MANAGEMENT

DEEL 1 : INLEIDING

1. INLEIDING TOT MANAGEMENT EN ORGANISATIES

1.1 WIE ZIJN DE MANAGERS

DEFINITIE managers = iemand die als leidinggevende met anderen en met behulp van anderen werkt door hun werkzaamheden te coördineren, met de bedoeling om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Aansturen anderen (= coördineren) + leidinggevend

- ➔ Arbeidsspecialisatie = doorvoeren van specialisatie : elk eigen taak maar 1 coördineert
- ➔ Arbeidscoördinatie
- ⇨ Praktijk zeer moeilijk aan duiden wie de manager is (losse structuur)

BASISVORM ORGANISATIE STRUCTUUR

(1) verantwoordelijk voor maken product
(2) werk beheren van (1)
= teamleider/productiemanager…
(3) leiding geven + coördineren werk van (2)
= afdelingshoofd/projectleider
(4) neemt eindbeslissing / definiëren doelstellingen (heeft invloed op volledige organisatie)
COO = operating CEO = executive OF managing director



- ⇨ Steeds rapporteren aan hogerop + aansturen van beneden tot aan eindverantwoordelijke

DEFINITIE hierarchie = ononderbroken lijn van gezag die van het hoogste organisatieniveau naar de lagere niveaus loopt en verduidelijkt wie aan wie verantwoording moet afleggen

- ➔ Klassieke visie = hierarchie = gezagslijn

1.2 WAT IS MANAGEMENT

DEFINITIE management = Het proces van leidinggeven aan, en het coördineren van werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief met en door anderen kunnen worden uitgevoerd

(proces : taken of primaire activiteiten manager = doorlopend = steeds weer terugkomen = cyclisch)

Taken manager: plannen, organiseren, leiding geven en controleren

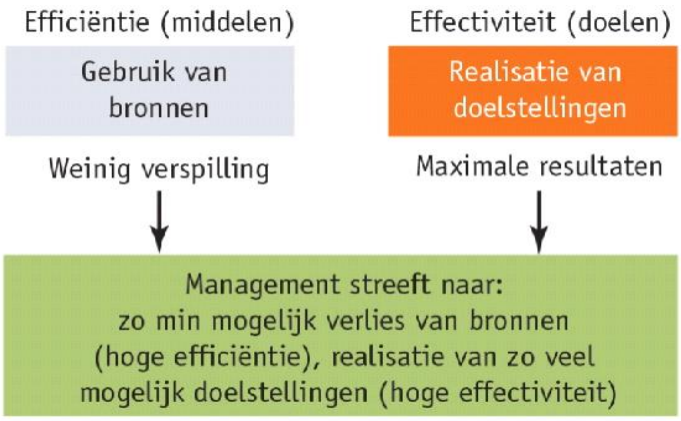
➔ Managers geven leiding en coördineren <-> Niet-managers voeren de gecoördineerde taken uit

Efficiëntie = behalen van de grootst mogelijke productie (output) met de minst mogelijke (input)

- KT doel
- Kosten ↓
- Productiviteit verhogen

Effectiviteit = voltooien van de juiste activiteiten voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen

- LT doel
- Duurzame groei
- Organisatieperformantie ↑



1.3 WAT DOET EEN MANAGER

1. Management functies (processen) FAYOL

4 functies : plannen, organiseren, leidinggeven, controleren (vroeger ook coördineren)

Plannen	Organiseren	Leidinggeven	Controleren	leiden tot
Het formuleren van doelstellingen en strategieën en het ontwikkelen van plannen om de benodigde activiteiten te coördineren	Het vaststellen van wat er moet worden gedaan, hoe dit moet worden gedaan en wie dit moet doen	Het aansturen en motiveren van alle deelnemende partijen en het oplossen van conflicten	Het controleren van activiteiten, om er zeker van te zijn dat alles volgens plan verloopt	Realisatie van de doelstellingen van de organisatie

2. Managementrollen MINTZBERG

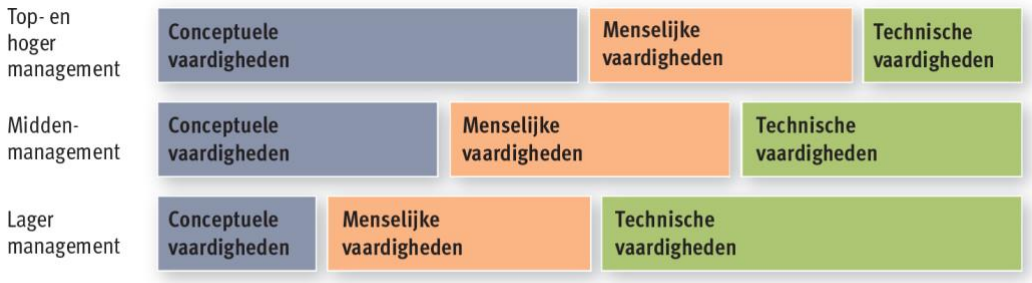


- Intermenselijke rollen: mensen + vertegenwoordigende & symbolische zaken
- Informatieve rollen: ontvangen, verzamelen en verspreiden van informatie (OVV)
- Beslissingsrollen: maken van keuzes

Manager vervult dit door te managen op 3 vlakken : informatie, mensen, actie

3. Managementvaardigheden KATZ

- Technische vaardigheden: vakkundigheid in specialistisch vakgebied
  (belangrijk op lagere managementniveaus : managers direct met productiepersoneel)
  Inhoud
- Menselijke vaardigheden: omgaan met anderen : zowel individueel als in team.
  (essentiee op alle managementniveaus : managers direct met mensen werken)
  Relatie
- Conceptuele vaardigheden: vermogen om na te denken over abstracte en ingewikkelde situaties na te denken + te conceptualiseren
  (belangrijk voor topmanagers)
  Abstract denken



FIGUUR 1.5 *Verschillende managementniveaus vragen verschillende vaardigheden*

4. Omgaan met verandering (lezen boek)

6 belangrijke veranderingen : klanten, technologie, sociale media, innovatie, duurzaamheid, werknemers

- Technologische vooruitgang
- Veiligheidsdreiging
- Nadruk op organisaties- en management ethiek
- Toegenomen concurrentie

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

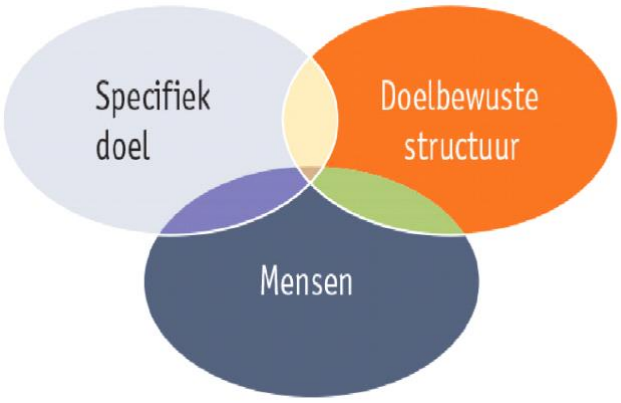
1.4 WAT IS EEN ORGANISATIE

DEFINITIE organisatie = een geheel waarin mensen op een doelbewuste manier samenwerken om specifieke doelstellingen te verwezenlijken

3 basiskenmerken

- Groep van mensen
- Opgebouwd rondom 1 of meerdere gemeenschappelijke doelen
- Doelgerichte structuur = hiërarchie

Specifiek doel**:** een of meer concrete doelstellingen die de organisatie nastreeft te realiseren.



Mensen: elke organisatie bestaat uit mensen om zo doelstellingen te kunnen realiseren, iemand die in zijn eentje werkt vormt geen organisatie.

Specifieke structuur: kan open en flexibel zijn maar kan ook traditioneel zijn, in beide gevallen is er een doelbewuste structuur voor het verhelderen van de onderlinge werkrelaties en zo goed te kunnen werken.

(Niet alleen bedrijven zijn organisaties)

Organisatie concept (=ideale organisatie) verandert voortdurend :

Traditionele organisatie	Nieuwe organisatie
• Stabiel • Star • Taakgericht • Taken bepaald door functie • Gericht op het individu • Vaste aanstellingen • Gericht op opdrachten • Managers nemen de beslissingen • Gericht op voorschriften • Relatief homogeen personeelsbestand • Werkdagen van 9 tot 5 • Hiërarchische relaties • Werken op kantoor, op specifieke tijden	• Dynamisch • Flexibel • Gericht op vaardigheden • Taken bepaald door prioriteit • Teamgericht • Tijdelijke aanstellingen • Gericht op betrokkenheid • Werknemers dragen bij aan het beslissingsproces • Klantgericht • Heterogeen personeelsbestand • Flexibele werktijden • Uitgebreide (netwerk)relaties • Plaats en tijd van werken onbepaald

1.5 BELANG VAN MANAGEMENT

Management = universeel toepasbaar
↳ Nodig in : Elk type organisatie (commercieel ⇔ non profit)
Organisaties van elke grootte (klein ⇔ groot)
Op elk niveau in de organisatie (basis ⇔ top)
Elk aspect van organisatie : productie, marketing, p&o, informatiesystemen

Realiteit van het werk, zorgen dat klanten terug komen (groeien, doelen behalen, vaste klanten creeëren)

Management de uitdaging en de beloning

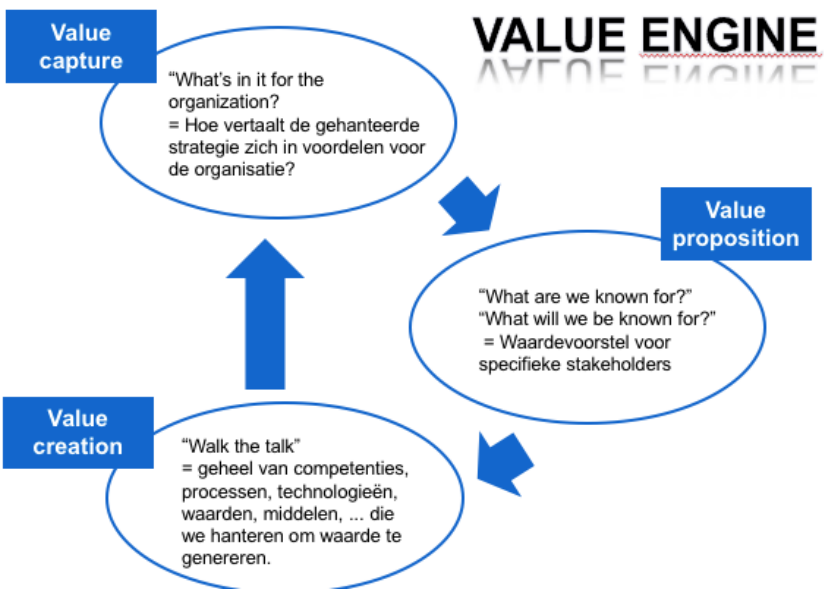
3 voorbeelden ↙ ↘

Hard werken	Anderen motiveren en helpen met vinden van voldoening
Werknemers motiveren in chaotische en onzekere omstandigheden	Salaris en eventuele bonussen
Veel halen uit beperkte middelen (moeilijke beslissingen maken)	Waardering

(EXTRA VAN OP DE SLIDES)

Bestaansreden van organisaties/bedrijven : dichter bij doelen, bereieken van doelen = drijveer + vaak winst, maar mag geen primaire behoefte zijn!
⇨ Meerwaarde creeëren of inspelen op behoeften

VALUE ENGINE = cirkel = voortdurend verbeteren, optimaliseren



2. DE VERANDERENDE WERELD VAN MANAGEMENT

2.1 DE VERANDERENDE WERELD

Agrarisch -> industrieël : 1) the wealth of nations 1776 Adam Smith
2) de eerste industriële revolutie 2de helft 18E Engeland

1) Verdeling van arbeid = onderverdelen van taken in kleinere taken die gemakkelijk kunnen worden herhaald + arbeidsspecialisatie = doen waar je het beste in bent (= tijd besparen)
⇨ Verdeling van arbeid verhoogt de productiviteit doordat de vaardigheden en behendigheid van iedere arbeid werd verbetert
2) Vervanging van menselijke arbeid naar machinale arbeid, opkomst massaproductie en efficiënt transport
⇨ Zorgt voor plannen, organiseren, leiding geven en controleren

(ons management-denken heeft te maken met de periode in de geschiedenis waarin deze denkwijze is ontstaan)

2.2 DE KLASSIEKE BENADERING

DEFINITIE klassieke organisatietheorie = een organisatietheorie met als grondgedachte : richting en sturing op het gedrag van werknemers leidt tot meer productiviteit en winst.

3 grondleggers :
1) Taylor : scientific management
2) Fayol : administratief management
3) Weber : bureaucratie

Klassieke benadering uitgangspunt : bereiken van optimale efficiëntie
Organisaties programmeren zoals machine -> gedrag WN beïnvloeden zodat productiviteit en winst stijgt.
↳ Onderliggende assumpties : mens rationaal wezen, mensen zelfde belangen, eigenbelang afwezig

gevolgen voor managen van organisaties
- Via onderzoek inzicht verwerven in rationele logica van de mens
- Op deze logica inspelen + daar uit vloeien gedrag
- Recepten voor beter management ontwikkelen = nominatief karakter
  ↳ Basis voor 1,2,3

1) Taylor = scientific management
➔ Gebruikvan wetenschappelijke methoden om de best mogelijke manier voor het uitvoeren van een taak vast te stellen

4 managementprincipes die resulteren in positieve prestaties van arbeider en manager

1. Ontwikkel wetenschappelijke richtlijnen voor elk element van een bepaalde arbeidstaak. Deze richtlijnen moeten de oude vuistregels vervangen.
2. Kies, train, onderricht en ondersteun de arbeider op basis van wetenschappelijke principes. (Arbeiders kozen vroeger zelf hun werk en probeerden al doende het werk onder de knie te krijgen.)
3. Werk goed samen met arbeiders, om ervoor te zorgen dat het werk wordt uitgevoerd volgens de wetenschappelijk ontwikkelde principes.
4. Verdeel werk en verantwoordelijkheid gelijk over management en arbeiders. Management neemt het werk op zich dat het beter kan uitvoeren dan arbeiders. (Voorheen werd bijna al het werk door de arbeiders gedaan en werd ook de meeste verantwoordelijkheid door hen gedragen.)

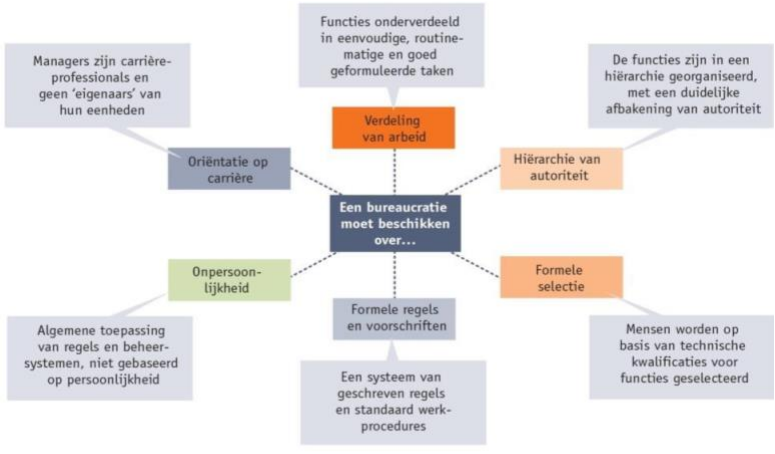
Scientific management vandaag
- Wordt vandaag nog gebruikt (de basisprincipes)
- Bv. Juiste mensen aannemen, beloningsysteem ontwikkelen,..

2) Fayol = administratief management
➔ Algemene theoriën over wat managers doen wat van management goed management maakt

14 grondbeginselen van management (= elementaire regels van management die in elk type organisatie kunnen worden toegepast)

1. Verdeling van arbeid
2. Autoriteit
3. Discipline
4. Eenheid van gezag
5. Eenheid van richting
6. Ondergeschiktheid van individuele belangen aan het algemene belang
8. centralisatie
9. hierarchië
10. volgorde
11. rechtvaardigheid
12. stabiele invulling arbeid
13. initiatief

3) Weber = algemene bureaucratie organisatietheorie
➔ Een vorm van organisatie gekenmerkt door een verdeling van arbeid, een helder omschreven hiërarchie, gedetailleerde regels en voorschriften, en niet-persoonlijke werkrelaties
(in praktijk niet 100% haalbaar)



Figuur 2.4 De ideale bureaucratie van Weber

Fayol en Weber = 2 belangrijkste grondleggers van de algemene bureaucratische organisatietheorie
Lijkt op ideologie scientifique management, want beide benadrukken : rationaliteit, onpersoonlijkheid, technologische competitie en hierarchië autoriteitsstructuur

2.3 DE KWANTITATIEVE BENADERING

Kwantitatief managementperspectief
= management sciene / operations research

- ➔ Gebruik van kwantitatieve technieken om het management- en beslissingsproces te verbeteren
- Vanaf jaren '50
- Insteek : opflakkering van het klassiek managementperspectief
- Aanpak : ontwikkeling van mathematische modellen en technieken
- Vakgebied : ingenieur en economen

(Dag van vandaag : softwarepakketten, planning en controlesystemen)

2.4 DE GEDRAGSBENADERING

Het gedrag van mensen in organisaties = organisatiegedrag

- Jaren '30 + '50 en '60
- Pioniers : Mayo, Follett, Maslow, Herzberg en Mc Gregor
- Sociologen en/of psychologen

Uitgangspunt : organisaties zijn groepen van mensen : mensen zijn te complex om te programmeren + beïnvloeden elkaar = mensgerichte kijk

Gevolgen van het aansturen van organisaties :

- Via onderzoek inzicht verwerken in mensbeeld
- Aandacht voor interactie tussen mensen
- Complexe receptuur = minder sterk normatief karakter

(Hawthorne onderzoek en hoe vandaag 34-35)

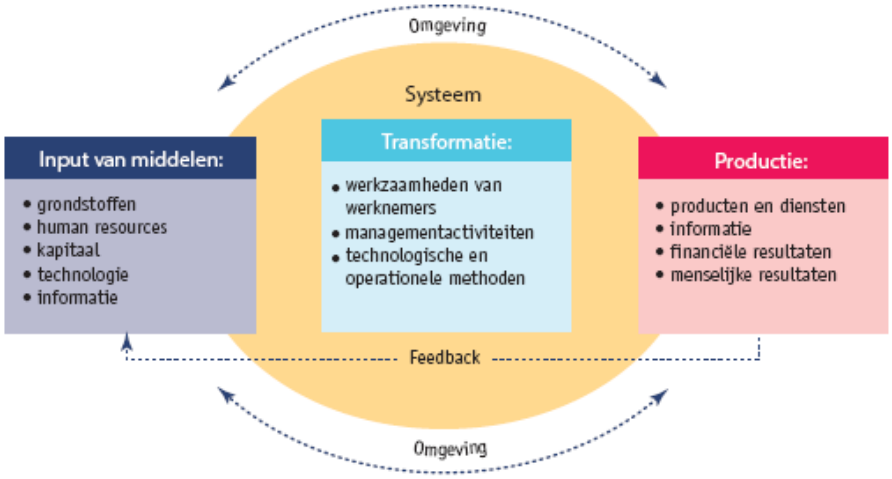
2.5 DE HEDENDAAGSE BENADERING

1) Systeembenadering

DEFINITIE systeem = een verzameling van onderlig verbonden en van elkaar afhankelijke onderdelen die samen een samenhangend geheel vormen.

Basistypen :

- Open systemen : dynamische wisselwerking met omgeving, input transformeren in output
- Gesloten systemen : input en output is intern = geen wisselwerking met omgeving + niet door beïnvloed



2) Contingentiebenadering = situationele benadering

- Geen universeel toepasbare set van managementprincipes (=regels) aan de hand waarvan organisaties kunnen worden gemanaged (= er zijn uitzonderingen)
- Organisaties verschillen, krijgen met verschillende omstandigheden te maken en vereisen verschillende managementmethoden

Contigentievariabelen

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.

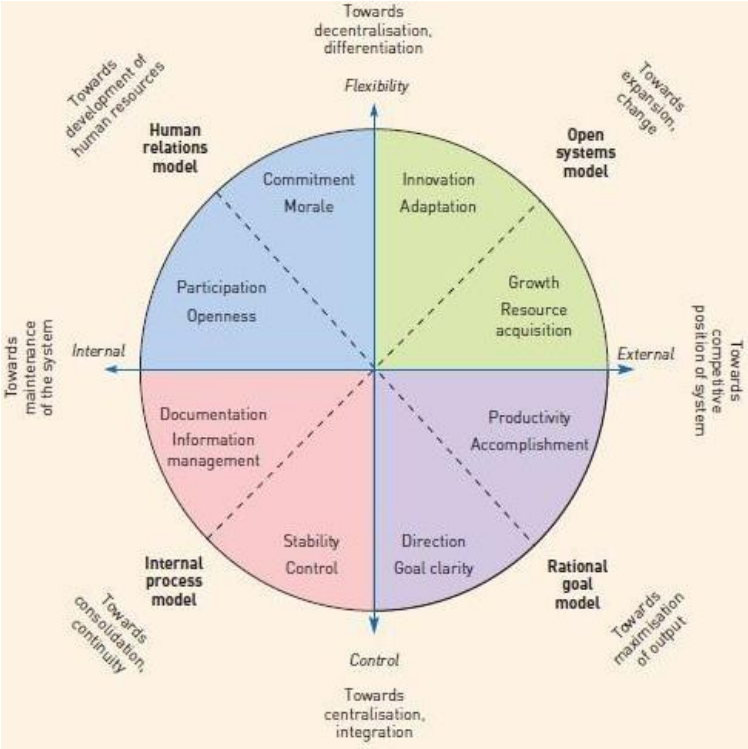
Routinematigheid van de gebruikte technologieën.
Om de doelstellingen te realiseren, gebruikt een organisatie technologie. De organisatie voert een bepaald proces uit om input van middelen om te zetten in producten. Routinetechnologieën vereisen organisatorische structuren, leiderschapsstijlen en beheersystemen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

Onzekerheden in de omgeving.
De mate van onderzekerheid 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.

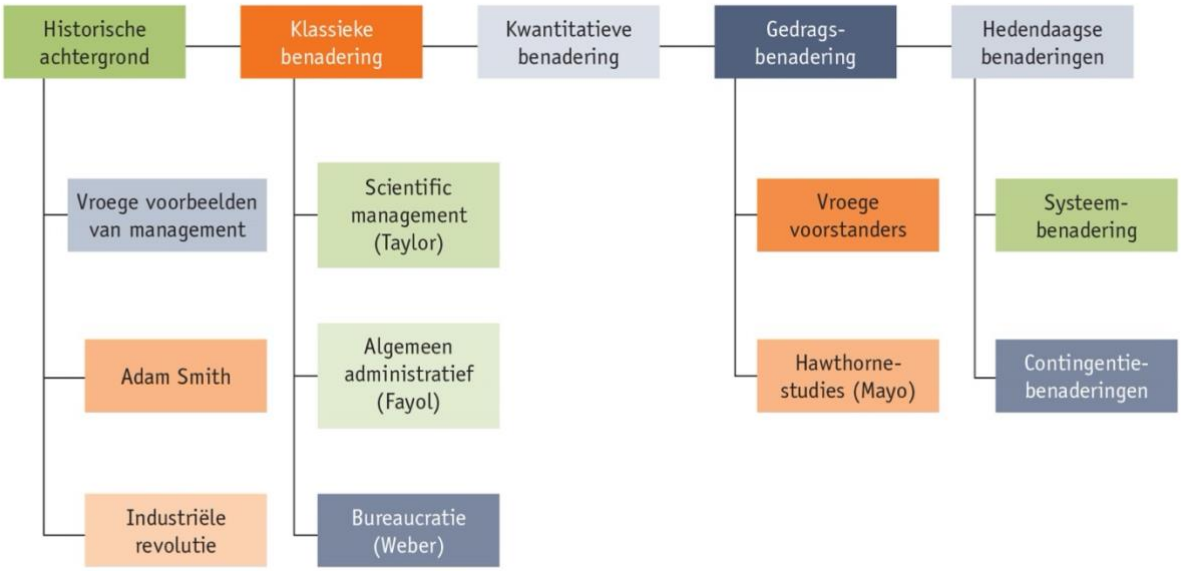
Persoonlijke verschillen.
Individuele personen verschillen van elkaar in hun ambities, autonomie, tolerantie en verwachtingen. Met deze verschillen moeten managers rekening houden in bijvoorbeeld hun motivatietechnieken en leiderschapsstijl. Wat voor de ene persoon goed werkt, hoeft bij een ander niet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

3) Concurrerende waardenmodel van Quinn

Model verbindt verschillende managementbenaderingen met elkaar



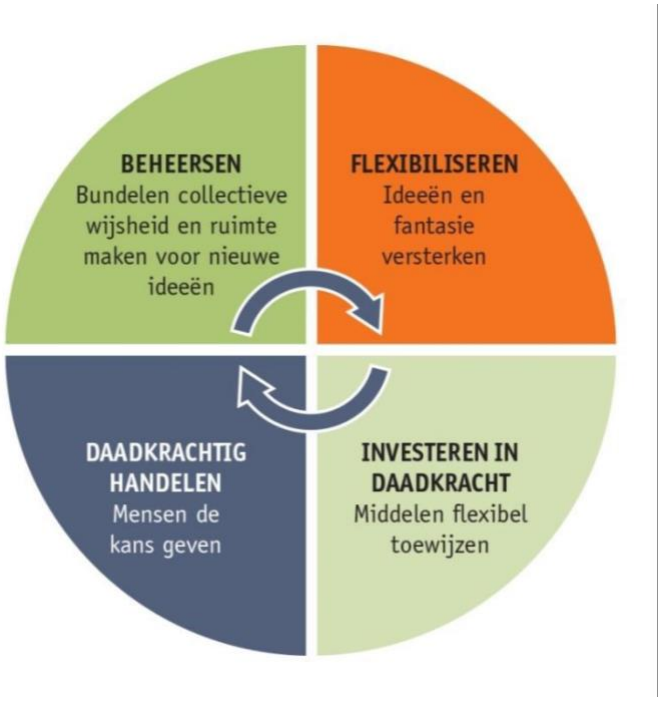
SCHEMA BELANGRIJKE BENADERINGEN VAN MANAGEMENT



2.6 MANAGEMENT 2.0

- Exponentiële groei (Hamel + Diamandis)
- Superconcurrentie (Hamel)

= een organisiatie die zicht aanpast en vernieuwt zonder dat management dit noodzakelijkerwijs stuurt of in de weg staat



(lezen 39-40)

DEEL 2 : SPEELRUIMTE VAN DE MANAGER

3. DE SPEELRUIMTE VAN DE MANAGER

3.1 DE CULTUUR BINNEN EEN ORGANISATIE

DEFINITIE organisatiecultuur (=kernwaarden =belangrijkste waarden binnen een bedrijf) = geheel van gemeenschappelijke opvattingen binnen een organisatie welke in hoge mate bepalend is voor hoe werknemers handelen

➔ Onderscheiden van anderen

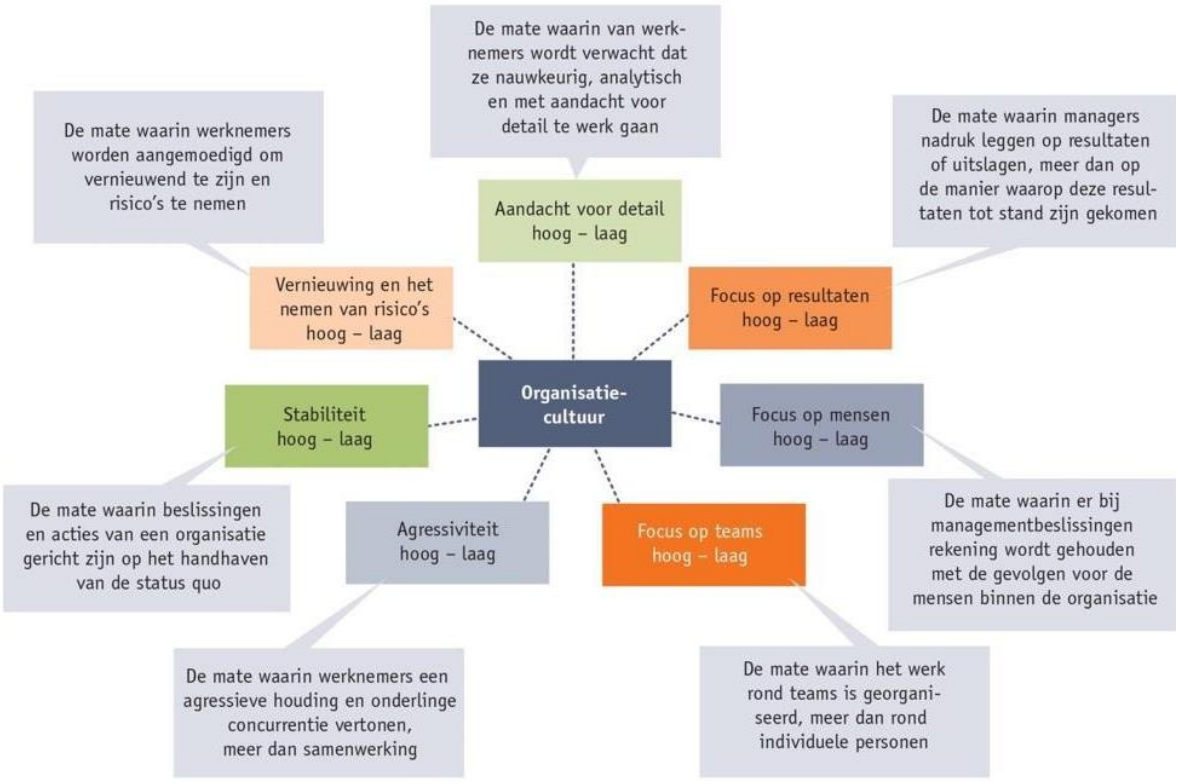
Implicaties :

- Cultuur is een waarneming
- Cultuur is gedeeld
- Cultuur is beschrijvend

⇨ Niet makkelijk te observeren : echt deel van zijn (vaak zie je het imago)

⇨ Niet makkelijk te veranderen

7 dimensies : linken aan model van Quinn,… => EVENWICHT!! Geeft eigen karakter



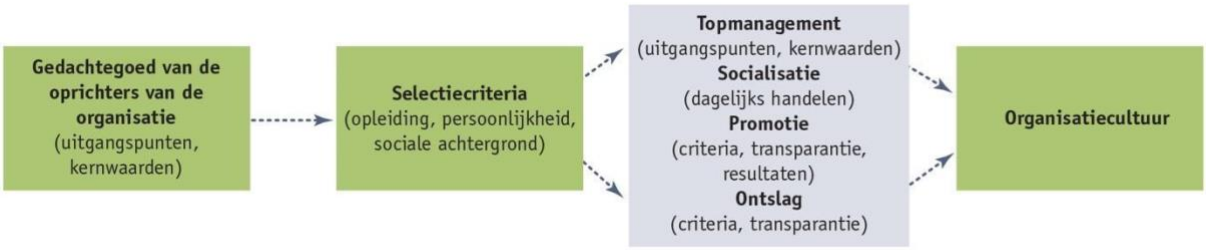
Figuur 3.1 De organisatiecultuur – zeven dimensies

Hoe ontstaat een cultuur?

De geldende gewoonten, tradities en de gebruikelijke aanpak binnen een organisatie worden in hoge mate bepaald door hoe de organisatie vroeger was of door de visie en missie van de oprichters in het geval van een nieuw bedrijf.

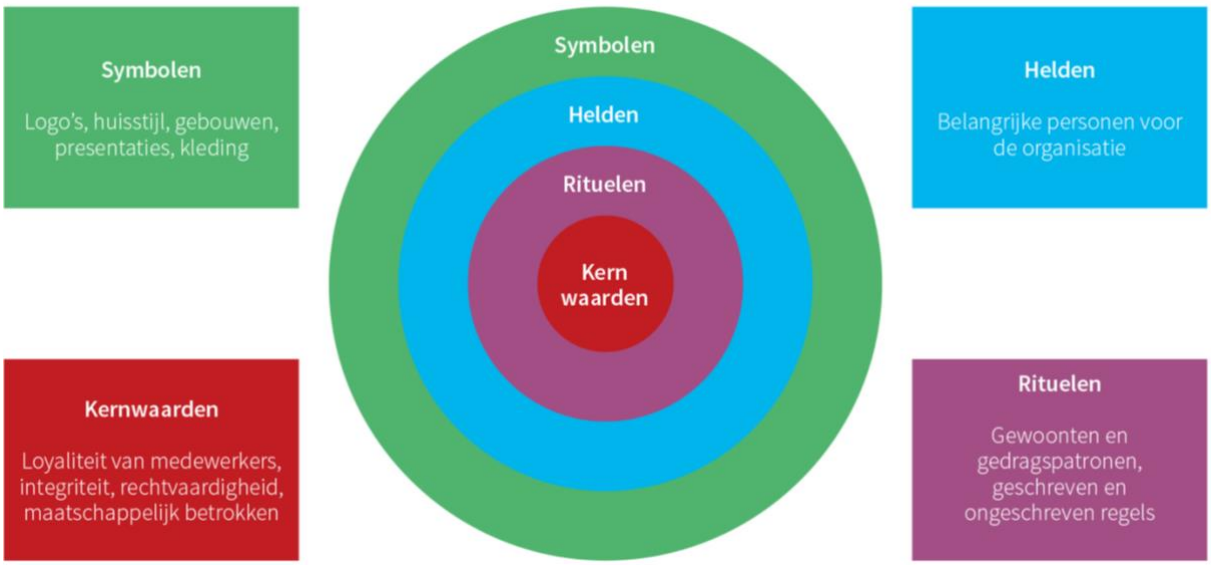
Hoe blijft zo een cultuur bestaan?

1. Selectie
2. Socialisatieprocessen



Figuur 3.3 Hoe de organisatiecultuur wordt gecreëerd en behouden

Hoe maken de werknemers de cultuur eigen?



Hoe cultuur managers beïnvloedt en vice versa

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.

Sterke culturen versus zwakke culturen

- Sterke organisatiecultuur= organisatiecultuur waarin de kernwaarden intensief worden nageleefd en breed worden overgedragen

- Voordeel: sterke culturen hangen samen met hoge prestaties van de organisatie

- Nadeel: sterke cultuur kan werknemers ervan weerhouden om nieuwe benaderingen te proberen

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 organisatieculturen

3.2 ACTUELE ORGANISATIECULTUURKWESTIES

1) Innovatieve cultuur ontwikkelen
- Uitdaging en betrokkenheid
- Ideetijd
- Risico nemen
- Vrijheid
- Vertrouwen en openheid

2) Klantgerichte cultuur ontwikkelen
- Duidelijkheid over de rol
- Empowerment / weinig regels
- Goede luistervaardigheden

3) Een duurzaamheidscultuur ontwikkelen
- Rolmodel
- Communicatie vaardigheden
- Beschermingsmechanismen

3.3 INVLOED VAN DE MANAGER : ONBEPERKTE MACHT OF SYMBOLISCHE MACHT

1) De onbeperkte machtsopvatting
- Managers direct verantwoordelijk voor het slagen of falen van een organisatie
- Kwaliteit van organisatie wordt bepaald door kwaliteit van de manager
- Manager afgerekend op prestaties van organisatie

2) Symbolische machtsopvating
- Slagen/falen van organisatie is afhankelijk van krachten waarop het management geen invloed kan uitoefenen
- Mogelijkheid om uitkomsten te beïnvloeden wordt bepaald en beperkt door externe factoren (= economie, klanten, overheidsbeleid, concurrentie..)
- Managers symboliseren gezag en invloed door hun acties

3) In werkelijkheid is het een compromis van beide: managers zijn noch hulpeloos, noch almachtig.

⇨ De speelruimte van de managers ligt dus binnen de door de organisatiecultuur en de externe omgeving opgelegde beperkingen en kansen. Maar binnen deze speelruimte zijn managers niet machteloos. Ze kunnen wel degelijk invloed uitoefenen op de resultaten van een organisatie.

Externe omgeving veranderd door externe omgevingsfactoren:

- Mondialisering
  = het toenemend 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
  = verhoging van risico en onzekerheid veroorzaakt daar het 'gedrag' van externe omgevingsfactoren.

3.4 MANAGEMENT IN EEN WERELDWIJDE OMGEVING

1) Redenen voor cultuur verschillen

Nationale cultuur -> kan meer invloed hebben dan organisatiecultuur
= waarden en normen die door inwoners van een bepaald land worden gedeeld + die hun gedrag en mening over wat belangrijk is hebben gevormd



2) Cultuur beoordelen

- Cultuurmodel van Hofstede

Individualisme <-> collectivisme

- Individualisme beschrijft dat van mensen wordt verwacht dat ze zich op hun eigen belangen en die 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

Machtsafstand

- Grote machtafstand accepteert grote machtsverschillen
- Kleine machtsafstand bagatelliseert ongelijkheid zo veel mogelijk

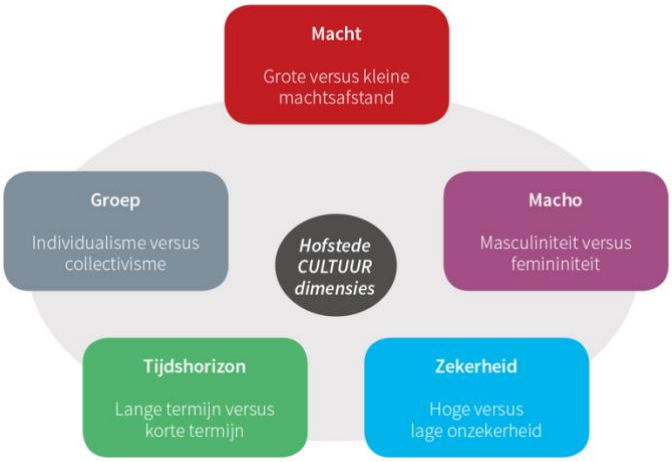
Onzekerheidsvermijding beschrijft de mate waarin mensen risico's en onconventioneel gedrag accepteren

Masculiniteit <-> 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

Gericht op lange termijn <-> de korte termijn

- Lange termijn gerichtheid 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
- Korte termijn gerichtheid 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



- Globe project

Assertiviteit = de mate waarin een samenleving mensen aanmoedigt om ombuigzaam, confronterend, assertief te zijn
Toekomstgericht = de mate waarin een samenleving toekomstgericht gedrag zoals plannen, investeren in de toekomst, beloning uitstellen aanmoedigen en belonen
Sekseonderscheid = de mate waarin een samenleving sekseverschillen maximaliseert door meting van de status en besluitvormingsbevoegdheden die vrouwen hebben
Onzekerheidsvermijding = vertrouwen van de samenleving op sociale normen en procedures om de onvoorspelbaarheid van toekomstige gebeurtenissen te verlichten
Machtsafstand = mate waarin de leden van een samenleving verwachten dat macht ongelijk is verdeeld = Hofstedes dimensies
Individualisme / Collectivisme = mate waarin individualiteit wordt aangemoedigd door maatschappelijke instanties om onderdeel van groepen te zijn binnen een organisatie en de samenleving
Groepscollectivisme = i.p.v. zich te uiten op maatschappelijke instituten omvat deze dimensie de mate waarin leden van de samenleving trots zijn op het lidmaatschap in kleine groepen zoals familie, vriendenkring en organisatie waarin ze werken
Prestatiegericht = mate waarin groepsleden aangemoedigd worden tot prestatieverbeteringen en uitmuntendheid en dit wordt beloont
Mensgericht = mate waarin een samenleving individuen aanmoedigt om redelijk, zorgzaam en aardig tegen anderen te zijn en dit beloont

Hofstede's Dimensions	Globe Dimensions
Power Distance	Power Distance
Uncertainty Avoidance	Uncertainty Avoidance
Individualism 'v' Collectivisim	Institutional Collectivism
	In-Group Collectivism
	Humane Orientation
Masculine 'v' Feminism	Performance Orientation
	Assertiveness
	Gender Egalitarianism
Long Term 'v' Short Term Orientation	Future Orientation

Hofstede 'v' Globe Dimensions

Cultuurshock = het gevoel van verwarring, desoriëntatie en emotionele shock, veroorzaakt de onderdompeling in een onbekende cultuur.
Waar de cultuurshock het grootst is, is de aanpassing van het managementstijl zeer belangrijk

3) Mondiaal management en turbulentie

= een verhoging van risico en onzekerheid veroorzaakt door het "gedrag van externe omgevingsfactoren"
= Bronnen van turbulentie:

- Technologische ontwikkelingen
- Ontwrichtende technologieën en innovaties
  = herschrijven van de regels in een bedrijfstak
- Nieuwe economieën en staatsinvesteringsfondsen
  = nieuwe markten in India, China & Rusland
- Hyperconcurrentie
  = een sneller wordende concurrentie, gekenmerkt door agressieve en dynamische bewegingen van bestaande en nieuwe concurrenten.
- Milieuaspecten
  = ethisch ondernemen → verhoogt de kosten
- Emancipatie van de klanten
  = door sociale media kan iedereen zijn mening delen over het bedrijf, alle voor- en nadelen worden zichtbaar gemaakt

4. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDELIJK HANDELEN

4.1 WAT IS MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat ervan uit dat een bedrijf verantwoordelijk is voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op de mens, milieu en bedrijfsvoering

- ⇨ Bewuste keuzes maken om balans te bereiken tussen people, planet, profit (PPP)
- ⇨ Profit vervangen door prosperity : niet alleen geld verdienen



MVO is :

- Integrale visie op ondernemerschap
- Verankerd in alle bedrijfsprocessen
- Is maatwerk
- Is een proces

Twee zienswijzen op maatschappelijke verantwoordelijkheid

1) De klassieke zienswijze

- De enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van managers is het maximaliseren van de 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 consumenten.

2) De sociaal-economische zienswijze

- 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”.

2 visies vergelijken :



Van verplichting tot maatschappelijke verantwoordelijkheid

- Maatschappelijke verplichting
    - De verplichting van een bedrijf om aan economische en juridische eisen te voldoen.
- Maatschappelijke ontvankelijkheid
    - De mogelijkheid van een bedrijf om zich aan veranderende maatschappelijke omstandigheden aan te passen.
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
    - De morele verplichting van een bedrijf, afgezien van de wettelijke en economische noodzakelijke verplichtingen, om doelstellingen na te sterven die goed zijn voor de samenleving als geheel.

Social impact management = social impact management betekent dat managers hun maatschappelijke verantwoordelijkheden nemen vanuit het perspectief van de gevolgen ervan op de samenleving.
Managers onderzoeken de maatschappelijke gevolgen van hun beslissingen en handelingen. Op marketinggebied bijvoorbeeld zou social impact management kijken naar de culturele gevolgen van een reclameboodschap of de gevolgen van productontwikkeling, -ontwerp en prijsstelling voor consumenten.

	Laissez-faire	Enlightened self-interest	Forum for stakeholder interaction	Shaper of society
Rationale	Legal compliance: make a profit, pay taxes and provide jobs	Sound business sense	Sustainability or triple bottom line	Social and market change
Leadership	Peripheral	Supportive	Champion	Visionary
Management	Middle-management responsibility	Systems to ensure good practice	Board-level issue; organisation-wide monitoring	Individual responsibility throughout the organisation
Mode	Defensive to outside pressures	Reactive to outside pressures	Proactive	Defining
Stakeholder relationships	Unilateral	Interactive	Partnership	Multi-organisation alliances

4.2 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN ECONOMISCHE PRESTATIES

Positief verband maatschappelijke activiteit <-> economische prestaties
(geen bewijs op lange termijn gunstig voor onderneming)

- ⇨ Aangeraden als manager om rekening te houden met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Sociaal impact management : benadering van management waarbij managers maatschappelijke gevolgen van beslissingen en handelingen onderzoeken
- Maatschappelijke evaluatie: toepassen van maatschappelijke criteria voor beslissing om wel of niet te investeren. Men investeert NIET in bedrijven die zich bezighouden met drank, gokken, tabak, wapens,… WEL in sociale beleggingsfondsen.

4.3 DE VERGROENING VAN MANAGEMENT

4 drijfveren om de effecten van een organisatie op haar natuurlijke omgeving aan te pakken
- Materialen en fossiele energie worden schaarser
- Milieuschade en klimaatverandering
- Groeiende vraag door bevolkingsgroei en toename van welvaart
- Vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Vergroening van management = erkenning van de band tussen de beslissingen en handelingen van een organisatie en de invloed op het milieu hiervan
(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

DE VERGROENING VAN ORGANISATIES

Verplichte (of lichtgroene) handelwijze
- Ondernemingen doen eenvoudigweg wat wettelijk verplicht is.

⇨ Het minimale

Marktgerichte handelwijze
- Organisaties reageren op de milieuvoorkeuren van hun klanten. (in dit kader valt ook wel de term 'greenwashing')

⇨ Iets bewuster

Belanggerichte handelwijze
- Organisaties werken eraan om aan de milieueisen van diverse stakeholders te voldoen, zoals medewerkers, leveranciers of de gemeenschap.

Activistische (donkergroene) handelwijze
- Organisaties zoeken naar manieren om de aarde en de natuurlijke hulpbronnen te respecteren en behouden. Hoogste mate van milieubewustzijn.

Verplichte en markgerichte handelswijze worden aangeduid : corproate social responsibility (CSR) (vaak als goedmakertje voor sociale en ecologische schade = greenwashing)
Belangengerichte en activistische handelswijze worden aangeduid : creating shared value (CSV)



⇨ Nieuwe duurzame producten en werken aan duurzaam businessmodel = kan winstgevend zijn!!

BUSINESSKANSEN 1E ORDE Kosten besparen in combinatie met bijdragen aan een duurzame wereld	BUSINESSKANSEN 2E ORDE Omzet verhogen in combinatie met bijdragen aan een duurzamere wereld
Besparing op ruw materiaal, energie en water	Inspelen op de klantvraag naar duurzaamheid (Ecolabels, 'groene producten') en/of nieuwe doelgroepen bereiken
Besparen van emissie- en waterbehandeling	Nieuwe (of kwalitatief betere) producten ontwikkelen en vermarkten
Besparen op vervoerskosten	Nieuwe businessmodellen ontwikkelen waarmee concurrentievoordeel kan ontstaan bij het behoud en betreden van nieuwe markten
Beperken van verzekeringskosten, milieubelastingen, ongevallenkosten en aansprakelijkheidskosten	Motivatie medewerkers
Beperken van verwijderingskosten	Toegang tot subsidies

FIGUUR 4.6 *CSR als businesskans 1e orde of 2e orde*

VERGROENING EVALUEREN

Organisaties worden groener door
- De richtlijnen van GRI te volgen (global reporting initiavtive)
- De ISO 14000- normen over nemen (international organization for standardization)
- Genoemd worden als 1 van 100 groenste bedrijven (global 100)

Testvraag :
Hoe zijn de benaderingen van vergroening gerelateerd aan de concepten van maatschappelijke verplichting, maatschappelijke ontvankelijkheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid?
-> De benaderingen hebben dezelfde opbouw: van (wettelijke) minimale inspanning (maatschappelijke verplichting=lichtgroene handelwijze) naar voorzichtig kiezen (maatschappelijke ontvankelijkheid=marktgerichte handelwijze) naar maximale inspanning (maatschappelijke verantwoordelijkheid).

4.4 WAARDEMANAGEMENT

DEFINITIE waardemanagement = een methode van management waarbij managers de in een organisatie gedeelde normen en waarden vastleggen , uitdragen en uitoefenen
(Waarden weerspiegelen waar de organisatie voor stat en waar ze in gelooft)

DE FUNCTIES VAN ORGANISATIEWAARDEN



FIGUUR 4.7 *De functie van gedeelde waarden in een organisatie*

DE ONTWIKKELING VAN GEDEELDE WAARDEN

De waarden van ene organisatie worden weerspiegeld in de beslissingen en acties van haar personeel

Moeilijkheid? Selectie, solicitatie



4.5 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD HANDELEN

DEFINITIE ethiek =

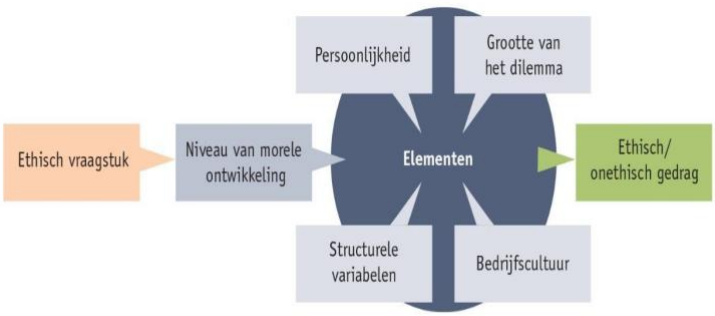
- De regels en principe die correct en incorrect handelen definiëren
- Regels van principe verduidelijken
- Vaak waardenconflicten

Omgaan met ethisch handelen : stappenplan



FACTOREN DIE HET MAATSCHAPPELIJK HANDELEN VAN ORGANISATIES BEÏNVLOEDEN

Handelswijze etisch of onetisch? Hangt samen met de morele ontwikkeling van de manager en diverse andere variabelen zoals de persoonlijkheid van de manager, de bedrijfscultuur en de grootte van het dillemma



Figuur 4.8 Factoren die invloed hebben op ethisch of onethisch gedrag

1) De invloed van het niveau van morele ontwikkeling op etisch handelen

3 niveaus die bestaan uit telkens twee niveaus

Preconventioneel niveau: volgt regels uit eigenbelang.
Conventioneel niveau: voldoet aan de verwachtingen van anderen.
Principieel niveau: eigen morele principes.

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

2) De invloed van individuele kenmerken(persoonlijkheid)

- Individuele kenmerken: de persoonlijke waarden van een manager die voor een deel het ethisch handelen van 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: de mate waarin iemand denkt zijn/haar lot in eigen handen te hebben.

3) De invloed van organisatorische mechanismen

- Organisatorische mechanismen = interne organisatorische aspecten die het maatschappelijk handelen van managers en medewerkers beïnvloeden

4) De invloed van de organisatiecultuur

Een sterke cultuur zal meer invloed op de medewerkers uitoefenen dan een zwakke. Als de organisatiecultuur sterk is en hoge ethische normen ondersteunt, heeft ze een zeer krachtige en positieve invloed op hun besluit om ethisch of onethisch te handelen.

5) De invloed van intensiteit van het maatschappelijk dilemma



Figuur 4.10 Factoren voor de intensiteit van een ethisch dilemma

HET STIMULEREN VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD HANDELEN

5 instrumenten om dit te doen :

- Medewerker selectie
- Een duidelijke visie en een goed organisatieverhaal
- Leiderschap van het topmanagement
- Opleiden in maatschappelijk verantwoord handelen
- Onafhankelijke controles

DEEL 3 : FLEXIBILISEREN

5. INNOVATIE EN VERANDERING

5.1 HET VERANDERINGSPROCES

WAT IS VERANDERING?

Organisatieverandering :

- Veranderingen onder personeel, in de organisatiecultuur, verandering van technologie

Kenmerken van verandering:

- Constant, maar varieert
- Onzekere omgeving, maar niet geheel onvoorspelbaar
- Zorgt voor bedreigingen, maar ook kansen

⇨ Beheren van verandering is een inherent onderdeel van het takenpakket van managers

Drijfveren voor verandering

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

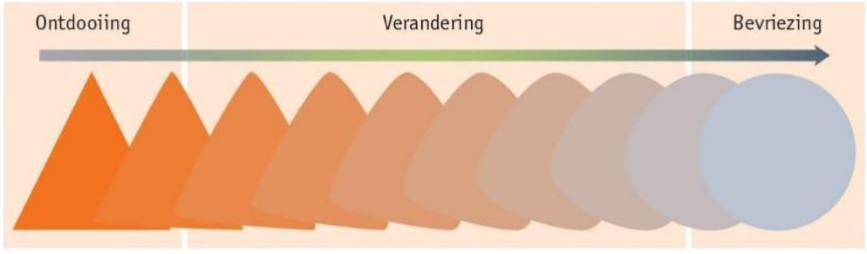
Figuur 5.1 Externe en interne drijfveren voor verandering

Twee zienswijzen het verandering sproces (2 metaforen)

1. De kalme zee : (veranderingsproces van Kurt Lewin)

Succesvolle verandering is iets wat gepland kan worden (stabiliteit en voorspelbaarheid)

De status quo (= een status van evenwicht) ontdooien**:** voorbereiding op de verandering zelf. Bereiken door stuwende krachten of krachten die tot verandering leiden te versterken en behoudend gedrag weg te nemen.



Figuur 5.2 Het veranderingsproces

OF weerstand/krachten die de verandering tegenwerken verzwakken en behoudend gedrag aan te moedigen (meestal combinatie)

Overgang naar een nieuwe status : verandering doorvoeren

Nieuwe status bevriezen om de verandering permanent te maken : doel van bevriezing is de nieuwe situatie stabiliseren door de nieuwe gedragswijzen te versterken

- ⇨ Metafoor van de kalme zee is niet geschikt voor de dynamische omgeving waarin managers zich vandaag bevinden -> managementcyclus begint hierdoor ook met flexibiliteit

2. De wilde bergrivier

Verandering is voortdurend, zodat planning en management van verandering dat ook moeten zijn : managers krijgen voortdurend met verandering en chaotische omstandigheden te maken

5.2 INNOVATIES STIMULEREN

CREATIVITEIT ⇔ INNOVATIE

DEFINITIE creativiteit = de mogelijkheid om ideeën op unieke wijze te combineren of om ongebruikelijke associaties te leggen

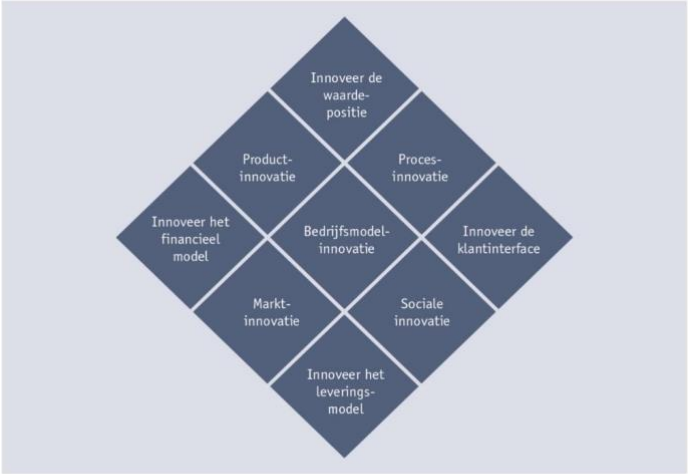
DEFINITIE innovatie = het omzetten van een creatief idee in winstgevende producten, diensten of werkmethoden

- ⇨ Innovatie ≠ creativiteit : creativiteit is het combineren van ideeën op een unieke manier of ongebruikelijke verbanden leggen tussen ideeën. Innovatie is de uitkomsten van het creatieve proces opzetten in bruikbare producten of werkmethoden

MYTHS OF INNOVATION!

(113)

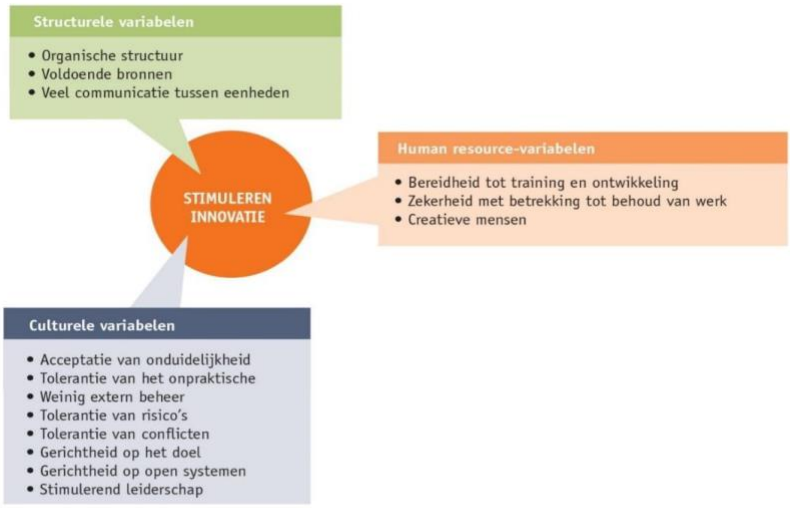
INNOVATIE STIMULEREN EN ONDERSTEUNEN



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

Invoer	Transformatie	Uitvoer
Creatieve werknemers, groepen, organisaties	Creatieve processen Creatieve omstan-digheden	Creatieve producten Creatieve werkmethoden

Ontwerpbenadering : proberen perspectief te verruimen door langdurige observaties en onderzoek te doen om problemen op te lossen
= meer gebruik maken van het gevoel dan de ratio



Figuur 5.5 Variabelen voor innovatie

5.3 DISRUPTIEVE INNOVATIE

Disruptieve innovatie = innovaties van producten, diensten of processen die de spelregels van een industrie radicaal veranderen
⇔ Duurzame innovatie = geen drastische doorbraken, maar kleine en stapsgewijze veranderingen aan gevestigde producten (BV evolutie van TV's)

Voorbeelden van disruptieve innovaties uit het verleden
Tv netwerken : kabel en Netlfix
Taxi's : Uber
Compact disc : Apple iTunes en Spotify

BELANG VAN DISRUPTIEVE INNOVATIES

Kan grote bedrijven onder druk zetten met nieuwe ideeën voor producten of diensten die aanzienlijk van de status quo verschillen

WIE ZIJN KWETSBAAR

Grote, gevestigde bedrijven zijn gevoelig voor dit soort innovaties : meest te verliezen -> vasthouden aan huidige markten en technologieën

5.4 VERANDERINGSMANAGEMENT

ORGANISATIEVERANDERING

DEFINITIE organiastieverandering = veranderingen in het personeelsbestand, de structuur of technologie van een organisatie -> is een proces : moet aangestuurd en gemanaged worden

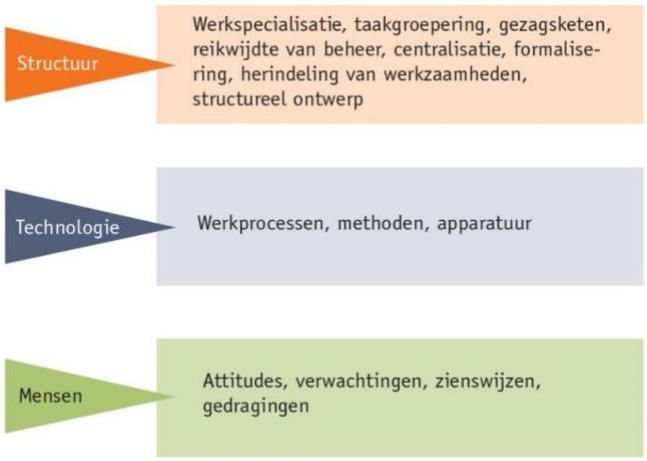
Verandermanager = iemand die fungeert als katalysator en de verantwoodelijkheid neemt om het veranderingsproces te leiden

Soorten verandermanagers :

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

(Als verandermanagers worden managers gemotiveerd om verandering in te zetten, omdat ze zich gecommitteerd hebben aan het verbeteren van de prestaties van hun organisatie. Verandering initiëren omvat het bepalen van de soorten veranderen die nodig zijn en vervolgens het veranderingsproces in beweging zetten. Managers moeten ook mogelijke weerstand van werknemers tegen verandering beheersen.)

TYPES VAN VERANDERING



ORGANISATIEONTWIKKELING (menselijke veranderingen)
= technieken of programma's voor het veranderen van mensen en van aard en kwaliteit van intermenselijke werkrelaties



Figuur 5.7 Technieken van organisatieontwikkeling

WEERSTAND TEGEN VERANDERING

Waarom mensen verandering tegenwerken

- 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 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

5.5 HEDENDAAGSE VRAAGSTUKKEN OVER VERANDERINGSMANAGEMENT

VERANDEREN VAN ORGANISATIECULTUUR

= moeilijk : kost veel tijd + neiging om te verankeren -> sterke culturen : immuun voor verandering (WN er mee verbonden) = voorwaarden moeten gunstig zijn voor managers om cultuurverandering te kunnen doorzetten

Ideale omstandigheden = situationele factoren

- Crisis
- Andere leiding
- Bedrijf is nog jong en klein
- Cultuur is zwak

De cultuuromslag bewerkstellingen

- Zet de toon door managementgedrag: topmanagers in het bijzonder moeten positieve rolmodellen zijn.
- Creëer nieuwe verhalen, symbolen, rituelen om de huidige te vervangen.
- Selecteer, promoot en ondersteun werknemers die de nieuwe waarden aannemen.
- Herontwerp socialisatieprocessen om ze in lijn te brengen met de nieuwe waarden.
- Wijzig het beloningssysteem om de acceptatie van nieuwe normen aan te moedigen.
- Vervang ongeschreven normen door duidelijke gespecificeerde verwachtingen.
- Schud bestaande subculturen op door transfers, rotatie en/of ontslagen.
- Probeer consensus te creëren door werknemersparticipatie en een klimaat te creëren met een hoog vertrouwensniveau.

Figuur 5.9 Strategieën voor het managen van een cultuuromslag

⇨ Geen garantie voor succes : managers moeten geduld uitoefenen
Verandering verloopt geleidelijk! (manager alert blijven)

OMGAAN MET STRESS VAN WERKNEMERS

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

Externe factoren: persoonlijke factoren (heeft de organisatie geen invloed op)
Interne factoren*:* werk gerelateerde factoren (heeft de organisatie wel invloed op)



Figuur 5.10 Oorzaken van stress

Tekenen van stress



Figuur 5.11 Tekenen van stress

6. BESLUITVORMING

6.1 HET BESLUITVORMINGSPROCES

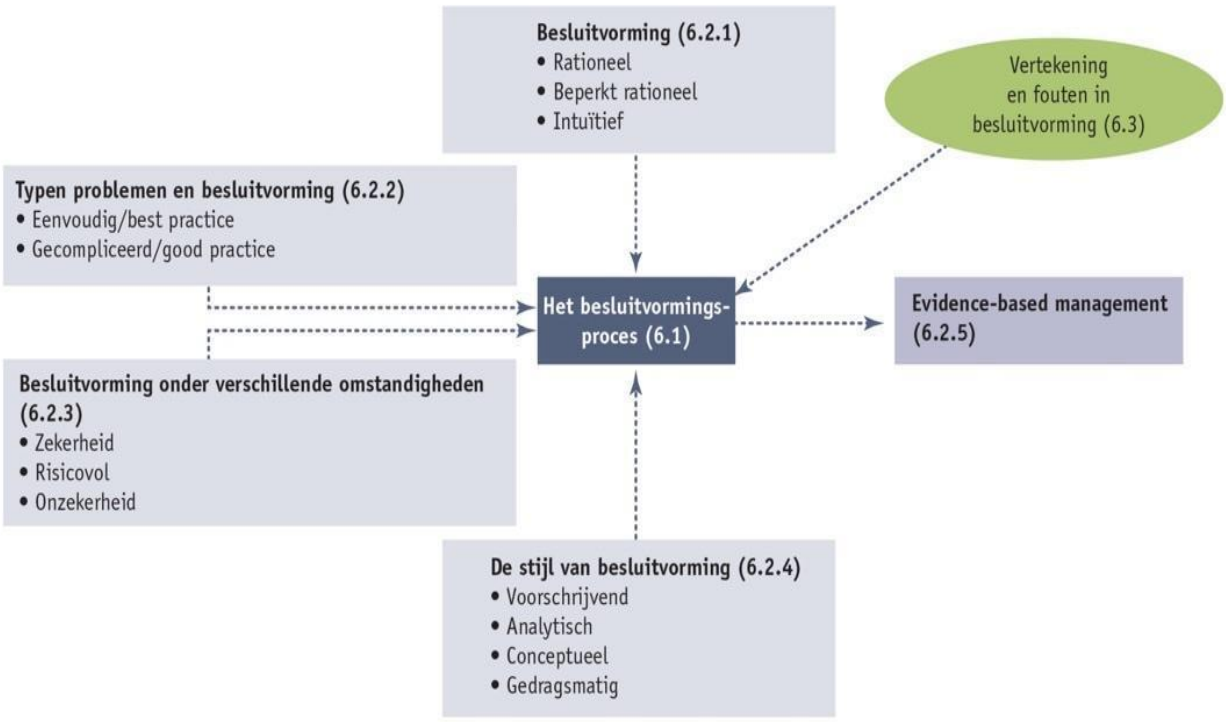
Besluit = een bepaalde keuze uit twee of meer alternatieven
(Realiteit : meerdere alternatieven, keten van beslissingen, resource constraints)

DEFINITIE besluitvormingsproces = een proces van acht 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

⇨ Besluit nemen is complex daarom nood aan een onderbouwd besluitvormingsproces:

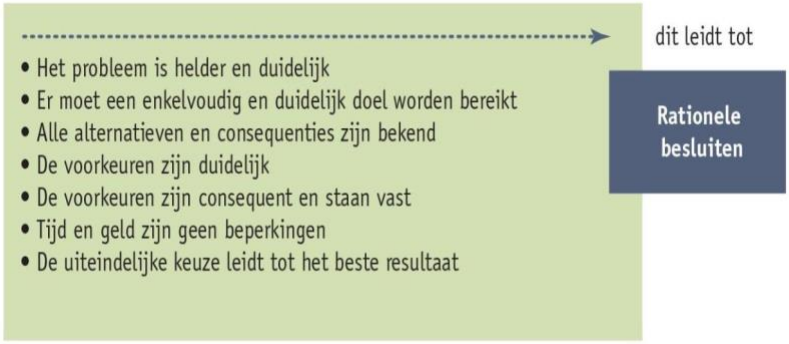
1. Vaststellen van een probleem (probleem is tegenstrijdig tussen een bestaande en gewenste situatie)
2. Vaststellen van de besluitvormingscriteria (besluitvormingscriteria is criteria die bepalen wat relevant is voor een bepaalde besluitvorming)
3. Afwegen van criteria (afweging is gewicht toekennen aan de relevante criteria)
4. Opsomming van alternatieven
5. Analyse van de alternatieven
6. Alternatief kiezen
7. implementatie van de keuze (implementatie = overbrengen van het besluit aan degenen die te maken krijgen met de gevolgen van dit besluit om zo hun inzet en steun te verkrijgen)
8. evalueren van de effectiviteit van het besluit

6.2 DE MANAGER ALS BESLISSER



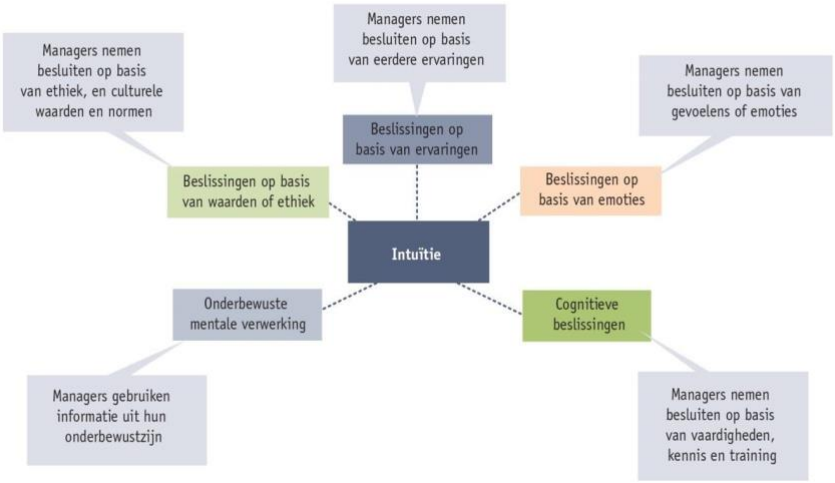
1. Besluitvorming :

rationele besluiten
= keuzes die consequent en resultaatgericht zijn, binnen bepaalde beperkingen



Beperkte rationaliteit
= rationeel gedrag, maar binnen de grenzen van een besluitsvormingsproces dat vereenvoudigd is en beperkt wordt door de mogelijkheden van iemand om informatie te verwerken

(Alternatief)
Intuïtief besluit nemen
= een onbewust proces van besluiten nemen, op basis van eerdere ervaringen en beoordelingen



2. Typen problemen en besluitvorming :

Simpele problemen en best practices = relatie tussen oorzaak en gevolg eenvoudig te beschrijven

- Best practices (BV herstellen fout)
  Steeds terugkerende besluitvorming die op basis van een routinematige aanpak kan worden doorlopen
- Procedure (BV aanpakken klacht)
  Een serie van onderling samenhangende en opeenvolgende stappen om op een goed gestructureerd probleem te reageren.
- Regel (BV medewerkers zijn te laat)
  Een expliciete uitspraak die managers vertelt wat ze wel en niet mogen doen
- Beleid (BV klant is koning)
  Richtlijnen die uitgangspunten voor de besluitvorming bevatten

Ingewikkelde problemen en good practices = relatie tussen oorzaak en gevolg moeilijker te beschrijven

- Good practices
  Uniek en eenmalig besluitvormingsproces of oplossingsmethode die als handige praktijkervaring weer een leerzame of stimulerende oplossing voor anderen in nieuwe probleemsituaties kan zijn.

Complexe problemen

- Geen direct verband oorzaak en gevolg
- Het is complex omdat de situatie zich steeds ontwikkelt
- Niet op te lossen met best practices

Chaotische problemen

- Hoge urgentie
- Daardoor is het bijna onmogelijk om overwogen besluiten te nemen
- Het gaat om eerst handelen en daarna het resultaat van dat handelen bekijken

complexe besluitvormingsprocessen meestal niet nodig: een gecompliceerd probleem is eigenlijk samengesteld uit vele kleinere eenvoudige problemen

3. Besluitvorming in verschillende situaties

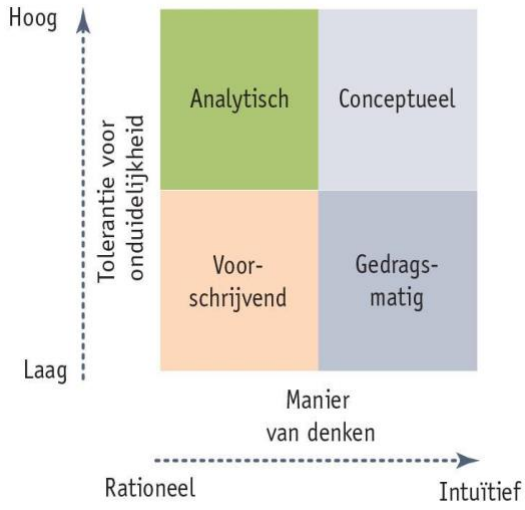
Zekere situatie = situatie waarin een manager een goed besluit kan nemen, omdat de gevolgen van elke keuze bekend zijn

Risicovolle situaie = situatie waarin een manager een inschatting kan maken van alternatieven of uitkomsten. De manager kan deze inschatting maken op grond van persoonlijke ervaring of al eerder verzamelde informatie

Onzekere situatie = situatie waarin een manager geen zekerheid heeft over mogelike uitkomtsten en geen inschatting kan maken. De keuze tussen de alternatieven wordt gebaseerd op een beperkte hoeveelheid informatie

- Werken met scenario's (= 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.)

4. De stijl van besluitvorming



Voorschrijvende stijl = lage tolerantie, rationale denkwijze

Analytische stijl = hoge tolerantie, rationale denkwijze

Conceptuele stijl = hoge tolerantie, intuïtieve denkwijze

Gedragsmatige stijl = lage tolerantie, intuïtieve denkwijze

Altijd meerdere stijlen door elkaar

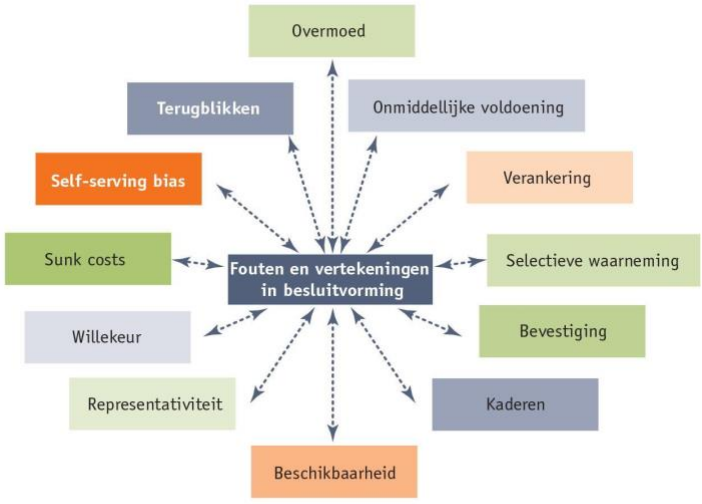
5. Evidence-based management (EBMgt)

= systematische gebruik van de sterkst mogelijke aanwijzingen om de managementpraktijk te verbeteren

4 elementen
- Expertise en het inschattingsvermogen van de manager
- Externe door de manager geëvalueerde aanwijzingen
- De mening, voorkeur en waarden van belanghebbenden
- Relevante interne factoren, zoals context, omstandigheden en organisatieleden

6.3 VERTEKENINGEN EN FOUTEN IN BESLUITVORMING

Besluitvorming kan sterk beïnvloed worden door de organisatiecultuur, het interne beleid, machtsblokken, eigen fouten en vertekeningen van managers + escalatie van steun
= toename van de steun voor een besluit, ondanks aanwijzingen dat het een verkeerd besluit kan zijn
- Komt doordat verantwoordelijken niet kunnen en willen toegeven dat het besluit misschien verkeerd is
- Ipv naar nieuwe alternatieven zoeken, zetten ze zich extra in voor de verkeerde keuze



Figuur 6.10 Veelvoorkomende fouten en vertekeningen in besluitvorming

(161)

(Hoe kunnen managers met de negatieve gevolgen van fouten en vertekeningen in besluitvorming omgaan?
Managers moeten zich bewust zijn van de mogelijke fouten en vertekeningen in de besluitvorming en die proberen te vermijden. Ze moeten bedenken welke stijl van besluitvorming ze hanteren en bepalen welke vuistregels of *heuristieken* zij normaal gesproken gebruiken en beoordelen of die vuistregels geschikt zijn. Ook kunnen managers anderen vragen om hen te helpen de zwakheden in hun besluitvormingsstijl te ontdekken en te verbeteren.)

7. PLANNING

7.1 WAT IS PLANNING

Een proces dat bestaat uit :

- Het formuleren van de doelen voor het bedrijf
- Het opzetten van een algemene strategie voor het bereiken van die doelen
- Opstellen van uitgebreide plannen om het werk in de organisatie te integreren en coördineren

Soorten planning :

- Informeel = er wordt niets opgeschreven, doelen worden niet of nauwelijks met anderen gedeeld, het is algemeen en er is geen continuïteit
- Formeel = het vastleggen van specifieke doelen voor het komende jaar

7.2 WAAROM PLANNEN MANAGERS

HET DOEL VAN PLANNING

Effectiviteits- of doeltreffendheid aspect: managers moeten ervoor zorgen dat de organisatie de goede (juiste) dingen doet.

- Geeft richting en vermindert onzekerheid
- Vermindert overbodige en elkaar overlappende activiteiten
- Leren door doelen en normen te vergelijken
- Plaatsbepaling in de vele bedrijfsketens

Planning stuurt het hele proces aan: de goede dingen doen – de dingen goed doen – de dingen beter doen – de dingen laten doen. Als managers een en ander aansturen en plannen goed beheersen, heeft dat een positieve invloed op de prestaties van de organisatie.

RELATIE TUSSEN PLANNING EN PRESTATIES

Hoewel de meeste onderzoeken over het algemeen een positieve relatie aantonen, kunnen we niet zeggen dat organisaties die formeel plannen *altijd* beter presteren dan organisaties die niet plannen. Maar wat we wel kunnen concluderen uit de onderzoeken is:

- Formele planning wordt in verband gebracht met:
    - Hogere winsten en waardestijging.
    - Positieve financiële resultaten.
- De kwaliteit van de planning en juiste implementatie dragen meer bij aan betere prestaties dan de omvang van de plannen.
- Externe factoren kunnen de invloed van planning op de bedrijfsprestaties verminderen.
- Bedrijven hebben ten minste vier jaar van formele planning nodig voordat dit invloed heeft op de bedrijfsprestaties.

7.3 HOE PLANNEN MANAGERS

ELEMENTEN VAN PLANNING

1. Doelen
- Gewenste uitkomsten voor individuen, groepen of hele organisaties
- Gegeven richting en de criteria waaraan de werkprestaties worden getoetst

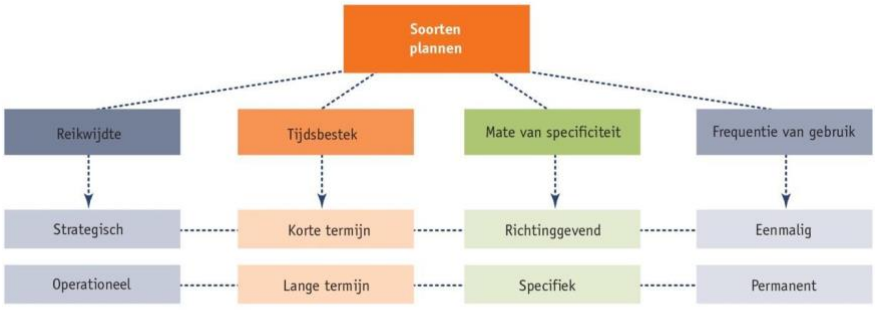
2. Plannen
- Documenten waarin wordt beschreven hoe de doelen moeten worden behaald
- Bevatten de toewijzing van middelen, roosters en andere gegevens die nodig zijn om de doelen te behalen

SOORTEN DOELEN

- Financiële doelen = hebben te maken met de financiële prestaties van het bedrijf
- Strategische doelen = hebben te maken met andere aspecten van de bedrijfsprestaties
- Geformuleerde doelen = vastgelegde uitspraken over wat een bedrijf wil zeggen en wat het stakeholders wil laten geloven -> doelen kunnen met elkaar in tegenspraak zijn
- Werkelijke doelen = doelen die de organisatie daadwerkelijk wil bereiken, te zien in hun activiteiten

SOORTEN PLANNEN

Reikwijdte:
strategisch ⇔ operationeel
Duur: korte termijn ⇔ lange termijn
Mate van specificiteit:
richtinggevend ⇔ specifiek
Mate van gebruik:
eenmalig ⇔ permanent



Figuur 7.2 Soorten plannen

Strategisch plannen: de algemene doelen formuleren en de organisatie in de omgeving trachten te positioneren

Operationele plannen: Plannen die specificeren hoe de algemene doelstellingen precies moeten worden bereikt.

Korte termijnplannen: plannen voor de komende periode, tot maximaal 1 jaar.

Richtinggevende plannen: plannen die flexibel zijn en waarin algemene richtlijnen worden geformuleerd.

Permanente plannen: Plannen met richtlijnen voor activiteiten die regelmatig moeten worden uitgevoerd.

Specifieke plannen: plannen die helder geformuleerd zijn en weinig ruimte laten voor interpretatie.

Langetermijnplannen: plannen voor een tijdsperiode van die jaar of langer.

7.4 DOELSTELLINGEN FORMULEREN EN PLANNEN ONTWIKKELEN

FORMULEREN VAN DOELSTELLINGEN

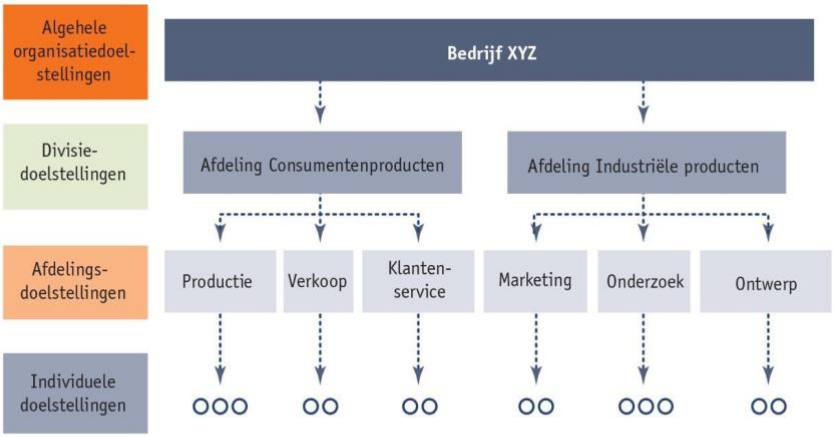
1. Conventionele doelbepaling

- Hoofddoelen worden opgesteld in de top van het bedrijf.
- Onderverdelen van hoofddoelen in specifiekere doelstellingen voor elk organisatieniveau.
- Topmanagers kunnen de beste keuzes maken, omdat zij het overzicht hebben (top-downbenadering).
- De doelen sturen het personeel in hun activiteiten, en bakenen die ook af.
- De doelen verliezen vaak helderheid en eenheid als managers op een lager niveau de doelen specifieker formuleren en er een eigen interpretatie aan geven. (!!!)



Figuur 7.4 De conventionele doelbepaling

⇨ Middel - doelketen = 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. VERTICAL ALIGNMENT



Figuur 7.5 De hiërarchie van doelstellingen
(S.P. Robbins en T.A. Judge, *Gedrag in organisaties*, Amsterdam: Pearson, 2011, p. 126)

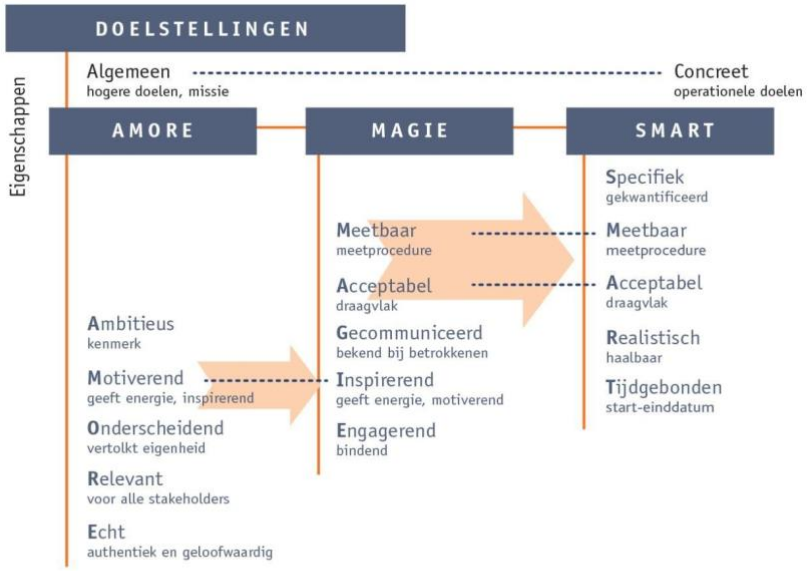
2. Management by objectives (MBO)

- Specifieke prestatiedoelstellingen worden vastgesteld door werknemers en managers samen
- Periodieke meting van de voortgang
- Uitdelen van beloningen op basis van deze voortgang
- MBO kent 4 elementen : specifieke doelen, participerend beslissen, een expliciet tijdpad, feedback

Voordeel : controlemiddel + werknemers motiveren -> richt zich op medewerkers die werken aan het realiseren van doelen die ze zelf (mede) hebben vastgesteld.
Nadeel : stabiliteit nodig! + veel persoonlijke druk bij werknemer om de doelstellingen te halen

KENMERKEN VAN GOED OPGESTELDE DOELSTELLINGEN

- Specifiek : uitkomst in het acherhoofd
- Meetbaar : een doelstelling moet meetbaar en kwantificeerbaar zijn. Je zult een manier moeten vinden om uit te zoeken of de doelstelling daadwerkelijk is behaald.
- Acceptabel en aanwijsbaar : een doelstelling moet een draagvlak hebben
- Realistisch : een doelstelling moet uitdagend zijn, maar ook haalbaar
- Tijdgebonden : er moet aan de doelstelling een duidelijke tijdsduur zijn toebedeeld



Figuur 7.7 Kenmerken van goed opgestelde doelstellingen
(M.A. Nieuwenhuis, *The Art of Management*, www.the-art.nl, geraadpleegd 13 januari 2011)

SMART : concrete operationele doelen

PLANNEN ONTWIKKELEN

De contingentietheorie (=situationele benadering)
= gaat ervan uit dat de best passende plannen goed aansluiten bij de situatie waarin een organisatie opereert: het gaat erom de plannen en de contingenties goed op elkaar te laten aansluiten.

De belangrijke contingentiefactoren om de passendheid van plannen te bepalen zijn:

- het niveau in de organisatie
- de mate van onzekerheid in de omgeving van een organisatie
- het tijdsbestek waarover de planning moet gaan

  - Niveau van de managers in het bedrijf
    - Strategische planning op hogere niveaus
    - Operationele planning op lagere niveaus
  - Onzekerheid in de omgeving
    - Stabiele omgeving: specifieke plannen
    - Dynamische omgeving: specifieke maar flexibele plannen
  - Tijdsbestek van plannen
    - Commitment Concept**:** plannen moeten lang genoeg duren om de tijdens het opstellen van de plannen geformuleerde doelen te realiseren.

Formele planningsafdeling: een groep van planningsspecialisten die zich alleen met uitschrijven van de diverse organisatieplannen bezighouden.

7.5 ACTUELE VRAAGSTUKKEN OVER PLANNING

Kritiek op planning:

- Planning kan leiden tot rigiditeit (niet flexibel) in een dynamische omgeving.
- Men kan geen plannen ontwikkelen voor een dynamische omgeving.
- Formele plannen kunnen intuïtie en creativiteit niet vervangen.
- Door plannen gaan managers zich richten op de toestand van vandaag, en niet op die van morgen.
- Formele planning versterkt successen, en dit kan ook tot mislukking leiden.
- Alleen plannen is niet genoeg.

Effectief plannen in een dynamische omgeving

- Maak specifieke maar flexibele plannen.
- Onderken dat plannen maken een voortdurend leerproces is.
- Wijzig plannen als dat door veranderde omstandigheden nodig blijkt te zijn. (de leercirkel steeds opnieuw doorlopen)
- Volhouden verbetert de kwaliteit van planning.
- De organisatiehiërarchie moet platter worden omdat de ontwikkeling van plannen naar lagere organisatieniveaus wordt doorgeschoven.

Scenario = is een gefundeerd beeld van hoe de toekomst eruit zal kunnen zien.
Het ontwikkelen van scenario's kun je ook als een soort als-dan-planning zien: als er dit gebeurt, dan moeten we die acties ondernemen.
Door van te voren al scenario's te maken mogelijke veranderingen in de omgeving is het management voorbereid als de situatie zich voordoet.

DEEL 4 : INVESTEREN IN DAADKRACHT

8. STRATEGISCH MANAGEMENT

Organisaties = geheel van individuen met een gemeenschappelijke doelstelling, een plan / strategie om deze doelstellingen aan te pakken en een duidelijke structuur

8.1 HET BELANG VAN STRATEGISCH MANAGEMENT

WAT IS STRATEGISCH MANAGEMENT

Strategisch management = een reeks bestuurlijke beslissingen en acties die bepalend zijn voor de prestaties van een organisatie op de lange termijn

Strategieën = de beslissingen en acties die de lange termijn-prestatie van een organisatie bepalen

Bedrijfsmodel / business model = een strategisch model hoe een bedrijf van plan is te profiteren van zijn strategieën, processen en activiteiten

- Richt zich op twee dingen :
  - Of klanten zullen waarderen wat het bedrijf levert
  - Of de onderneming er ook geld mee kan verdienen

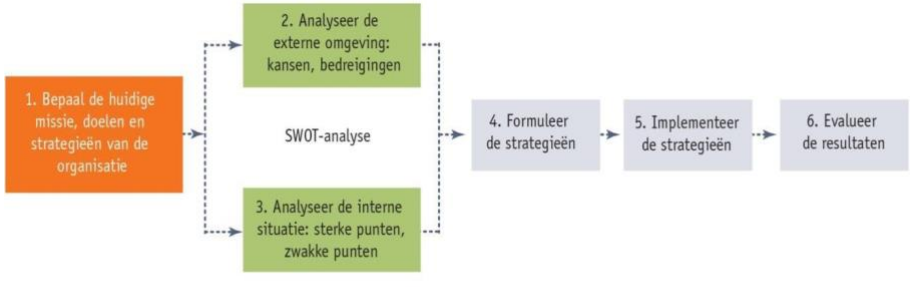
WAAROM IS STRATEGISCH MANAGEMENT BELANGRIJK

- kan het verschil maken wat betreft hoe goed een organisatie presteert
- managers zijn hiermee beter in staat om met onzekere omgevingen om te gaan
- zorgt voor samenbrengen en in lijn brengen van medewerkers door erop te wijzen wat belangrijk is en dat te verhelderen en door de redenen te geven waarom ze doen wat ze doen
- het is betrokken bij veel management beslissingen

8.2 HET STRATEGISCH MANAGEMENTPROCES

Strategisch managementproces = een uit 6 stappen bestaand proces dat strategische planning, implementatie en evaluatie omvat

STAP 1 : de missie en visie van de organisatie vaststellen (kern)
STAP 2 : een externe analyse
STAP 3 : een interne analyse
STAP 4 : strategieën formuleren
STAP 5 : strategieën implementeren



Figuur 8.1 Het strategisch-managementproces

STAP 6 : de resultaten evalueren
(in de praktijk soms 4,6,8,10 stappen)

1.

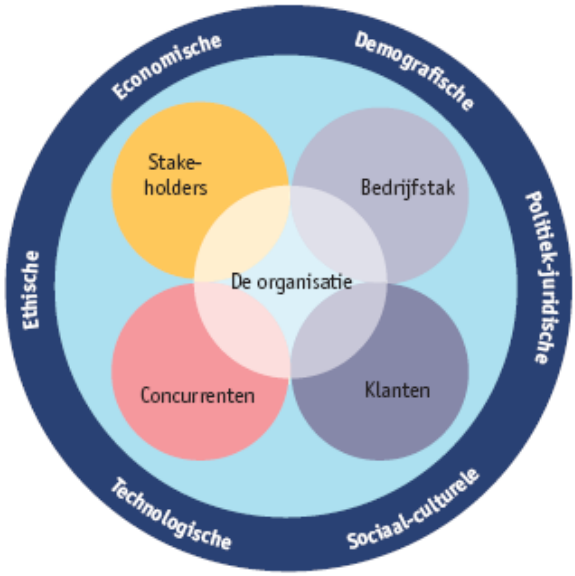
- Missie = elke organisatie heeft een missie nodig, een verklaring van het algemene doel van de organisatie (vertrekpunt)
  Mission statement = korte weergave van de missie van de organisatie waarin met name de bedoeling van de organisatie wordt aangegeven

- Visie = het beeld dat de organisatie heeft over hoe haar toekomst er uit ziet

- Ambitie == concreet geformuleerd beeld van de toekomst van de organisatie
  Kan geformuleerd worden als AMORE : Ambitieus, Motiverend, Onderscheidend, Relevant, Echt = eigenschappen waaraan ambitie moet voldoen

2.

Externe omgeving = instelling of krachten van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de resultaten van een organisatie



2 onderdelen :

- Specifieke omgeving : dat deel van de omgeving dat direct invloed heeft op het al dan niet bereiken van doelstellingen van een organisatie (de 4 bollen)
- Algemene omgeving : omstandigheden van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de organisatie (buitenste rand)

Externe analyse = de managers gaan de omgeving analyseren, wat kan er allemaal invloed hebben op de onderneming, hieruit gaan ze hun kansen en bedreigingen concluderen

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

3.

Interne analyse zorgt voor belangrijke informatie over de specifieke middelen en capaciteiten van een organisatie

- middelen van een organisatie = haar bezittingen die ze gebruikt om G&D voor de klanten te ontwikkelen, te produceren en te leveren
- capaciteiten van een organisatie = de vaardigheden en het vermogen om de activiteiten te ontplooien die nodig zijn voor het bedrijf

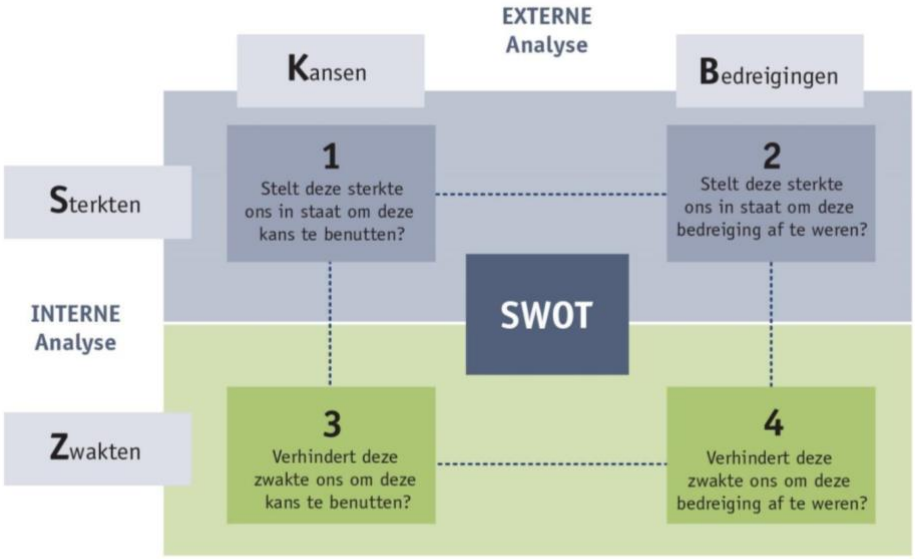
belangrijkste waarde creërende capaciteiten en vaardigheden van een organisatie staan bekend als kerncompetenties

Kerncompetenties = de belangrijkste vaardigheden, mogelijkheden en middelen van de organisatie voor het creëren van waarde die bepalen zijn voor de concurrentiewapens van de organisatie

Sterke punten = elke activiteit waarin de organisatie goed is of alle unieke middelen die ze heeft om de strategische doelstellingen te realiseren

Zwakke punten = 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 = sterke en zwakke punten + kansen en bedreigingen = 4 strategische vragen (geschikte strategieën formuleren)



Figuur 8.4 De confrontatie in de SWOT-analyse
(M.A. Nieuwenhuis, *The Art of Management*, www.the-art.nl, geraadpleegd 13 januari 2011)

4.

Bij organisatiestrategieën onderscheiden we drie niveaus : het ondernemings- of concernniveau, het niveau van de businessunit of de markten en het functionele niveau

- 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.

5.

Implementatie (invoeren van een nieuw systeem) = 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

6.

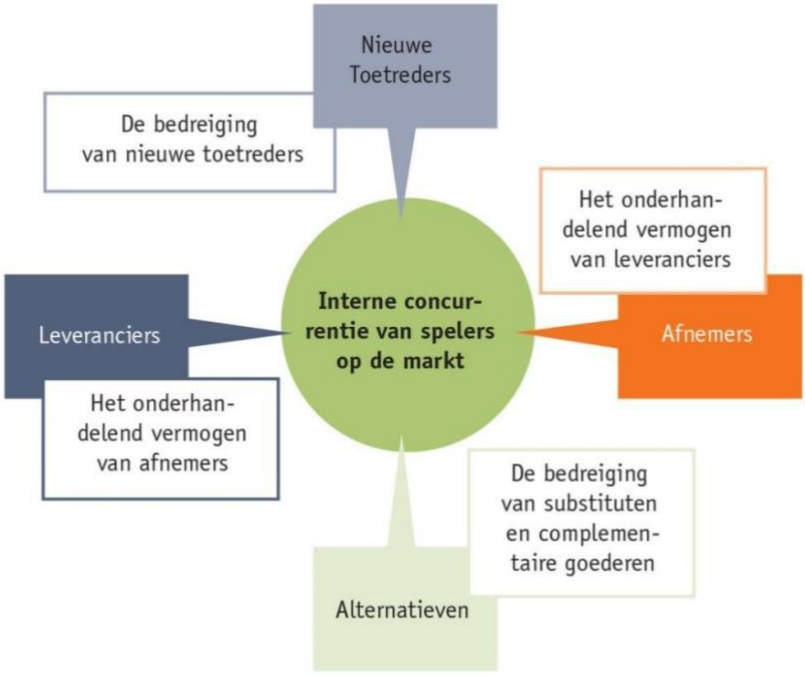
Hoe effectief zijn de strategieën gebleken?
Welke bijstellingen zijn er eventueel nodig?

8.3 DE EXTERNE OMGEVING

1. De specifieke omgeving = dat deel van de omgeving dat direct invloed heeft op het al dan niet bereiken van de doelstellingen van de organisatie

Bedrijfstak :
In elke bedrijfstak geldt dat er 5 concurrentiefactoren zijn die regels van het concurrentiespel bepalen.
Deze factoren bepalen samen de aantrekkelijkheid en winstgevendheid

- De directe concurrentie
- De bedreiging door nieuwe toetreders
- Het onderhandelend vermogen van kopers
- Het onderhandelend vermogen van leveranciers
- De bedreiging van alternatieven



Klanten :
Organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan het vervullen van behoeften van klanten.

Concurrenten :
Concurrentenanalyse : 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 belanghebbenden 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.

De vier stappen in het beheren van de relatie van met de externe stakeholders zijn:

1. Vaststellen wie de stakeholders van de organisatie zijn.
2. Vaststellen wat de specifieke belangen of zorgen van de stakeholders zijn.
3. Beslissen hoe belangrijk elke stakeholder is voor de keuzes en acties van de organisatie.
4. Bepalen met welke specifieke benadering de organisatie de relaties met externe stakeholders zal onderhouden.

Meest voorkomende stakeholders

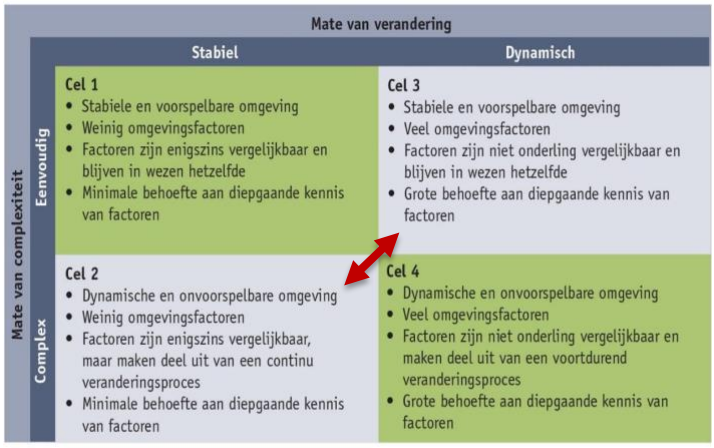


2. Algemene omgeving
   = omstandigheden van buitenaf die van invloed kunnen zijn op de organisatie
   = omvat de Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Etische en Politiek-juridische factoren (DE STEP) die van invloed zijn op de organisaties

- demografische omstandigheden
- economische omstandigheden
- sociaal-culturele omstandigheden
- technologische omstandigheden
- ethiek
- politiek juridische omstandigheden

(206-207)

3. impact omgeving



Figuur 8.8 Matrix van onzekerheid in de omgeving

onzekerheid in de omgeving = 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 omgevingsonderdelen waarover een organisatie beschikt

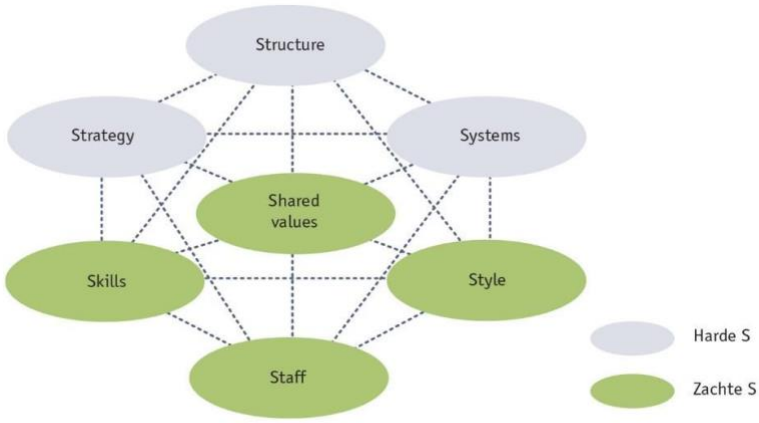
(In de figuur 'Cel 2 + omschrijving 'van plaats verwisselen met 'Cel 3 + omschrijving'.)

4. interne omgeving

(koppeling maken tussen elkaar versterkende of juist verzwakkende elementen van de organisatie)

7-S model = meet de kwaliteit van de prestaties die een organisatie levert

- 3 harde harde factoren : strategie, structuur en systemen
- 4 zachte factoren : stijl, significante (gemeenschappelijke waarden), sleutelbekwaamheden en staf/personeel



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

De 7 S'en maken goed zichtbaar wat de onderneming doet schitteren maar ook wat haar werkpunten zijn, als je één S aanpast zal dit invloed hebben op de andere S'en.

8.4 SOORTEN ORGANISATIESTRATEGIEËN

STRATEGIEËN OP CONCERNNIVEAU
= een organisatiestrategie die erop is gericht vast te stellen in welke branche een zakelijke onderneming actief moet of wil zijn. De strategie op concernniveau bepaalt de richting voor de totale organisatie en de rol die elk bedrijfsonderdeel bij het volgen van die richting moet spelen.

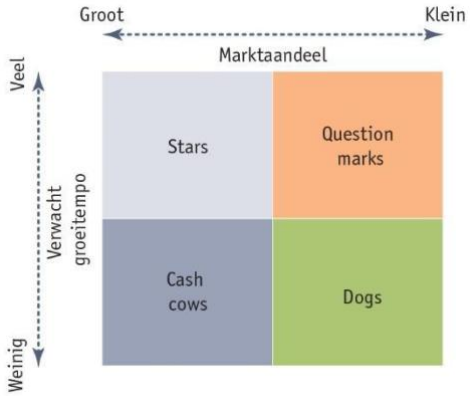
TYPES VAN CONCERNSTRATEGIE

- Groei = strategie op concernniveau die gericht is op uitbouwen van de activiteiten van de organisatie
    - Groei door overnames: bedrijven opkopen om zo verder te kunnen groeien.
    - Directe uitbreiding: uitbouwen van de verkopen, productiecapaciteit of het personeel
    - Achterwaartse verticale integratie: Controle op aanvoer door eigen leverancier te worden.
    - Voorwaartse verticale integratie: Controle over de geleverde producten of diensten door een eigen distributienetwerk op te zetten.
    - Horizontale integratie: Groei door samenwerking met andere bedrijven in dezelfde sector.
    - Gerelateerde diversificatie: Groei door fusies met of overnames van bedrijven in andere, aanverwante branches.
    - Niet-gerelateerde diversificatie: Groei door fusies met of overnames van bedrijven in andere, niet-aanverwante branches

- Stabilisatiestrategie = strategie op concernniveau die wordt gekenmerkt door de afwezigheid van ingrijpende veranderingen
- Vernieuwingsstrategie = een bedrijfsstrategie die zwakke punten in de organisatie aanpakt die leiden tot dalende prestaties
    - Inkrimpingsstrategie : strategie bij tegenvallende resultaten (korte termijn)
    - Turnaroundstrategie : strategie bij grote ernstige verliezen, men gaat het bedrijf drastisch hervormen of zelfs een ander doel geven

1 of meer strategieën

⇨ BCG matrix = een strategisch instrument dat als leidraad fungeert bij het nemen van toewijzigingsbeslissingen op basis van marktaandeel en groeitempo van strategische bedrijfsonderdelen. Het is een analyse van de zakelijke portfolio of de activiteiten.



STRATEGIEËN OP BUSINESSNIVEAU
= bepaalt hoe een organisatie moet concurreren in elk van de branches waarin ze actief is.

Strategische business units = zelfstandige bedrijfsonderdelen van een organisatie die in verschillende branches actief zijn en hun eigen strategieënn 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 Porter
- Kostenleiderschapstrategie (Operational excellence): Een strategie op bedrijfsniveau waarbij de organisatie de goedkoopst producerende organisatie binnen de branche probeert te worden.
- Differentiatiestrategie (Productleadership): een strategie op businessunitniveau waarbij een onderneming unieke producten aanbiedt die door veel klanten worden gewaardeerd.
- Focusstrategie**:** Een strategie op businessuinitniveau waarbij een onderneming binnen een smal marktsegment een kosten- of differentiatievoordeel nastreeft.
- Impasse**:** situatie waarin een organisatie er niet in is geslaagd om een concurrentievoordeel op basis van lage kosten of differentiatie te ontwikkelen.
- Klantenstrategie (customer Intimacy): Strategie om de beste te zijn in klantbenadering ofwel klantleiderschap.

Waardestrategieën van Treacy en Wiersema

- Operational excellence: leider in lage kosten, vergelijkbaar met kostenleiderschap
- Productleadership: onderscheiden door innovatieve waarde toe te voegen aan producten, vergelijkbaar met differentiatiestrategie
- Customer Intimacy: de beste zijn in klantbenadering, ook differentiatie, maar gericht op onderscheid in klantbenadering i.p.v. producten

STRATEGIEËN OP FUNCTIONEEL NIVEAU
= Een strategie die vanuit de functionele afdelingen, zoals personeel & organisatie, marketing etc. de gekozen strategie op businessniveau uitvoert en ondersteunt.

8.5 STRATEGISCH MANAGEMENT IN DE HUIDIGE OMGEVING

- Strategisch leiderschap : verantwoordelijkheden
- 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
- Nieuwe stroming bedrijfsstratgieën :
    - E business = beschijft hoe een organisatie haar werkzaamheden vormgeeft door middel ban het gebruik van elektronische verbindingen tussen de eenheden van de organisatie, om doelstellingen sneller en efficiënter te kunnen realiseren
      (strategieën voor toepassing van e-businesstechnieken : kostenleiderschap, differentiatie, focus + big data als strategisch wapen)
    - Klantenservice =
      klanten krijgen wat ze willen
      effectieve communicatie met klanten
      klantenservicetraining voor medewerkers
    - Innovatie =
      possible events : radicale productdoorbraken, gebruik van bestaande technologie voor nieuwe toepassingen
      strategische beslissingen over innovatie : fundamenteel onderzoek, productontwikkeling, procesverbetering
      baanbreker : een organisatie die het eerst een productinnovatie op de markt brengt of een nieuwe procesinnovatie gebruikt

(222-228)

9. ORGANISATIESTRUCTUUR

9.1 ONTWERPEN VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

DOEL VAN ORGANISEREN

- Verdelen van werk over verschillende taken en afdelingen
- Toewijzen van taken en verantwoordelijkheden voor afzonderlijke werkzaamheden
- Coördineren van taken binnen organisatie
- Bijeenbrengen van werkzaamheden in eenheden
- Leggen van verbanden tussen individuen, groepen en afdelingen
- Ontwikkelen van formele hiërarchiesche structuren
- Verdelen en gebruiken van middelen

CENTRALE BEGRIPPEN IN ORGANISEREN

Organisatieontwerp
- Het ontwikkelen en wijzigen van de organisatiestructuur :
  1. Taakspecialisatie
  2. Taakgroepering
  3. Hiërarchie
  4. Span of control
  5. Centralisatie en decentralisatie
  6. Formalisering

Organisatiestructuur
- Formele structuur op basis waarvan werktaken worden verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd

1. 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 afgeraffeld, meer afwezigheid en meer verloop van personeel

- Hedendaagse visie op taakspecialisatie

(fastfood)

Soms leidt extra taakspecialisatie niet meer tot extra productiviteit = bepaalde bedrijven laten werknemers verschillende taken uitvoeren (volvo, ford, randstad…)

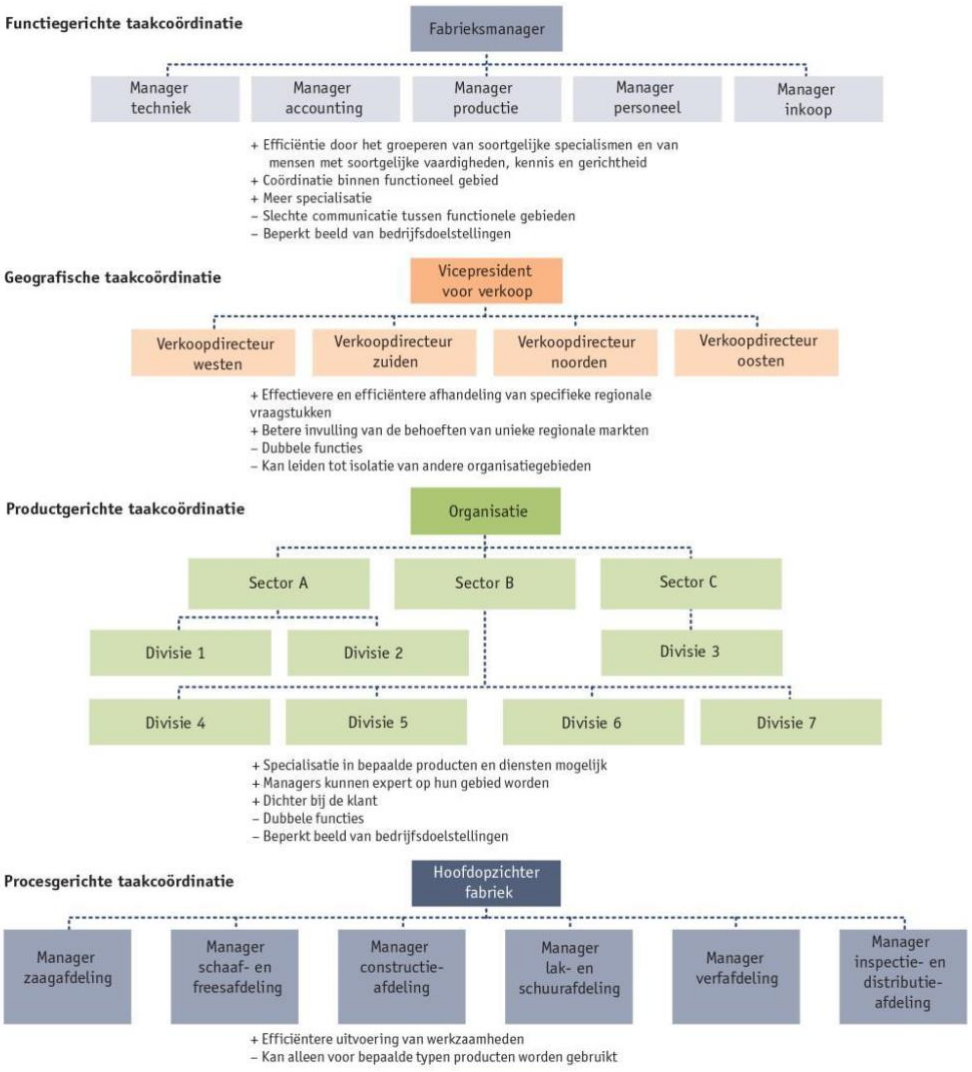
4 motieven voor taakspecialisatie of arbeidsdeling

- Kostenmotief : samenhang aanbrengen in functie uit het oogpunt van efficiency
- Sociaalmotief : samenhang aanbrengen in functie uit het oogpunt van aantrekkelijkheid voor medewerkers (= aandacht voor medewerkers van belang)
- Bestuursmotief : samenhang aanbrengen in functie vanuit het oogpunt van de goede bestuurbaarheid (= functiescheiding en in control zijn van organisatie van belang)
- Maatschappelijk motief : samenhang aanbrengen in functies vanuit het oogpunt van de eisen van de overheid vakbonden, ….

2. TAAKCOÖRDINATIE

= een structuur gericht op basis waarvan taken worden gegroepeerd

- Functiegericht = groepering van taken op basis van de uitoefende functies
- Productgericht = groepering van taken op basis van productlijn
- Geografisch = groepering van taken op basis van regio
- Procesgericht = groepering van taken op basis van product- of klantenstromen
- Klantgericht = groepering van taken op basis van klantengroepen





- Hedendaagse visie op taakcoördinatie

Klantgerichte taakgroepering : wordt steeds vaker gebruikt om beter op wensen van klanten te reageren
Managers gebruiken functie overschrijdende teams : groepen medewerkers die zich in verschillende gebieden hebben gespecialiseerd en die samen aan een project werken

(restaurants)

3. HIËRARCHIE

= De ononderbroken lijn van gezag die van het hoogste organisatieniveau naar de lagere niveau 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
- Verantwoordelijk : de acceptatie van de verplichting om toegewezen taken uit te voeren
- Eenheid van gezag / unity of command : het managementprincipe dat iedere werknemer maar aan 1 manager verantwoording hoeft af te leggen
- Acceptatie van gezag : gezag vloeit voort uit de bereidheid van ondergeschikten om gezag te accepteren. Als een werknemer de opdracht van een meerdere niet wil uitvoeren, is er geen gezag, ze zullen ze wel uitvoeren als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan
    - Ze begrijpen de opdracht
    - Ze geloven dat de opdracht in lijn is met het doel van de organisatie
    - De opdracht botst niet met hun persoonlijke overtuigingen
    - Ze zijn in staat de opdracht uit te voeren

4. SPAN OF CONTROL / REIKWIJDTE VAN GEZAG

= aantal medewerkers waaraan een manager efficiënt en effectief leiding kan geven

Reikwijdte van beheer wordt beïnvloed door:

- Vaardigheden en capaciteiten van de manager
- Vaardigheden en capaciteiten van de werknemer
- Het soort werk dat wordt uitgevoerd
- Mate waarin werkzaamheden overeenkomen
- Complexiteit van werkzaamheden
- Fysieke nabijheid van supervisors
- Mate van standaardisatie van procedures

Een grotere span of control resulteert in een efficiëntere organisatie. Er wordt dan immers tegen een lagere kost toch effectief leiding gegeven want dan zijn er minder managers nodig.



5. CENTRALISATIE VS. DECENTRALISATIE

Centralisatie = de mate waarin het nemen van beslissingen op een enkel punt in de organisatie geconcentreerd is
BV alle topmanagers nemen alle beslissingen en lagere managers + overige werknemers voeren uit

Decentralisatie = de mate waarin lagere managers en overige werknemers invloed op het beslissingsproces uitoefenen
BV beslissingen genomen door managers dichtst bij de werkvloer

(empowerment van medewerks : geeft medewerkers meer autoriteit (macht) om beslissingen te nemen)

⇨ ideale : contingency theory

factoren vdie de keuze voor de mate van centralisatie of decentralisatie beïnvloeden

- Stabiele omgeving ⇔ een complexe en onzekere omgeving.
- Of lagere managers minder of juist meer ervaren zijn in het nemen van beslissingen.
- Of lagere managers geen of juist een grote stem willen in het beslissingsproces.
- De beslissingen zijn erg belangrijk of juist minder belangrijk.

Nooit volledig 1 van de twee

6. FORMALISERING

= de mate waarin werkzaamheden in de organisatie zijn gestandaardiseerde en date waarin personeelsgedrag wordt gestuurd door regels en procedures

- Hoge formalisering : werknemers weinig te zeggen over wat er moet gebeuren, exacte taakbeschrijvingen, regels = invoer op exact zelfde wijze verwerken voor zelfde uitvoer
- Lage formalisering : uitvoeren van werkzaamheden is ongestructureerd, veel keuze in de manier waarop ze te werk gaan

9.2 DE ORGANISATIESTRUCTUUR

DE MECHANISCHE EN DE ORGANISCHE ORGANISATIE

1. De mechanische structuur = een rigide structuur die strak wordt beheerd
   Geen volledig mechanisch bedrijf, maar grote en overheidsbedrijven hebben mechanische kenmerken

2. Organische structuur = een structuur dat aanpasbaar en flexibel is

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

MECHANISCH OF ORGANISCH : WELKE FACTOREN SPELEN EEN ROL

4 factoren :

1. De strategie van de organisatie : de structuur moet de strategie volgen
   Innovatie : waardevolle en unieke nieuwe vindingen (organische)
   Kostenbesparingsstrategie : strakker beheerde uitgaven (mechanische)
   Imitatiestrategie : verkleinen van risico's en het optimaal benutten van winstmogelijkheden door het kopiëren van de werkwijzen van marktleiders (beide)

2. Groote van het bedrijf : de structuur verandert van organisch naar mechanistisch naarmate het bedrijf groeit
   Hoe groter een bedrijf, hoe minder invloed grootte heeft op structuur

3. Technologie : de gebruikte technologie heeft op de structuur
    Woodwards classificatie van bedrijven gebaseerd op de complexiteit van de gebruikte technologie
        Stukproductie : productie van items in eenheden of kleine hoeveelheden
        Massaproductie : productie van items in grote hoeveelheden
        Procesproductie : de ononderbroken productie van items
    Routineuze technologie = mechanische organisatie
    Niet routineuze of afwisselende technologie = organische organisatie

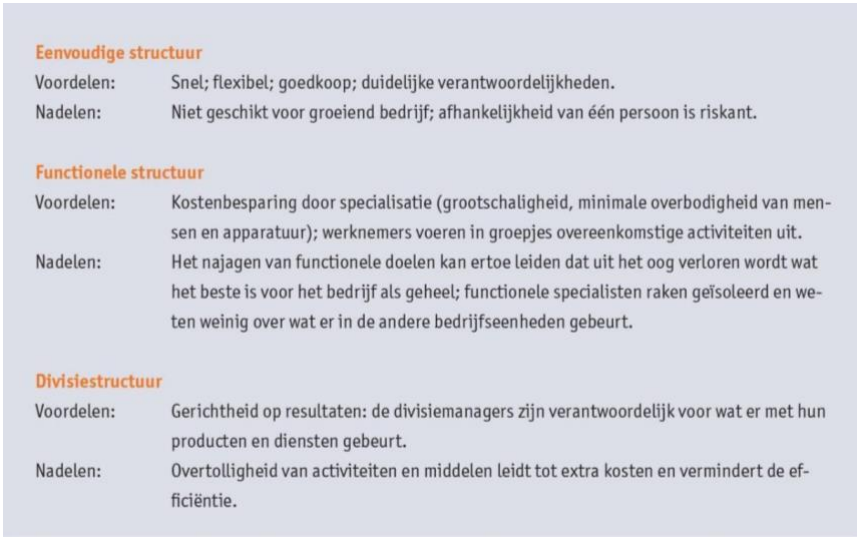
4. Onzekerheid in de omgeving : een dynamische omgeving vereist een organische structuur met veel flexibiliteit en een mechanische structuur is geschikt voor een stabiele omgeving

9.3 ALGEMENE ORGANISATIESTRUCTUUR

KLASSIEKE ORGANISATIESTRUCTUREN

(over het algemeen meer mechanisch)

- Eenvoudige structuur : weinig taakgroepering, grote span of control, gecentraliseerd gedrag en weinig formalisering (kleine en middelgrote bedrijven)
- Functionele structuur : organisatie waarbij werkzaamheden die op elkaar lijken en aan elkaar gerelateerd zijn, in groepen zijn ondergebracht
- Divisiestructuur : organisatie 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

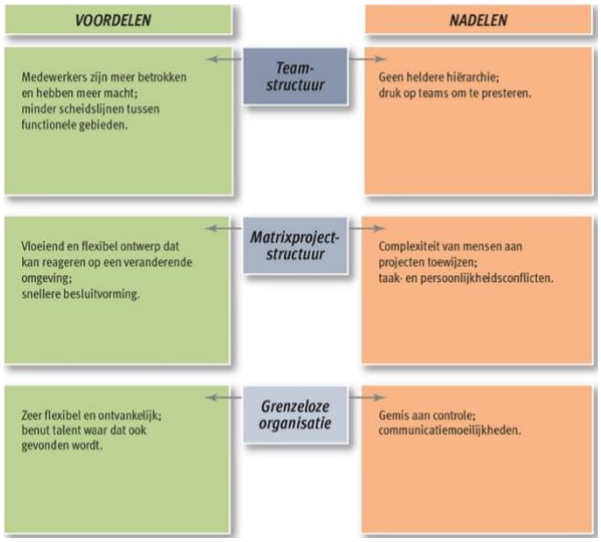
Voordelen: Gerichtheid op resultaten: de divisiemanagers zijn verantwoordelijk voor wat er met hun producten en diensten gebeurt.

Nadelen: Overtolligheid van activiteiten en middelen leidt tot extra kosten en vermindert de efficiëntie.

HEDENDAAGSE ORGANISATIESTRUCTUREN

- Teamstructuur : hele organisatie bestaat uit werkgroepen en teams
    Zelfsturend team : geen directe hiërarchie van boven naar onder, want team vrij in het indelen van het werk, maar dus ook verantwoordelijk voor de prestaties binnen eigen werkgebied

- Matrix- en projectstructuur :
    Matrixstructuur = specialisten van verschillende afdelingen die aan een of meer projecten samenwerken
    Projectstructuur = werknemers zijn continu bezig met projecten. In tegenstelling tot de matrixstructuur kent de projectstructuur geen formele afdelingen waar werknemers na voltooiing van het project terugkeren.



- Grenzeloze organisatie: niet gevormd of beperkt door horizontale, verticale of externe begrenzing, deze organisatie kan het meest effectief handelen door flexibel en ongestructureerd te blijven.

- De virtuele organisatie: kleine kern van vaste medewerkers, huurt externe specialisten tijdelijk in naar behoefte om aan projecten te werken.

- De netwerkorganisatie: gebruikt haar eigen werknemers om werk te doen en netwerken van externe leveranciers om andere productenonderdelen of werkzaamheden te leveren = modulaire organisatie
    Het gestructureerde netwerk: een specifieke vorm van een netwerkorganisatie waarin bedrijfsonderdelen heel veel autonomie bezitten, maar tegelijkertijd uitgebreid samenwerken door middel van vrijwillige onderlinge netwerken.

- Taskforce = ad-hoccommissie : tijdelijk team dat gevormd wordt om een kortetermijnprobleem op te lossen
    Grenzeloos organiseren maakt open innovatie mogelijk

- Telewerken : van thuis uit werken en verbonden zijn met de werkplek via de computer

UITDAGINGEN

De uitdagingen waarmee managers te maken krijgen zijn medewerkers verbonden houden en een lerende organisatie opbouwen.

(Een 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)

DEEL 5 : DAADKRACHTIG HANDELEN

15. LEIDERSCHAP

15.1 WIE ZIJN DE LEIDERS EN WAT IS LEIDERSCHAP

Leider = iemand die anderen kan beïnvloeden en die management bevoegdheden heeft

Leiderschap = het proces van het beïnvloeden en die managementbevoegdheden heeft

15.2 VROEGERE THEORIEËN OVER LEIDERSCHAP

THEORIEËN OVER LEIDERSCHAPSKENMERKEN

- Onderzoekers konden in eerste instantie geen persoonskenmerken vinden op grond waarvan het in alle gevallen mogelijk was om onderscheid te maken tussen een leider en een niet-leider.
- Later onderzoek stelde acht met effectief leiderschap geassocieerde karaktereigenschappen vast

Effectief leiderschap niet louter verklaren op basis van karaktereigenschappen

⇨ Gedrag van leiders

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'.

THEORIEËN OVER LEIDERSCHAPGEDRAG

= gedragingen worden benoemd op grond waarvan je onderscheid tussen effectieve en niet effectieve leiders kunt maken

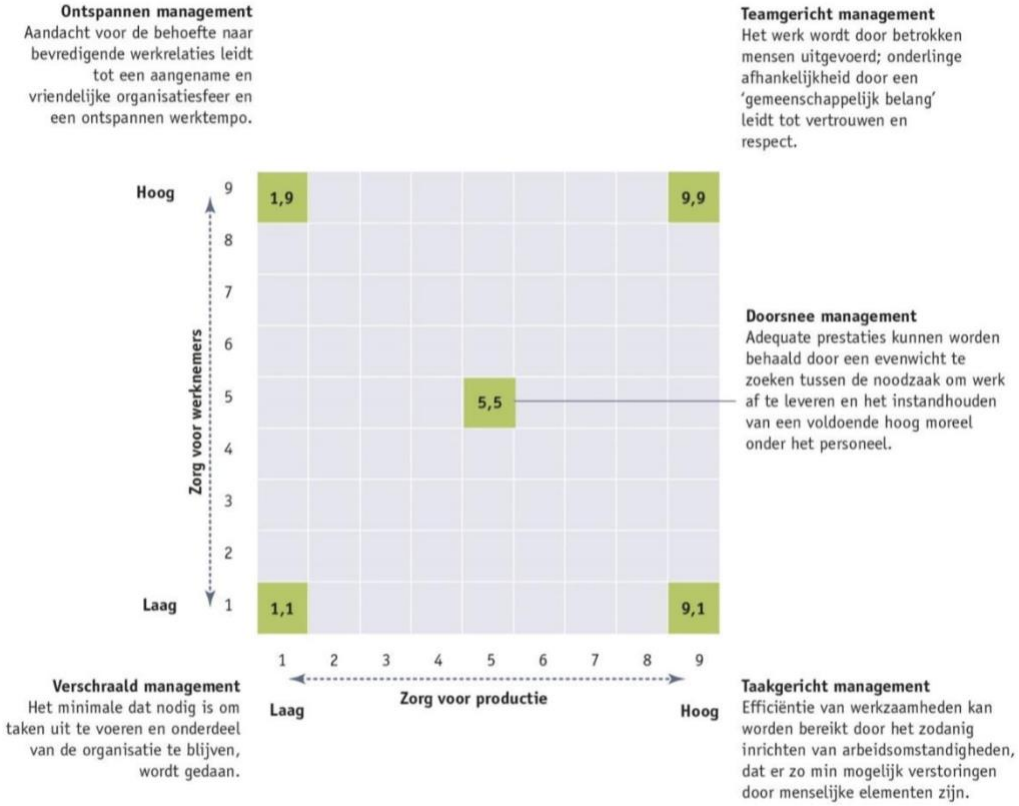
Is leidersgedrag een goede indicator van effectief leiderschap?

Onderzoeksbevindingen: tegenstrijdige resultaten

- Geen van de stijlen is duidelijk de meest effectieve voor prestatieverbetering.
- De mate van tevredenheid onder een democratische leider is hoger dan onder een autocratische leider

Onderzoek	Gedragsaspecten	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-fairestijl: 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 managementraster (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



15.3 CONTINGENTIETHEORIEËN OVER LEIDERSCHAP

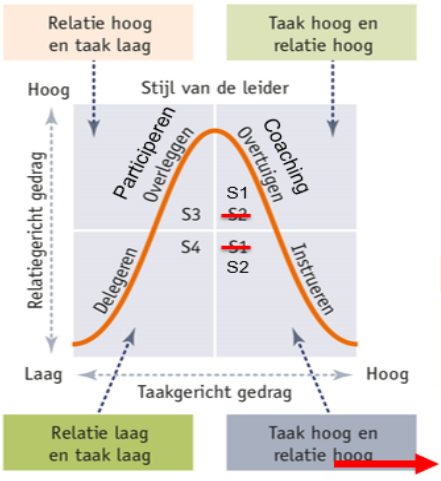
3 LEIDERSCHAPSTHEORIEËN DIE KIJKEN NAAR OMGEVINGSFACRTOREN

1. De situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard

Situationele leiderschap = een leiderschapstheorie die zich op taakbereidheid van ondergeschikten is gericht

Taakbereidheid = de mate waarin mensen bekwaamheid en de bereidheid hebben om een specifieke taak uit te voeren

Model van SLT wordt gevormd door 4 fasen + koppeling van taakbereidheid en effectieve leiderschapsstijl



Focus = taakbereidheid ondergeschikten

(boek p 413-114)

Hoog	Matig		Laag
TB4	TB3	TB2	TB1
Bekwaam en gemotiveerd	Bekwaam en ongemoti-veerd	Onbekwaam en gemotiveerd	Onbekwaam en ongemoti-veerd

Taakbereidheid van ondergeschikten

2. Participerend leiding geven van Vroom & Yetton

= contingentiemodel voor leiding geven dat leiderschapsgedrag en participatie in het besluitvormingsproces met elkaar in verband brengt

Leidergedrag moet zich aanpassen aan de taakstructuur – of deze nu routinematig, niet-routinematig of ergens daartussenin is – gebaseerd op een opeenvolgende reeks regels (normen) die de leider moet volgen bij het bepalen van de vorm en de mate van participatie in het besluitvormingsproces, zoals door verschillende situaties wordt bepaald

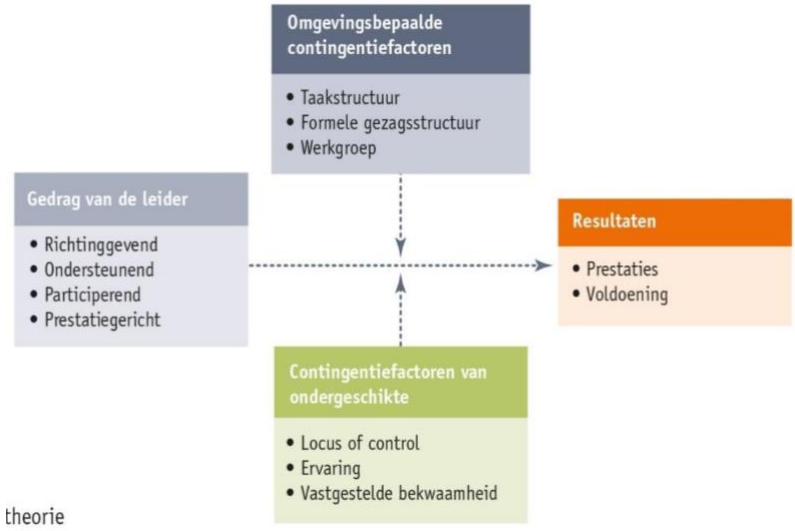
Contingentiefactoren voor participerend leidinggeven: Belang van het besluit, Belang van betrokkenheid, Vakkennis van leiders, Waarschijnlijkheid van inzet, Ondersteuning door ondergeschikten, Vakkennis van ondergeschikten, Bekwaamheid van teams.

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 groeps-leden, 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.

3. Het padmodel van House

Een leiderschapstheorie die stelt dat:
- Het tot de taken van de leider behoort om zijn ondergeschikten te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen, en
- Er sturing en ondersteuning nodig is om ervoor te zorgen dat hun doelen in overeenstemming zijn met de algemene doelstellingen van de afdeling of organisatie.

Dezelfde leider kan, volgens house, afhankelijk van de situatie, een enkele of alle van de bovenstaande leiderschapsstijlen tonen:
- Richtinggevende leider
- Ondersteunende leider
- Participerende leider
- Prestatiegerichte leider



theorie

15.4 MODERNE IDEEËN OVER LEIDERSCHAP

TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMEEL LEIDERSCHAP

Transactionele leiders = leiders die werknemers in de riching 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 de werknemers kan uitoefenen

Transformationele bouwt verder op transactionele leiders

Organisatie dat is gebasseerd op transformationeel leiderschap :
- Open systemen
- Er bestaat tolerantie voor chaos
- Er heerst bereidheid om dingen uit te proberen
- De bestaande orde wordt uitgedaagd
- De coaching is gericht op persoonlijke ontplooiing

CHARISMATISCH EN VISIONAIR LEIDERSCHAP

Charismatsch leider = een enthousiaste, zelfbewust leider die door zijn persoonlijkheid en handelingen anderen beïnvloedt en aanspoort om op een bepaalde manier te gaan werken

Kenmerken van een charismatisch leider:

- 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 gaat verder dan charisma
= Het vermogen om een realistische, geloofwaardige en aantrekkelijke visie te creëren die een verbetering ten opzichte van de huidige situatie inhoudt.

Visionaire leiders zijn in staat om:

- de visie over te brengen door middel van heldere gesproken en geschreven communicatie.
- de visie ook met daden over te brengen.
- de visie uit te breiden naar of toe te passen op elke context van leiderschap.

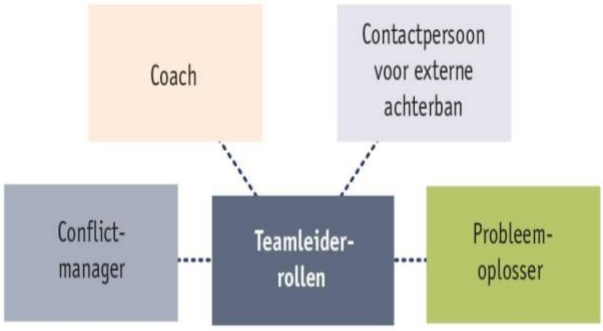
TEAMLEIDERSCHAP

- Geduld opbrengen
- Vertrouwen hebben en afstand doen van gezag
- Weten wanneer in te grijpen

Het werk van de teamleider:

- Beheren van de externe grenzen van het team.
- Ondersteunen van het teamproces:

  Contactpersoon voor de externe achterban, probleemoplosser, conflictbemiddelaar, coach.



DIENSTBAAR LEIDERSCHAP

- Uitgaan van de behoeften van de ander (dienstbaar)
- Daarna pas de keuze om zelf te gaan leiden, om de belangrijkste behoeften van de ander te vervullen

Het werk van de dienstbaar leider :

vraagt zijn mensen wat hij voor hen kan betekenen, welke voorwaarden hij kan scheppen zodat zij in staat zijn om hun werk goed te doen en hun bijdrage te leveren aan de doelstelling van de organisatie.

(flexibel leiderschap)

15.5 HEDENDAAGSE VRAAGSTUKKEN OVER LEIDERSCHAP

LEIDERS EN MACHT

- Legitieme macht

= De macht die een leider heeft door zijn positie binnen de organisatie

- Afgedwongen macht

= De macht die een leider heeft op de grond van zijn vermogen om te bestraffen of gezag uit te oefenen

- Beloningsmacht

= De macht die een leider heeft op de grond van zijn vermogen om positieve prikkels of beloningen uit te delen

- Expertisemacht

= Invloed die is gebaseerd op vakkennis, bijzondere vaardigheden of kennis

- Referentiemacht

= Macht die ontstaat omdat iemand over de middelen of persoonskenmerken beschikt die anderen graag willen hebben

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

- Integriteit: eerlijkheid en waarheidsgetrouwheid
- Bekwaamheid: technische en intermenselijke kennis en vaardigheden
- Consistentie: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en goede oordeelkundigheid in verschillende situaties
- Loyaliteit: bereidheid om een persoon fysieke en emotionele bescherming te bieden
- Openheid: bereidheid om gedachten en informatie vrij te delen

(EMPOWERMENT VAN WERKNEMERS, LEIDERSCHAP EN SEKSE, TELOORGANG VAN GEVIERDE LEIDERS)

DEEL 6 : BEHEERSEN

16. PROCESMANAGEMENT

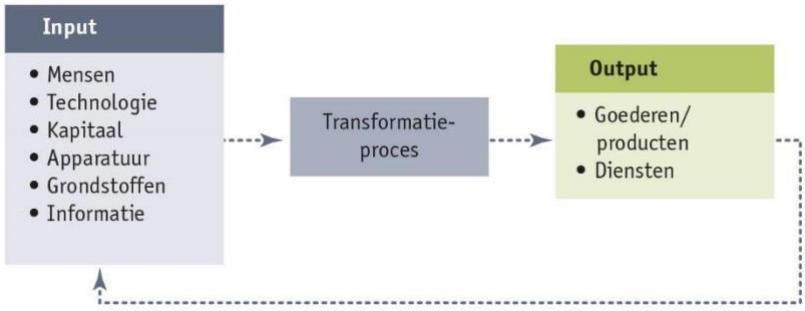
16.1 DE ROL VAN PROCESMANAGEMENT

Procesmanagement

= De opzet, de uitvoering en het beheer van het transformatieproces waarmee bedrijfsmiddelen in producten of diensten voor de klant worden omgezet.

Het belang van process management

Het heeft betrekking op zowel diensten als productie.
Het is van belang voor het effectief en efficiënt beheren van de productiviteit.
Het speelt een belangrijke rol in de concurrentieslag.



DIENSTVERLENING EN PRODUCTIE

Productieorganisaties = organisaties die tastbare output produceren

Dienstverlenende organisaties = organisaties die niet-tastbare output (diensten) leveren

Ontastbaarheid, vergankelijkheid, heterogeniteit en interactieve consumptie

PROCESSEN MANAGEN

Keten = een reeks van organisatorische werkactiviteiten die mensen en processen met elkaar verbinden

STRATEGISCHE ROL VAN PROCESMANAGEMENT

Productiviteit

De totale output aan geproduceerde goederen of diensten gedeeld door de input die nodig is om deze output te genereren.

Voordelen van verhoogde productiviteit

- Economische groei en ontwikkeling
- Hogere lonen en winsten zonder inflatie
- Meer concurrerende kostenstructuur

16.2 VALUE CHAIN MANAGEMENT

WAARDEKETEN VAN PORTER

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

Waaredeketen = Een volledige reeks van organisatorische werkactiviteiten waarbij in elke stap waarde wordt toegevoegd, beginnend met het verwerken van grondstoffen en eindigend met het voltooide product in de handen van eindgebruikers.



VALUE CHAIN MANAGEMENT

Wat is value chain management (VCM)?

Het beheren van de volledige aaneengesloten reeks van geïntegreerde activiteiten en informatiestromen in de waardeketen.

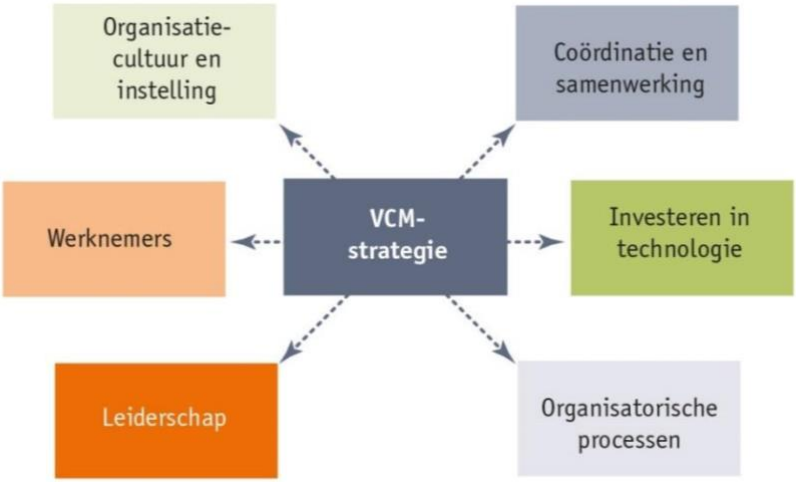
Waardesysteem

Een aaneenschakeling van diverse waardeketens van de leverancier van grondstoffen tot de uiteindelijke afname van producten door de consumenten = meerdere waardeketens van verschillende organisaties gekoppeld.

Doel van het value chain management

Het doel van value chain management is een waardeketenstrategie creëren die voldoet aan de behoeften en wensen van de klant en deze overtreft, en die een volledige en naadloze integratie van alle leden in de waardeketen mogelijk maakt.

Voorwaarden voor value chain management



Organisatorische processen = de manieren waarop een organisatie haar werkzaamheden uitvoert
+ investeren in technologie + coördinatie en samenwerking + leiderschap + werknemers + organisatiecultuur en -instelling
(447-449)

16.3 ACTUELE VRAAGSTUKKEN OVER MANAGEMENT

DE ROL VAN TECHNOLOGIE IN E-MANUFACTURING

e-manufacturing= het gebruiken van technologie om procesmanagement te verbeteren.

- Verhoogde automatisering en integratie van productiefaciliteiten in bedrijfssystemen om kosten te beheersen.
  Onderhoud, diagnostiek op afstand en algemene voorzieningen

- 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.

INTEGRAAL BEHEERSEN EN BESTUREN VAN DE (GOEDEREN) STROOM

Theory of constraints (TOC)
= 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

LEAN-FILOSOFIE

- Meer doen met minder.
- Men kijkt naar de waardeketen en deelt de activiteiten in naar:
  - Voegt waarde toe.
  - Voegt geen waarde toe, maar is wel noodzakelijk.
  - Voegt geen waarde toe en is ook niet noodzakelijk (deze activiteiten moeten uit de waardeketen worden gehaald).

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.

17. BEHEERSING VAN KWALITEIT

17.1 WAT IS CONTROLE

Controle = Het monitoren van activiteiten om ervoor te zorgen dat deze zoals gepland verlopen is en als nodig bijgestuurd kan worden.

Het 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

Kenmerken van controlemethoden:

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 HET BELANG VAN CONTROLE



17.3 CONTROLE VAN ORGANISATIEPRESATIES

Wat is een prestatie
= Het resultaat van een bepaalde activiteit.

Organisatieprestaties
= De eindresultaten van alle werkprocessen en -activiteiten in een organisatie

Meting van de organisatieprestatie

- Maatstaf
  = Factoren die zijn afgeleid van de doelstellingen van de organisatie en daarmee bepalend zijn voor wat er in de organisatie wordt gemeten.

- Kritieke prestatie-indicatoren(KPI)
  = De meetbare eenheden waarin doelstellingen worden weergegeven en waarmee je kunt meten in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd

1. Effectiviteit: doet het wat het moet doen?
- Doet een product/procedure waar het voor bestemd is?
2. Kwaliteit: werkt het naar behoren?
- Betrouwbaarheid, Bruikbaarheid, Onderhoudbaarheid, Flexibiliteit
3. Logistiek: komt het op tijd, op de juiste plaats in de juiste hoeveelheid?
- Kwantiteit, Plaats, Tijd, Beschikbaarheid
4. Efficiëntie: levert het voldoende op?
- Productiviteit (opbrengsten – kosten = winst)

Productiviteit van de organisatie

- Productiviteit **=** de totale output van geproduceerde goederen of diensten gedeeld door de input die nodig was om die output te genereren.
  Output: opbrengst van producten of diensten
  Input: kosten van bedrijfsbronnen (materiaal, arbeidskosten en faciliteiten)
- De productiviteit van een bedrijf is een maatstaf voor de manier waarop werknemers hun werk doen.

17.4 HET CONTROLEPROCES

= een proces dat bestaat uit 3 stappen: het meten van 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

Stap 1 = meten

- Hoe we meten (informatiebronnen).
- Wat we meten.

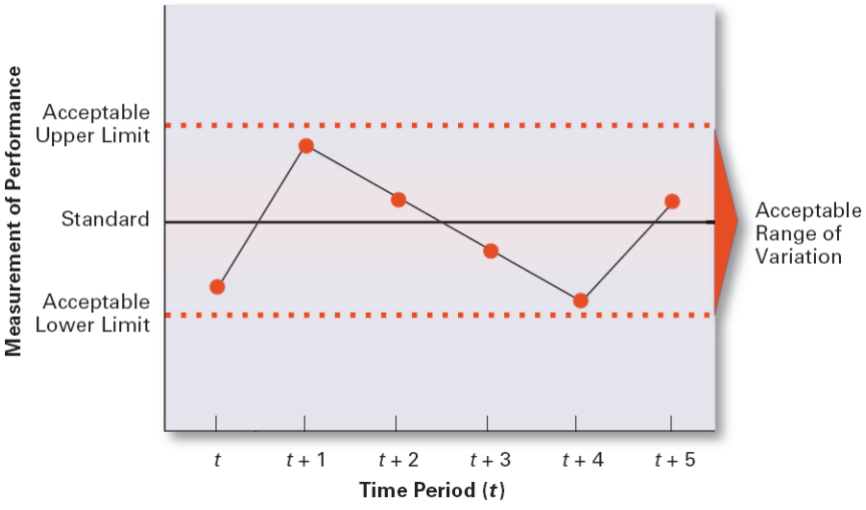
Management by walking around = een term die wordt gebruikt voor het beschrijven van managers die op de werkvloer rondlopen, direct met werknemers praten en informatie verzamelen over wat er nu echt gebeurt.

	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

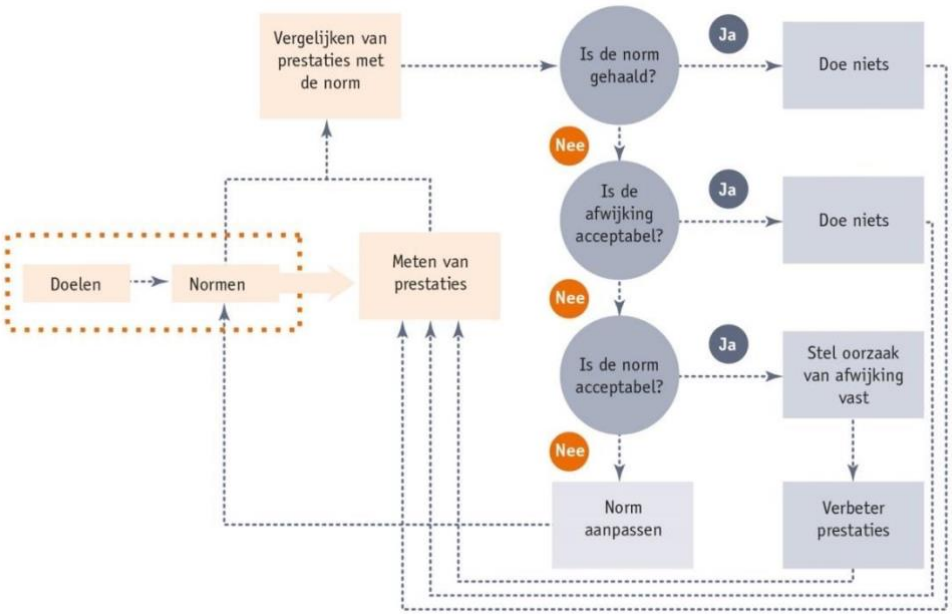
Figuur 17.4 Algemene informatiebronnen om prestaties te meten

Stap 2 = Vergelijken

Standaardafwijking= het acceptabele verschil tussen daadwerkelijke prestaties en een van te voren vastgelegde norm.



Stap 3 = Corrigerend optreden



=> Types van corrigerende acties

Niets doen

Alleen als de afwijking niet significant is.

Prestaties corrigeren

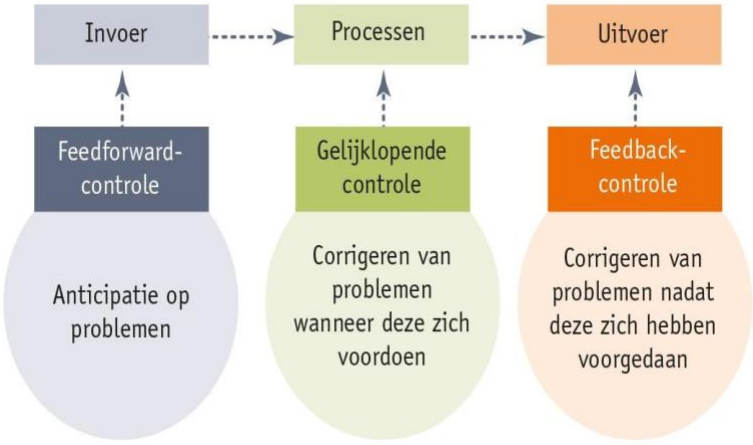
- Directe corrigerende actie waarbij men problemen direct aanpakt om de prestaties weer op het normale niveau te krijgen.
- Elementaire corrigerende actie waarbij men probeert vast te stellen hoe en waarom de prestaties achteruit zijn gegaan, om zo de oorzaak van de afwijking vast te stellen en weg te nemen.
- Norm aanpassen

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 activiteit plaatsvindt



17.6 CONTROLE INSTRUMENTEN

Financiële controlemiddelen
= Controle-instrumenten om de ontwikkeling van de financiële verhoudingen en de budgetten in de organisatie in de gaten te houden.

Balance scorecard
= Een hulpmiddel voor prestatiemeting waarbij wordt gekeken naar de vier gebieden

- Financieren
- Klanten
- Interne processen
- Personeel, innovatie, groei

die samen bijdragen aan de organisatieprestaties

Informatiecontrole als instrument
Managementinformatiesysteem (MIS)
= een systeem dat managers op regelmatige basis van benodigde informatie voorziet.

- Gegevens**:** onverwerkte, niet-geanalyseerde feiten, zoals getallen, namen of aantallen.
- Informatie**:** verwerkte en geanalyseerde gegevens, zodat ze nuttig zijn voor managers.

Transparantie = het open communiceren over doelstellingen, resultaten en allerlei belangrijke gebeurtenissen

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

= De mogelijkheden van een product of dienst om op betrouwbare wijze te doen wat het moet doen en om aan de verwachting van de klant te voldoen

Kwaliteitsmanagement

- ⇨ Kwaliteitsmanagement in de fase van flexibiliseren
- ⇨ Kwaliteitsmanagement in de fase van daadkracht
- ⇨ Kwaliteitsmanagement in de fase van beheersen

1. Sterke gerichtheid op de klant. De klant omvat niet alleen buitenstaanders die producten of diensten van het bedrijf aanschaffen, maar ook interne klanten (zoals personeel in de distributie- en accountingafdeling).
2. Aandacht voor voortdurende verbetering. TQM is de belofte om nooit tevreden te zijn. 'Zeer goed' is niet voldoende. De kwaliteit kan altijd worden verbeterd.
3. Procesgericht. TQM is gericht op werkprocessen voor het verbeteren van geleverde producten of diensten.
4. Verbetering van de kwaliteit van alles wat het bedrijf doet. TQM werkt met een zeer algemene definitie van kwaliteit. kwaliteit wordt niet alleen gerelateerd aan het uiteindelijke product, maar ook aan de wijze waarop het bedrijf met bestellingen omgaat, hoe snel het klachten afhandelt en hoe vriendelijk telefoontjes worden afgehandeld.
5. Accurate metingen. TQM gebruikt statistische middelen om elke essentiële variabele in de bedrijfsactiviteiten te meten. Deze metingen worden vergeleken met standaarden om problemen te identificeren, te analyseren en op te lossen.
6. Empowerment van werknemers. TQM betekent de inzet van werknemers in het verbeteringsproces. Vaak worden projectteams gebruikt als het middel voor het identificeren en oplossen van problemen.

Kwaliteitsdoelstellingen

ISO 9000

= een aantal internationale normen voor kwaliteitsmanagement die uniforme procesrichtlijnen bieden 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 DE ROL VAN PROCESMANAGEMENT

Problemen op de werkplek.

- Diefstal = het zonder toestemming wegnemen van bedrijfsmiddelen door werknemers voor eigen gebruik
- Geweld = agressie van klanten, cliënten, patiënten, scholieren of publiek, maar ook intern geweld (bv pesterijen tussen werknemers onderling)

Informatie beheersen

Corporate governance

= Systeem dat wordt gebruikt om een organisatie te beheren zodat de belangen van de eigenaren worden beschermd