

For Review Only
© 2020 Pearson Benelux bv

For Review Only
© 2020 Pearson Benelux bv

Ook verschenen bij Pearson Benelux:

Stephen P. Robbins en Timothy A. Judge, *Gedrag in organisaties*
John Beech, Simon Chadwick en Marije van 't Verlaat, *Sportmanagement*
Ebel Berghuis, *Algemene economie en bedrijfsmanagement*
Rolf Bruins en Bert Pinkster, *Informatiemanagement*
Ron Emmerik, *Kwaliteitsmanagement*
Eelko Huizingh, *Innovatiemanagement*
Phillip Hunsaker, *Managementvaardigheden*
Henry Mintzberg, *Organisatiestructuren*
Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel, *Strategie safari*
Laurie J. Mullins, *Management van gedrag*
Fred Rorink en Burcu Öztürk, *Management en organisatie*
Fred Rorink, Burcu Öztürk en Henk Kleijn, *Verandermanagement*
Susan Schneider en Jean-Louis Barsoux, *Intercultureel management*
Joyce Walstra, *Operationeel management in de dienstverlening*

© 2020 Pearson Benelux bv
For Review Only

Management

14^E EDITIE

Stephen P. Robbins
en Mary Coulter

Nederlandstalige bewerking:
Keimpe de Vries en Jasper de Vries



ISBN: 978-90-430-3698-6

NUR: 163

Trefw.: management

Dit is een uitgave van Pearson Benelux bv, Amsterdam

Website: www.pearson.com/nl

E-mail: amsterdam@pearson.com

Binnenwerk: Crius Group

Omslag: Pearson Benelux

Omslagbeeld: Mark Bridger / Shutterstock

Vertaling:

14e editie: Krivaja Translations (Marianne Kerkhof), Enschede

Eerdere edities: Krivaja Translations, Enschede; Jonas de Vries, Haarlem; Marion Kriele, Amsterdam

Vakinhoudelijke beoordeling, 14e editie:

Joost Hintjens (Universiteit Antwerpen), Johan Halsberghe (Arteveldehogeschool Gent), Marieke Franck (Arteveldehogeschool Gent), Birdane Seckin (Saxion) en André de Korte (Hogeschool Zeeland)

Vakinhoudelijke beoordeling, eerdere edities:

André de Korte (Hogeschool Zeeland), Ria Logtenberg (Hanzehogeschool Groningen), Joost Hintjens (Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen), Els Dikhoff (Hogeschool Rotterdam), Lucy Kuis (Hogeschool van Amsterdam), Elles Lohuis (Hogeschool Windesheim), Machteld Middelveld-van Schouwenburg (Hogeschool van Amsterdam)

Dit boek is gedrukt op een papiersoort die niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie van dit boek minder belastend voor het milieu.

© Copyright 2020 Pearson Benelux

Authorized translation from the English language edition, entitled *Management*, global edition, 14th Edition by Stephen Robbins and Mary Coulter, published by Pearson Education Inc., publishing as Pearson, Copyright © 2018. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without either the prior written permission of the publisher. Dutch language edition published by Pearson Benelux, Copyright © 2020.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Verkorte inhoudsopgave

DEEL 1 INLEIDING	1
1 Inleiding tot management en organisaties	2
2 De veranderende wereld van management.....	24
DEEL 2 SPEELRUIMTE VAN DE MANAGER	45
3 De speelruimte van de manager	46
4 Maatschappelijk verantwoordelijk handelen	78
DEEL 3 FLEXIBILISEREN	105
5 Innovatie en verandering	106
6 Besluitvorming	140
7 Planning	166
DEEL 4 INVESTEREN IN DAADKRACHT	189
8 Strategisch management	190
9 Organisatiestructuur	234
10 Managers en communicatie.....	264
11 Humanresourcesmanagement	292
DEEL 5 DAADKRACHTIG HANDELEN	327
12 Gedrag in organisaties.....	328
13 Groepen en teams	354
14 Medewerkers motiveren.....	380
15 Leiderschap	406
DEEL 6 BEHEERSEN	437
16 Procesmanagement	438
17 Beheersing van kwaliteit.....	462

For Review Only
© 2020 Pearson Benelux bv

Inhoud

Inleiding	xiii
Over de auteurs	xvii

Deel 1 Inleiding 1

1 Inleiding tot management en organisaties	2
1.1 Wie zijn de managers?	4
1.2 Wat is management?	6
1.3 Wat doet de manager?	8
1.3.1 Managementfuncties en -processen	8
1.3.2 Managementrollen	9
1.3.3 Managementvaardigheden	10
1.3.4 Omgaan met veranderingen	12
1.4 Wat is een organisatie?	17
1.5 Het belang van management	18
1.5.1 De universaliteit van management.....	18
1.5.2 Management: de uitdaging en de beloning ...	19
Samenvatting	21
2 De veranderende wereld van management	24
2.1 De veranderende wereld	26
2.2 De klassieke benadering	28
2.2.1 Scientific management	29
2.2.2 Scientific management vandaag.....	29
2.2.3 De algemeen bureaucratische organisatietheorie.....	30
2.2.4 De algemeen bureaucratische organisatietheorie vandaag	31

2.3 De kwantitatieve aanpak	32
2.3.1 De kwantitatieve aanpak vandaag	32
2.4 De gedragsbenadering	34
2.4.1 Belangrijke bijdragen	34
2.4.2 De Hawthorne-onderzoeken.....	35
2.4.3 Organisatiegedrag vandaag	35
2.5 De hedendaagse benaderingen	36
2.5.1 Systeembenadering.....	36
2.5.2 De systeembenadering en managers	37
2.5.3 De contingentiebenadering	37
2.5.4 De contingentiebenadering en managers.....	38
2.5.5 Concurrerende-waardenmodel van Quinn	38
2.6 Management 2.0	39
Samenvatting	41

Deel 2 Speelruimte van de manager 45

3 De speelruimte van de manager	46
3.1 De cultuur binnen een organisatie	48
3.1.1 Wat is organisatiecultuur?.....	49
3.1.2 Hoe ontstaat een cultuur?	51
3.1.3 Hoe een organisatiecultuur blijft voortbestaan	52
3.1.4 Hoe medewerkers zich een cultuur eigen maken.....	53
3.1.5 Hoe cultuur managers beïnvloedt en vice versa	55
3.1.6 Sterke versus zwakke culturen	56
3.2 Actuele organisatiecultuurkwesties voor managers	58

3.2.1	Een innovatieve cultuur ontwikkelen	58
3.2.2	Een klantgerichte cultuur ontwikkelen.....	59
3.2.3	Een duurzaamheidscultuur ontwikkelen	60
3.3	De invloed van de manager: onbeperkte macht of symbolische macht?	61
3.3.1	De onbeperkte machtsopvatting	61
3.3.2	De symbolische machtsopvatting.....	62
3.3.3	De werkelijkheid: een compromis.....	62
3.4	Management in een wereldwijde omgeving .	63
3.4.1	De culturele omgeving	63
3.4.2	Modellen om culturen te beoordelen	66
3.4.3	Mondiaal management en turbulentie	70
Samenvatting	75	

4 Maatschappelijk verantwoordelijk handelen.....78

4.1	Wat is maatschappelijke verantwoordelijkheid?.....	80
4.1.1	Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?	81
4.1.2	Twee zienswijzen op maatschappelijke verantwoordelijkheid	81
4.1.3	Argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoorde activiteiten	84
4.1.4	Van verplichting tot maatschappelijke verantwoordelijkheid	85
4.1.5	Social impact management	86
4.2	Maatschappelijke verantwoordelijkheid en economische prestaties.....	87
4.3	De vergroening van management.....	88
4.3.1	De vergroening van organisaties	89
4.3.2	De vergroening van management evalueren.....	92
4.4	Waardemanagement.....	92
4.4.1	De functies van organisatiewaarden.....	93
4.4.2	Het ontwikkelen van gedeelde waarden.....	94
4.5	Maatschappelijk verantwoord handelen	95
4.5.1	Factoren die het maatschappelijk handelen van organisaties beïnvloeden	96
4.5.2	Het stimuleren van maatschappelijk verantwoord handelen.....	99
Samenvatting	102	

Deel 3 Flexibiliseren105

5 Innovatie en verandering..... 106

5.1	Het veranderingsproces.....	108
5.1.1	Twee zienswijzen op het veranderingsproces	109

5.1.2	De kalme zee	109
5.1.3	De wilde bergrivier	110
5.1.4	De twee zienswijzen nader bekeken	111
5.2	Innovatie stimuleren.....	111
5.2.1	Creativiteit versus innovatie.....	112
5.2.2	Innovatie stimuleren en ondersteunen.....	114
5.3	Disruptieve innovatie.....	117
5.3.1	Het belang van disruptieve innovatie.....	118
5.3.2	Wie zijn kwetsbaar?	119
5.3.3	Implicaties	119
5.4	Veranderingsmanagement.....	121
5.4.1	Wat is organisatieverandering?	121
5.4.2	Typen verandering	121
5.4.3	Weerstand tegen verandering	124
5.5	Hedendaagse vraagstukken over veranderingsmanagement.....	127
5.5.1	Het veranderen van de organisatiecultuur ..	128
5.5.2	Omgaan met stress van medewerkers	129
5.5.3	Succesvolle verandering	133
Samenvatting	135	

6 Besluitvorming 140

6.1	Het besluitvormingsproces.....	142
6.1.1	Stap 1: identificatie van het probleem	143
6.1.2	Stap 2: identificatie van de besluitvormingscriteria	144
6.1.3	Stap 3: afweging van de criteria	145
6.1.4	Stap 4: opsomming van alternatieven.....	145
6.1.5	Stap 5: analyse van de alternatieven	146
6.1.6	Stap 6: een alternatief kiezen.....	146
6.1.7	Stap 7: implementatie van de keuze	147
6.1.8	Stap 8: evaluatie van de effectiviteit.....	147
6.2	De manager als beslisser.....	147
6.2.1	Besluitvorming: rationaliteit, beperkte rationaliteit en intuïtie	147
6.2.2	Typen problemen en besluitvorming.....	151
6.2.3	Besluitvorming in verschillende situaties ...	155
6.2.4	De stijl van besluitvorming.....	158
6.2.5	Evidence-based management	159
6.3	Vertekeningen en fouten in besluitvorming	160
Samenvatting	162	

7 Planning 166

7.1	Wat is planning?	168
7.2	Waarom plannen managers?.....	169
7.2.1	Het doel van planning	169
7.2.2	Planning en prestaties	170
7.3	Hoe plannen managers?	170
7.3.1	De rol van doelen en plannen	170

7.4	Doelstellingen formuleren en plannen ontwikkelen	175
7.4.1	Het formuleren van doelstellingen.....	175
7.4.2	Plannen ontwikkelen	180
7.5	Actuele vraagstukken over planning.....	182
7.5.1	De tegenstanders	182
7.5.2	Effectief plannen in een dynamische omgeving	183
7.5.3	Scenarioplanning	184
	Samenvatting	186

Deel 4 Investeren in daadkracht .. 189

8	Strategisch management	190
8.1	Het belang van strategisch management ...	192
8.1.1	Wat is strategisch management?	192
8.1.2	Waarom is strategisch management belangrijk?	193
8.2	Het strategisch-managementproces.....	194
8.2.1	De missie en visie van de organisatie vaststellen (stap 1)	194
8.2.2	Een externe analyse (stap 2)	195
8.2.3	Een interne analyse (stap 3)	198
8.2.4	Strategieën formuleren (stap 4)	199
8.2.5	Strategieën implementeren (stap 5)	199
8.2.6	De resultaten evalueren (stap 6).....	200
8.3	De externe omgeving.....	201
8.3.1	De specifieke omgeving	201
8.3.2	De algemene omgeving.....	205
8.3.3	Hoe de omgeving invloed heeft op strategische keuzes	209
8.3.4	De interne omgeving.....	211
8.4	Soorten organisatiestrategieën.....	214
8.4.1	Strategieën op concernniveau	214
8.4.2	Strategieën op businessunitniveau	218
8.4.3	Strategieën op functioneel niveau.....	221
8.5	Strategisch management in de huidige omgeving	222
8.5.1	Strategisch leiderschap gevraagd	222
8.5.2	Strategische flexibiliteit	223
8.5.3	Nieuwe stromingen in bedrijfsstrategieën	224
	Samenvatting	230
9	Organisatiestructuur	234
9.1	Ontwerpen van de organisatiestructuur.....	236
9.1.1	Taakspecialisatie.....	236
9.1.2	Taakcoördinatie.....	238
9.1.3	De hiërarchie.....	240

9.1.4	Span of control.....	242
9.1.5	Centralisatie en decentralisatie.....	243
9.1.6	Formalisering	244
9.2	De organisatiestructuur.....	245
9.2.1	De mechanische en de organische organisatie	245
9.2.2	Mechanisch of organisch: welke factoren spelen een rol?	246
9.3	Algemene organisatiestructuren	249
9.3.1	Klassieke organisatiestructuren.....	249
9.3.2	Hedendaagse organisatiestructuren	250
9.3.3	Hedendaagse uitdagingen in het ontwerpen van organisatiestructuren.....	256
	Samenvatting	259

10	Managers en communicatie	264
10.1	Management en communicatie	266
10.1.1	Wat is communicatie?	266
10.1.2	Functies van communicatie	266
10.2	Intermenselijke communicatie.....	268
10.2.1	Methoden voor intermenselijke communicatie	269
10.2.2	Communicatieobstakels wegnemen	270
10.3	Communicatie in de organisatie.....	274
10.3.1	Formele versus informele communicatie.....	274
10.3.2	De richting van de communicatiestroom	274
10.3.3	Communicatienetwerken	276
10.4	Communicatie op de moderne werkplek.....	278
10.4.1	De relatie tussen de werkplek en communicatie	279
10.4.2	De invloed van informatietechnologie op communicatie.....	280
10.5	Communicatievraagstukken in hedendaagse organisaties	283
10.5.1	Communicatie in de internetwereld	283
10.5.2	Kennisbronnen van de organisatie	284
10.5.3	Communiceren met klanten.....	285
10.5.4	Input van medewerkers verkrijgen.....	285
	Samenvatting	287

11	Humanresourcesmanagement	292
11.1	Het humanresourcesmanagementproces ...	294
11.1.1	De uitgangspunten van HRM	294
11.1.2	Het belang van HRM.....	295
11.2	Externe invloeden op het HRM-proces	297
11.2.1	Economie	297
11.2.2	De zzp-cultuur	298
11.2.3	Vakbonden.....	298
11.2.4	Wetten en regelgeving.....	299
11.2.5	Demografische trends.....	299

11.3	Humanresourcesplanning	301
11.3.1	Beoordeling van de huidige situatie	301
11.3.2	Het invullen van toekomstige hr-behoeften	301
11.4	Werving en afvloeiing	302
11.4.1	Werving	302
11.4.2	Afvloeiing	304
11.5	Selectie	304
11.5.1	Wat is selectie?.....	305
11.5.2	Validiteit en betrouwbaarheid.....	306
11.5.3	Typen selectie-instrumenten.....	306
11.5.4	Verwachtingen managen.....	306
11.6	Oriëntatie	308
11.7	Opleiding van het personeel	308
11.7.1	Soorten opleidingen	309
11.7.2	Trainingsmethoden.....	309
11.8	Performancemanagement	311
11.9	Het salaris en andere arbeidsvoorwaarden	312
11.10	Carrièreperspectief	314
11.11	Actuele vraagstukken over HRM	314
11.11.1	
	Flexibiliteit in het werk	314
11.11.2	
	Sociale innovatie.....	316
11.11.3	Evenwicht tussen werk en privé.....	318
11.11.4	
	Hr-kosten en opbrengsten inzichtelijk maken	320
	Samenvatting	322

Deel 5 Daadkrachtig handelen.... 327

12	Gedrag in organisaties	328
12.1	Waarom individueel gedrag bestuderen? 330	
12.1.1	Het aandachtsgebied van organisatiegedrag	331
12.1.2	Doelstellingen van organisatiegedrag	331
12.2	Attitudes	332
12.2.1	Arbeidstevredenheid	333
12.2.2	Betrokkenheid bij het werk en betrokkenheid bij de organisatie.....	335
12.2.3	Attitudes en consistentie	335
12.2.4	Cognitieve dissonantie	336
12.2.5	Managers en attitudes	336
12.3	Persoonlijkheid	337
12.3.1	Gedrag voorspellen op basis van persoonlijkheid	337
12.3.2	Emoties en emotionele intelligentie.....	340

12.3.3	Persoonlijkheid en arbeidstevredenheid	341
12.4	Waarneming	343
12.4.1	Factoren die waarneming beïnvloeden....	343
12.4.2	De attributietheorie	344
12.4.3	Versneld beoordelen.....	345
12.4.4	Gevolgen van waarneming	346
12.5	Leren	346
12.5.1	Instrumenteel leren	347
12.5.2	Sociaal leren	347
12.5.3	Vormen van gedrag (shaping).....	348
	Samenvatting	350

13 Groepen en teams 354

13.1	Groepsgedrag	356
13.1.1	Wat is een groep?	356
13.1.2	Fasen in groepsontwikkeling.....	357
13.2	Groepsgedrag uitgelegd	359
13.2.1	Externe omstandigheden van de groep... ..	359
13.2.2	Middelen van groepsleden	359
13.2.3	Groepsstructuur	360
13.2.4	Groepsprocessen	364
13.2.5	Groepstaken.....	368
13.3	Groepen omvormen tot effectieve teams 369	
13.3.1	Wat is een team?.....	370
13.3.2	Typen teams	370
13.3.3	Effectieve teams samenstellen en beheren	371
13.3.4	Teamvaardigheden ontwikkelen.....	374
13.4	Hedendaagse uitdagingen bij het leiden van teams	375
13.4.1	Sociale netwerken begrijpen.....	376
	Samenvatting	377

14 Medewerkers motiveren 380

14.1	Wat is motivatie?	382
14.2	Vroege theorieën over motivatie	383
14.2.1	De behoeftehiërarchie van Maslow.....	384
14.2.2	De XY-theorie van McGregor.....	384
14.2.3	De tweefactorentheorie van Herzberg....	385
14.3	Hedendaagse theorieën over motivatie.. 387	
14.3.1	De doelstellingstheorie	387
14.3.2	De bekrachtigingstheorie	389
14.3.3	De rechtvaardigheidstheorie	389
14.3.4	De verwachtingstheorie	390
14.3.5	Zorg dragen voor motiverend werk	392
14.3.6	Theorieën over motivatie gecombineerd .	395
14.4	Motivatie in de praktijk	397
14.4.1	Unieke groepen medewerkers	397
14.4.2	Geschikte beloningsprogramma's ontwerpen	400

Samenvatting	403
--------------------	-----

15 Leiderschap406

15.1	Wie zijn leiders en wat is leiderschap?	408
15.2	Vroege theorieën over leiderschap	409
15.2.1	Theorieën over leiderschapskenmerken	409
15.2.2	Theorieën over leiderschapsgedrag.....	410
15.3	Contingentiethorieën over leiderschap	412
15.3.1	De situationele leiderschapstheorie van Hersey en Blanchard	412
15.3.2	Participerend leidinggeven	414
15.3.3	Het pad-doelmodel	415
15.4	Moderne ideeën over leiderschap	417
15.4.1	Transformationeel en transactioneel leiderschap	417
15.4.2	Charismatisch en visionair leiderschap	419
15.4.3	Teamleiderschap	420
15.4.4	Dienstbaar leiderschap.....	422
15.4.5	Flexibel leiderschap	422
15.5	Hedendaagse vraagstukken over leiderschap	424
15.5.1	Leiders en macht	425
15.5.2	Vertrouwen opbouwen.....	426
15.5.3	Empowerment van werknemers.....	428
15.5.4	Leiderschap en sekse	429
15.5.5	De teloorgang van gevierde leiders	431
15.5.7	Alternatieven voor leiderschap.....	432
	Samenvatting	433

Deel 6 Beheersen437

16 Procesmanagement.....438

16.1	De rol van procesmanagement.....	440
16.1.1	Dienstverlening en productie	441
16.1.2	Processen managen.....	441
16.1.3	De strategische rol van procesmanagement.....	442
16.2	Het managen van procesketens	443
16.2.1	Value chain management: het managen van de waardeketen	443
16.2.2	Supply chain management: het waardesysteem managen	444
16.2.3	Voorwaarden voor procesmanagement.....	446
16.3	Actuele vraagstukken over procesmanagement	451
16.3.1	De rol van technologie in e-manufacturing..	451
16.3.2	Integraal beheersen en besturen van de (goederen)stroom.....	452
16.3.3	Geïndividualiseerde massaproductie	457

Samenvatting	458
--------------------	-----

17 Beheersing van kwaliteit.....462

17.1	Wat is controle?	464
17.2	Het belang van controle.....	466
17.3	Controle van organisatieprestaties.....	468
17.3.1	Wat zijn organisatieprestaties?	468
17.3.2	Meting van de organisatieprestatie	468
17.4	Het controleproces	470
17.4.1	Metten (stap 1)	470
17.4.2	Vergelijken (stap 2).....	472
17.4.3	Corrigerend optreden (stap 3)	473
17.4.4	De managementbeslissingen samengevat ..	474
17.5	Vormen van controle.....	475
17.6	Controle-instrumenten	477
17.6.1	Financiële controlemiddelen	478
17.6.2	De balanced scorecard.....	478
17.6.3	Informatiecontrole als instrument	480
17.6.4	Benchmarking van best practices.....	480
17.7	Kwaliteit.....	482
17.7.1	Kwaliteitsmanagement	482
17.7.2	Kwaliteitsprogramma's.....	485
17.8	Hedendaagse controlevraagstukken	486
17.8.1	Problemen op de werkplek.....	487
17.8.2	De interactie met klanten beheersen	488
17.8.3	Corporate governance	490
	Samenvatting	492

Begrippenlijst.....	496
Noten	511
Namenindex	541
Trefwoordenindex.....	543

For Review Only
© 2020 Pearson Benelux bv

Inleiding

Het lijkt geen twijfel dat de wereld is veranderd, nog steeds bezig is te veranderen en zal blijven veranderen. Het dynamische karakter van hedendaagse bedrijven en organisaties brengt zowel beloftes als uitdagingen met zich mee voor degenen die leidinggeven aan deze organisaties. Management is een dynamische discipline; een studieboek over management moet dan ook voortdurend worden aangepast. Deze 14e editie van *Management* is zorgvuldig bewerkt en geüpdatet, zodat je een helder beeld krijgt van wat ervoor nodig is om een succesvolle manager te worden.

Dit boek omvat meer dan alleen een bespreking van allerlei managementtheorieën en -concepten. In dit boek worden verhelderende voorbeelden gegeven en komen ook echte managers, jong en oud, aan het woord. Geen enkel ander studieboek koppelt managementtheorie zo goed aan de praktijk. Op basis van de feedback die we van studenten en docenten van over de hele wereld hebben gekregen, hebben we er alle vertrouwen in dat ook in deze nieuwe editie managementconcepten begrijpelijk en toepasbaar worden uitgelegd en dat lezers de specifieke kenmerken van managers leren waarderen.

Opzet van de 14e editie

Uitgangspunten

Managers zijn belangrijk voor de ontwikkeling van een organisatie. Ze hebben daarin een sturende rol. Maar dit is geen eenrichtingsverkeer. In de twaalfde editie zijn we uitgegaan van de gedachte dat een organisatie zich ook aanpast en vernieuwt als managers niet duidelijk sturend optreden. In deze veertiende editie is dit uitgangspunt gehandhaafd. Hoewel het in eerste instantie een vreemd uitgangspunt lijkt voor een studieboek over management, is dat het niet. De functie van de manager is sterk in beweging. De traditionele functie van het management bevatte vier taken: *plannen*, *organiseren*, *leidinggeven* en *controleren*. Die taken gingen uit van een sturende, dominante rol van de manager. In hedendaagse organisaties moeten managers (ook) andere functies kunnen vervullen: hun rol is minder dominant en meer gericht op faciliteren. Daarbij kunnen zes uitgangspunten worden onderscheiden. De manager moet:

1. een democratie van ideeën ontwikkelen;
2. de eigen fantasie en die van de medewerkers versterken;
3. middelen dynamisch toewijzen;
4. iedereen de kans geven om mee te doen;
5. collectieve kennis bundelen;
6. het vertragende effect van oude denkwijzen tegengaan.

Deze zes uitgangspunten zijn ondergebracht in een cyclus van *flexibiliseren*, *investeren in daadkracht*, *daadkrachtig handelen* en *beheersen*.

Flexibiliseren is nodig om de steeds sneller gaande veranderingen bij te benen. Innovatie en verandering zijn hierbij de sleutelwoorden. De eerste twee uitgangspunten voor ontwikkeling van ideeën en fantasie horen hierbij.

Daadkracht gaat over 'het laten gebeuren'. Nieuwe ideeën en flexibiliteit vragen om investeren in daadkracht: in strategie, structuur, communicatie en mensen. De organisatie moet hiermee reageren op de snel veranderende omgeving. Naast de organisatorische aanpassing dienen de medewerkers mee te gaan in deze veranderingen. Dit gebeurt met daadkrachtig handelen.

Managers stimuleren daadkrachtig handelen door gewenst gedrag van medewerkers mogelijk te maken, succesvolle teams te vormen, te motiveren en leiderschap te tonen. De uitgangspunten 3 en 4 horen hierbij.

Ten slotte moet alles in de organisatie verankerd worden: wat hebben we geleerd, wat kan behouden blijven en wat moet toch weer anders? Het gaat dan om *processen beheersen* en *kwaliteit borgen*. Uitgangspunten 5 en 6 formuleren dit als het bundelen van collectieve kennis en ervoor zorgen dat oude denkwijzen niet blijven doorzeuren in de organisatie. Met behulp van deze managementcyclus kunnen studenten een soort managementpet opzetten en leren wat het betekent om manager te zijn. Door de praktijkvoorbeelden, opdrachten en oefeningen kunnen ze hun kennis ook toepassen. Zo ervaren ze dat deze uitgangspunten niet alleen in een theoretisch model passen of voor bedrijven gelden, maar in de praktijk helemaal niet ver van hun dagelijks bestaan blijken te liggen.

Indeling van het boek

Het boek is zo ingedeeld dat het de hiervoor beschreven cyclische benadering volgt. De eerste vier hoofdstukken zijn opgedeeld in twee inleidende delen waarin het begrip *management* wordt gedefinieerd (hoofdstuk 1 en 2) en de speelruimte van de manager wordt onderzocht (hoofdstuk 3 en 4). Vanaf hoofdstuk 5 wordt in vier aparte delen ingezoomd op de vier fasen in de managementcyclus: flexibiliseren, investeren in daadkracht, daadkrachtig handelen en beheersen.

Nieuwe thema's

Nieuwe thema's in de veertiende editie zijn onder andere het toenemende belang van technologie, duurzaamheid en medewerkers (paragraaf 1.3), een duurzaamheidscultuur creëren (paragraaf 3.2), disruptieve innovatie (paragraaf 5.3), typen problemen (paragraaf 6.2.2), taskforce en telewerken (paragraaf 9.3.2), informatietechnologie en communicatie (paragraaf 10.4), flexibiliteit in het werk (paragraaf 11.11) en flexibel leiderschap (paragraaf 15.4.5).

Nieuwe en geactualiseerde kaderteksten

Elk hoofdstuk bevat, naast theorie, verschillende soorten kaderteksten waarin het hoofdstukthema wordt vertaald naar de (Nederlandse en Vlaamse) praktijk, waarin concrete tips en adviezen worden gegeven of waarin onderwerpen worden geplaatst in een toekomstperspectief. Deze kaderteksten zijn geactualiseerd (*Tips om manager te worden, Management en je carrière, Aandacht voor leiderschap, De praktijk en Toekomstvisie*).

Nieuwe lay-out

Het boek bevat, naast de terugkerende kaders en veel nieuwe afbeeldingen, kernwoorden met begripsomschrijvingen in de marges, evenals MyLab-iconen. Deze iconen verwijzen naar verdiepingsteksten, websites of video's die te vinden zijn in MyLab. Aan het einde van elk hoofdstuk wordt verwezen naar het studiemateriaal en de eText om begrip en kennis van dat hoofdstuk uit te breiden en te oefenen.

Pearson MyLab

MyLab is de digitale leeromgeving van Pearson. Studenten kunnen hier oefenen met het studiemateriaal en zich verdiepen in extra materiaal. Docenten kunnen in MyLab lessen klaarzetten, zelfontwikkeld materiaal onderbrengen en de voortgang van studenten monitoren. MyLab bevat onder andere een interactieve eText, verdiepend materiaal, een begrip-trainer, animaties, toetsvragen en een zelfevaluatie-test.

Kenmerken van dit boek

Een goed studieboek presenteert niet alleen de theorie, maar zorgt er ook voor dat de student zich die gemakkelijk eigen kan maken. De openingscases en reacties van managers daarop, kaderteksten als *De praktijk* en *Tips om manager te worden* en de onlinecases zorgen ervoor dat studenten merken dat management niet ver van hun bed hoeft te staan. In veel gevallen is het iets wat ze dagelijks doen of ondervinden. We hebben dan ook geprobeerd van dit boek een effectief leerhulpmiddel te maken door middel van de volgende pedagogisch-didactische middelen die de theorie aan de praktijk koppelen.

Leerdoelen, testvragen en samenvatting

Elk hoofdstuk begint met een overzicht van de leerdoelen die in het hoofdstuk aan de orde komen. Voor elk leerdoel is vermeld op welk niveau het is ingezet: *reproductie, inzicht of toepassing*. Deze leerdoelen worden als testvragen aan het einde van elke paragraaf herhaald. In de samenvatting worden deze vragen puntsgewijs beantwoord. Het boek gaat daarmee uit van de drie eerste niveaus uit de taxonomie van Bloom: reproducieren, inzicht verwerven en toepassen. In MyLab worden bij de cases, managementvraagstukken en team- en vaardigheidsoefeningen ook de hogere niveaus uit de taxonomie van Bloom aangesproken. Het gaat dan om analyseren, creëren en evalueren.

Belangrijke termen

In de hele tekst zijn de belangrijke termen die studenten moeten kennen vet afgedrukt als deze voor het eerst worden toegelicht. In de margekolom staat telkens de definitie van die term. Al deze definities zijn aan het einde van het boek verzameld in de begrippenlijst.

Een managersdilemma... en Managers reageren op het dilemma

Elk hoofdstuk begint met een vraagstuk waarmee een manager in de praktijk wordt geconfronteerd. Elk vraagstuk sluiten we af met de vraag 'Wat zou jij doen?', waarmee de student de kans krijgt om actief na te denken over het dilemma en daarvan te leren. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met het gedeelte *Managers reageren op het dilemma*, waarin een andere manager kort reageert op wat hij of zij in een dergelijke situatie zou doen, gebruikmakend van de in dat hoofdstuk beschreven concepten en methoden. Deze managers zijn werkzaam in verschillende typen organisaties, op verschillende niveaus en in bedrijven van verschillende grootte. Door hun reactie kunnen studenten de link tussen theorie en praktijk leggen en hun eigen mening vergelijken met die van managers uit de praktijk.

Management en je carrière

In elk deel van het boek laten we beginnende én ervaren managers aan het woord. Hoe gaan zij om met de beschreven managementcyclus? De informatie uit deze gesprekken geeft een ander perspectief op management en de managementpraktijk en demonstreert de echte uitdagingen waarmee managers dagelijks te maken krijgen.

Toekomstvisie

De hedendaagse ontwikkelingen gaan snel. Managers moeten zich steeds meer en beter aanpassen aan deze ontwikkelingen. Onder *Toekomstvisie* wordt een aantal van die ontwikkelingen onder de aandacht gebracht. Het gaat er daarbij om dat studenten zich realiseren dat ze in management worden opgeleid in een wereld die er alweer anders uitziet dan die waarin zij nu leven en leren.

De praktijk

Onder dit kopje wordt de student steeds een scenario uit de managementpraktijk voorgelegd. De student wordt gevraagd daarbij als manager te denken en advies te geven. De student kan

zijn advies dan vergelijken met het advies van een manager uit de praktijk. Het gaat daarbij niet om goed of fout, maar om kijken vanuit meerdere invalshoeken.

Tips om manager te worden

Om studenten verder aan te moedigen om hun ‘managementpet’ op te zetten hebben we in elk hoofdstuk *Tips om manager te worden* opgenomen. In deze kaders staan praktische suggesties voor studenten voor wat ze op dit moment al kunnen doen om zich voor te bereiden op een eventuele rol als manager.

Dankwoord

Als bewerkers van deze veertiende Nederlandstalige editie hebben we veel gehad aan de opmerkingen en verwijzingen van de meelezers Joost Hintjens (Universiteit Antwerpen), Johan Halsberghe (Arteveldehogeschool Gent), Marieke Franck (Arteveldehogeschool Gent), Birdane Seckin (Saxion) en André de Korte (Hogeschool Zeeland). Daardoor hebben we de tekst nog beter op hun studenten kunnen toespitsen. In het bijzonder willen we Johan Halsberghe bedanken voor zijn vele aanvullende ideeën en extra toelichting op de situatie in Vlaanderen.

For Review Only
© 2020 Pearson Benelux

Over de auteurs

Stephen P. Robbins (PhD, University of Arizona) is emeritus hoogleraar management aan San Diego State University en is een van de bestverkopende auteurs ter wereld op het gebied van management en gedrag in organisaties. Zijn boeken worden gebruikt op meer dan duizenden universiteiten en colleges in de Verenigde Staten en zijn vertaald in meer dan zestien talen. Robbins is ook auteur van het boek *The Truth About Managing People* (Financial Times/Prentice Hall, 2008, tweede editie) en *Decide & Conquer* (Financial Times/Prentice Hall, 2004).

Mary Coulter (PhD, University of Arizona) is emeritus hoogleraar aan Missouri State University. Naast *Management* heeft ze andere boeken bij Pearson gepubliceerd, waaronder *Strategic Management in Action* en *Entrepreneurship in Action*.

Nederlandstalige bewerking

Keimpe de Vries is docent en organisatieadviseur. Hij werkt als docent technische bedrijfskunde bij het Instituut voor Engineering van de Hanzehogeschool Groningen. In zijn rol als organisatieadviseur begeleidt hij in creatieve sessies veranderings- en ontwikkelprocessen bij diverse organisaties. Hij heeft verschillende boeken geschreven, onder andere over leiderschap en duurzaamheid. Voor Pearson Benelux was hij cobewerker van het boek *Marketing, een reallife-perspectief* (2008 en 2012) van Michael Solomon, Greg Marshall en Elnora Stuart en coauteur van *Marketingstrategie* (2012) en *Onderhandelen* (2010).

Jasper de Vries is als docent mediapsychologie en als onderzoeker werkzaam bij Hogeschool Saxion. Daarnaast is hij zelfstandig tekstschrijver en redacteur en schrijft hij in die hoedanigheid voor uitgeverijen, kranten, magazines en diverse onlinemediën. Ondernemerschap, sport en reizen zijn hierbij zijn grootste aandachtspunten. Daarnaast helpt hij in zijn rol als tekstschrijver mensen, bedrijven en merken met het optekenen en vertellen van hun verhalen en branding en schrijft hij mee aan vakliteratuur.

4

Maatschappelijk verantwoordelijk handelen

Leerdoelen

Als je dit hoofdstuk hebt bestudeerd, kun je...

4.1 Wat is maatschappelijke verantwoordelijkheid?

- De klassieke (Angelsaksische) en de sociaal-economische (Rijnlandse) zienswijze van maatschappelijke verantwoordelijkheid beschrijven. (reproduceren)
- De rol aangeven die stakeholders spelen in de vier stadia van maatschappelijke verantwoordelijkheid. (inzicht)
- Argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen geven. (reproduceren)
- Uitleggen wat het verschil is tussen maatschappelijke verplichting, maatschappelijke ontvankelijkheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. (inzicht)
- Beschrijven wat social impact management inhoudt. (reproduceren)

4.2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en economische prestaties

- Beschrijven wat onderzoek heeft aangetoond over de relatie tussen de maatschappelijke betrokkenheid van een onderneming en haar economische prestatie. (reproduceren)
- Maatschappelijke evaluatie definiëren. (reproduceren)

4.3 De vergroening van management

- Beschrijven hoe organisaties 'groen' kunnen worden. (inzicht)
- De benaderingen van vergroening relateren aan maatschappelijke verplichting, maatschappelijke ontvankelijkheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. (inzicht)

4.4 Waardemanagement

- De relatie tussen waardemanagement en maatschappelijke verantwoordelijkheid beschrijven. (inzicht)

Scenario

- Anderen betrekken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. (toepassen)

4.5 Maatschappelijk verantwoord handelen

- De factoren beschrijven die ethisch en onethisch gedrag beïnvloeden. (reproduceren)
- Beschrijven hoe organisaties het maatschappelijk verantwoord handelen van de medewerkers kunnen aanmoedigen. (inzicht)

Scenario

- Anderen de waarde van maatschappelijke verantwoordelijkheid duidelijk maken. (toepassen)



EEN MANAGERSDILEMMA...

Jack Bean: toevallig 100 procent plantaardig¹

Je ziet ze steeds vaker in de grote steden in Nederland en België: de plant-based fast food shops, of in het Nederlands: eethuizen met enkel plantaardig aanbod. Het eten is betaalbaar maar zeker ook 100 procent plantaardig. Gewoon omdat je ook zonder vlees heel lekker kunt eten.

De totale vleesconsumptie in de Europese Unie (EU) daalt. In België zelfs het snelst van de hele EU. Steeds meer mensen zeggen dat ze minder dierlijke producten willen eten, of dit nu om gezondheids- of klimaatredenen is of vanwege het dierenwelzijn.

Jack Bean-oprichter Mathijs Huis in 't Veld maakte zich al een tijd druk om klimaatverandering. Toen hij zich er verder in verdiepte, realiseerde hij pas hoe groot de impact van vlees was op het milieu. 'De huidige vleesconsumptie is gewoon niet houdbaar', vertelt hij. 'Daar moest ik wat mee. Niet op een geitenwollensokkenmanier, maar juist mensen inspireren met hoe lekker puur plantaardig eten kan zijn. Zelf was ik helemaal geen vegetariër of veganist, maar die verdieping was voor mij het eerste zaadje van Jack Bean.'

Omdat hij geen verstand van eten had, sloeg hij de handen ineen met Pepijn Schmeink, die al bezig was om zijn etensvisie naar het grote publiek te brengen. In juni 2018 gingen de deuren van Jack Bean open. Jack Bean is een 100 procent plantaardig fastfoodconcept waar je snel en betaalbaar kunt eten en waar het eten toevallig ook nog plantaardig is. Pepijn en Mathijs hebben er bewust voor gekozen om niet groot op de gevel *vegan* te zetten. 'Dan zouden mensen er met een grote boog omheen lopen. "Plantbased" is toegankelijker. Mensen die hier komen eten, zoeken lekkere en betaalbare maaltijden in de beperkte tijd die ze hebben op weg naar huis. Dat plantaardige is dan 100 procent bijzaak. Voor ons als missie niet natuurlijk, maar qua communicatie leggen we dat er niet dik bovenop. We maken liever terloops mensen bewust van hoe lekker en eenvoudig plantaardig eten kan zijn. Onze doelgroep is ook zeker niet alleen de superhippe Instagram-crowd. We gingen voor stoer, met een knipoog. Op die manier is ook ons logo, de vegetabull, ontstaan.' Zo draagt Jack Bean bij aan de transitie naar een

duurzamer dieet. Ze proberen veel lokaal te werken en gebruiken zoveel mogelijk producten die in een straal van zo'n honderd tot tweehonderd kilometer rondom hun keuken groeien.

Stel je eens voor dat je in de situatie van Mathijs en Pepijn zit en een beslissing moet nemen over de communicatie van Jack Bean. Waar ga je de accenten

leggen? Wordt het vooral een vegetarisch restaurant of leg je de nadruk op het hippe lunchconcept dat toevallig vegetarisch is? Is het maatschappelijk verantwoord ondernemen van belang of is dat voor een dergelijke hippe formule een bijzaak?

→ **Wat zou jij doen?**

Jack Bean is een 100 procent plantaardig fastfoodrestaurant. Vanuit het concept van Jack Bean geredeneerd is het logisch dat mensen minder dierlijke eiwitten moeten eten. Zeker als dieren daar speciaal voor gefokt worden. Het draait om voedsel dat minder milieubelastend is én waarvoor geen dier dood hoeft te gaan. Jack Bean wil haar bezoekers inspireren met maaltijden die zonder vleeselement gewoon lekker zijn en bijdragen aan de transitie naar duurzamer leven.

Ze willen de vliegbewegingen niet stimuleren en gebruiken zoveel mogelijk producten uit de regio. Maar ze zijn ook een to-goconcept met wegwerpverpakkingen. Dat lijkt dan weer in strijd met hun duurzaamheidsvisie en minder maatschappelijk verantwoord.

Dergelijke dilemma's tussen het profitconcept van winstgevendheid en vasthouden aan de maatschappelijke missie is een voorbeeld van het soort complexe kwesties bij maatschappelijke verantwoordelijkheid waarvoor managers zich geplaatst zien. Als managers leidinggeven, kunnen (en zullen) maatschappelijke kwesties hun handelingen beïnvloeden. In dit hoofdstuk introduceren we kwesties die te maken hebben met maatschappelijke verantwoordelijkheid. We bespreken deze onderwerpen in dit deel van het boek omdat maatschappelijke verantwoordelijkheid, net als de organisatiecultuur en de omgevingsfactoren uit hoofdstuk 3, de speelruimte van de manager bepalen.

4.1 Wat is maatschappelijke verantwoordelijkheid?

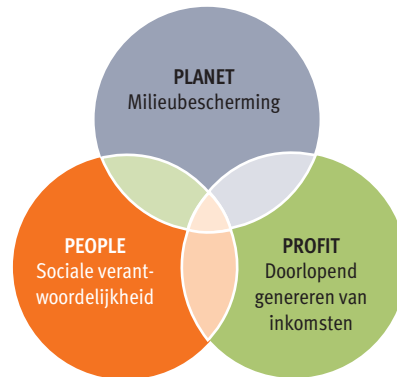
Met behulp van digitale technologie en allerlei websites kunnen muziek- en videoliefhebbers bijna overal ter wereld hun favoriete opnamen gratis downloaden en delen. Grote mondiale ondernemingen willen hun kosten verlagen door zich te vestigen in landen waar mensenrechten geen hoge prioriteit hebben. Ze rechtvaardigen dit door te zeggen dat ze voor banen zorgen en de lokale economie helpen versterken.

Apple brengt sinds 2007 de iPhone op de markt en heeft bij klanten een goede reputatie opgebouwd als leverancier van degelijke hardware. Het succes van het Amerikaanse high-techbedrijf kent echter een schaduwzijde. In 2008 bleek al dat fabrieksarbeiders in de Chinese fabrieken die Apple-hardware bouwen, waaronder de iPhone, ernstig onderbetaald worden. Er is melding gemaakt van een staking onder de arbeiders omdat ze te lange werkdagen maken, te weinig betaald krijgen en worden blootgesteld aan schadelijke stoffen, zoals chemicaliën. Ook bij de productie van de iPad zijn dergelijke geluiden te horen.

Tabaks- en drankproducenten verkopen producten die tot mogelijk misbruik leiden en zeggen dat consumenten deze producten willen hebben en bereid zijn de prijs daarvoor te betalen. Zijn deze ondernemingen maatschappelijk verantwoord bezig? Welke factoren beïnvloeden de beslissingen van managers in dergelijke situaties? Organisaties en managers moeten regelmatig beslissingen nemen die elementen van maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, zoals medewerkersrelaties, filantropie, prijsstelling, behoud van hulpbronnen en productkwaliteit en -veiligheid. Ook doen ze zaken in landen die mensenrechten nauwelijks respecteren. Hoe nemen managers zulke beslissingen? Laten we om te beginnen eens kijken naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en vervolgens naar twee verschillende invalshoeken daarvan.

4.1.1 Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat ervan uit dat een bedrijf verantwoordelijk is voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering. Een bedrijf moet bewuste keuzes maken om een balans te bereiken tussen *people*, *planet* en *profit* (PPP). Je kunt *profit* vervangen door *prosperity* om aan te geven dat niet alleen aandeelhouders geld verdienen in een bedrijf.



FIGUUR 4.1 *People, planet, profit*

 **WEBSITE**
*Duurzaamheidsverslag
haven van Antwerpen*

Volgens MVO Nederland, de nationale kennis- en netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, is MVO dé standaard voor ondernemen in de 21ste eeuw. De uitgangspunten zijn volgens deze organisatie:


- MVO is een integrale visie op ondernemerschap, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) én sociaal (People) gebied.
- MVO is verankerd in alle bedrijfsprocessen. Bij elke bedrijfsbeslissing wordt een afweging gemaakt tussen verschillende stakeholderbelangen: de belangen van betrokken personen, bedrijven en organisaties.
- MVO is maatwerk. Voor elke onderneming zien de MVO-activiteiten er anders uit. Dit hangt af van bedrijfsgrootte, sector, cultuur van de onderneming en bedrijfsstrategie.
- MVO is een proces en geen eindbestemming. De doelen die worden nagestreefd veranderen met de tijd en met elke bedrijfsbeslissing. De onderneming zoekt naar haalbare stappen om de maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm te geven.²

4.1.2 Twee zienswijzen op maatschappelijke verantwoordelijkheid

Wat houdt het voor een organisatie in om maatschappelijk verantwoordelijk te zijn? Het denken hierover wordt bepaald door twee zienswijzen. Aan de ene kant is er de klassieke – of puur economische – zienswijze en aan de andere kant is er de sociaal-economische zienswijze. We spreken in dit verband ook wel van het Angelsaksische model (klassieke of puur economische model) versus het Rijnlandse model (zie ook paragraaf 2.6).

De klassieke zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid

Volgens de **klassieke zienswijze** is zoveel mogelijk winst maken de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf. De grootste voorstander van deze zienswijze is de econoom en Nobelprijswinnaar Milton Friedman.³ Hij meent dat de manager zich primair moet bezighouden met het zo tevreden mogelijk houden van de aandeelhouders (de echte eigenaren van het bedrijf). Wanneer zijn aandeelhouders tevreden? Volgens Friedman willen aandeelhouders maar één ding: financiële winst. Als managers de middelen van het bedrijf voor 'maatschappelijke doeleinden' inzetten, verhogen ze de kosten. Deze kosten moeten dan aan de consument worden doorberekend in de vorm van hogere prijzen of, voor aandeelhouders, in de vorm van een lager dividend. Friedman zegt niet dat bedrijven geen maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen (hij vindt juist van wel). De maatschappelijke verantwoordelijk-

 **Klassieke zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid (vergelijkbaar met Angelsaksisch denken)**
De zienswijze dat de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van managers het maximaliseren van de winst is.

heid moet alleen wel leiden tot winstmaximalisatie voor aandeelhouders. Dit komt overeen met het Angelsaksische model, waarin in de extreme vorm geld de enige maatstaf lijkt te zijn, de aandeelhouder de baas is en processen alleen nog maar zo efficiënt en goedkoop mogelijk worden gemanaged. Dit model komt uit de VS en Groot-Brittannië.

**Sociaal-economische
zienswijze op maatschap-
pelijke verantwoordelijkheid
(vergelijkbaar
met Rijnlands denken)**
De zienswijze dat de
maatschappelijke verant-
woordelijkheid van managers
verder gaat dan alleen winst
maken en ook het beschermen
en verbeteren van het welzijn
van de samenleving omvat.

De sociaal-economische zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid

Volgens de **sociaal-economische zienswijze** gaat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van managers verder dan alleen het maken van winst en omvat deze ook het beschermen en verbeteren van het welzijn van de samenleving. Deze zienswijze komt overeen met het Rijnlandse model. Dit is het economische systeem zoals dat van oudsher wordt gehanteerd in de landen langs de Rijn, zoals Zwitserland, Duitsland, Frankrijk en Nederland en in daaraan verwante economieën (de Scandinavische landen, België, Luxemburg en Japan). De sociaal-economische zienswijze gaat meer uit van een overlegcultuur, solidariteit, vakmanschap en waarden als kwaliteit en geluk.

In deze benadering zijn bedrijven geen onafhankelijke eenheden die alleen verantwoording aan de aandeelhouders zijn verschuldigd. Ze moeten ook verantwoording aan de samenleving afleggen, een samenleving die hun oprichting door het opstellen van regels en wetten mogelijk heeft gemaakt en die hun voortbestaan rechtvaardigt door hun producten of diensten af te nemen. Voorstanders van de sociaal-economische zienswijze menen dat bedrijven meer zijn dan alleen economische organisaties. De samenleving accepteert en ondersteunt bedrijven, die zich mengen in maatschappelijke, politieke en juridische vraagstukken. Voorstanders van de sociaal-economische zienswijze zouden bijvoorbeeld zeggen dat Avon maatschappelijk verantwoord bezig was toen het bedrijf deelnam aan de strijd tegen borstkanker, voorlichting gaf en mogelijkheden voor vroege ontdekking aanbood: een strijd die na veertien jaar meer dan 400 miljoen dollar heeft opgeleverd in vijftig landen over de hele wereld.⁴ En ze zouden zeggen dat de duurzame ontwikkelingsprojecten die de Braziliaanse cosmeticafabrikant Nature met boeren en kleine gemeenschappen ontwikkelde ook maatschappelijk verantwoord zijn.⁵ Waarom? Dankzij dit soort programma's hebben managers het maatschappelijk welzijn beschermd en verhoogd. Steeds meer organisaties over de hele wereld omhelzen de sociaal-economische zienswijze, zoals blijkt uit een recente enquête onder meer dan 4200 managers in 116 landen, waarin de respondenten het overweldigend vaak met elkaar eens waren over dat de rol van ondernemingen in de samenleving veel verder gaat dan alleen voldoen aan verplichtingen jegens de aandeelhouders.⁶

De twee zienswijzen vergelijken

De verschillen tussen deze twee zienswijzen zijn gemakkelijker te begrijpen als we bedenken aan welke mensen organisaties verantwoording verschuldigd zijn. Aanhangers van de klassieke zienswijze zouden zeggen dat aandeelhouders of eigenaren de enige legitieme zorg zijn. Anderen zouden zeggen dat managers verantwoordelijk zijn tegenover elke groep die wordt geraakt door de beslissingen en handelingen van de organisatie, ofwel: de stakeholders.⁷ Als de aandeelhouders de enige zorg van het bedrijf zijn, is geld al snel de enige maatstaf en kunnen andere zaken, zoals duurzaamheid, ethiek, werkplezier en solidariteit tussen bevolkingsgroepen, in de knel komen. Puur klassiek of Angelsaksisch denken heeft in veel landen geleid tot grotere verschillen tussen arm en rijk en tot uitputting van natuurlijke bronnen en milieuproblemen.

Is de sociaal-economische zienswijze of het Rijnlandse model dan beter? Dat kun je niet zomaar stellen. In het Rijnlandse model is in elk geval meer oog voor andere zaken dan alleen geld en de belangen van de aandeelhouder. Dit komt omdat meerdere stakeholders een rol spelen, zoals medewerkers, klanten, leveranciers en de samenleving als geheel. De bijdrage van een organisatie wordt niet alleen in winst gemeten, maar ook in zaken die voor andere stakeholders dan de aandeelhouders van belang zijn, zoals de kwaliteit van de geleverde producten, het werkplezier van de medewerkers en de bijdrage van de organisatie aan de samenleving als geheel.

In de sociaal-economische zienswijze of het Rijnlandse model is dus meer ruimte voor kleinschaligheid en voor de menselijke maat. Doordat winst niet de enige maatstaf is en dus de drang naar efficiëntie niet maatgevend is, hoeven organisaties niet altijd maar te groeien door fusies en overnames.

Maar het sociaal-economische model heeft ook nadelen: de overlegcultuur zorgt voor trage besluitvorming; er is minder ondernemerschap en drang om te excelleren. Waardering voor de professional en voor vakmanschap brengt het gevaar van hobbyisme met zich mee en slecht presterende organisaties of bedrijfsonderdelen worden soms onterecht overeind gehouden. *Het klassieke of Angelsaksische model heeft als voordelen dat het volstrekt helder is waar het om draait, namelijk geld, dat bovendien heel goed meetbaar is. Excelleren loont en kan veel geld opleveren. Daarnaast is het duidelijk wie de baas is en wie welke verantwoordelijkheden draagt. Wie niet presteert wordt ontslagen en een organisatie of organisatieonderdelen die geen winst maken worden beëindigd of verkocht.* Figuur 4.2 laat een vierfasenmodel zien van de progressie van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie.⁸



FIGUUR 4.2 Aan wie moet de manager verantwoording afleggen?

In fase 1 hangt de manager de klassieke zienswijze van maatschappelijke verantwoordelijkheid aan en leeft deze alle wetten en regels na terwijl hij vooral voor de belangen van de aandeelhouders zorgt.

De wijze waarop Apple de iPhone liet bouwen in Chinese fabrieken lijkt erg op fase 1. Het Chinese bedrijf Wintec is de werkelijke eigenaar van de fabriek, maar indirect hanteerde Apple hier in beginsel de klassieke zienswijze: zo goedkoop mogelijk produceren.

In fase 2 breiden managers hun verantwoordelijkheden uit naar een andere belangrijke stakeholdergroep: medewerkers. Omdat zij goede medewerkers willen aantrekken, behouden en motiveren, verbeteren fase 2-managers de werkomstandigheden en breiden ze medewerkersrechten uit, verhogen ze de werkzekerheid en richten ze zich op hr-kwesties. Als reactie op alle kritiek heeft Apple beleid gemaakt dat moet uitleggen hoe verantwoord ze met toeleveranciers omgaan. In 'Supplier Responsibility 2019' van Apple is te lezen welke voortgang Apple heeft

geboekt in het zorg dragen voor de medewerkers van haar toeleveranciers.

In fase 3 breiden managers hun verantwoordelijkheden uit naar andere stakeholders (belanghebbenden) in de specifieke omgeving, vooral klanten en leveranciers. Maatschappelijk verantwoorde acties voor deze stakeholders kunnen bestaan uit bijvoorbeeld redelijke prijzen, producten en diensten van hoge kwaliteit, veilige producten en goede leveranciersrelaties. De filosofie is dat ze hun verplichtingen aan aandeelhouders alleen kunnen nakomen door in de behoeften van deze andere stakeholders te voorzien.

Ten slotte fase 4, die wordt gekenmerkt door de hoogste sociaal-economische commitment. Managers voelen dat ze een verantwoordelijkheid jegens de hele samenleving hebben. Ze beschouwen hun onderneming als een publieke grootheid en menen daarom dat het belangrijk is om het algemeen belang te dienen. Het accepteren van zo'n verantwoordelijkheid betekent dat

WEBSITE
Supplier Responsibility
2019



Als we kijken naar Weleda, zien we een bedrijf dat zich sinds de oprichting in 1921 richt op drie pijlers van duurzaamheid: ecologische, sociale en economische verantwoordelijkheid. Dat deze goed samengaan met succesvol ondernemen, blijkt uit de goede jaarcijfers.¹

Foto: dpa Picture Alliance / Alamy Stock Photo

managers actief sociale rechtvaardigheid stimuleren, net als milieubehoud en ondersteuning van sociale en culturele activiteiten. Ze proberen zelfs deze dingen te doen als dergelijke acties de winsten negatief kunnen beïnvloeden. Dit doet een onderneming alleen als ze werkelijk geïnteresseerd is aan een betere wereld. MVO Nederland bepleit dat fase 4 de standaard wordt voor ondernemen in de 21ste eeuw.

4.1.3 Argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoorde activiteiten

Een andere manier om de rol van maatschappelijke verantwoordelijkheid te onderzoeken in het beslissingsproces van managers is kijken naar de argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoorde activiteiten. In figuur 4.3 zie je de belangrijkste argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen.⁹ Hoeveel maatschappelijk verantwoorde activiteiten een bedrijf zou moeten ontplooiën, blijft een punt van discussie.



FIGUUR 4.3 Argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoorde activiteiten

4.1.4 Van verplichting tot maatschappelijke verantwoordelijkheid

We kunnen maatschappelijke verantwoordelijkheid ook bekijken vanuit twee soortgelijke concepten: maatschappelijke verplichting en maatschappelijke ontvankelijkheid.¹⁰

Maatschappelijke verplichting
De verplichting van een bedrijf om aan economische en juridische eisen te voldoen.

Maatschappelijke verplichting betekent dat een bedrijf maatschappelijke acties onderneemt omdat het verplicht is bepaalde economische of wettelijke verantwoordelijkheden na te komen. De organisatie doet alleen wat zij moet doen, wat erop wijst dat ze de klassieke zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid aanhangt. In tegenstelling tot maatschappelijke verplichting gaat zowel maatschappelijke ontvankelijkheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid verder dan slechts voldoen aan basale economische en wettelijke normen.

Maatschappelijke ontvankelijkheid
De mogelijkheid van een bedrijf om zich aan veranderende maatschappelijke omstandigheden aan te passen.

Maatschappelijke ontvankelijkheid betekent dat een onderneming maatschappelijke acties onderneemt in reactie op een of andere populaire maatschappelijke behoefte. Managers in maatschappelijk ontvankelijke organisaties worden geleid door sociale normen en nemen praktische beslissingen over de maatschappelijke acties die ze ondernemen.¹¹ Managers van American Express Company bijvoorbeeld stelden drie thema's vast – maatschappelijke dienstverlening, cultureel erfgoed en economische onafhankelijkheid – om te bepalen welke wereldwijde projecten en organisaties steun zouden krijgen. Door deze keuzes te maken 'reageerden' managers op wat zij beschouwden als belangrijke maatschappelijke behoeften.¹² Een maatschappelijk verantwoordelijke organisatie bekijkt de dingen enigszins anders en gaat verder dan wat ze verplicht is om te doen en verder dan een keuze vanwege een of andere populaire maatschappelijke behoefte. Een maatschappelijk verantwoordelijke organisatie doet wat zij kan om de samenleving te verbeteren, omdat dat het juiste is om te doen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid
De morele verplichting van een bedrijf, afgezien van de wettelijke en economische noodzakelijke verplichtingen, om doelstellingen na te streven die goed zijn voor de samenleving als geheel.

We definiëren **maatschappelijke verantwoordelijkheid** als een intentie van een onderneming die verder gaat dan haar wettelijke en economische verplichtingen om de juiste dingen te doen en zo te handelen dat het goed is voor de samenleving.¹³ Merk op dat deze definitie veronderstelt dat een onderneming wetten naleeft en economische belangen nastreeft, maar ook benadrukt dat bedrijven onderscheid moeten maken tussen goed en kwaad.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid voegt een ethische noodzaak toe om die dingen te doen die de samenleving beter maken en die dingen na te laten die haar kunnen verslechteren.

	MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID	MAATSCHAPPELIJKE ONTVANKELIJKHEID
Instelling	Ethisch	Pragmatisch
Focus	Doel	Middelen
Nadruk	Verplichting	Respons
Beslissingsstructuur	Lange termijn	Korte en middellange termijn

FIGUUR 4.4 Maatschappelijke verantwoordelijkheid versus maatschappelijke ontvankelijkheid

Bron: Wartick, S.L. & Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 576-66.

Zoals blijkt uit figuur 4.4 vereist maatschappelijke verantwoordelijkheid dat ondernemingen bepalen wat goed en slecht is en dat ze ethische bedrijfsactiviteiten ondersteunen. Een maatschappelijk verantwoordelijke organisatie doet wat juist is, omdat zij voelt dat ze een verantwoordelijkheid heeft om zo te handelen. Een van de oudere familiebedrijven in Nederland is de koffiebranderij Peeze. Deze is in het begin van de jaren tachtig al begonnen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. In die tijd heerste de koffiecrisis. Peeze kiest ervoor om zich door kwaliteit duidelijk te onderscheiden van de concurrent. Om die kwaliteit te garanderen moet je de mensen die de koffie verbouwen fatsoenlijk betalen. Hierdoor blijven ze gemotiveerd; dat was voor Peeze een normaal ethisch principe. Creëer win-winsituaties, zodat een eerlijke en dus duurzame relatie ontstaat. Peeze doet al decennialang zaken met dezelfde plantages.¹⁴ Dat komt voort uit de houding van een maatschappelijk verantwoordelijke manager en organisatie.

 **WEBSITE**
Koffiebranderij Peeze



Een voorbeeld van duurzaamheid is het koffiemark Redbeans. Redbeans won in 2010 de duurzaamheidstroofe voor de nieuwe, volledig composteerbare koffiebekers die het merk dat jaar introduceerde. De bekere zijn gemaakt van hout uit duurzame bossen en hebben een biocoating van maïs en andere plantaardige bronnen. Ze kunnen na gebruik bij het gft-afval om gecomposteerd te worden. Juryvoorzitter Nelleke Meinders dichtte de vinding een brede toepassing toe. Daarnaast roemde de jury de 'algemene drive' tot innoveren en het gedachtegoed van Redbeans, dat laat zien dat lekker en duurzaam perfect samengaan met een leuke, moderne uitstraling.¹

Foto: Subbotina / 123RF

Hoe moeten we de maatschappelijke acties van een organisatie interpreteren? Stel dat een bedrijf in de EU voldoet aan de normen voor beheersing van milieuvcontreiniging die het Europees Parlement heeft vastgesteld. Is dan sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen? Of stel dat een bedrijf medewerkers ouder dan veertig jaar niet discrimineert bij beslissingen over promoties. Voldoet het dan alleen aan zijn maatschappelijke verplichting (omdat er regelgeving bestaat die deze acties vereisen) of is sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen? En als een organisatie haar medewerkers een kinderdagverblijf op de werkplek aanbiedt, producten verpakt in honderd procent gerecycled papier of aankondigt dat ze geen tonijnvangst zal gebruiken waarbij dolfinnen zijn omgekomen, is ze dan maatschappelijk verantwoordelijk? Waarom wel of waarom niet? Dit zijn lastige thema's die in de tijdgeest hun antwoord vinden. Tegenwoordig verlangen wij van organisaties een bredere verantwoordelijkheid dan slechts winst maken. Winst is niet vies en blijft belangrijk, maar niet ten koste van onze planeet of ten koste van mensen. Vandaar dat

begrippen als *people, planet, profit* en *duurzaam ondernemen* helemaal opbloeien in de huidige tijdgeest.

Voorstanders van maatschappelijk ontvankelijk gedrag accepteren de gangbare maatschappelijke normen, in plaats van te beoordelen wat op de lange termijn goed voor de gemeenschap is, en ze passen de maatschappelijke activiteiten van het bedrijf aan de veranderende omstandigheden in de samenleving aan.¹⁵ Inzet voor het klimaat is bijvoorbeeld op dit moment een modieuze maatschappelijke norm. Veel organisaties zijn dan ook op zoek naar manieren om klimaatvriendelijk voor de dag te komen. *CO₂-neutraal* is een term waar organisaties graag mee voor de dag komen. Dit betekent in de meeste gevallen niet dat er geen CO₂-uitstoot is maar dat de CO₂-uitstoot is gecompenseerd. (Zie MyLab voor meer verdieping van dit onderwerp.)

 **VERDIEPING**
CO₂-neutraal

4.1.5 Social impact management

We hebben in paragraaf 4.1.2 het begrip *stakeholders* geïntroduceerd en duidelijk gemaakt dat duurzaamheid en de PPP-benadering tegenwoordig niet meer zijn weg te denken in organisaties. En toch is dit gedachtegoed nog niet overal doorgedrongen. Hedendaagse organisaties kunnen het zich echter niet langer veroorloven om belangen van stakeholders naast zich neer te leggen. Andersom blijven stakeholders druk leggen op organisaties om te reageren op maatschappelijke kwesties. Van managers wordt verwacht dat ze verantwoordelijk zijn voor de manier waarop ze zakendoen. Sommige deskundigen hebben geopperd dat managers hun maatschappelijke verantwoordelijkheden nemen met het oog op de gevolgen ervan op de samenleving. Dit wordt **social impact management** genoemd. Dat kan worden gedefinieerd als een managementbenadering waarbij managers de maatschappelijke gevolgen van hun beslissingen en handelingen onderzoeken. Op marketinggebied bijvoorbeeld zou social impact management kijken naar de culturele gevolgen van een reclameboodschap of naar de gevolgen van productontwikkeling, ontwerp en prijsstelling voor consumenten. Op het gebied van HRM zou het kwesties onderzoeken als medewerkersrechten en -participatie, de werk-levenbalans en gelijkheid en diversiteit op de werkplek. En op financieel gebied zou het bijvoorbeeld gaan om differentiële toegang tot kapitaal, de veranderende aard en rol van aandeelhouders of de gevolgen van geldstromen over internationale grenzen heen. Dus tijdens het plannen, organiseren, leidinggeven en controleren zouden managers zich

Social impact management
Een benadering van management waarbij managers de maatschappelijke gevolgen van hun beslissingen en handelingen onderzoeken.

afvragen: hoe werkt dit als we denken aan de maatschappelijke omgeving waarbinnen het bedrijf opereert?¹⁶ Op zijn minst zullen managers die deze benadering hanteren nadenken over het beheersen van maatschappelijke gevolgen, net zoals ze risico's of strategieën beheersen. Ze zullen zich bewuster zijn van de vraag of ze zich verantwoordelijk gedragen met hun beslissingen en handelingen.

Het juiste doen – dat wil zeggen: verantwoordelijk en ethisch leiden – is niet altijd gemakkelijk. Omdat de verwachtingen van de samenleving ten aanzien van haar instituten regelmatig veranderen, moeten managers deze verwachtingen voortdurend in de gaten houden. Wat vandaag aanvaardbaar is, kan een slechte leidraad zijn voor de toekomst. Dit is een wat reactieve benadering van maatschappelijke verantwoordelijkheden nemen: geen volmondig ja, maar eerder erop gericht zijn om mogelijke ongewenste gevolgen te voorkomen.

TESTVRAGEN

- ▷ Wat is de klassieke (Angelsaksische) zienswijze en wat is de sociaal-economische (Rijnlandse) zienswijze op maatschappelijke verantwoordelijkheid?
- ▷ Geef argumenten voor en tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- ▷ Welke rol spelen stakeholders in de vier stadia van maatschappelijke verantwoordelijkheid?
- ▷ Leg uit wat het verschil is tussen maatschappelijke verplichting, maatschappelijke ontvankelijkheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- ▷ Beschrijf social impact management.

4.2 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en economische prestaties

In deze paragraaf willen we de volgende vraag beantwoorden: op welke wijze heeft maatschappelijk verantwoord gedrag invloed op de economische prestaties van een bedrijf? Deze vraag is al in een groot aantal onderzoeken aan bod gekomen.¹⁷ We gaan hier in op de uitkomsten. Uit het merendeel van de onderzoeken blijkt een positief verband tussen maatschappelijke activiteiten en economische prestaties.¹⁸ We moeten echter voorzichtig zijn met het trekken van conclusies, omdat 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' en 'economische prestaties'¹⁹ meten methodologisch nogal problematisch is. In de meeste onderzoeken waren de maatschappelijke prestaties van een bedrijf gemeten door de inhoud van jaarverslagen, vermeldingen van verantwoordelijk gedrag in de media of de 'reputatiescore' onder de bevolking te analyseren. Dergelijke criteria kennen natuurlijk nadelen. Hoewel metingen van economische prestaties (nettowinst, dividend, aandelenkoersen) objectiever zijn, worden ze doorgaans gebruikt om alleen economische prestaties op de korte termijn vast te stellen. Het kan zijn dat de (positieve of negatieve) invloed van maatschappelijke verantwoordelijkheid op de omzet van een bedrijf pas na enkele jaren duidelijk wordt. Bovendien is het niet altijd duidelijk wat precies het causale verband tussen deze twee grootheden is. Als bijvoorbeeld uit onderzoek blijkt dat er een positief verband is tussen maatschappelijk verantwoorde activiteiten en economische prestaties, betekent dit nog niet dat de maatschappelijke activiteiten de betere economische prestaties hebben veroorzaakt. Ook het tegenovergestelde kan het geval zijn: meer winst heeft de weg vrijgemaakt voor meer maatschappelijk verantwoorde activiteiten.²⁰ Deze causale verwarring kun je niet zomaar negeren.

Uit onderzoek blijkt dat maatschappelijke verantwoordelijkheid, na een correctie voor deze verkeerde empirische analyses, geen enkele invloed heeft op de financiële prestaties van een bedrijf.²¹ Een ander onderzoek toonde aan dat deelnemen aan maatschappelijke kwesties die geen verband houden met de primaire stakeholders van een organisatie, negatief samenhangt met aandeelhouderswaarde.²² De discussie zal nog wel even voortduren, maar het lijkt erop dat managers het zich kunnen veroorloven maatschappelijk verantwoordelijk te zijn (en dit ook zouden moeten zijn).²³