

## **Management en Organisatie Voorbeeldsamenvatting**

---

Bedrijfskunde | Vrije Universiteit Amsterdam

2025 - 2026

VUBK-246-345

Tentamengericht | Overzichtelijke structuur

Sinds 1994 | Beoordeeld met een 8,2

**€6,95**

# 1 maand lang *gratis* samenvattingen ontvangen?

Maak het studeren makkelijker, nu 1 maand gratis bij het afsluiten van een abonnement!



## De voordelen:

- Altijd als eerste je samenvattingen in huis en digitaal in de app
- Je bespaart flink t.o.v. het kopen van losse samenvattingen of pakketten
- De meest complete studiehulp
- Beoordeeld met een 8,3

## Hoe het werkt:

- 🌐 Ga naar [www.SlimAcademy.nl](http://www.SlimAcademy.nl)
- 🔍 Zoek jouw studie in ons keuzemenu
- ⊕ Voeg het abonnement toe aan je winkelwagen
- 🔗 Voer de code '**STARTSLIM**' in om de korting toe te passen.
- ⚠️ (Let op: de kortingscode is in HOOFDLETTERS)

\*Het maandbedrag is per studie verschillend, dit is afhankelijk van het aantal samenvattingen.

## Voorwoord

Beste student,

Voor je ligt de samenvatting van het vak Management en Organisatie voor de studie Bedrijfskunde. Slim Academy heeft de belangrijkste studiestof voor je samengevat. Zo kun jij zo prettig mogelijk studeren. We wensen je alvast succes met studeren en natuurlijk met het behalen van jouw studiepunten!

### Kwaliteit

Omdat wij de kwaliteit van onze samenvattingen zo hoog mogelijk willen houden zijn we benieuwd naar jouw feedback. We sturen je hierom twee weken na ontvangst van de samenvatting een mailtje met het verzoek om de samenvatting te beoordelen. Je zou ons heel erg helpen als je deze invult. Mocht je op een ander moment al opmerkingen, tips of verbeterpunten hebben, mail ons dan op [klantenservice@slimacademy.nl](mailto:klantenservice@slimacademy.nl), dan gaan wij hier direct mee aan de slag!

### Werken bij

Slim Academy is altijd op zoek naar gemotiveerde studenten! Lijkt het je leuk om bij ons aan de slag te gaan met het samenvatten en nakijken van samenvattingen? Dan is de rol van Studieheld zeker iets voor jou. Je kunt werken vanuit huis, krijgt een riante vergoeding en je hebt een studiegerelateerde bijbaan die goed op je cv staat. Heb je interesse? Stuur dan jouw motivatie en cv naar [klantenservice@slimacademy.nl](mailto:klantenservice@slimacademy.nl).

### Nadruk verboden

Samen studeren werkt natuurlijk goed. Wijs jouw vrienden dan ook vooral op de samenvattingen van Slim Academy. Nadruk en het delen van de samenvatting met derden is uiteraard verboden. Als je wilt dat wij in staat blijven de verslagen aan jullie aan te bieden, geef dit verslag dan niet aan derden en laat jouw studiegenoten zelf een exemplaar aanschaffen.

### Kom in contact met Slim Academy

Wil je op de hoogte blijven van de ontwikkelingen bij Slim Academy? Kom in contact via:

[www.slimacademy.nl](http://www.slimacademy.nl)  
[@SlimAcademy.nl](https://www.instagram.com/SlimAcademy.nl)  
[klantenservice@slimacademy.nl](mailto:klantenservice@slimacademy.nl)

We wensen je veel succes met studeren en het halen van jouw tentamens!

### Team Slim Academy

*P.S. De samenvatting is geschreven naar eigen inzicht van de auteur. Het is en blijft een samenvatting, die als aanvulling op de verplichte lesstof gezien moet worden en geen vervanging is van de verplichte lesstof.*

### Join de WhatsApp groep

- ✓ Chat met jouw mede-studenten
- ✓ Stel al jouw (studie)vragen aan onze studie-experts
- ✓ Krijg extra oefenvragen om jouw kennis te testen
- ✓ Krijg gratis voorbeeldsamenvattingen en supplementen

Scan de QR code hiernaast en blijf altijd up-to-date!



## Inhoudsopgave

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                | <b>1</b>  |
| <b>Inhoudsopgave</b>                            | <b>2</b>  |
| <b>Informatie over het vak</b>                  | <b>3</b>  |
| <b>Week 1</b>                                   | <b>5</b>  |
| Hoorcollege 1: Introductie, managers en managen | 5         |
| Hoorcollege 2: Evolutie en groei                | 7         |
| <b>Week 2</b>                                   | <b>13</b> |
| Hoorcollege 3: Besluitvorming                   | 13        |
| Hoorcollege 4: Strategie                        | 16        |
| <b>Nawoord</b>                                  | <b>21</b> |

## Informatie over het vak

Je staat op het punt de samenvatting van Management en Organisatie te lezen. De stof zelf wordt niet per se als moeilijk ervaren, maar vooral als veel. Wel worden de verscheidene artikelen en stromingen die je voor het tentamen moet kunnen onderscheiden als moeilijk ervaren. Wij hebben deze samenvatting geschreven met als doel je door dit vak heen te helpen. Meerdere topstudenten, die eerder dit vak hebben gevolgd, hebben hun expertise gedeeld en aan deze samenvatting gewerkt. Hierdoor word je geholpen met de dingen waar de meeste studenten mee worstelen bij het studeren van Management en Organisatie.

### Het tentamen

Je eindcijfer voor dit vak bestaat uit drie delen:

1. Tentamen 60%;
2. Onderzoeksopdracht 20%;
3. Participatie opdrachten 15%.
4. Verbindingsopdracht 5%.
5. Startopdracht moet voldaan zijn, maar telt niet mee.

Er is een mogelijkheid om de onderzoeksopdracht te herkansen tot maximaal een 6. De participatie opdrachten en verbindingsopdrachten zijn echter niet te herkansen. Voor het tentamen dient minimaal een 5.5 behaald te worden. Het eindcijfer voor het vak dient minimaal een 5.5 te zijn.

### Hoe kan je het beste studeren?

Oefenen is de sleutel tot een goed cijfer voor dit examen. Omdat er in dit vak vele manieren zijn om vragen te stellen, met veel mogelijke variaties, is het belangrijk om zoveel mogelijk oefenvragen te maken. Hierdoor ben je goed in staat om alle theorieën, stromingen en artikelen te onderscheiden. De belangrijkste valkuil is dat studenten niet alle artikelen en kennisclips bestuderen, waardoor zij dit onderscheid onvoldoende kunnen maken. Wat studenten afgelopen jaren ook hebben ervaren is dat de toetsvragen, alhoewel multiple choice, erg specifiek kunnen zijn. Hierdoor is het belangrijk om bijvoorbeeld de lijstjes van aspecten, modellen en concepten zo precies mogelijk te leren. Wekelijks herhalen van de stof van voorgaande weken kan hierbij helpen.

### Literatuur

George, J.M. (2024). Contemporary Management (13th Edition). New York: McGraw-Hill.

### Indeling van de samenvatting

Onderstaande tabel laat een duidelijk overzicht zien van welke samenvattingen deel uitmaken van het vak Management en Organisatie.

| Onze samenvattingen | Inhoud samenvattingen                                                                                      | Beschikbaar papier | Beschikbaar digitaal |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Colleges            | Alle colleges(10)                                                                                          | 09-10-2024         | 09-10-2024           |
| Literatuur          | Hoofdstukken uit <i>Gareth R. Jones, Jennifer M. George - ISE Contemporary Management</i> + alle artikelen | 19-09-2024         | 19-09-2024           |
| Oefenbundel         | Oefenvragen over de literatuur en de colleges                                                              | 09-10-2024         | 27-09-2024           |

Succes met studeren!

**Indeling van het vak:**

| Week   | Hoorcollege                                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Week 1 | Hoorcollege 1: Introductie vak<br>Hoorcollege 2: Evolutie & groei                    |
| Week 2 | Hoorcollege 3: Besluitvorming<br>Hoorcollege 4: Strategie                            |
| Week 3 | Hoorcollege 5: Organisatiestructuur<br>Hoorcollege 6: Motivatie & leiderschap        |
| Week 4 | Hoorcollege 7: Control<br>Hoorcollege 8: Ethiek & MVO                                |
| Week 5 | Hoorcollege 9: Organisatiecultuur en verandering<br>Hoorcollege 10: Entrepreneurship |
| Week 6 | Hoorcollege 11: Q&A                                                                  |

Bron: Slim Academy, 2024.

## Week 1

### Hoorcollege 1: Introductie, managers en managen

In dit hoorcollege wordt beschreven wat een organisatie en het management zijn. Het is belangrijk om de vier essentiële management onderdelen, Mintzbergs managementrollen en activiteiten te kunnen beschrijven.

Een organisatie is een groep mensen die samenwerkt en gezamenlijk actie onderneemt om de gedeelde doelen en gewenste uitkomsten van een organisatie te behalen.

Een voorbeeld van twee compleet verschillende organisaties:

| Organisatie kenmerken          | ING                                     | Drugskartel                                          |
|--------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Gecoördineerde middelen</b> | Financieel, fysiek, intellectueel en HR | Brengt wapens, geld, familie en werkloze jeugd samen |
| <b>Controle van mensen</b>     | Loon, waardering, status                | Geweld, beschermgeld                                 |
| <b>Gedeeld doel</b>            | Financiële dienst om winst te behalen   | Criminaliteit om winst te behalen                    |
| <b>Collectie actie</b>         | Internationale operatie                 | Gecoördineerde criminaliteit                         |
| <b>Vervullen van de vraag</b>  | Financiële dienst                       | Drugs, gokken, bescherming                           |
| <b>Verdeling van werk</b>      | effectenhandelaren, bankieren           | Don, Consiglieri, capo, button man                   |

Bron: Slim Academy, 2023

Zoals je kan zien zijn de doelen van elke organisatie anders, maar toch zijn er ook overeenkomsten. Beide organisaties hebben als doel het maken van winst. Ook vervullen zij dezelfde taken. De invulling daarvoor is echter wel anders.

### Management

Tegenwoordig is de eigenaar van het bedrijf vaak niet degene die het bedrijf bestuurt. De eigenaren van een bedrijf zijn tegenwoordig vaak de aandeelhouders. Omdat bedrijven steeds complexer en groter worden, zijn er tegenwoordig speciale managers voor deze bedrijven. Tegenwoordig hebben we dus een professionele manager.

### Wat is management?

Er zijn twee stromingen binnen de organisatietheorie.

1. Een taak → Jones en George
2. Een rol/activiteit → Mintzberg

### Management als taak (Fayol)

Management is het plannen, organiseren, leiden en controleren van mensen en andere middelen om een doel te behalen. Het is een universele menselijke activiteit, waarbij mensen de verantwoordelijkheid hebben voor een taak.

**Management:** Doelen behalen door gebruik te maken van mensen en middelen.

**Manager:** Een persoon die taken vervuld door gebruik te maken van mensen en middelen.

De vijf managementfuncties volgens Henri Fayol:

- **Plannen:** Een strategie en plan ontwikkelen.
- **Organiseren:** De organisatiestructuur in kaart brengen.
- **Leiden:** Mensen motiveren en inspireren tot actie.
- **Coördineren:** Informatie delen tussen mensen.
- **Controleren:** De kwaliteit van het geleverde werk waarborgen.

#### *Management als activiteit*

Mintzbergs studie gaat over de taken van managers, waarbij management als activiteit wordt beschouwd. Hij vindt de beschrijving van management als taak te vaag en ziet management eerder als een activiteit, waarbij managers verschillende activiteiten uitvoeren. Managers werken niet gestructureerd en logisch, maar ze werken in verschillende rollen die een manager uitvoert.

Volgens Mintzberg's zijn er drie rollen van een manager te onderscheiden:

1. **Interpersonale rollen:** De rol die de manager heeft als formele autoriteit. Deze rol bestaat uit drie taken:
  - Boegbeeld (figurehead): leider van de groep heeft ceremoniële verplichtingen.
  - Leider: is verantwoordelijk voor het werk van hun werknemers.
  - Verbindende functie (liaison): connecties maken, zowel binnen als buiten de organisatie.
2. **Informationele rollen:** De rol die de manager heeft als verspreider van informatie. Deze rol bestaat uit drie taken:
  - Monitoren: kijken/scannen naar informatie in hun omgeving.
  - Verspreiden van informatie (disseminator): vertellen van informatie aan collega's.
  - Contactpersoon binnen en buiten de organisatie (spokesperson).
3. **Beslissingsrollen:** De rol om keuzes te maken voor de organisatie. Deze rol bestaat uit vier taken:
  - Ondernemer (entrepreneur): gebruiken van informatie/mogelijkheden om de organisatie te verbeteren.
  - Crisismanagement (disturbance handler).
  - Aansturen van middelen (resource allocator).
  - Onderhandelaar (negotiator).

#### **Slim Samengevat!**

De vijf managementfuncties volgens Henri Fayol:

- **Plannen:** Een strategie en plan ontwikkelen.
- **Organiseren:** De organisatiestructuur in kaart brengen.
- **Leiden:** Mensen motiveren en inspireren tot actie.
- **Coördineren:** Informatie delen tussen mensen.
- **Controleren:** De kwaliteit van het geleverde werk waarborgen.

Volgens Mintzberg's zijn er drie rollen van een manager te onderscheiden:

- **Interpersonale rollen:** boegbeeld (figurehead), leider, verbindende functie (liaison).
- **Informationele rollen:** monitoren, verspreiden van informatie (disseminator), contactpersoon binnen en buiten de organisatie (spokesperson).
- **Beslissingsrollen:** ondernemer (entrepreneur), crisismanagement (disturbance handler), aansturen van middelen (resource allocator), onderhandelaar (negotiator).

## Hoorcollege 2: Evolutie en groei

Na dit college moet je meer inzicht hebben in de ontwikkeling van het denken over management en organisaties, de vaardigheden van een manager en de groei van organisaties volgens het model van Greiner.

### *Evolutie in het managementdenken*

Je kan op verschillende manieren naar het management kijken. Elke theorie is gebaseerd op een eigen paradigma. Nadat een ontwikkeling van een nieuwe theorie opkomt, verschuift het paradigma. Deze overgangen zijn vaak niet abrupt, want vaak is het een langzame ontwikkeling.

### *Startpunt van de organisatiewetenschap: Scientific Management*

Winslow Taylor is een belangrijke naam binnen de organisatie wetenschappen. Zijn belangrijkste visie was het verhogen van de effectiviteit van een bedrijf. Dit wordt een interne organisatietheorie genoemd. Deze theorie kijkt alleen naar het interne proces van een bedrijf. Volgens Taylor bestonden er geen motivatieproblemen. In de theorie van Taylor wordt niet per se gekeken naar de mens, maar staat effectiviteit centraal. Hij brak het proces op in kleine routinematige stappen, zodat de niet geletterde medewerkers het werk ook konden uitvoeren.

### *Administrative Management Theory*

Deze theorie doelt op het creëren van een organisatiestructuur die leidt tot een hoge efficiëntie en effectiviteit. Fayol beschrijft in zijn theorie vijf essentiële managementtaken:

1. **Prévoir:** vooruitkijken en opstellen van een actieplan.
2. **Organiser:** ontwerpen van een organisatiestructuur.
3. **Commander:** geven van opdrachten en geven van ondersteuning bij het uitvoeren.
4. **Coördonner:** coördineren.
5. **Contrôler:** het controleren van het uitgevoerde werk.

Ook had Fayol enkele principes van management(*Fayols Principles of Management*)

1. **Division of labor** (verdeling van arbeid)
2. **Unity of command** (bevel)
3. **Unity of direction** (leiding)
4. **Centralization** (Centralisatie)

Max Weber bedacht de theory of bureaucracy, die gericht is op control en structuur. Er zijn geschreven regels en procedures en er is geen ruimte voor improvisatie. Tegenwoordig zien we een bureaucratie als een organisatie die overgeorganiseerd is, onnodig ingewikkelde procedures en te veel regels heeft. Weber vond dit echter een geoliede machine met duidelijke taakverdeling en een heldere hiërarchie.

### *Behavioral Management Theory*

Het gedrag van het management staat centraal, waardoor dit een tegenreactie is op Taylor. Volgens deze theorie hebben managers wel invloed op motivatie en prestatie van de werknemers. Het gaat om het leidinggeven.

Mary Parker Follet is de moeder van het management. Ze had veel aandacht voor motivatie en gedrag. Medewerkers worden betrokken bij het verbeteren van hun werk, want zij hebben zelf de meeste kennis over hun eigen werk. Ze was de grondlegger van de servant leader: het gaat om de medewerker en niet om de manager.

Elton Mayo is de grondlegger voor de human relations movement. Het ging hem om de mens achter de medewerker.

- Hawthorne-effect: op het moment dat de houding van de medewerkers ten opzichte van de manager veranderd, verhoogt dat de prestaties.

Douglas McGregor had twee verschillende mensbeelden:

- Theory X: medewerkers zijn lui en ze willen niet werken.
- Theory Y: medewerkers zijn gemotiveerd om hard te werken.

Revisionisme (grondlegger is Bennis): een stroming die benadrukt dat het gaat om zowel efficiency als de mens.

#### *Management Science theory*

Dit is een meer hedendaagse theorie. Het doel van de theorie is: de benodigde bronnen efficiënt benutten. Eigenlijk is het een moderne invulling van de Scientific management theory.

Bij deze theorie zijn er vier takken:

1. **Quantative Management** - beslissen met cijfers en modellen
2. **Operations Management** - beheren van productieprocessen
3. **Total Quality Management** - continue kwaliteitsverbetering
4. **Management Information Systems** - informatie van besluitvorming

#### *Organizational Environment theory*

De externe omgeving werd steeds belangrijker.

Open systems view(*Von Bertalanffy*): gaat ervan uit dat de organisatie een open systeem is. Er is zicht op de omgeving en relaties en het transformatieproces wordt schematisch in kaart gebracht.

Open systeem: er is input, throughput en output. Een voortdurende wisselwerking met de omgeving

Contingency theory(*Burns en Stalker*): het motto is situatieafhankelijkheid. Deze theorie staat haaks op de universele theorie: universeel geldige recepten voor succes. Burns & Stalker kijken naar de mate van veranderlijkheid in de omgeving en ze zeggen dat de beste structuur afhangt van de externe omgeving.

Soorten structuur

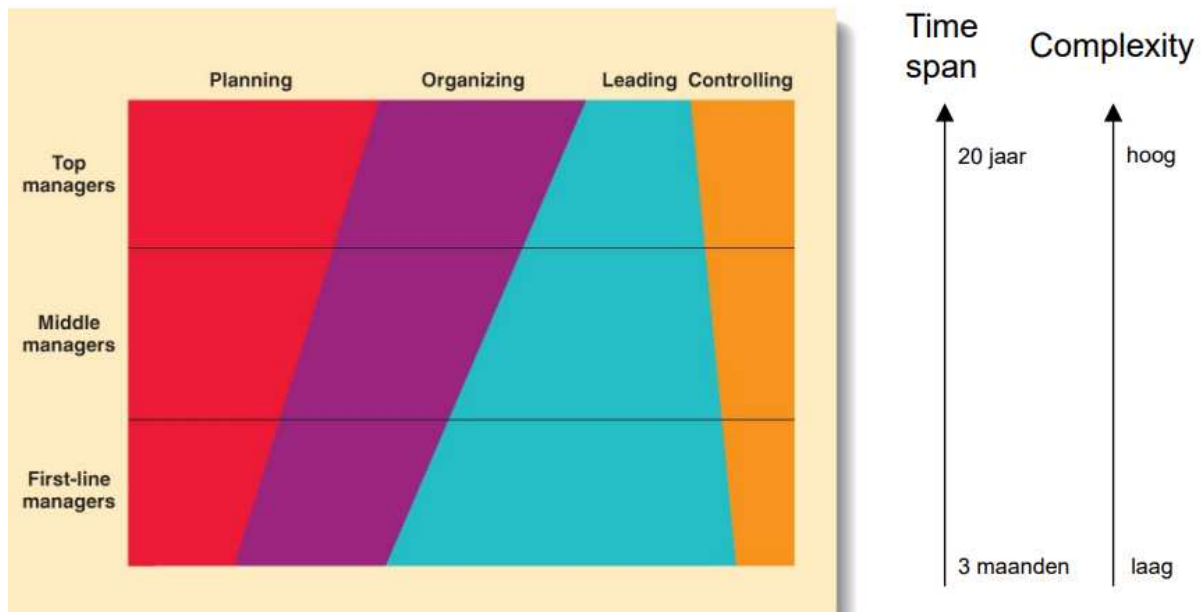
- Organistische structuur: snelle beslissingen en decentralisatie. Dit past bij de ideeën van Follet en McGregors theory Y.
- Mechanische structuur: centralisatie, hiërarchie, duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Hier passen Webers bureaucratie en McGregors theory X bij.

#### *Managementniveaus:*

Er zijn drie verschillende managementniveaus:

1. **First line managers:** Dit zijn de mensen die zich op de werkvloer bevinden en zich bezighouden met de dagelijkse gang van zaken. Bovendien zijn deze mensen het eerste aanspreekpunt voor medewerkers.
2. **Middle management:** Dit zijn de mensen die de afdelingen aansturen. Bovendien maken zij strategische beslissingen.
3. **Top management:** De eindverantwoordelijke van een specifieke strategie en uitvoering hiervan.

Tijdsbesteding aan de managementtaken hangt af van het soort manager en de mate van complexiteit van het werk:



**Managementniveaus en relatieve tijdsbesteding.** Bron: Hoorcollegeslides week 1, Management en Organisatie, 2022.

#### Management skills

- **Conceptuele skills:** het kunnen analyseren, scheiden van hoofd- en bijzaken en problemen in een grote context kunnen zien. Het snappen hoe de wereld in elkaar zit en hoe je deze kunt beïnvloeden.
- **Human skills:** het begrijpen van andere mensen en het kunnen beïnvloeden en motiveren. Deze vaardigheid heeft ook betrekking op de sociale vaardigheden.
- **Technical skills:** functie- en organisatiegerelateerde kennis en vaardigheden van marketing, boekhouden, etc.

#### Groeimodel van Mark Otto

Het groeimodel van Mark Otto is een praktisch model dat de groei van bedrijven ziet in vier verschillende fases:

- Fase 1: **New venture.** In deze fase heeft de ondernemer een idee voor een nieuw product. Het belangrijkste in deze fase is dat er ook een markt voor dit product is. Als dit het geval is zal het bedrijf groeien.
- Fase 2: **Early growth.** In de eerste groeifase creëer je een vraag naar je product en zorg je ervoor dat je dit product kan leveren met de benodigde middelen. In sommige gevallen heeft het bedrijf niet genoeg middelen om aan de vraag naar hun product te voldoen. Het bedrijf kan hierdoor omvallen, omdat ze niet de juiste middelen hebben.
- Fase 3: **Rapid Growth.** Er komt meer complexiteit en het bedrijf voert systemen in om alles efficiënter te laten verlopen. Het bedrijf groeit hierdoor erg snel.
- Fase 4: **Continuous growth.** Dit is de laatste fase van groei in het model van Mark Otto. In deze fase groeit het bedrijf stabiel. Het bedrijf is nu gevestigd in de markt.

Survival of the fittest: organisaties die tijdens groei zich kunnen aanpassen aan de omgeving, maken meer kans om te overleven.

Strategic fit: de mate waarin de strategie is afgestemd op de omgeving van de organisatie.

Active inertia: het vasthouden aan de manier van werken die altijd al succesvol is geweest.

#### Groeimodel van Greiner

Greiner gaat ervan uit dat er in vijf fases groei ontstaat. Er zijn fases van *evolutie* en *revolutie*. Het model van Greiner maakt geen gebruik van de abrupte crisis. Er is dus niet een specifieke situatie die voor een crisis zorgt binnen een bedrijf, maar er is sprake van een cumulatieve crisis.

*"De druppel die de emmer laat overlopen"*. De organisatie gaat langzaam ten onder als de problemen niet worden opgelost. Een crisis is volgens Greiner onvermijdelijk. Elke evolutie heeft een bepaalde managementstijl en elke revolutie heeft last van een bepaald managementprobleem.

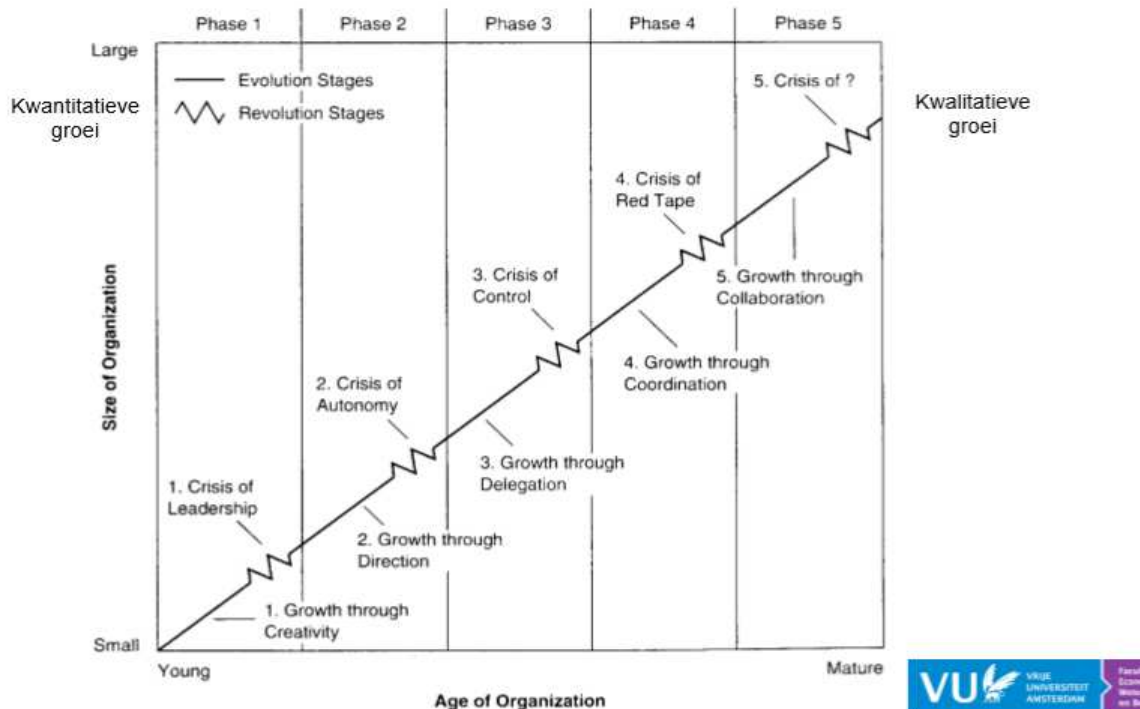
**Fase 1:** De eerste fase is een startend bedrijf. Er is groei door de creativiteit van de leider. De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd en geloven in slagen van het product. Na de eerste fase van groei zijn de originele medewerkers meer bezig met het aannemen van nieuwe mensen en het managen, dan het ontwikkelen van een product. Hierdoor raken ze gedemotiveerd. Dit is dan ook de eerste crisis: een managementcrisis/leiderschapscrisis. Deze crisis wordt opgelost door mensen aan te nemen die specifiek gericht zijn op het managen van een organisatie.

**Fase 2:** In deze fase groeit het bedrijf door de strakke managementstrategie. Het probleem hiermee is dat alles wordt gecontroleerd waardoor er te weinig autonomie is voor de eerste groep medewerkers. Deze medewerkers zijn juist een losse structuur gewend en krijgen een sterk gevoel van onzelfstandigheid. Dit is de tweede crisis: de autonomiecrisis. Deze crisis wordt opgelost door meer uit handen te geven en medewerkers meer zelf te laten regelen.

**Fase 3:** Iedereen doet zijn eigen ding, de mensen uit de organisatie verliezen elkaar uit het oog en er is geen overzicht meer. Dit is de derde crisis: een crisis van controle. Deze crisis wordt opgelost door beter te communiceren tussen de verschillende lagen van de organisatie en er worden regels opgesteld.

**Fase 4:** De organisatie groeit door coördinatie, maar na verloop van tijd communiceert het bedrijf alleen nog maar met zichzelf en stellen ze constant procedures, regels en andere protocollen op. Hierdoor ontstaat een vierde crisis: de bureaucratiecrisis. Dit wordt opgelost door meer met elkaar te gaan samenwerken in plaats van regels op te stellen.

**Fase 5:** In de laatste fase groeit de onderneming doordat medewerkers samen gaan werken. Vernieuwingen worden aangemoedigd. Deze fase eindigt met een overlegcrisis: er wordt alleen maar overlegt en er is geen oog voor het resultaat, alleen nog voor het overleggen.



Bron: Hoorcollegeslides week 1, Management en Organisatie, 2022.

Er bestaan twee types van groei:

1. **Kwantitatieve groei:** de hoeveelheid producten, markten en geografische groepen neemt toe.
2. **Kwalitatieve groei:** de verandering/ontwikkeling binnen het bedrijf.

|                     | Mark Otto                                     | Larry Greiner                                                  |
|---------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Geldigheid          | Ondernemingen                                 | Organisaties                                                   |
| Essentie            | 'Predictable phases' ondanks verschillen      | Elke evolutie creëert een eigen revolutie, tevens vast patroon |
| Aantal fasen        | 4                                             | 5                                                              |
| Focus               | Extern                                        | Intern                                                         |
| Tasks of management | Environment en planning (strategy, marketing) | Organizing, leadership en controlling (structuur en leiders)   |
| Per fase            | Andere dingen doen en laten bepalen succes    | Revolutiefasen om succesvol te zijn en te blijven              |

Verschillen Otto en Greiner. Bron: Hoorcollegeslides week 1, Management en Organisatie, 2022.

### Slim Samengevat!

- Managementtheorieën evolueren met de tijd en zijn gebaseerd op verschillende paradigma's.
- Belangrijke theorieën omvatten **Scientific Management** (gericht op efficiëntie), **Administrative Management Theory** (organisatiestructuur), **Behavioral Management Theory** (menselijke aspecten), **Management Science theory** (gericht op efficiëntie) en **Organizational environment theory** (gericht op externe omgeving).
- Management kent drie niveaus: first line managers, middle management en top management.
- Essentiële managementvaardigheden zijn conceptueel, menselijk en technisch.
- Groeimodellen zoals die van Mark **Otto** en **Greiner** helpen bedrijven begrijpen en plannen voor groei.
- Groei kan **kwantitatief** (meer producten/markten) of **kwalitatief** (interne veranderingen) zijn.

## Week 2

### Hoorcollege 3: Besluitvorming

Dit hoorcollege behandelt besluitvorming, hoe besluiten tot stand komen en wat de reacties hierop kunnen zijn.

Besluiten worden op elk niveau van een organisatie genomen. Besluiten zijn daarnaast ook verdeeld over elke divisie van een bedrijf. De marketingafdeling maakt besluiten over andere onderwerpen dan de financiële afdeling. Daarnaast krijgen managers meer betaald naarmate de beslissingen die genomen moeten worden, meer impact hebben op de organisatie. Verder worden managers graag gezien als rationeel en de beslissingen die ze maken zijn meestal goed onderbouwd en doordacht. Maar vaak is de werkelijkheid te complex om perfecte beslissingen te maken.

Volgens March en Simon zijn economische theorieën niet toe te passen op organisaties. De mens is immers niet compleet rationeel (bounded rationality), maar economische modellen gaan daar wel van uit. Ze pleiten ervoor om te kijken naar organisaties door een psychologische bril.

Er zijn meerdere manieren om tot een besluit te komen.

- **Klassieke manier:** elk besluit komt tot stand na het doorlopen van een aantal stappen.
  - Opsommen van alle mogelijke alternatieven en hun consequenties.
  - Rangschikken van alternatieven naar preferentie.
  - Selecteren van alternatief dat leidt tot gewenste consequenties.
- **Administratief model:** March en Simon concludeerden uit hun onderzoek dat sommige assumpties van het klassieke model zeer problematisch zijn. Er zijn een aantal kritiekpunten:
  - Alle alternatieven zullen overwogen worden.
  - De consequenties van elk alternatief zullen meegenomen worden.
  - Accurate informatie over de alternatieven is beschikbaar.

March en Simon zijn van mening dat hier breder naar gekeken moet worden. Ze bekijken dit model volgens verschillende concepten:

- **Bounded rationality:**
  - Mensen zijn niet volledig rationeel.
  - Er zijn beperkingen op de manier waarop mensen informatie verwerken.
  - Beslissingen zijn uiteindelijk nooit optimaal.
- **Incomplete informatie:**
  - Er zijn risico's en onzekerheden.
  - De informatie is niet duidelijk.
  - Er is sprake van beperkte tijd en kosten.
- Het eerste acceptabele antwoord wordt gekozen (**satisficing**):
  - Mensen gaan niet op zoek naar "optimaal", maar naar het eerste bevredigende of acceptabele antwoord uit een beperkte set van alternatieven.
  - Managers maken gebruik van intuïtie en ervaring.
- **Garbage can model:** besluiten worden niet gevormd door analyses, maar door een toevallige samenloop van omstandigheden.

#### *Cognitieve biases*

Cognitieve biases is het uit de weg gaan of negeren van slechte informatie. Er zijn bepaalde **heuristieken** (vuistregels die het proces van besluiten simpeler en sneller maken) voor het management.

- Strategie is ook besluiten dingen niet te doen (Porter).
- Management van professionals: niet doen! (Weggeman).

Deze vuistregels / heuristieken leiden tot systematische fouten zoals:

- **Confirmation bias:** Alleen luisteren naar dat wat voordelig uitkomt.
- **Representative bias:** Overhaaste generalisaties.
- **Illusion of control:** Overschatting van eigen vermogen en competentie.
- **Escalating commitments:** Het blijven investeren in projecten ondanks de slechte resultaten.

#### *Groepsbesluiten*

Veel beslissingen worden als groep genomen. Dit heeft meerdere voordelen:

- Meer kennis/ervaring.
- Grotere hoeveelheid werk uitvoeren.
- Meer samenwerking.
- Grotere kans op succesvolle implementatie.

Ook zijn er meerdere nadelen:

- Groepsbesluiten leiden tot groepsdenken (instemmen met een idee terwijl je er niet mee eens bent).
- Sociale druk: er is geen ruimte voor andere meningen.

Hoe kunnen de nadelen worden voorkomen?

- Een proces maken waar de alternatieven worden vergeleken.
- Een diverse groep mensen bij elkaar zetten.
- Individuen in de groep de ruimte geven om ideeën te vertegenwoordigen.
- Samen brainstormen.
- Advocaat van de duivel spelen (expres en tegenargument proberen te bedenken).

**Gedeelde besluitvorming:** nemen van gezamenlijke beslissingen.

**Participatieve besluitvorming:** medewerkers de mogelijkheid geven om inbreng te hebben in besluitprocessen, soms systematisch geregeld.

Wat is de rol van informatie en ICT? Zoals March en Simon al stellen is informatie altijd incompleet. ICT-theoretici benadrukken het belang van **Management Information Systems (MIS)**. Managementinformatiesystemen worden gebruikt om informatie te genereren, zodat mensen de informatie goed kunnen bijhouden. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- **Data:** ruwe informatie en feiten die niet zijn samengevat of geanalyseerd.
- **Informatie:** data organiseren op een betekenisvolle manier.

Informatie moet voldoen aan de volgende eisen: **kwaliteit, tijdigheid, volledigheid** en **relevantie**.

Ook moet er onderscheid worden gemaakt tussen twee vormen van besluiten:

1. **Programmeerbare besluiten:** Programmeerbare besluiten zijn routinematige klussen. Programmeerbare besluiten kun je dus regelen op basis van een systeem en van tevoren ingestelde routine.
2. **Niet-programmeerbare besluiten:** Niet programmeerbare besluiten zijn onverwachte beslissingen die gemaakt moeten worden. Dit zijn geen routinematige besluiten.

De verschillende MIS-systemen:

- Transactie proces systemen
- Operatie informatie systemen
- Besluitvorming support systemen
- Kunstmatige intelligentie en expertsystemen
- ERP-systemen
- E-commerce systemen

Ondanks deze systemen is het altijd belangrijk om de systemen te controleren en ze niet blind te volgen.

#### Slim Samengevat!

- Besluiten worden op verschillende niveaus en afdelingen binnen organisaties genomen.
- **Kritiek** op klassieke besluitvorming: Mensen handelen vaak niet volledig rationeel, en economische modellen zijn niet altijd toepasbaar.
- Besluitvormingsmodellen: **Klassiek model** volgt stappen, **administratief model** benadrukt dat informatie vaak onvolledig is.
- **Cognitieve biases**: Heuristieken vereenvoudigen besluitvorming, maar kunnen leiden tot fouten zoals bevestigingsbias.
- **Groepsbesluitvorming**: Voordelen en nadelen, met suggesties om nadelen te voorkomen.
- ICT en besluitvorming: Managementinformatiesystemen, programmeerbare en niet-programmeerbare besluiten, verschillende MIS-systemen.
- Belang van kritische controle bij het gebruik van ICT-systemen voor besluitvorming.

## Hoorcollege 4: Strategie

Strategie is een belangrijk en veelbesproken onderwerp binnen de organisatiewetenschap. Strategie heeft een militaire oorsprong en vanaf de jaren 60 is strategie ook van toepassing in organisaties.

Strategie is een plan in de markt maken voor een langere termijn, om je doelen te bereiken en ook zorgen dat het plan wordt uitgevoerd. De strategie bepaalt de langetermijnplanning en de koers van de organisatie.

**Strategieformulering:** afstemming vinden op de externe omgeving van het bedrijf door het opstellen van een strategie.

**Strategisch management:** voorbereiden, nemen en uitvoeren van strategie en strategische beslissingen.

Er zijn drie levels van strategie:

- **Corporate level strategie:** In welke gebieden wil de organisatie actief zijn?
- **Business level strategie:** Hoe wil de organisatie de concurrentie overwinnen en marktdominantie bereiken?
- **Functionele strategie:** De organisatie heeft een keuze gemaakt in welke markt ze wil zitten en hoe ze de concurrentie wil verminderen. Deze strategie legt uit welke middelen de organisatie gaat inzetten om deze doelen te bereiken.

Acht kernelementen van strategie:

- Environment
- Stakeholders
- Direction
- Long term
- Organization
- Scope of activities
- Advantage
- Resources

*Ansoff: Corporate strategy*

Igor Ansoff is de grondlegger van strategie. Hij stelt dat managers niet bezig moeten zijn met de alledaagse taken, maar dat ze zich moeten focussen op de markten. Het is veel belangrijker om in te spelen op kansen. Je kunt wel efficiënt zijn, maar als je niet de juiste kansen vindt, is de productie nog steeds niet goed, omdat je je kansen niet benut.

Zijn oplossing is te verdelen in verschillende aspecten:

- Onderscheid maken tussen verschillende soorten doelen:
  - Strategische doelen
  - Administratieve doelen
  - Operationele beslissingen
- Het belang van langetermijndoelen.
- Strategie op verschillende niveaus.
  - **Portfolio strategie:** Waarin wil de organisatie zaken gaan doen?
  - **Competitieve strategie:** Hoe wil de organisatie succesvol zijn in de gekozen markt?
  - **Procesmodel van strategieformulering:** Systematisch in kaart brengen van uitdagingen en de ontwikkelingen correct plannen.

### SWOT-analyse

Om als organisatie een goede strategie te kunnen ontwikkelen is het belangrijk om eerst te kijken wat een bedrijf haar zwaktes zijn. Dit wordt de SWOT-analyse genoemd: strengths, weaknesses, opportunities en threats. In deze analyse wordt gekeken naar de organisatie zelf (de eerste twee) en naar externe factoren (de laatste twee). Een organisatie bepaalt wat er goed en minder goed gaat op intern en extern gebied. Vanuit deze analyse ontwikkelt het bedrijf een corporate-, bedrijfs- en functionele strategie.

### De externe analyse

De algemene omgeving zijn zaken waar de organisatie geen invloed op heeft.

De volgende zaken zijn belangrijk in de externe analyse (DESTEP):

- Demografische krachten
- Economische krachten
- Socio-culturele krachten
- Technologische krachten
- Ecologische krachten
- Politieke en wettelijke krachten

De taakomgeving (vijfkrachtenmodel van Porter) bestaat uit 5 krachten waar een organisatie wel invloed op kan uitoefenen:

- Dreiging van nieuwe **toetreders**: de positie van de bedrijfstak en in hoeverre nieuwe organisaties kunnen instappen. De dreiging is kleiner, wanneer er hoge entreebarrières zijn (bijvoorbeeld als het benodigde kapitaal hoog is).
- Rivaliteit onder bestaande **concurrenten**: de positie van de bedrijfstak als er onderlinge strijd is. Het liefst heeft een organisatie zo min mogelijk concurrentie.
- Dreiging van **substitutie**: de positie van de bedrijfstak is beter op het moment dat er geen substituten in andere bedrijfstakken zijn.
- Onderhandelingskracht van de **afnemers**: de positie van de bedrijfstak is erg sterk als de macht van de afnemers laag is. De macht van de afnemers is hoog als producten standaard en ongedifferentieerd zijn.
- Onderhandelingskracht **leveranciers**: de positie van de bedrijfstak is beter op het moment dat de positie van de leverancier zwak is. Hoe meer opties voor leveranciers, hoe beter de positie van de organisatie. Leveranciers hebben een goede positie als: afnemers hoge switchingkosten hebben en zij niet alleen afhankelijk van jouw industrie zijn.

### Belangrijke punten van het Vijfkrachtenmodel

Het vijfkrachtenmodel gaat niet over een bedrijf maar over de winstpotentie in een bedrijfstak. Het gaat dus om de kansen voor alle bedrijven binnen die sector. Het helpt bedrijven breder te kijken dan alleen naar hun eigen directe concurrenten. Het is hierbij ook van belang dat bedrijven inspelen op de vijf krachten. Een snelgroeiende markt of een technologisch geavanceerde markt is niet per definitie beter.

### Bedrijfsstrategieën

Alle bedrijfsstrategieën zijn in te delen in drie sectoren: **kostenleiderschap, differentiatie en focus**.

- **Kostenleiderschap**: Concurrentievoordeel ontstaat door het zo inrichten van een bedrijf met als doel uit te komen op het laagste kostenniveau. Dit is te bereiken door bijvoorbeeld goedkoop in te kopen en lage marges te behalen door grote volumes in te kopen.
- **Differentiatie**: Concurrentievoordeel ontstaat door het ontwikkelen van unieke producten. Deze strategie vereist een goede reputatie en marketing.
- **Focus**: Concurrentievoordeel ontstaat doordat een bedrijf zich concentreert op een specifiek marktsegment. Deze strategie vereist goede kennis van je klanten en klantenloyaliteit.

Op het moment dat een bedrijf zich niet op een van deze strategieën focust, zorgt dit ervoor dat het bedrijf vast komt te zitten tussen de verschillende strategieën (stuck-in-the-middle).

### *Corporale strategie*

Corporale strategie is de strategie die een organisatie ontwikkelt, waarin ze nadenkt in welke markten een organisatie actief moet zijn. Een organisatie kan diversifiëren naar meerdere markten.

### *Vormen van diversificatie:*

- Gerelateerde diversificatie.
- Nieuwe ondernemingen, maar connectie met bestaande ondernemingen van het bedrijf:
  - Verticale integratie.
  - Horizontale integratie.
- Ongerelateerde diversificatie:
  - Ontwikkelen van nieuwe ondernemingen die losstaan van de huidige inkomsten.
  - Ontvangt veel kritiek, vanwege hoge kosten voor het hoofdkwartier en de complexiteit.
  - Toch voordelen door ideologische samenhang.

### *Hoe zorg je voor internationale groei?*

Internationale groei kan op verschillende manieren worden bereikt:

- Importeren en exporteren (heel laag risico);
- Licenties verkopen en franchises;
- Strategische allianties;
- Volledig eigen buitenlandse subtakken (heel hoog risico).

### *Functionele strategy*

Functionele strategie is het indelen van de eigen organisatie. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat ze de juiste strategie ontwerpt? Dit hoort aan te sluiten op de buitenwereld en de bedrijfsstrategie. Een bedrijf is namelijk een collectie van waarde-activiteiten die worden uitgevoerd om producten/diensten te ontwerpen, produceren etc. Dit noemen we de **waardeketen**. De waardeketen is het doorlopen van de inputs om tot een output te komen. Deze waardeketen kan de organisatie op verschillende manieren managen om een **competitief voordeel** te behalen.

Dit managen kan gedaan worden door:

- Coördinatie
- Optimalisatie

**Visie** is de beoogde positie waarin een organisatie zich in wil bevinden in de toekomst.

**Missie** beschrijft wat de organisatie wil betekenen voor de samenleving, haar functie en reden voor bestaan.

**Scope** heeft betrekking op de activiteiten en de producten waarmee een bedrijf zich mee bezighoudt.

**Resource-based view:** organisaties moeten over bepaalde unieke middelen of vaardigheden beschikken om een (duurzaam) competitief voordeel op te bouwen. Er zijn twee modellen voor het opbouwen van een duurzaam concurrentievoordeel:

- Core competence approach: Hamel en Prahalad beschrijven een core competence als een bundel bekwaamheden en technologieën die een organisatie in staat stellen bijzondere voordelen voor de afnemer tot stand te brengen. Iets is een core competence als die voldoet aan drie eisen: unieke waarde voor de afnemer, niet imiteerbaar door de concurrent en toepasbaar in meerdere markten.
- Waardeketen van Porter: Welke activiteiten moeten uitgevoerd worden om tot een product of dienst te komen? Er zijn primaire en secundaire activiteiten.

Treacy en Wiersema's model focust op drie waardeproposities:

- **Customer intimacy:** focussen op het opbouwen van goede relaties met de klant en de focus leggen op de klant.
- **Operational excellence:** focussen op het stroomlijnen van het bedrijfsproces met efficiëntie en effectiviteit.
- **Product-leadership:** focussen op innovatie en kwaliteit, en het creëren van een echt onderscheid tussen jouw producten en de competitie.

### Slim Samengevat!

- **Strategie** is een belangrijk onderwerp in organisatiewetenschap en heeft militaire oorsprong.
- Strategie omvat formulering en implementatie van plannen om te voldoen aan externe omgeving
- **Corporate level strategy** bepaalt waar de organisatie actief wil zijn.
- **Business level strategy** richt zich op concurrentie en marktdominantie.
- **Functionele strategie** omvat middeleninzet om doelen te bereiken.
- Acht kernelementen van strategie zijn: omgeving, stakeholders, richting, lange termijn, organisatie, activiteitsscope, voordeel en middelen.
- Igor **Ansoff** benadrukte het belang van kansen benutten in plaats van alleen efficiëntie nastreven.
- **SWOT-analyse** beoordeelt sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.
- Externe analyse omvat **DESTEP** (Demografisch, Economisch, Socio-cultureel, Technologisch, Ecologisch, Politiek en Wettelijk).
- Taakomgeving wordt geanalyseerd met het Vijfkrachtenmodel van Porter.
- Bedrijfsstrategieën omvatten kostenleiderschap, differentiatie en focus.
- Corporale strategie gaat over de markten waarin een organisatie actief moet zijn.
- Diversificatie kan gerelateerd of ongerelateerd zijn.
- Internationale groei kan via import/export, licenties, allianties of buitenlandse filialen.
- Functionele strategie richt zich op het beheren van waardeketenactiviteiten voor concurrentievoordeel.
- **Visie** en **missie** beschrijven de gewenste positie en het doel van de organisatie.
- **Resource-based view** benadrukt unieke middelen en vaardigheden voor concurrentievoordeel.
- Treacy en Wiersema's model behandelt **waardeproposities**: klantintimiteit, operationele uitmuntendheid en productleiderschap.



## Nawoord

Hèhè, het is je gelukt! Je hebt jouw samenvatting uitgelezen.

Wil je meer vertrouwen tanken voor het tentamen? Geen paniek! Wij kunnen je verder helpen in de vorm van handige abonnementen. Met een abonnement ontvang jij de samenvattingen altijd met korting en als eerste in huis! Nieuwsgierig geworden naar een abonnement? Bekijk dan onze website!

### Werken bij

Heb jij het idee dat je deze samenvatting ten minste net zo goed zou kunnen schrijven of zou kunnen verbeteren? Dan is de rol van Studieheld zeker iets voor jou. Je kunt werken vanuit huis, krijgt een riante vergoeding en je hebt een studiegerelateerde bijbaan die goed op je cv staat. Heb je interesse? Stuur dan jouw motivatie en cv naar [klantenservice@slimacademy.nl](mailto:klantenservice@slimacademy.nl).

### Kom in contact met Slim Academy

Wil je verder op de hoogte blijven van de ontwikkelingen bij Slim Academy? Kom in contact via:

[www.slimacademy.nl](http://www.slimacademy.nl)

@SlimAcademy.nl

[klantenservice@slimacademy.nl](mailto:klantenservice@slimacademy.nl)

We wensen je veel succes met studeren en bij het halen van jouw tentamens!

## Team Slim Academy

*P.S. De samenvatting is geschreven naar eigen inzicht van de auteur. Het is en blijft een samenvatting, die als aanvulling op de verplichte lesstof gezien moet worden en geen vervanging is van de verplichte lesstof.*

### Join de WhatsApp groep

- ✓ Chat met jouw mede-studenten
- ✓ Stel al jouw (studie)vragen aan onze studie-experts
- ✓ Krijg extra oefenvragen om jouw kennis te testen
- ✓ Krijg gratis voorbeeldsamenvattingen en supplementen

Scan de QR code hiernaast en blijf altijd up-to-date!









# Studeer Slim **NIEUW** met onze oefenvragen!

Leer sneller, slimmer én op jouw eigen tempo



## Oefen op je eigen manier:

1  
2  
3  
4

Bepaal zelf hoeveel vragen je wil beantwoorden



Kies voor open en gesloten vragen



Zie meteen of je antwoord goed is, of pas aan het einde



Sla vragen over, pauzeer of kom later terug



Check zelf je open vragen om je score eerlijk te houden

**Lees hier meer over de oefenvragen**

Gebruik de app op je telefoon of tablet, of ga naar je browser: **app.slimacademy.nl**



