

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	15
<b>Deel I Organisaties, management en managers</b>	21
<b>Hoofdstuk 1 Organisaties</b>	23
Leerdoelen	25
1.1 Een algemene definitie... wat is een organisatie?	25
1.2 Een organisatie... een groep van mensen	27
1.3 Een organisatie... een 'gemeenschappelijk' doel	32
1.4 Een organisatie... een bewuste structuur of sturing	35
1.5 Een organisatie... externe invloeden of de omgeving	38
1.5.1 De taakomgeving	39
1.5.1.1 De klanten/gebruikers	40
1.5.1.2 De toeleveranciers	42
1.5.1.3 De distributeurs	43
1.5.1.4 De (directe en indirecte) concurrenten	44
1.5.1.5 De externe financiers	48
1.5.1.6 De onderaannemers en de partnerorganisaties	49
1.5.2 De algemene omgeving	51
1.5.2.1 De politiek-juridische omgeving	52
1.5.2.2 De economische omgeving	53
1.5.2.3 De socioculturele omgeving	54
1.5.2.4 De technologische omgeving	56
1.5.3 Het karakter van de omgeving	57
1.5.3.1 De mate van stabiliteit versus dynamiek	57
1.5.3.2 De mate van zekerheid versus onzekerheid	58
1.5.3.3 De mate van eenvoudigheid versus complexiteit	58
1.6 Types en soorten van organisaties	59
Samenvatting	65
<b>Hoofdstuk 2 Managers en management</b>	71
Leerdoelen	73
2.1 Een algemene definitie... wat is management?	73
2.2 Management... effectiviteit/doelmatigheid en efficiëntie	75
2.3 Managementfuncties en -rollen	77
2.4 Management... kennis, kunde en het polyvalente meta-profiel van de managementwetenschappen	82
2.4.1 Specialistische en generalistische managementdomeinen	82

2.4.2	Managementthema's	86
2.4.3	Kennis, kunde en vakgebieden	88
2.4.4	De praktijkgerichte en wetenschappelijke dimensie van kennis en kunde	90
2.4.5	Basiswetenschappen en metawetenschappen	92
2.5	Management... soorten managers	94
2.6	Management... over sleutelbegrippen en buzzwords	97
	Samenvatting	104
<b>Hoofdstuk 3 Perspectieven op organisaties en management</b>		<b>109</b>
	Leerdoelen	111
3.1	Een algemene definitie... wat zijn perspectieven?	112
3.2	Het klassiek rationeel managementperspectief	116
3.2.1	Een situering in de tijd	116
3.2.2	De typische, algemene kenmerken	117
3.2.3	Bijzondere aandachtspunten	120
3.3	Het human relations of gedragsmatig incrementeel managementperspectief	125
3.3.1	Een situering in de tijd	125
3.3.2	De typische, algemene kenmerken	126
3.3.3	Bijzondere aandachtspunten	129
3.4	Het managementperspectief van de systeembenadering	130
3.4.1	Een situering in de tijd	130
3.4.2	De typische, algemene kenmerken	131
3.4.3	Bijzondere aandachtspunten	135
3.5	Het managementperspectief van de contingentiebenadering	136
3.5.1	Een situering in de tijd	136
3.5.2	De typische, algemene kenmerken	137
3.5.3	Bijzondere aandachtspunten	139
3.6	Het kwantitatief managementperspectief	140
3.6.1	Een situering in de tijd	140
3.6.2	De typische, algemene kenmerken	141
3.6.3	Bijzondere aandachtspunten	142
3.7	De besluitvormingstheorie	143
3.7.1	Een situering in de tijd	143
3.7.2	De typische, algemene kenmerken	143
3.7.3	Bijzondere aandachtspunten	146
3.8	De stakeholdersbenadering	147
3.8.1	Een situering in de tijd	147
3.8.2	De typische, algemene kenmerken	148
3.8.3	Bijzondere aandachtspunten	152
3.9	De institutionele managementbenadering	153
3.9.1	Een situering in de tijd	153

3.9.2	De typische, algemene kenmerken	154
3.9.3	Bijzondere aandachtspunten	156
	Samenvatting	157
<b>Deel II</b>	<b>De managementcyclus</b>	<b>163</b>
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Plannen</b>	<b>165</b>
	Leerdoelen	167
4.1	Een algemene definitie... wat is/impliceert 'plannen'?	168
4.2	De planningsactiviteiten, hun kenmerken en de daarbij gehanteerde methoden en technieken	169
4.2.1	De situatieanalyse	170
4.2.1.1	Informatieverzameling	172
	Schriftelijke vragenlijsten (enquêtes)	174
	Mondelinge interviews	179
	Observaties	180
	Documentanalyses en literatuuronderzoek	182
	Prognoses	183
	Scenarioplanning	187
4.2.1.2	Informatie-interpretatie	188
	Interpreteren in functie van het verleden	189
	Interpreteren in functie van een vooropgestelde norm/plan	189
	Interpreteren in functie van de concurrent/een andere organisatie (benchmarking)	190
	Interpreteren in functie van signalen van derden	191
	Interpreteren in functie van de tijdsdruk	191
4.2.1.3	Perceptievorming bij situatieanalyses	192
	Stereotypering	196
	Halo-effect	197
	Perceptieve verdediging	197
	Projectie	198
4.2.2	De vooropgezette doelen (het 'wat'-vraagstuk)	198
4.2.2.1	Doelenidentificatie en -formulering	199
	Identificatie van doelen op basis van de situatieanalyse en de daarbij gevonden problemen (kansen)	200
	Identificatie van doelen aan de hand van creatieve brainstormsessies	201
	Identificatie van doelen aan de hand van participatief management	201
	Identificatie van doelen aan de hand van de SMART-criteria	202
	Identificatie van doelen en het Management by Objectives principe (MOB)	203

4.2.2	Perceptievorming bij de identificatie en formulering van doelen	205
4.2.3	De acties waarmee de doelen zullen worden gerealiseerd (het 'hoe'-vraagstuk)	207
4.2.3.1	Actie-identificatie en -formulering	208
	Identificatie en evaluatie van acties of strategieën aan de hand van creatieve brainstormsessies	209
	Identificatie en evaluatie van acties of strategieën aan de hand van participatief management	209
	Identificatie en evaluatie van acties of strategieën aan de hand van welbepaalde criteria	209
	Identificatie en evaluatie van acties of strategieën aan de hand van theorieën en/of modellen	211
4.2.3.2	Perceptievorming bij de identificatie en formulering van acties	212
4.3	De bundeling van de planningsactiviteiten in soorten besluitvormingsprocessen	213
4.4	Soorten van plannen	218
	Samenvatting	220
	<b>Hoofdstuk 5 Organiseren</b>	<b>223</b>
	Leerdoelen	225
5.1	Een algemene definitie... wat is/impliceert 'organiseren'?	225
5.2	De organisatieactiviteiten, hun kenmerken en de daarbij gehanteerde methoden en technieken	227
5.2.1	De taakspecialisatie en -differentiatie	229
5.2.1.1	Taakverbreding of -verruiming	231
5.2.1.2	Taakverrijking	232
5.2.1.3	Taakroulatie	233
5.2.1.4	Teamwerk	234
5.2.1.5	Projectmanagement	234
5.2.1.6	Argumenten bij het maken van keuzes	235
	Efficiëntie	235
	Motivatie en zo effectiviteit	236
	Creativiteit en innovatie	237
	Multi-inzetbaarheid	237
5.2.2	De departementalisatie	237
5.2.2.1	Functionele departementalisatie	238
5.2.2.2	Divisionele departementalisatie	240
5.2.2.3	Multifocus departementalisatie	241
5.2.2.4	Horizontale of procesmatige departementalisatie	243
5.2.2.5	Modulaire departementalisatie	245

5.2.2.6	Departementalisatie en differentiatieparadox	248
5.2.2.7	Argumenten bij het maken van keuzes	250
5.2.3	De coördinatie en integratie	253
5.2.3.1	Wederzijdse aanpassingen	253
5.2.3.2	Regels en procedures	254
5.2.3.3	Directe supervisie	255
5.2.3.4	Departementoverschrijdende functies en/of werkeenheden	256
5.2.3.5	Tijdelijke werkeenheden of coördinatieteams (task forces)	257
5.2.3.6	Buffers (slack resources)	258
5.2.3.7	Argumenten bij het maken van keuzes	258
	Taakzekerheid	259
	Taakinterafhankelijkheid	260
	Dynamiek binnen de takenpakketten	262
	Stringente (prestatie)doelstellingen	262
	Fit tussen de omvang en de methode van coördinatie	262
5.2.4	De machts- en gezagsverdeling	263
5.2.4.1	Centralisering en decentralisering	264
5.2.4.2	Span of control	268
5.2.4.3	Eenheid van (formeel) gezag	269
5.2.4.4	Lijn- en staffuncties	270
5.2.4.5	Soorten van macht	271
	Belonings- en bestraffingsmacht	272
	Controlemacht over informatie- en beslissingspremissen	273
	Expertisemacht	274
	Referentiemacht	274
	Macht als gevolg van de netwerkcentraliteit	275
5.2.4.6	Argumenten bij het maken van keuzes	275
	Snelheid en tempo van de besluitvorming	276
	Kwaliteit van de besluitvorming	276
	Creativiteit en innovatie	277
	Kostenbeheersing	277
	Kenmerken van het taakpakket	278
	Motivatie en jobsatisfactie	278
	Ontwikkeling van medewerkers	278
	Profiel van de medewerker	279
	Profiel van de manager (directe chef)	280
	Profiel van de organisatie	280
5.3	Invloeden van contingentiefactoren	281
5.4	Soorten structuurtypes (typologieën)	284
5.5	De grafische en visuele voorstelling... het organogram	287
	Samenvatting	289

<b>Hoofdstuk 6 Leiding geven</b>	<b>295</b>
Leerdoelen	297
6.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert 'leiding geven'?	297
6.2 Leidinggevende activiteiten, hun kenmerken en de daarbij horende methoden en technieken	301
6.2.1 De beïnvloeding via karaktereigenschappen	301
6.2.2 Beïnvloeding via leiderschapsstijlen	304
6.2.2.1 Taakgericht leiding geven	306
6.2.2.2 Werknemersgericht leiding geven	307
6.2.2.3 Mengvormen van taak- en werknemersgericht leiding geven	309
6.2.2.4 Transformationeel, coachend, charismatisch of visionair leiding geven	310
6.2.2.5 Teamgericht leiding geven	313
6.2.2.6 Values-based en servant leiding geven	314
6.2.3 De beïnvloeding in functie van de situatie/context	314
6.2.3.1 Motivatie en capaciteiten	316
6.2.3.2 Werkomgeving en persoonlijkheid	318
6.2.3.3 Maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden	319
6.2.3.4 Bijzondere, tijdelijke omstandigheden (o.a. crisissituaties)	321
Samenvatting	321
<b>Hoofdstuk 7 Controleren</b>	<b>327</b>
Leerdoelen	329
7.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert 'controleren'?	329
7.2 Controleactiviteiten, hun kenmerken en de daarbij horende methoden en technieken	331
7.2.1 De controle via prestatie-meetsystemen	331
7.2.1.1 Indicatoren en normen	332
Omschrijving van concepten en kernconcepten	333
Identificatie en keuze van soorten indicatoren	334
Beoordeling van de kwaliteit van de indicatoren	339
Formulering van normen	342
7.2.1.2 Informatiesystemen opzetten	343
7.2.2 De controle via processturing	344
7.2.2.1 Feedforward- en (tussentijdse) feedbackmethoden	346
7.2.2.2 Beloningen	348
7.2.2.3 Budgetstromen	350
7.2.2.4 Coördinatiemechanismen	350
7.2.2.5 Gedragscodes	352
7.2.2.6 Weerstandreducerende methoden	353

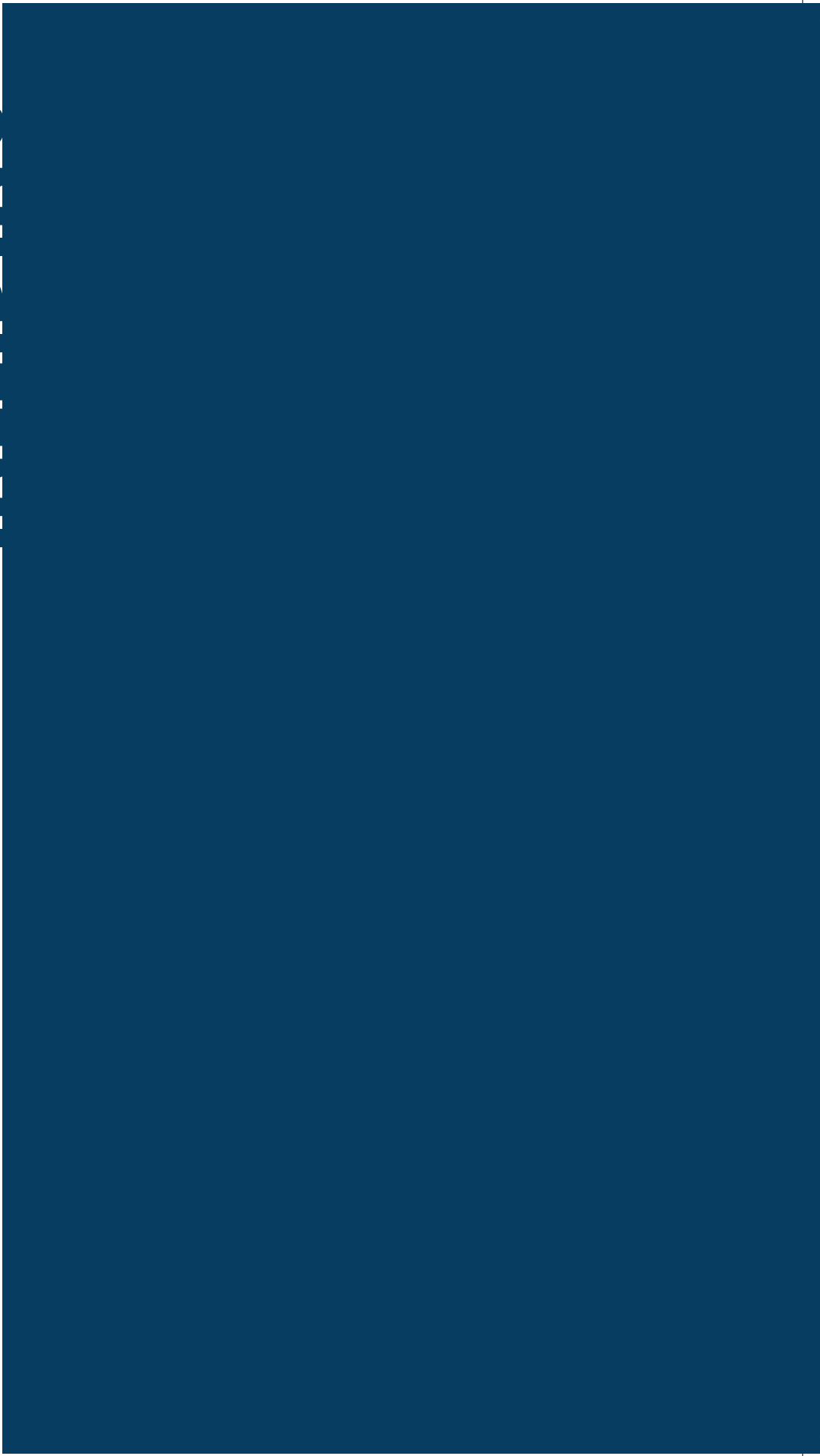
7.2.2.7	Conflicthanteringsmethoden	357
7.2.2.8	Leegerichte methoden	360
7.3	Soorten van controlesystemen	361
	Samenvatting	363
<b>Deel III</b>	<b>Managementdomeinen en -vakgebieden</b>	<b>367</b>
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Generalistische managementdomeinen</b>	<b>369</b>
	Leerdoelen	371
8.1	Strategisch management... een algemene definitie	371
8.1.1	De strategische activiteiten	377
8.1.1.1	Het klassiek rationele stappenplan	378
8.1.1.2	Het gedragsmatig incrementeel wordingsproces	381
8.1.1.3	Het stakeholdersactieveld	382
8.1.2	De strategische methoden en technieken	382
8.1.2.1	De klassiek rationele instrumentenkoffer	382
8.1.2.2	De gedragsmatig incrementele principes en richtlijnen	385
8.1.2.3	De stakeholdersspelregels	387
8.1.3	Relevante basisvakgebieden	389
8.2	Cultuurmanagement... een algemene definitie	390
8.2.1	De cultuurbeïnvloedende activiteiten	394
8.2.2	De cultuurbeïnvloedende methoden en technieken	395
8.2.2.1	De cultuurdiagnose	395
8.2.2.2	De culturele-kloofanalyse	399
8.2.2.3	De cultuurverandering	399
8.2.3	Relevante basisvakgebieden	401
	Samenvatting	402
<b>Hoofdstuk 9</b>	<b>Specialistische managementdomeinen</b>	<b>405</b>
	Leerdoelen	407
9.1	Onderzoek- en ontwikkelingsmanagement (O&O of R&D)	408
9.1.1	De O&O-managementactiviteiten	408
9.1.2	De O&O-managementmethoden en -technieken	411
9.1.2.1	Identificeren van functionele wensen en doorvertalen in technische vereisten	411
9.1.2.2	Van idee tot concreet ontwerp	412
9.1.2.3	Organiseren van de O&O-taken	415
9.1.2.4	Opvolgen en bijsturen van het O&O-beleid	415
9.1.3	Relevante basisvakgebieden	415
9.2	Aankoopmanagement	415
9.2.1	De aankoopmanagementactiviteiten	416
9.2.2	De aankoopmanagementmethoden en -technieken	416

9.2.2.1	'Make or buy' beslissingen en algemene leveranciersprincipes vastleggen	416
9.2.2.2	Leveranciers zoeken, evalueren en selecteren	418
9.2.2.3	De aankooptaken organiseren	419
9.2.2.4	Het leveranciersbeleid opvolgen en bijsturen	419
9.2.3	Relevante basisvakgebieden	419
9.3	Productie- of dienstenmanagement	420
9.3.1	Productie- en dienstenmanagementactiviteiten	420
9.3.2	Productie- en dienstenmanagementmethoden en -technieken	421
9.3.2.1	Algemene productie- of dienstverleningsprincipes bepalen en vastleggen	421
9.3.2.2	De taken en/of de productieafdeling organiseren	422
9.3.2.3	De productie opvolgen en bijsturen	422
9.3.3	Relevante basisvakgebieden	422
9.4	Marketingmanagement	423
9.4.1	Marketingmanagementactiviteiten	423
9.4.2	Marketingmanagementmethoden en -technieken	424
9.4.2.1	Marktonderzoek realiseren	424
9.4.2.2	Beslissen over hoe de klant de producten of diensten kan aankopen en aanschaffen	425
9.4.2.3	De taken en/of de marketingafdeling organiseren	427
9.4.2.4	Het marketingbeleid opvolgen en bijsturen	427
9.4.3	Relevante basisvakgebieden	428
9.5	Human resource management (hrm)	428
9.5.1	Hrm-activiteiten	429
9.5.2	Hrm-methoden en -technieken	430
9.5.2.1	Functiebeschrijvingen en -profielen opstellen	431
9.5.2.2	Toekomstige personeelsbehoeften inventariseren	432
9.5.2.3	Medewerkers of kandidaten aantrekken (i.e. de werving of rekrutering)	433
9.5.2.4	Geschikte kandidaten selecteren (i.e. de selectie)	435
9.5.2.5	Personeel opleiden en trainen (i.e. het opleidingsbeleid)	436
9.5.2.6	Geleverde prestaties door het personeel beoordelen en belonen	437
9.5.3	Relevante basisvakgebieden	438
9.6	Informatie- en communicatiemanagement	439
9.6.1	Informatie- en communicatiemanagementactiviteiten	439
9.6.2	Informatie- en communicatiemanagementmethoden en -technieken	440
9.6.2.1	Functionele informatienoden identificeren	441



9.6.2.2	Informatiesystemen ontwerpen, operationaliseren en beveiligen	441
9.6.2.3	Betrokken mensen of partijen identificeren en typeren (inclusief doelgroep)	442
9.6.2.4	Boodschappen opstellen en uitwerken	442
9.6.2.5	Communicatiekanalen kiezen	443
9.6.3	Relevante basisvakgebieden	443
9.7	Financieel management	444
9.7.1	Financieel-managementactiviteiten	444
9.7.2	Financieel-managementmethoden en -technieken	445
9.7.2.1	Financiële middelen inbrengen	445
9.7.2.2	Financiële gezondheid van de organisatie	446
9.7.2.3	Prognoses en schattingen van toekomstige geldstromen	446
9.7.3	Relevante basisvakgebieden	447
	Samenvatting	447

# INLEIDING



Het boek *Management van organisaties* heeft als doel om op een wetenschappelijk verantwoorde manier basisinzichten aan te reiken over het management van organisaties. In dit opzicht is het boek geschikt voor academische bacheloropleidingen waarin het management van organisaties een centraal aandachtspunt vormt, bijvoorbeeld academische bachelors in de economische, politieke en sociale wetenschappen. Het boek is ook geschikt voor academische masteropleidingen die volgen op academische bacheloropleidingen waarin het management van organisaties niet of zeer beperkt aan bod is gekomen, zoals academische masters in de exacte of toegepaste wetenschappen. Tot slot is het boek ook geschikt voor iedereen die niet zozeer vanuit een welbepaalde opleiding maar wel vanuit een persoonlijke, professionele interesse op zoek is naar een algemeen basiswerk over het management van organisaties.

Het uitwerken van zo'n basiswerk is niet eenvoudig. Het boek mag door de *beperkte voorkennis* niet al te specialistisch zijn. Veel lezers weten slechts in grote lijnen wat organisaties zijn, wat ze doen en dat ze hoe dan ook 'gemanaged' moeten worden. Wat 'managen' precies betekent, is meestal niet of veel minder bekend.

Een beperkte voorkennis noodzaakt daarnaast het gebruik van eenvoudige en concrete *verduidelijkingen* van begrippen. De lezers van dit boek beschikken namelijk nog over te weinig bagage om zelf de vertaalslag te maken van abstract naar concreet en omgekeerd.

Een basiswerk veronderstelt bovendien een *vervolg*. Dit boek moet een inleiding of een aanzet vormen voor andere, meer gespecialiseerde managementhandboeken of vakgebieden. Dat veronderstelt dat we in dit boek een vrij brede basis leggen met voldoende, expliciete aanknopingspunten of verwijzingen.

Ten slotte moet dit academisch verantwoorde basiswerk zijn lezers ook vertrouwd maken met de *wetenschappelijke traditie*. Dat gebeurt niet enkel door de inhoudelijke invulling (bijvoorbeeld de gekozen onderwerpen, de aandachtspunten, de modellen en de theorieën), maar evengoed door de vormgeving en de opbouw. Die moet namelijk voldoende blijik geven van een methodische of systematische aanpak, van voldoende diepgang en volledigheid, van noodzakelijke nuances, van kritische reflecties, van expliciete verwijzingen naar geraadpleegde of te raadplegen bronnen en van een helder leertraject.

Al deze kenmerken – of eigenlijk vereisten – van een basiswerk hebben zo hun invloed gehad op de uitwerking van dit boek. Concreet resulteerden ze in zes *centrale aandachtspunten*.

Ten eerste hebben we gekozen voor een *niet al te lineaire* of *sequentiële opbouw*. Door het boek heen worden verschillende expliciete verwijzingen gemaakt naar 'voren' en naar 'achteren'. Die verwijzingen moeten jou als lezer in staat stellen om verbanden te ontdekken door het complexe kennisgebied van management heen. Ze stellen je in staat om op een wetenschap-

pelijke wijze bezig te zijn met de aangereikte kennis en inzichten. Lay-outmatig worden deze verwijzingen als volgt aangegeven:



Toegegeven, het gebruik van zulke verwijzingen maakt het doornemen van het boek niet altijd gemakkelijk. Sommige verwijzingen naar 'achteren' kan je slechts goed begrijpen als je dat desbetreffende stuk hebt doorgenomen. De kans is dan ook reëel dat je het boek verschillende keren moet doornemen voor alle aangehaalde verwijzingen een begrijpbare betekenis krijgen. Om je niet te ontmoedigen hebben we de verwijzingen opzettelijk met specifieke icoontjes aangegeven. Bij de eerste lezing kan je de desbetreffende stukken bijvoorbeeld overslaan.

Ten tweede werken we met voldoende *voorbeelden* die op een concrete en eenvoudige manier illustreren wat de abstracte begrippen precies betekenen. Ze helpen je bij de doorvertaling van een abstract begrippenkader naar een meer concrete en hanteerbare instrumentenkoffer. Deze werkwijze zou jou als lezer in staat moeten stellen om zowel in abstractie als in concreto te leren denken. De voorbeelden zijn geïnspireerd op reële en herkenbare situaties. Bovendien dekken ze de veelheid aan soorten van organisaties of situaties waarin er gemanaged moet worden. Lay-outmatig worden de voorbeelden aangegeven als volgt:



Bij wijze van extra ondersteuning werken we ook met *visuele* ondersteuning, zoals figuren, schema's en overzichtstabellen. Daarmee wensen we de complexe materie voldoende aanschouwelijk en bevattelijk te maken.

Ten derde zijn er *expliciete verwijzingen* naar *andere vakgebieden*, binnen management of aanverwant met management. Die stellen je als lezer in staat om een idee te krijgen over de bagage waarover een managementwetenschapper en/of toekomstig manager moet beschikken. Bovendien begrijp je zo – hopelijk – beter waarom bachelor- en mastercurricula *zijn* zoals ze *zijn*, dat wil zeggen: vaak een grote verscheidenheid bevatten aan vakgebieden en vakken.

Toegegeven, pas in een later stadium van het leertraject zullen deze vakgebieden uitgebreid aan bod komen en voorlopig zeggen deze korte verwijzingen misschien niet zo veel. Vandaar ook opnieuw het gebruik van aparte icoontjes die je desgewenst kan overslaan, zeker bij een eer-

ste lezing van het boek. Hopelijk nodigen deze stukjes je wél uit om het boek dwars door het integrale leertraject en zelfs daarna te raadplegen en te (her)gebruiken. Lay-outmatig worden deze expliciete verwijzingen naar andere vakgebieden als volgt aangegeven:



## GESPECIALISEERDE VAKKEN EN VAKGEBIEDEN

Ten vierde geven we bij sommige onderwerpen wat *extra achtergrondinformatie*. De aard van die extra info is divers. Zo kan je bijvoorbeeld kennismaken met belangrijke auteurs en enkele van hun meest bekende werken. Of kan je meer vernemen over het onderzoek dat aanleiding heeft gegeven tot de uitwerking van een bepaald theoretisch model. Of kan je kennismaken met (originele) tekstextracten waarin auteurs nauwkeurig omschrijven wat ze onder bepaalde begrippen of fenomenen verstaan. Kortom, de achtergrondinformatie geeft meer diepgang aan je kennisbagage én ze stelt je in staat om op een meer kritische en gedocumenteerde manier om te gaan met de aangereikte kennis. Als je wil, kan je de aangehaalde referentiewerken ook opzoeken, raadplegen en doornemen. Dat kan trouwens het voorwerp uitmaken van bijkomende instructies of leeropdrachten bij het gebruik van dit boek. Lay-outmatig wordt deze extra info aangegeven als volgt:



## EXTRA INFO

Ten vijfde willen we het *stereotiepe, clichématige en receptuurachtige denken* over management bewust doorbreken. Hoewel dit standpunt uiteraard voor discussie vatbaar is, zijn we van mening dat managementhandboeken doorgaans een vrij eenzijdig en weinig genuanceerd beeld geven van hoe organisaties gemanaged 'moeten' of 'kunnen' worden. Vaak vervalt men in het formuleren van allround succesformules en instantrecepturen, zonder daarbij de achtergrond, de herkomst, de randvoorwaarden en de alternatieven te vermelden. Bovendien hangt er ook veel af van het gehanteerde *managementperspectief*: hoe kijkt men naar een organisatie? Vanuit welk mensbeeld? Vanuit welk waarde kader (wat is 'belangrijk')? Er bestaat namelijk niet zoiets als één invalshoek of één zaligmakend perspectief, hoewel sommige handboeken dat helaas impliciet of zelfs expliciet wél durven te suggereren.

Het vervangen van het eenzijdige en receptuurachtige denken door een caleidoscopische benadering is een belangrijke drijfveer geweest bij het ontwikkelen van dit boek. Daarom komen we bijvoorbeeld meermaals terug op de ideeën en suggesties van de verschillende managementperspectieven. Het bestaan ervan wordt niet 'terloops' en 'volledigheidshalve' vermeld bij de historische ontwikkelingen (i.e. een apart hoofdstuk over het *verleden*), maar vormt in plaats

daarvan een terugkerende rode draad door het hele boek. Concreet gebeurt dat vooral via de flashbacks en flashforwards (zie hierboven).

Of we uiteindelijk slagen in dat laatste opzet, zal de toekomst moeten uitwijzen. We ondernemen alvast de nodige inspanningen om het management van organisaties zo genuanceerd en gevarieerd mogelijk te brengen.

Ten slotte vereist een academisch verantwoorde aanpak ook de formulering van heldere leerdoelen, de aanwezigheid van trefzekere samenvattingen en verschillende types van vragen die je na het doornemen van elk hoofdstuk zou moeten kunnen beantwoorden. Via zulke pedagogische handvatten, krijg je als lezer een goed zicht op het afgelegde leertraject door het hele boek heen.

Tot zover de zes centrale aandachtspunten. Voor wat de uiteindelijke *structuur* van dit boek betreft, die bestaat uit drie grote delen die telkens verschillende hoofdstukken bevatten.

Deel I kan worden beschouwd als een algemeen duidend en positionerend deel. Hoofdstuk 1 omschrijft of duidt het begrip 'organisatie' en hoofdstuk 2 doet hetzelfde met het begrip 'management'. Hoofdstuk 2 verduidelijkt ook het vakgebied management en positioneert het ten opzichte van andere vakgebieden. Hier komt het metawetenschappelijke karakter aan bod. Ten slotte identificeert hoofdstuk 3 de voornaamste managementperspectieven.

Deel II behandelt de kern van het managementgebeuren of de zogenaamde managementcyclus. Die cyclus bestaat uit vier functies: plannen, organiseren, leiding geven en controleren. Elk van die functies komt aan bod in een afzonderlijk hoofdstuk (4, 5, 6 en 7).

Deel III gaat dieper in op de verschillende deeldomeinen binnen management. Zo staan we in hoofdstuk 8 stil bij de generalistische managementdomeinen, waaronder strategisch management en cultuurmanagement. In hoofdstuk 9 bekijken we enkele specialistische managementdomeinen waaronder onderzoek- en ontwikkelingsmanagement, aankoopmanagement, productie- of dienstenmanagement, marketingmanagement, human resources management, informatie- en communicatiemanagement en financieel management. Het is vooral de bedoeling om je *kennis* te laten maken met deze deeldomeinen, niet om ze uitgebreid en gedetailleerd toe te lichten.

Tot slot wensen we je veel succes bij het doornemen van dit boek. Mag het eraan gekoppelde leerproces vooral veel inspiratie, plezier en verwondering opleveren... en uiteraard liefst niet te veel ergernis, wanhoop en verveling.