur aanbrengen: het structureren van werk en werkrelaties om functiedoelen te realiseren	De hoog/hoog-leider (hoog in consideratie voor ondergeschikten en hoog in het aanbrengen van structuur) genereerde hoge prestaties en veel tevredenheid onder ondergeschikten, maar niet in alle situaties
University of Michigan	- Werknemergericht: nadruk op intermenselijke relaties en het invullen van de behoeften van werknemers - Productiegericht: nadruk op de technische of taakgerichte aspecten van werk	De op werknemers gerichte leiders werden met hogere productiviteit en meer tevredenheid onder het personeel geassocieerd
Het management-raster (zie figuur 15.3)	- Zorg voor ondergeschikten: de zorg voor ondergeschikten die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel) - Zorg voor productie: de zorg voor productie die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel)	De leiders presteerden het best met een 9,9-stijl (veel zorg voor ondergeschikten en veel zorg voor productie)

Figuur 15.2 Theorieën over en onderzoeken naar leiderschapsgedrag



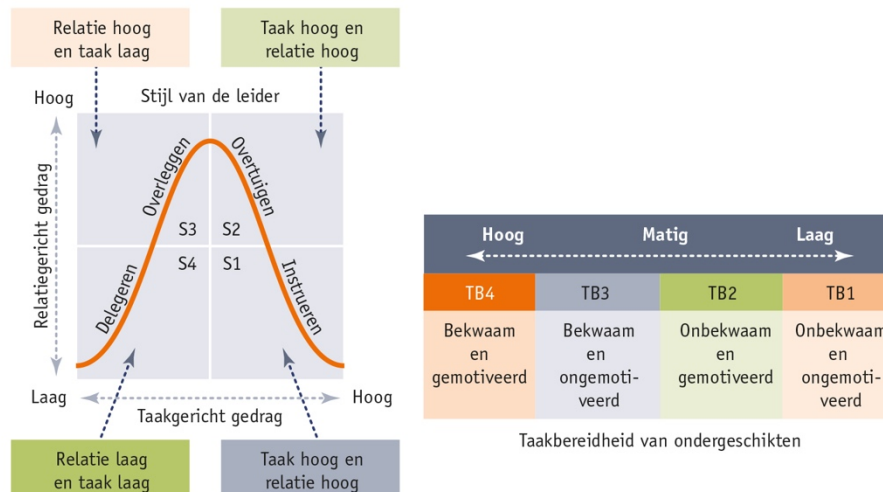
Figuur 15.3 De leiderschapsmatrix

(met toestemming overgenomen uit *Harvard Business Review*, een bijlage van 'Breakthrough in Organization Development', door R.R. Blake, J.S. Mouton, L.B. Barnes en L.E. Greiner, november/december 1964, p. 136)

• 15.3 Contingentietheorieën over leiderschap

15.3.1 De situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard

- **Situationele leiderschapstheorie (SLT):** een leiderschapstheorie die zich op de taakbereidheid van ondergeschikten toespitst.
- **Taakbereidheid:** de mate waarin mensen de bekwaamheid en de bereidheid hebben om een specifieke taak uit te voeren.



Figuur 15.4 De situationele leiderschapstheorie van Hershey en Blanchard

15.3.2 Participerend leiding geven

- **Vroom en Yetton!!**
- **Participerend leiding geven:** een contingentiemodel voor leiding geven dat leiderschapsgedrag en participatie in het besluitvormingsproces met elkaar in verband brengen.

Beslissen: de leider neemt de beslissing zelf en deelt deze mede of verkoopt deze aan de groep.
Individueel advies inwinnen: de leider legt het probleem voor aan individuele groepsleden, luistert naar hun voorstellen en neemt vervolgens het besluit.
Groepsgewijs advies inwinnen: de leider legt het probleem tijdens een vergadering voor aan de groepsleden, luistert naar hun voorstellen en neemt vervolgens een besluit.
Ondersteunen: de leider legt het probleem tijdens een vergadering voor aan de groep en definieert, in een ondersteunende rol, het probleem en de grenzen waarbinnen een beslissing moet worden genomen.
Delegeren: de leider staat de groep toe om binnen de voorgeschreven grenzen het besluit zelf te nemen.

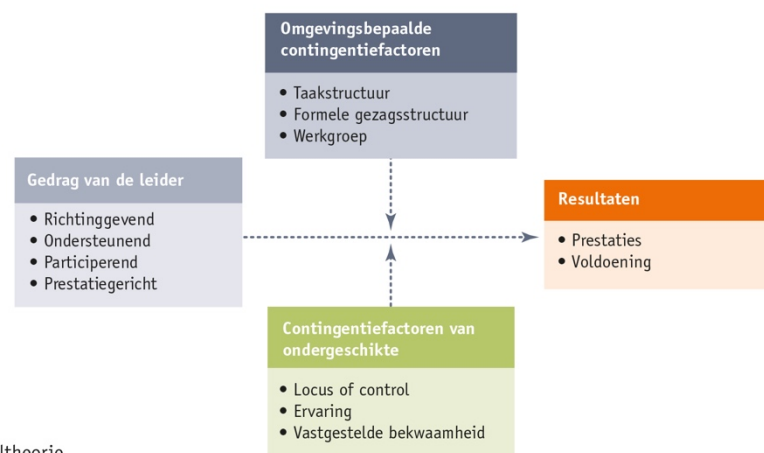
Figuur 15.5 Stijlen van leiding geven in participerend leiding geven

(V.H. Vroom, 'Leadership and the Decision-Making Process', *Organizational Dynamics*, vol. 18, nr. 4, 2000, p. 84)

15.3.3 Het pad-doelmodel

- **House!!**
- **Pad-doeltheorie:** een leiderschapstheorie die stelt dat:
 1. Het tot de taken van een leider behoort om zijn ondergeschikten te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen.

2. Er sturing en ondersteuning nodig zijn om ervoor te zorgen dat de doelen in overeenstemming zijn met de algemene doelstellingen van de afdeling of de organisatie.
- 4 types leiders:
 - **Richtinggevende leider:** laat ondergeschikten weten wat er van hen wordt verwacht, plant uit te voeren werkzaamheden en geeft specifieke begeleiding bij het uitvoeren van taken.
 - **Ondersteunende leider:** is vriendelijk en heeft aandacht voor de behoeften van de ondergeschikten
 - **Participerende leider:** raadpleegt zijn groepsleden en maakt gebruik van hun voorstellen alvorens een beslissing te nemen.
 - **Prestatiegerichte leider:** stelt zichzelf uitdagende doelen en verwacht van zijn ondergeschikten dat ze op het hoogst mogelijke niveau functioneren.



Figuur 15.7 De pad-doeltheorie

→ Keuze leiderschapstijl moet worden afgestemd op kenmerken WN & organisatie.

- Hypothesen zie hb p. 412

15.4 Moderne ideeën over leiderschap

15.4.1 Transformationeel en transactioneel leiderschap

- **Transactionele leiders:** leiders die werknemers in de richting van vastgestelde doelen leiden door de vereisten van hun rollen en taken te verduidelijken.
- **Transformationele leiders:** charismatische leiders die werknemers prikkelen, ondersteunen en inspireren, zodat deze zich extra inspannen om de groepsdoelstellingen te bereiken. Een leider die veel invloed op werknemers kan uitoefenen.
→ Meeste transformationele leiders vallen uiteindelijk door de mand.
- Transformationeel leiderschap bouwt voort op transactioneel leiderschap

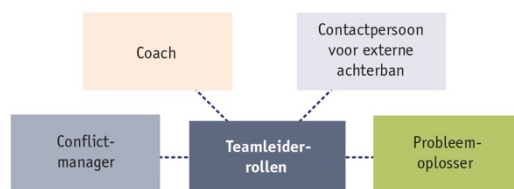
15.4.2 Charismatisch en visionair leiderschap

- **Charismatisch leider:** een enthousiaste, zelfbewuste leider die door zijn persoonlijkheid en handelingen anderen beïnvloedt en aanspoort om op een bepaalde manier te gaan werken.
 - Heeft een visie
 - Kan deze visie onder woorden brengen
 - Bereid risico's te nemen om die visie in praktijk te brengen.

- Staat open voor beperkingen van de omgeving en de behoeften van ondergeschikten.
- Laat buitengewoon gedrag zien.
- **Visionair leiderschap:** het vermogen om een realistische, geloofwaardige en aantrekkelijke visie te creëren die een verbetering is van de huidige situatie.
 - Visie overbrengen d.m.v. helder gesproken en geschreven communicatie.
 - Visie ook met daden over te brengen.
 - Visie uit te breiden naar of toe te passen op elke context van leiderschap.

15.4.3 Teamleiderschap

- **Teamleider:**
 - Geduld opbrengen.
 - Vertrouwen hebben en afstand doen van gezag.
 - Weten wanneer in te grijpen.
- Werk teamleider:
 - Beheren van de externe grenzen van het team.
 - Ondersteunen van het teamproces.



Figuur 15.8 Specifieke rollen voor teamleiderschap

15.4.4 Dienstbaar leiderschap

- **Dienstbaar leider:** is erop gericht anderen te laten groeien als persoon, waardoor zij zelfbewuster, wijzer, vrijer, zelfstandiger en meer autonoom worden en zich zo ontwikkelen dat zij op hun beurt anderen willen dienen.

15.5 Hedendaagse vraagstukken over leiderschap

15.5.1 Leiders en macht

1. **Legitieme macht:** de macht die een leider heeft door zijn positie binnen de organisatie.
2. **Afgedwongen macht:** de macht die een leider heeft op grond van zijn vermogen om te bestraffen of gezag uit te oefenen.
3. **Beloningsmacht:** de macht die een leider heeft op grond van zijn vermogen om positieve prikkels of beloningen uit te delen.
4. **Expertisemacht (deskundigheid):** invloed die is gebaseerd op vakkennis. Bijzondere vaardigheden of kennis.
5. **Referentiemacht:** macht die ontstaat omdat iemand over middelen of persoonskenmerken beschikt die anderen graag willen hebben

→ De meest effectieve leiders gebruiken verschillende vormen van macht om invloed op het gedrag en de prestaties van hun ondergeschikten uit te oefenen.

15.5.2 Vertrouwen opbouwen

- **Geloofwaardigheid:** de mate waarin ondergeschikten iemand zien als eerlijk, competent en inspirerend.
- **Vertrouwen:** het geloof in de integriteit, het karakter en de competentie van een leider.
- 5 aspecten begrip vertrouwen:
 1. **Integriteit:** eerlijkheid en waarnemingsgetrouwheid.
 2. **Bekwaamheid:** technische en intermenselijke kennis en vaardigheden.
 3. **Consistentie:** betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en goede oordeelkundigheid in verschillende situaties.
 4. **Loyaliteit:** bereidheid om een persoon fysieke en emotionele bescherming te bieden.
 5. **Openheid:** bereidheid om gedachten en informatie vrij te delen.

15.5.3 Ethisch leiderschap

- **Ethisch leiderschap:** leiderschap waarin de leider, de morele inhoud van zijn doelen en de moraliteit van zijn middelen die hij gebruikt om die doelen te realiseren, toetst aan duidelijke ethische normen.

15.5.4 Empowerment van werknemers

- **Empowerment:** het vergroten van de vrijheid van handelen van werknemers bij het nemen van beslissingen.

15.5.5 Leiderschap en sekse

- Vrouwen neigen meer naar een democratische en participatieve stijl dan mannen.
- Mannen neigen meer naar een directieve, autoritaire en controlerende stijl.

15.5.6 De teloorgang van gevierde leiders

- Zakelijke leiders moeten niet verheerlijkt worden als beroemdheden of superhelden.
- Leiders mogen geen 'air' krijgen.

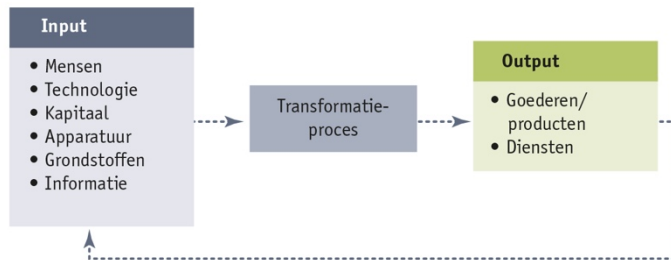
15.5.7 Alternatieven voor leiderschap

- Leiderschap is niet altijd nodig → bv bij WN die al heel veel ervaring hebben en weten hoe ze een bepaald probleem moeten aanpakken.

Hoofdstuk 16: Procesmanagement

16.1 De tol van procesmanagement

- **Procesmanagement:** de opzet, de uitvoering en het beheer van het transformatieproces waarmee bedrijfsmiddelen in producten of diensten voor de klant worden omgezet.



Figuur 16.1 Procesmanagement als een systeem

- **Belang procesmanagement:**
 - Betreft zowel diensten als productie.
 - Van belang voor het effectief en efficiënt beheren van de productiviteit.
 - Speelt een belangrijke rol in de concurrentieslag.

16.1.1 Dienstverlening en productie

- **Productieorganisaties:** organisaties die tastbare output produceren. Vb Samsung
- **Dienstverlenende organisaties:** organisaties die niet-tastbare output (diensten) leveren. Vb Media Markt.

16.1.2 Processen managen

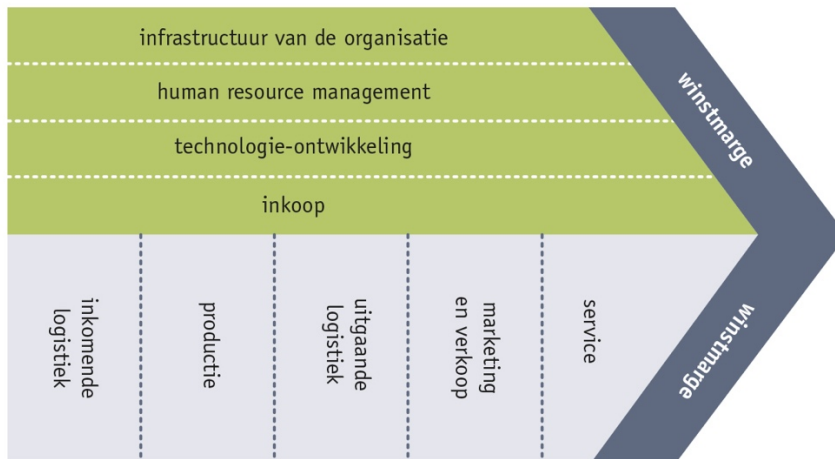
- **Keten:** een reeks van organisatorische werkactiviteiten die mensen en processen met elkaar verbinden.
- **4 sectoren**
 - Primaire sector: primaire voedselvoorziening (landbouw, veeteelt, visvangst)
 - Secundaire sector: basisindustrie
 - Tertiaire sector: commerciële diensten
 - Quartaire sector: niet-commerciële diensten (overheid, onderwijs...)

16.1.3 De strategische rol van procesmanagement

- Voordelen van verhoogde productiviteit
 - Economische groei en ontwikkeling
 - Hogere lonen en winsten zonder inflatie
 - Meer concurrerende kostenstructuur

16.2 Value chain management

- **Waarde:** de productprestaties, -kenmerken en -eigenschappen en alle met goederen of diensten verbonden aspecten waarvoor klanten bereid zijn middelen af te staan.
- **Waardeketen:** een volledige reeks van organisatorische werkactiviteiten waarbij in elke stap waarde wordt toegevoegd, beginnend met het verwerken van de grondstoffen en eindigend met het voltooide product in de handen van de klant.



Figuur 16.2 De waardeketen van Porter

→ De waardeketen van Porter: extra uitleg hb p. 438

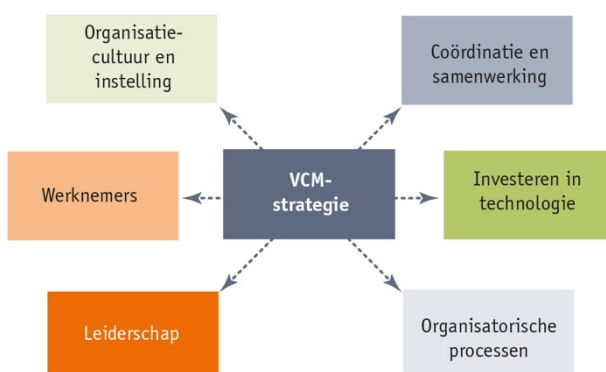
16.2.1 Wat is value chain management?

- **Value chain management (VCM):** het beheren van de volledig aaneengesloten reeks van geïntegreerde activiteiten en informatiestromen in de waardeketen.
- **Waardesysteem:** een aaneenschakeling van diverse waardeketens van de leverancier van grondstoffen tot de uiteindelijke afname van producten door de klant.
→ Meerdere waardeketens van verschillende organisaties gekoppeld.
- Het gaat erom dat de waardetoevoeging aan het product of dienst groter is dan de totale kosten van alle primaire en ondersteunende processen (=marge).

16.2.2 Doel van value chain management

- Met value chain management kun je als manager die unieke combinatie vinden waarmee je de klant zo snel mogelijk van dienst kunt zijn, tegen een prijs die niet door de concurrentie kan worden beantwoord.
- Doel: ontwikkelen van een strategie die de behoeften en wensen van klanten beantwoordt en overtreft, en die alle onderdelen in de waardeketen naadloos op elkaar laat aansluiten.

16.2.3 Voorwaarden voor value chain management



Figuur 16.3 Zes voorwaarden voor succesvol value chain management

- **Organisatorische processen:** de manier waarop een organisatie haar werkzaamheden uitvoert.

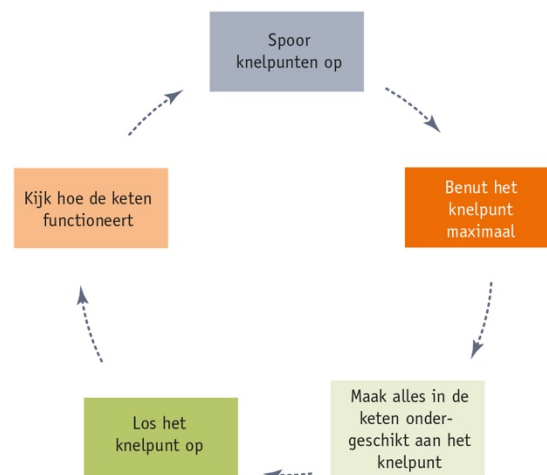
16.3 Actuele vraagstukken over procesmanagement

16.3.1 De rol van technologie in e-manufacturing

- **E-manufacturing (electronic manufacturing):** het gebruiken van technologie om procesmanagement te verbeteren.
→ Onderhoud, diagnoses van fouten in machines op afstand...
- **Kwaliteit:** de mogelijkheden van een product of dienst om op betrouwbare wijze te doen wat het moet doen en om aan de verwachtingen van de klant te voldoen.

16.3.2 Integraal beheersen en besturen van de (goederen)stroom

- **Theory of Constraints:** een systematische werk- en denkwijze (managementfilosofie) met betrekking tot het integraal beheersen en aansturen van de (goederen) stroom.
- **Knelpunt (constraint):** iets wat een organisatie belemmert om een beter resultaat te bereiken.



Figuur 16.4 De vijf stappen van de Theory of Constraints

- Stap 1: spoor het knelpunt op... → stap 5
- **Lean-filosofie:** filosofie die uitgaat van het 'meer doen met minder'-principe.
- Men kijkt naar de waardeketen en deelt de activiteiten in naar:
 - Voegt waarde toe
 - Voegt geen waarde, maar is wel noodzakelijk
 - Voegt geen waarde toe en ik ook niet noodzakelijk

De vijf stappen van Lean:

1. Value: identificeer per product wat de klant van waarde vindt.
2. Valuestream: breng in kaart welke bedrijfsprocessen waarde toevoegen en welke niet. Elimineer daarna de volgende acht typen verlies: overproductie, voorraden, fabricagefouten, fabricageverstoringen, wachttijden, transport, zoektijd, onbenut talent.
3. Flow: zorg dat materialen en halffabricaten door de organisatie stromen. Stilstand leidt tot tussenvoorraden en is dus verspilling.
4. Pull: maak de productie vraaggestuurd. Iets maken wat een klant nog niet heeft besteld, is verspilling.
5. Perfectie: streef naar perfectie en verbeter in stapjes; ga daarom steeds terug naar stap 1.

Figuur 16.5 De vijf stappen van Lean

(J. J. Womack en D. T. Jones, *Lean Thinking: The Principles of Lean Manufacturing*, bewerking van procesverbeteren.nl)

16.3.3 Geïndividualiseerde massaproductie

- **Individuele massaproductie:** voorziet klanten van een product wanneer, waar en hoe ze het willen. Het vereist flexibele fabricagetechnieken voor massaproductie en een voortdurende dialoog met klanten.
- Bv BMW

Hoofdstuk 17: Beheersing van kwaliteit

17.1 Wat is controle?

- **Controle:** het monitoren van activiteiten om ervoor te zorgen dat deze zoals gepland verlopen en als nodig bijgestuurd kunnen worden.
- **Doel van controle:** een effectief controlesysteem zorgt ervoor dat activiteiten worden uitgevoerd op een manier die tot het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen leidt.

→ Analyse- en leerproces

Type controle	Kenmerken
Marktgericht	Gebruikt externe marktmechanismen zoals prijsvergelijking en relatief marktaandeel om de voor het systeem te gebruiken prestatienormen vast te stellen. Wordt doorgaans gebruikt door bedrijven die helder omschreven producten of diensten hebben en die actief zijn in markten met veel concurrentie. In dergelijke omstandigheden veranderen divisies vaak in winstcentra en worden ze geëvalueerd op basis van hun aandeel in de totale winst.
Bureaucratisch	Benadrukt organisatorische autoriteit. Gebaseerd op administratieve en hiërarchische mechanismen zoals regels, voorschriften, procedures, beleid, standaardisatie van activiteiten, heldere functieomschrijvingen en budgetten. Deze zorgen ervoor dat personeel zich correct gedraagt en dat er wordt voldaan aan prestatienormen. Het aanscherpen van de examenprocedures binnen het hbo, nadat er in 2011 ophef was ontstaan over te gemakkelijk verkregen diploma's, is een voorbeeld van bureaucratische controle.
Clan	Reguleert personeelsgedrag doordat normen, waarden, tradities, rituelen, overtuigingen en andere aspecten van de bedrijfscultuur worden gedeeld. Wordt vaak gebruikt in bedrijven waar veel met teams wordt gewerkt en in branches waarin de technologie snel verandert. De organisatiecultuur maakt het voor de werknemers duidelijk (via de gedeelde normen, waarden en verhalen) 'wat er in dit bedrijf wel en niet belangrijk is'.

Figuur 17.1 Kenmerken van controlemethoden

17.2 Belang van controle

→ Enige manier waarop managers kunnen weten of de organisatiedoelen worden bereikt. Als ze niet bereikt worden weet het management dan ook waar het probleem ligt.



Figuur 17.2 De controle in de managementcyclus

17.3 Controle van organisatieprestaties

17.3.1 Wat zijn organisatieprestaties?

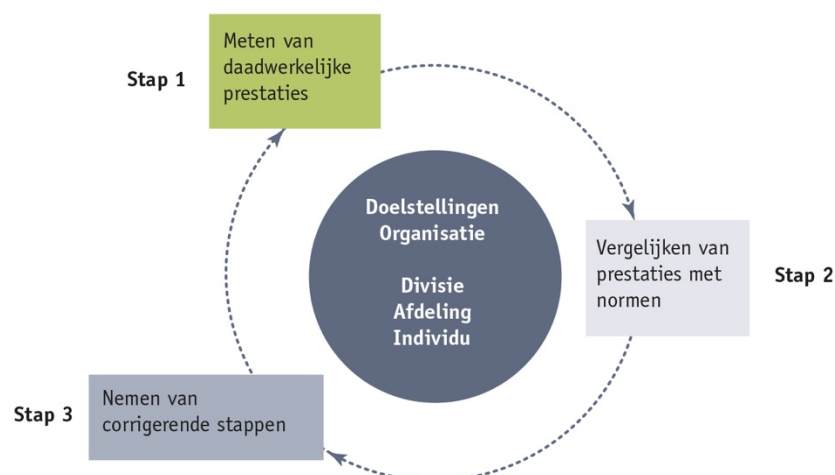
- **Prestatie:** het resultaat van een bepaalde activiteit.
- **Organisatieprestatie:** de eindresultaten van alle werkprocessen en –activiteiten in een organisatie.

13.3.2 Meting van de organisatieprestatie

- **Maatstaven:** factoren die zijn afgeleid van de doelstellingen van de organisatie en daarmee bepalend zijn wat er in de organisatie wordt gemeten.
- **Kritieke prestatie-indicator:** de meetbare eenheden waarin doelstellingen worden weergegeven en waarmee je kunt meten in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd.
- Maatstaven voor producten en processen:
 1. Doel=effectiviteit → doet het wat het moet doen?
Doet een product/procedure waar het voor bestemd is?
 2. Doel=kwaliteit → werkt het naar behoren?
Betrouwbaarheid, bruikbaarheid, onderhoudbaarheid, flexibiliteit
 3. Doel=logistiek → komt het op tijd, op de juiste plaats, en in de juiste hoeveelheid?
Kwantiteit, plaats, tijd, beschikbaarheid
 4. Doel=efficiëntie → levert het voldoende op?
Productiviteit (opbrengsten-kosten=winst)
- De productiviteit: de totale output van geproduceerde goederen of diensten gedeeld door de input die nodig was om die output te genereren.
→ Is een maatstaf voor de manier waarop WN hun werk doen.

17.4 Het controleproces

- **Controleproces:** een proces dat uit 3 stappen bestaat: het meten van de prestaties, het vergelijken van die prestaties met een norm, en het nemen van actie om afwijkingen of onvoldoende prestaties te corrigeren.



Figuur 17.3 Het controleproces

17.4.1 Meten

- Hoe we meten?
- **Management by walking around:** een term die wordt gebruikt voor het beschrijven van managers die op de werkvloer rondlopen, direct met werknemers praten en informatie verzamelen over wat er nu echt gebeurt.

	Voordelen	Nadelen
Persoonlijke observatie	• Kennis uit de eerste hand krijgen • Informatie wordt niet gefilterd • Intensief bereik van werkzaamheden	• Gevoelig voor persoonlijke vooroordelen • Kost tijd • Opdringerig
Statistische rapporten	• Gemakkelijk te visualiseren • Effectief om verbanden te laten zien	• Geeft beperkte informatie • Negeert subjectieve factoren
Mondelinge rapporten	• Snelle manier om informatie te krijgen • Maakt verbale en non-verbale feedback mogelijk	• Informatie is gefilterd • Informatie kan niet worden vastgelegd
Geschreven rapporten	• Uitgebreid • Formeel • Gemakkelijk op te slaan en terug te halen	• Kost meer voorbereidingstijd

Figuur 17.4 Algemene informatiebronnen om prestaties te meten

- Wat we meten?
- Prestatie-indicatoren
- Het kiezen van verkeerde criteria kan enorme consequenties hebben!

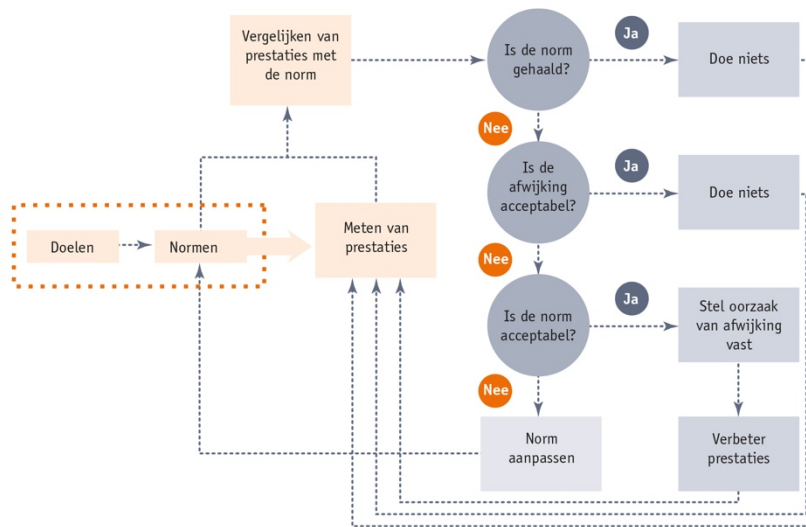
17.4.2 Vergelijken

- **Standaardafwijking:** het acceptabele verschil tussen daadwerkelijke prestaties een van tevoren vastgestelde norm.

17.4.3 Corrigerend optreden

- **Directe corrigerende acties:** corrigerende acties waarbij je problemen direct aanpakt om de prestaties weer op het normale niveau te krijgen.
- **Fundamentele corrigerende acties:** corrigerende acties waarbij je probeert vast te stellen hoe en waarom de prestaties achteruit zijn gegaan, om zo de oorzaak van de afwijking vast te stellen en weg te nemen.
- **De norm aanpassen** → voordien onrealistische norm

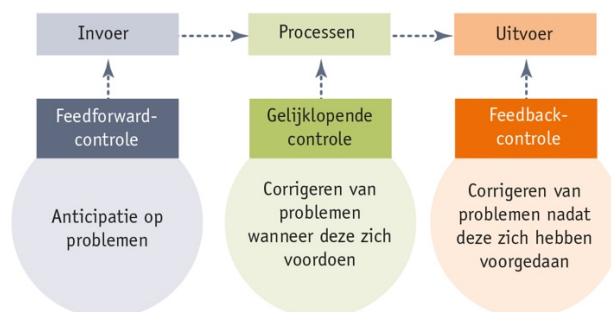
17.4.4 De managementbeslissing samengevat



Figuur 17.6 Managementbeslissingen in het controleproces

17.5 Vormen van controle

- **Feedforwardcontrole:** vorm van controle die voor de activiteit plaatsvindt en zich richt op het voorkomen van verwachte problemen.
- **Gelijklopende controle:** vorm van controle die plaatsvindt tijdens de uitvoering van taken.
- **Feedbackcontrole:** vorm van controle die na voltooiing van de activiteiten plaatsvindt/



Figuur 17.7 Vormen van controle

17.6 Controle-instrumenten

17.6.1 Financiële controlemiddelen

- **Financiële controlemiddelen:** controle-instrumenten om de ontwikkeling van de financiële verhoudingen en de budgetten in de organisatie in de gaten te houden.

17.6.2 De balanced scorecard

- **Balanced scorecard:** een hulpmiddel voor prestatiemeting waarbij wordt gekeken naar de 4 gebieden (financiën, klanten, interne processen en personeel/innovatie/groei) die samen bijdragen aan de organisatieprestaties.



Figuur 17.8 Balanced scorecard van een woningcorporatie

17.6.3 Informatiecontrole als instrument

- **Transparantie:** het open communiceren over doelstellingen, resultaten en allerlei belangrijke gebeurtenissen.
- **Managementinformatiesysteem (MIS):** een systeem dat managers en medewerkers op regelmatige basis van de benodigde informatie voorziet.
 - **Gegevens:** onverwerkte, niet-geanalyseerde feiten.
 - **Informatie:** verwerkte en geanalyseerde gegevens.

17.6.4 Benchmarking van best practices

- **Benchmarking:** het zoeken naar de werkmethoden van concurrenten en niet-concurrenten die prestaties laten zien die boven het gemiddelde uitstijgen.
- Een instrument voor het identificeren van nog niet benutte mogelijkheden voor verbetering.

17.7 Kwaliteit

- **Kwaliteit:** de mogelijkheden van een product of dienst om op betrouwbare wijze te doen wat het moet doen en om aan de verwachtingen van de klant te voldoen.

17.7.1 Kwaliteitsmanagement

- **Kwaliteitsmanagement:** een denkwijze over management, gebaseerd op wensen en verwachtingen van de klant en gericht op een voortdurende verbetering van werkprocessen.
 - Flexibiliseren
 - Daadkracht
 - Beheersen
 → hb p. 477

17.7.2 Kwaliteitsdoelstellingen

- **ISO 9000:** een aantal internationale normen voor kwaliteitsmanagement die uniforme procesrichtlijnen beelden om ervoor te zorgen dat producten aan de eisen van klanten voldoen.
- **Six Sigma:** een kwaliteitsnorm die voorschrijft dat niet meer dan 3,4 mankementen per miljoen onderdelen of procedures zijn toegestaan.

17.8 Hedendaagse controlevraagstukken

17.8.1 Problemen op de werkplek

- Diefstal
- Geweld

Feedforwardcontrole	Gelijklopende controle	Feedbackcontrole
Grondige doorlichting voor indiensttreding	Behandel werknemers met respect en waardigheid	Zorg ervoor dat werknemers weten dat iemand heeft gestolen of gefraudeerd – noem geen namen, maar laat weten dat dit niet acceptabel is
Ontwikkelen van beleid met definities van diefstal en fraude en een uiteenzetting van mogelijke sancties	Maak de kosten van diefstal voor het bedrijf duidelijk	Gebruik de diensten van professionele onderzoekers
Werknemers betrekken in het ontwikkelen van beleid	Maak regelmatig duidelijk of het voorkomen van diefstal en fraude succesvol is geweest	Herstructureer controlemaatregelen
Werknemers onderrichten over het beleid	Gebruik zo nodig beveiligingscamera's	Bekijk de bedrijfscultuur en de relatie tussen managers en werknemers
Specialisten inschakelen om de interne beveiliging door te lichten	Installeer lock-outmogelijkheden op computers, telefoons en e-mail Gebruik hotlines voor het melden van incidenten Geef het goede voorbeeld	

Figuur 17.11 Controlemaatregelen voor het voorkomen of verminderen van diefstal of fraude door werknemers

(A.H. Bell en D.M. Smith, 'Protecting the Company Against Theft and Fraud', *Workforce Online* (www.workforce.com), 3 december 2000; J.D. Hansen, 'To Catch a Thief', *Journal of Accountancy*, maart 2000, pp. 43-6; J. Greenberg, 'The Cognitive Geometry of Employee Theft', in *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, JAI Press, 1998), pp. 147-93)

17.8.2 Informatie beheersen

- Informatie op databanken etc. moet heel goed beveiligd worden!
- Informatie versleutelen.

17.8.3 Corporate governance

- **Corporate governance:** systeem dat wordt gebruikt om een organisatie te beheren zodat de belangen van de eigenaren worden beschermd.