

SAMENVATTING

MANAGEMENT

&

ORGANISATIE

THEORIE EN TOEPASSING

(Keuning & Eppink)

ZESDE DRUK

N.B.

Een groot aantal van de figuren en tabellen zoals opgenomen in het boek “Management & Organisatie – Theorie en Toepassing” zesde druk waren aanvankelijk opgenomen in deze samenvatting. Vanwege het feit dat de samenvatting anders een te grote omvang zou krijgen zijn op de desbetreffende plaatsen verwijzingen gemaakt naar de desbetreffende figuur c.q. tabel.

Hoofdstuk 1 Organisaties, kernproblemen in management en de effectiviteit van organisaties

De organisatie in institutionele zin is de organisatie als instelling.

Bij de organisatiestructuur praten we over de organisatie in instrumentele zin en bij het organiseren als een proces of activiteit praten we over een organisatie in functionele zin.

Organiseren = het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen om bepaalde doeleinden te bereiken.

Kenmerken van een organisatie:

- mensen, die;
- samenwerken;
- voor een bepaald doel.

Organisatie = een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (iedere voor zich) een eigen doelstelling te realiseren.

Doelstellingen van een organisatie:

- produkt/marktpositie;
- produktiviteit en toegevoegde waarde;
- gunstige verhouding van kosten en opbrengsten;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid; werkgelegenheid en milieu;
- groei en continuïteit;
- salaris, werksfeer, prestige, zeggenschap en leidinggevende en uitvoerende organisatieleden.

Gedrag komt tot uitdrukking in:

- de wijze waarop leiding wordt gegeven;
- hoe mensen met elkaar omgaan;
- de dingen die men doet en nalaat;
- de keuzen die worden gemaakt.

Opvattingen = betekenissen van (meningen over) de werkelijkheid die worden uitgedragen.

Waarden = duurzame opvattingen over wat sociaal wenselijk is.

Normen = maatstaven waaraan gedragingen worden afgemeten en zijn gebaseerd op opvattingen over wenselijk gedrag.

Formele organisatie = de door de leiding ingestelde taakverdeling aangevuld met functie- en taakbeschrijvingen, beleidsrichtlijnen en procedures.

Informele organisatie = niet officieel vastgelegde, aanvullende gedragsregels.

Manager = iemand die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt.

Agendabepaling is belangrijk voor een manager. Agendabepaling houdt in: welke onderwerpen in welke volgorde verdienen de aandacht, welke taken moeten worden verricht.

Tijdmanagement, terreinkennis en resultaatgerichtheid helpen de manager tot een juiste prioriteitsstelling te komen.

Evenzeer van belang is de zogenoemde netwerkvaardigheden: de manager moet over de juiste informatiebronnen beschikken en zelf gedegen kennis van zaken bezitten; daarbij is een netwerk van in- en externe relaties onontbeerlijk.

De drie soorten activiteiten van een manager volgens Mintzberg:

1. interpersoonlijke activiteiten;
2. informationele activiteiten;
3. besluitvormende activiteiten.

Ad. 1. De manager vertegenwoordigt zijn organisatie naar buiten. Tevens is de manager verantwoordelijk voor een positief werkklimaat, bemanning van zijn afdeling, beoordeling, enzovoorts;

Ad. 2. De manager zoekt en ontvangt zowel binnen als buiten zijn eenheid voortdurend informatie;

Ad. 3. Informatie wordt via besluitvorming omgezet in planmatige actie.

Vier factoren die het werk van een manager beïnvloeden:

- de persoon zelf;
- afbakening van het werk;
- agenda van het werk;
- de omgeving.

Drie categorieën werk van een manager:

1. linking;
2. leading;
3. doing.

Ad. 1. Het onderhouden van contacten (via interpersoonlijke en informationele activiteiten);

- Ad. 2. Het behartigen van de belangen van de unit en ervoor zorgen dat iedereen zijn werk kan doen (via een combinatie van de interpersoonlijke en besluitvormende activiteiten);
- Ad. 3. Het regelen van dingen, er zelf voor zorgen dat het werk gedaan wordt (via concretisering van een combinatie van besluitvormende en interpersoonlijke activiteiten).

Naarmate een manager de nadruk overwegend op één van de drie soorten activiteiten legt wordt hij een “type” manager: de vergaderaar, de uithuizige, de troubleshooter, de groepsleider, de specialist, enzovoorts.

Om de juiste dingen op de juiste manier gedaan te krijgen, moet een manager:

- een inspiratiebron zijn voor andere mensen;
- visie en ideeën hebben en richting kunnen bepalen;
- een gemeenschappelijk gevoel van nuttig zijn creëren.

Henri Fayol's vijf managementfuncties:

- prévoir (vooruitzien);
- organiser (organiseren);
- commander (bevelen);
- coordonner (coördineren);
- contrôler (controleren).

De drie managementfuncties volgens Keuning/Eppink:

- de strategische beleidsvorming;
- het ontwerpen van de organisatiestructuur;
- het inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie.

De zes functies van een organisatie volgens Fayol:

- de technische;
- de financiële;
- de commerciële;
- de veiligheids-;
- de comptabele;
- de leidinggevende.

Henri Fayol ontwikkelde een theoretisch model dat onafhankelijk van het type organisatie toegepast kan worden (een zogenaamde eenheidstheorie). Hij vat de organisatie op als een organisme dat een aantal functies vervult.

Het vraagstuk van management kan in drie kernproblemen worden samengevat:

1. het extern afstemmingsprobleem;
2. het intern afstemmingsprobleem;
3. het structureringsprobleem.

Ad. 1. Het extern afstemmingsprobleem heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie moet worden afgestemd op de partijen en situaties in het omringend maatschappelijk systeem;

Ad. 2. Het intern afstemmingsprobleem heeft betrekking op de vraag hoe de organisatie en de individuele organisatieleden en de componenten onderling op elkaar moeten worden afgestemd;

Ad. 3. Het structureringsprobleem heeft betrekking op het ontwerpen van een raamwerk waarbinnen middelen kunnen worden afgestemd op te bereiken doelstellingen.

Bestudeer ook figuur 1.3

Externe omgeving = in principe alle elementen die – hetzij aan de invoerzijde, hetzij aan de uitvoerzijde – relaties hebben met de organisatie en haar functioneren beïnvloeden zonder dat zij daarvan een samenstellend of beheersbaar deel vormen.

Relevante externe omgeving = het geheel van in meer of mindere mate georganiseerde belanghebbende partijen en het complex van meer of minder gestructureerde situaties, die op een organisatie inwerken en haar functioneren beïnvloeden.

Interne omgeving = de organisatie als economisch/sociaal/technisch systeem, dat bestaat uit een aantal subsystemen of componenten.

Kenmerken van open systemen:

1. invoer vanuit de omgeving, doorvoer, uitvoer van materie; energie en informatie naar de omgeving;
2. cycli van activiteiten;
3. negatieve entropie;
4. negatieve feedback;
5. zelfhandhaving in dynamisch evenwicht;
6. differentiatie;
7. equifinaliteit.

Ad. 3. Oftewel desorganisatie, deze wordt tegengegaan door het vormen van reserves, door het steeds zoeken naar nieuwe bestaansmogelijkheden;

- Ad. 4. Continue informatie over het eigen functioneren met betrekking tot de nagestreefde doelstellingen;
- Ad. 5. Voor het dynamisch evenwicht van een open systeem kan soms groei, soms het bijstellen van veiligheidsmarges (bijvoorbeeld reserves) van belang zijn;
- Ad. 6. In groeiende open systemen treedt zeer dikwijls een toenemende mate van arbeidsverdeling op;
- Ad. 7. Hoe meer regulering, des te lager de mate van equifinaliteit.

Organisatie-evenwicht = als de beloning gelijk of groter is dan de geleverde prestatie.

Effectiviteit = de mate waarin gestelde doeleinden worden bereikt.

Bestudeer ook tabel 1.3

Bij de contingentietheorie is er sprake van een situatie-afhankelijk karakter.

Inductie vertrekt vanuit de realiteit: ervaringen worden beschreven en/of geanalyseerd, gegevens verzameld, er vindt gericht onderzoek plaats. Van daaruit worden algemeen geldende stellingen (theorie) afgeleid.

Deductie vertrekt vanuit de theorie. Het startpunt bestaat uit een algemeen geldende stelling, een axioma of een vooronderstelling.

De organisatie- en managementtheorie draagt een interdisciplinair karakter.

Een interdisciplinaire benadering houdt rekening met verschillende disciplines die op elkaar worden afgesteld.

Bestudeer ook figuur 1.10

De ontwikkeling van de organisatiestructuur is afhankelijk van de strategie van die organisatie en van de middelen en mensen die ter beschikking staan van de organisatie.

De totaliteitsgedachte houdt in dat elk deel steeds tegen de achtergrond van het geheel gezien moet worden en de interrelatiegedachte dat het deel ook in zijn relatie tot overige delen dient te worden gezien.

Het samengaan van de totaliteitsgedachte en interrelatiegedachte is de essentie van de stelsel- en procesbenadering.

De drie soorten processen van het managementproces:

- het besluitvormingsproces;
- het communicatieproces;
- het informatievoorzieningsproces.

Functionele bedrijfsprocessen zijn:

- het marketing- of verkoopproces;
- het inkoopproces;
- het productieproces;
- het research- en ontwikkelingsproces;
- het financiële proces;
- het personele proces.

Processen beheerst men met behulp van de zogenoemde regelkring (*het cybernetische proces*). Deze bestaat uit het volgende:

- de uitvoeringsnormen;
- de opdracht tot uitvoering;
- het stuurorgaan dat voortdurend informatie over de gang van zaken ontvangt;
- dat de ontvangen informatie toetst aan de gestelde normen en;
- dat actie onderneemt indien dat nodig is (*bijsturing*). feedback

Administratieve organisatie = het stelsel van regelingen dat voorziet in informatievastlegging, informatieverwerking en informatievoorziening.

Hoofdstuk 2 Management en besluitvorming

Besluitvorming = het proces dat zich in achtereenvolgende fasen voltrekt vanaf het moment dat informatie ter beschikking komt die op een mogelijk probleem wijst totdat een gekozen oplossing wordt uitgevoerd.

Het besluitvormingsproces bestaat uit vier hoofdfasen:

1. het stellen van het probleem;
2. het ontwikkelen van alternatieven;
3. het aangeven van gevolgen van alternatieven;
4. het maken van een keuze (= beslissen).

Bestudeer ook figuur 2.1

Stap 1 is de probleemanalyse en stap 2 tot en met 4 is de probleemoplossing.

Het fasenmodel van het proces van besluitvorming is beschrijvend en normatief.

Regels voor een goede besluitvorming zijn:

- sla geen fase over;
- diep elke fase goed uit;
- ga bij besluitvorming in groepen gezamenlijk van fase naar fase;
- keer zonedig terug naar een voorafgaande fase.

Het probleem ontstaat als er een verschil ontstaat of dreigt te ontstaan tussen de toestand die wenselijk wordt geacht en de werkelijke situatie.

Probleemontkenning en vluchtgedrag zijn niet-adequate reacties op problemen.

Cognitieve dissonantie = de situatie waarin men een strijdigheid van waarnemingen of opvattingen ervaart.

Vormen van vluchtgedrag:

- vlucht in “creative accounting”;
- vlucht in illusies;
- vlucht in overactiviteit;
- vlucht uit de dagelijkse werkelijkheid;
- vlucht in bemoeizucht en autoritair gedrag;
- vlucht in agressie.

Drie technieken die de creativiteit bevorderen (ontwikkelen van alternatieven = stap 2):

1. brainstorming;
2. synectics;

3. lateraal denken.

- Ad. 1. Het in korte tijd ontwikkelen van zoveel mogelijk ideeën;
- Ad. 2. Een opdrachtgever beschrijft het probleem, hierna noteren de deelnemers de kern van hun ideeën. Daarna vindt er een discussie plaats. Kritiek is, net als bij brainstorming, verboden;
- Ad. 3. Lateraal denken is een aanvulling op het bestaande logische denken. Bestaande opvattingen in kaart brengen en daarna nieuwe gezichtspunten innemen.

Drie beslissingsmethoden zijn:

1. de beslissingsboom;
2. de beslissingsmatrix (hulpmiddel is de weegfactor);
3. de speltheorie (eerste uitkomstenmatrix opstellen dan beslissen);

Twee beslissingsregels zijn:

- maxi-min-regel;
- minimax-spijtregel.

Drie factoren beïnvloeden het besluitvormingsproces:

- de structuur van de organisatie;
- de kwaliteit van de communicatie;
- de motivatie van de organisatieleden.

Communicatie = alle activiteiten waardoor informatie, dat wil zeggen gegevens, feiten, gedachten, gevoelens en wensen, wordt overgebracht naar of ontdekt bij andere mensen.

Voor effectieve communicatie is tweerichtingsverkeer nodig, echter veel functionarissen, van hoog tot laag, doen het volgende:

- luisteren onvoldoende;
- letten te weinig op misverstanden die er mogelijk zijn of kunnen ontstaan;
- formuleren slecht of te weinig doordacht.

Informatie komt soms vertekenend over. Dit komt onder meer door:

- omgevingsfactoren;
- menselijke factoren.

Motief = een emotionele impuls die op de wil inwerkt en deze tot activiteit prikkelt.

Drie soorten beslissingen zijn:

- strategische beslissingen;
- organisatorische beslissingen;
- operationele beslissingen.

Programmeerbare beslissingen = beslissingen met een routine-matig karakter.

Niet-programmeerbare beslissingen = beslissingen die nieuw en ongestructureerd zijn.

Bestudeer ook tabel 2.4

Bestudeer ook tabel 2.5

Bestudeer ook tabel 2.6

Als de bij een probleem betrokken partijen tegengestelde belangen hebben, betekent besluitvorming winnen (domineren) of verliezen (meegaan): de zero-sum game.

Bestudeer ook figuur 2.7

Hoofdstuk 3 Het structureringsprobleem als situatie-afhankelijk vormprobleem

Organisatie = een complex van mensen en middelen dat ontworpen wordt om door samenwerking en opoffering van beschikbare middelen bepaalde doelstellingen te bereiken.

Het ontwerpen van een organisatiestructuur is afhankelijk van de strategie en van de beschikbare middelen en is dus altijd een situatiegebonden oplossing.

Het structureringsprobleem heeft betrekking op het probleem van het te ontwerpen raamwerk, waarbinnen mensen en middelen worden afgestemd op de te bereiken doelstellingen.

Onder organisatiestructuur wordt verstaan:

- het toekennen van werkzaamheden (functies, taken) aan functionarissen, werkgroepen en afdelingen;
- de verdeling van bevoegdheden aan en het regelen van de betrekkingen tussen functionarissen, werkgroepen en afdelingen;
- de in een organisatie ingebouwde communicatiekanalen die nodig zijn voor coördinatie en hiërarchie.

Arbeids- en bevoegdhedenverdeling enerzijds gaan altijd gepaard met coördinatie anderzijds, zodat alle bedrijfsactiviteiten op elkaar afgestemd blijven.

Drie lagen van management zijn:

- de topleiding of het topmanagement;
- het middenkader of het middle-management;
- de uitvoerende medewerkers.

Soorten organisatiestructuren:

- de lijnorganisatie;
- de lijn-staforganisatie;
- de lijnorganisatie met hulpdiensten;
- de ententestructuur;
- de matrixorganisatie.

Constituerende taken zijn:

- vooruitzien;
- voorspellen;
- plannen;
- organiseren.

Dirigerende taken zijn:

- geven van opdrachten;
- het motiveren van medewerkers;
- het controleren van de uitvoering en de resultaten.

Constituerende taken zijn beleidsintensief en dirigerende taken zijn uitvoeringsintensief.

Bestudeer ook figuur 3.4

De staf geeft informatie en verstrekt gevraagd en ongevraagd adviezen, maar verricht zelf geen uitvoerende werkzaamheden.

Hulpdiensten leveren specialistische diensten aan bedrijfsafdelingen of aan functionarissen in de lijn en verrichten daarnaast ook zelf uitvoerende taken ten behoeve van de lijn.

De organisatiestructuur kan worden onderscheiden in de organieke en de personele structuur. De organieke structuur is het resultaat van de vorming van organen binnen het bedrijf. De personele structuur betreft de personele bezetting van functies op de afdelingen.

De vragen die bij het ontwerpen van een organisatiestructuur steeds aan de orde zijn, hebben betrekking op:

- arbeidsverdeling;
- bevoegdheden en coördinatie.

Twee hoofdvormen van arbeidsverdeling zijn:

- differentiatie;
- specialisatie.

Organisatieschema = de visuele schematische voorstelling van de belangrijkste kenmerken van de formele taakverdeling en de formele gezagsverhoudingen in een organisatie.

Functiebeschrijving = weergave van de taken, bevoegdheden en de te onderhouden onderlinge relaties.

Formele organisatie = de door de leiding ingestelde taakverdeling, aangevuld met functie- en taakbeschrijvingen, richtlijnen en procedures.

Informele organisatie = aanvullende gedragsregels.

De organieke en de personele structuur vormen samen de formele organisatie.

Informeel organisatiegedrag = gedrag van organisatieleden dat niet van tevoren expliciet gestructureerd is.

Hoofdstuk 4 Het structureringsprobleem: opbouw en uitbouw van de organisatiestructuur

Welke krachten bepalen de op- en uitbouw van de organisatiestructuur?

Beantwoording kan op twee manieren, namelijk:

- de deductieve weg \Rightarrow vanuit abstracte, theoretische stellingnamen of veronderstellingen;
- de inductieve weg \Rightarrow hier vormen concrete, empirische gegevens het vertrekpunt.

Kruisinga stelt dat het bestuursmotief en het kostenmotief bij arbeidsverdeling maatgevend zijn.

Bestuursmotief = de leiding op een zodanige wijze in de organisatiestructuur verankeren dat op alle niveaus eenheid van gezichtspunt en gelijkgerichtheid bij het handelen bestaan.

Kostenmotief = een economische doelmatige realisatie van de taakverdeling, dus met de laagste kosten.

De vier stappen van Kruisinga:

1. verticale differentiatie (kostenmotief);
2. hiërarchering (bestuursmotief);
3. functionalisatie (kostenmotief);
4. afdelingsvorming (bestuursmotief).

Twee hoofdcriteria bij functionalisatie:

- de eindprestatie (P-, G- of M-groepering);
- de aard of fase van de bewerkingen of handelingen die moet worden verricht, ongeacht de soort van het produkt of dienst, ongeacht de markt en ongeacht de geografische plaats van uitvoering. Er is dan sprake van horizontale differentiatie (F-groepering).

Interne specialisatie = alle bewerkingsfasen die gericht zijn op een bepaald eindprodukt worden bij elkaar getrokken.

Interne (horizontale) differentiatie = de natuurlijke samenhang tussen de verschillende opeenvolgende bewerkingsfasen van het produkt wordt juist verbroken en bewerkingsfasen worden in zekere mate verzelfstandigd.

Afdelingsvorming = het samenvoegen van individuele uitvoerders tot organen: afdelingen, divisies of diensten.

Verticale differentiatie = het opsplitsen en groeperen van taken opdat deze – op basis van het criterium “prijs van de arbeid” – gelijkwaardig worden. Dit resulteert in een taakverdeling in hiërarchisch boven- en ondergeschikte niveaus.

De drie managementfuncties zijn:

1. strategische beleidsvorming;
2. het ontwerpen van de organisatiestructuur;
3. het inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie.

De eerste twee zijn beleidsintensief en worden tezamen ook wel met de term constitueren aangeduid.

De derde is uitvoeringsintensief en noemt men ook wel dirigeren.

Constitueren = het scheppen van een kader voor de daadwerkelijke uitvoering.

Dirigeren = het op gang brengen van, richting geven aan, toezicht houden op en het controleren en bijsturen van de uitvoerende handelingen.

De vijf soorten relaties:

1. de lijnrelatie;
2. de stafrelatie;
3. de functionele relatie;
4. de horizontale relatie;
5. de laterale of diagonale relatie.

Ad. 1. Dit is de hiërarchische verhouding tussen leider en ondergeschikten;

Ad. 2. Dit betreft het ongevraagd en gevraagd advies geven aan de lijnfunctionarissen aan wie zij is toegevoegd. De stafbevoegdheid is slechts een adviesbevoegdheid;

Ad. 3. Dit is de relatie tussen specialistische diensten (hulpdiensten) en andere bedrijfsonderdelen of functionarissen, waarbij de hulpdienst een deel van de uitvoering verricht of dwingende aanwijzingen voor de uitvoering mag geven c.q. door de lijn geraadpleegd moet worden;

Ad. 4. Dit is de overlegrelatie tussen functionarissen op eenzelfde hiërarchisch niveau;

Ad. 5. Dit is de overlegrelatie tussen functionarissen op verschillende hiërarchische niveaus uit verschillende afdelingen die tot een advies of tot een gecoördineerde uitvoering van een gezamenlijke taak moeten komen.

De vier verschillende staffuncties zijn:

- de generalistische staf: deze beschikt over deskundigheid, die niet tot één specifiek gebied beperkt is zoals het geval is bij;
- de gespecialiseerde staf;
- de persoonlijke staf (deze levert geen inhoudelijke bijdrage, bijvoorbeeld een secretaresse);
- de concerndienst.

De drie soorten chefs zijn:

1. de hiërarchische chef of beherende baas;
2. de operationele chef of werkbaas;
3. de functionele chef of vakbaas.

- Ad. 1. Deze is verantwoordelijk voor de gang van zaken binnen een afdeling;
- Ad. 2. Deze oefent zijn bevoegdheid uit binnen een daartoe door de hiërarchische chef gestelde raamopdracht;
- Ad. 3. Deze is verantwoordelijk voor de vaktechnische aspecten en het juist hanteren van specialistische kennis en vaardigheden bij uitvoering van werkzaamheden.

De soorten organisatiestelsels zijn:

1. de lijnorganisatie;
2. de staforganisatie;
3. de functionele organisatie;
 - het meerbazenstelsel binnen de afdeling (Taylor);
 - het stelsel van hulpdiensten;
4. de horizontale organisatie en ententestructuur;
5. de matrixorganisatie.

Bestudeer ook figuur 4.19

- Ad. 1. Voordelen:
- duidelijkheid;
 - eenheid;
- Nadelen:
- overbelasting;
- Ad. 2. Voordelen:
- verbetering van kwaliteit;
- Nadelen:
- kost veel geld;
 - toepassing van specialistische kennis kan in de praktijk problematisch zijn;
- Ad. 3. Voordelen hulpdiensten:
- deskundigheid;
- Nadelen hulpdiensten:
- geen eenheid van bevel;

- onduidelijkheid;
- tegenstrijdigheid.

Hulpdiensten = afdelingen die op aspecten van leiding geven en uitvoering aan overige afdelingen of functionarissen specialistische diensten bewijzen.

Interne (of horizontale) differentiatie = de vorm van taakverdeling waarbij naar gelijksoortigheid van de handelingen wordt gegroepeerd (F-groepering).

Interne specialisatie = het naar produkt (of dienst) of naar plaats of naar deelmarkt groeperen van handelingen over functionarissen of afdelingen (P-, G- of M-groepering).

Verschijningsvormen van interne differentiatie zijn:

- vorming van afdelingen of functies direct onder de topleiding;
- vorming van functies of subafdelingen binnen afdelingen;
- groepering van ondersteunende hulpdiensten in functionele afdelingen c.q. stafafdelingen.

Verschijningsvormen van interne specialisatie zijn:

- vorming van afdelingen direct onder de topleiding;
- vorming van subafdelingen binnen afdelingen;
- groepering van coördinerende diensten naar coördinatoren of comités.

Voordelen F-groepering:

- mechanisering na de aanschaf van gespecialiseerde apparatuur ten behoeve van de te verrichten handelingen;
- een hoge bezettingsgraad van mensen en machines;
- het ontwikkelen van een grote vaardigheid en routine;
- het bereiken van een hoge graad van deskundigheid en kennis van deelbewerkingen;
- gelijkheid in werkhouding, waarden en taal.

Nadelen F-groepering:

- eentonigheid, eenvormigheid en eenzijdigheid;
- geringe flexibiliteit, die ontstaat doordat men zich toelegt op een of slechts enkele bewerkingen;
- coördinatieproblemen, die ontstaan door doorbreking van de natuurlijke samenhang tussen de opeenvolgende bewerkingen.

Multiplicatie = de kwestie van hoeveel functionarissen op een F- of P-gerichte bundeling van taken moeten worden aangesteld.

Voordelen P-groepering:

- vereenvoudiging van planning en coördinatie, doordat de natuurlijke samenhang tussen opeenvolgende bewerkingen behouden blijft;
- een snelle doorstroming van produkten door de groepsgewijze opstelling per produkt van mensen en machines (produkt-lijnopstelling);
- snelle probleemoplossing door ingebouwde directe coördinatie en interactie in de groep;
- kortere communicatielijnen bij terugkoppeling van informatie.

Nadelen P-groepering:

- hogere kosten;
- een lagere graad van functionele deskundigheid op deelbewerkingen.

De vuistregels voor brede taakgroepen luiden als volgt:

- de groepen voeren de werkzaamheden zo zelfstandig mogelijk uit;
- de leden van de groep moeten in staat zijn alle activiteiten uit te voeren die binnen het proces noodzakelijk zijn;
- de groep heeft een omvang van minimaal vier en maximaal twintig leden;
- de beloning is voor een belangrijk deel gebaseerd op de inzetbaarheid binnen de groepstaken;
- binnen de groep kan de coördinatie taak (roulerend) door een van de groepsleden vervuld worden.

Een semi-autonome (P-)werkgroep wordt gekenmerkt door:

- een afgeronde groepstaak;
- de mogelijkheid om zelfstandig contacten met staf- en hulpdiensten of voor- en nageschakelde afdelingen op te nemen;
- ruimte voor de groepsleden om tempo, kwantiteit en kwaliteit zelf te reguleren;
- een beperkte omvang, zodat de groepsleden directe contacten met elkaar kunnen onderhouden en een groep kunnen vormen.

Business Process Redesign (BPR) = het compleet opnieuw ontwerpen van bedrijfsprocessen om zo de effectiviteit van een geheel productieproces te vergroten.

Doelstellingen van BPR zijn:

- reductie van tijd;
- reductie van kosten;
- vergroting van kwaliteit;
- een andere wijze van besturing van de organisatie.

Mogelijkheden bij oriëntatiecriteria:

- F-oriëntatie: functies;
- P-oriëntatie: produkten;
- G-oriëntatie: geografische gebieden;
- M-oriëntatie: markten.

Oriëntatiecriteria en gradatie in oriëntatie:

- indeling in afdelingen;
- aanstellen van coördinatoren;
- instellen van coördinatiecomités.

Drie typen interdependentie:

- gepoolde interdependentie (indirecte afhankelijkheid);
- seriële interdependentie (directe afhankelijkheid bij een afdeling die onderdelen toelevert aan een andere afdeling; ook hier is sprake van gepoolde interdependentie);
- reciproke interdependentie (wederzijdse seriële afhankelijkheid; ook hier is sprake van gepoolde interdependentie).

Elementaire coördinatievoorzieningen zijn:

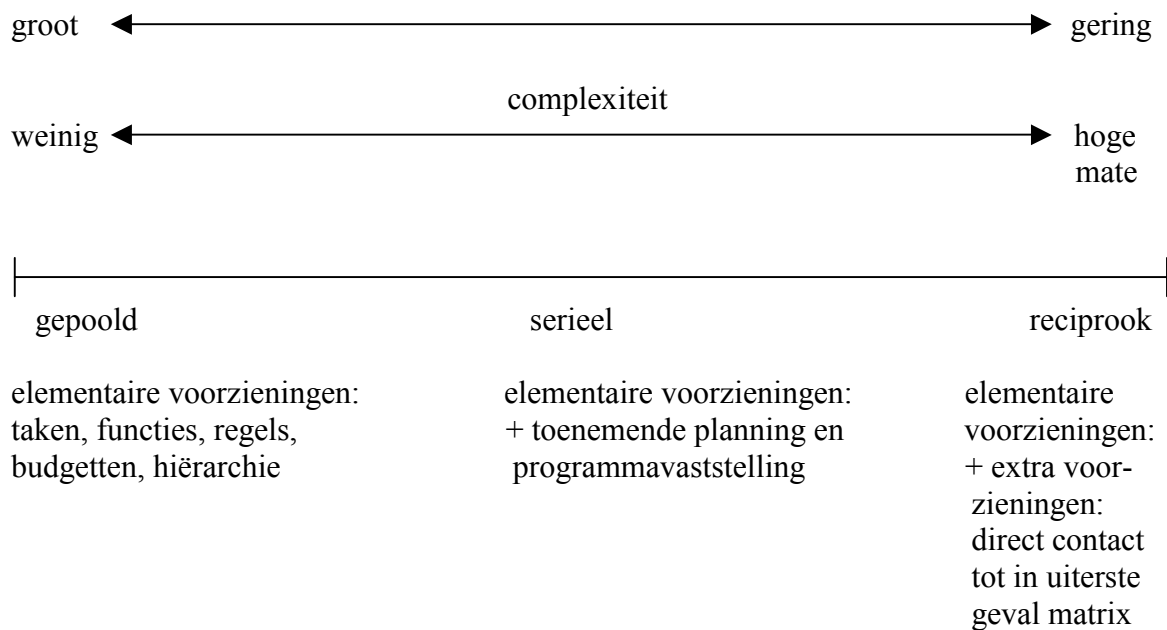
- verticale en horizontale taak- en functievorming van individuen en de wijze van afdelingsvorming;
- het formuleren van taakopdrachten, regels, programma's en procedures;
- het formuleren van te bereiken prestatieniveaus (subdoelstellingen) met daarbij gevoegde instructies;
- de hiërarchie.

Extra coördinatievoorzieningen zijn:

1. direct contact ("contact passerelle");
2. liaison-rol (= verbindingsfunctionaris);
3. task force (= tijdelijk comité);
4. team (= permanent comité);
5. coördinator-intergrator (= functionaris zonder formele bevoegdheden);
6. intergrator-manager (= functionaris met beperkte bevoegdheden);
7. matrixorganisatie.

Samenhang tussen typen interdependentie:





Cognitieve en emotionele verschillen tussen functionarissen:

- verschillen in doelorïëntatie;
- verschillen in tijdoriëntatie;
- verschillen in interpersoonlijke oriëntatie;
- formaliteit van de structuur.

Differentiatie (volgens Lawrence, Lorsch en Morse) = het verschil in cognitieve en emotionele oriëntatie tussen leidinggevende functionarissen in de verschillende functionele afdelingen.

De wijze waarop een organisatie gestructureerd dient te worden is SITUATIE-AFHANKELIJK.

Taakgroeperingscriteria:

- doel;
- soort of karakter van de werkzaamheden;
- vereiste bekwaamheden;
- plaats;
- tijdstippen;
- technologie.

Functievormingsoverwegingen:

- Heeft iedereen een redelijke dagtaak?
- Zijn er lacunes?

- Zijn er doublures?
- Is de organisatie kwetsbaar?
- Hoe zit het met coördinatieproblemen?
- Hoe staat het met het omspanningsvermogen?
- Is de organisatie flexibel genoeg?
- Is er arbeidsvoldoening?
- Zijn er ontwikkelingsmogelijkheden?
- Is de organisatie op een doelmatige wijze te bemannen?

Werkstructurering = een wijze van taak- en functievorming, waarbij te verrichten taken zodanig worden gegroepeerd dat de capaciteiten van medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht komen.

Om een gunstige werkomgeving te creëren is het belangrijk om op de volgende zaken te letten:

- de output;
- het proces;
- het organisatieklimaat;
- de organisatieleden.

De drie fasen van werkstructurering zijn:

- de fase van uiterlijkheden (= werkextrinsieke factoren);
- de fase van het werk zelf (= werkintrinsieke factoren);
- de fase van de afdelingsstructuur (werkintrinsieke factoren).

Taakverruiming = het uitbreiden van de individuele taak met werkzaamheden van hetzelfde niveau.

Taakverrijking = het toevoegen van elementen van een kwalitatief hoger niveau aan individuele taken.

Taakroulatie = leden van een groep wisselen regelmatig onderling van taak en daartoe die verschillende taken hebben aangeleerd.

De vier voorwaarden bij arbeidssatisfactie zijn:

- variëteit;
- autonomie;
- identificatie;
- terugkoppeling.

Voor een goed taak- en functie-ontwerp levert dit de volgende ingrediënten op:

- directe feedback;

- cliënt-gerichte taakuitvoering in plaats van baasgerichtheid;
- nieuwe kennis en ervaring kunnen opdoen;
- werkindeling en planning zelf kunnen maken;
- eigen unieke ervaring kunnen opdoen;
- zelf middelen beheren;
- directe communicatiemogelijkheden openen;
- persoonlijke verantwoordelijkheid dragen.

Bij de zogenoemde sociotechnische aanpak worden taakverdeling en functievorming niet langer op individuen afgestemd. De nadruk ligt nu op (semi-)zelfstandige P-groepen die rond een natuurlijke en afgeronde groepstaak worden geformeerd.

Doel van kwaliteitscirkels = kwaliteitsverbeteringen in de ruimste zin van het woord, het accent daarbij ligt op kleine groepen en op eigen initiatief op en vanaf de werkvloer.

Bij MANS (= Management en Arbeid Nieuwe Stijl) staat kwaliteitsverbetering, maar ook hogere produktiviteit en optimale betrokkenheid centraal. Men gebruikt daartoe vooral statistische procesbeheersingstechnieken.

Het herontwerpen van bedrijfsprocessen (Business Process Redesign) heeft de volgende kenmerken:

- investeringen dienen te worden toegespitst op cruciale bedrijfsprocessen die bij voorkeur van klant tot klant lopen;
- de doelstellingen van de organisatie worden vooral in termen van concrete resultaten van procesverbetering gedefinieerd;
- de geselecteerde bedrijfsprocessen worden herontworpen en heringericht;
- herinrichting van de organisatie leidt in het algemeen tot een complexe, ingrijpende verandering voor de organisatie.

Delegatie = het door een daartoe bevoegde functionaris overdragen aan één of meer andere functionarissen.

Taak = de technische inhoud van een functie.

Functie = de gemeenschappelijke doelstelling van een aantal samenhangende taken.

Bevoegdheid = het recht tot het nemen van beslissingen die voor het uitvoeren van een taak nodig zijn.

Verantwoordelijkheid = de morele verplichting om een taak naar beste vermogen uit te voeren, alsmede de plicht om over de uitvoering van die taak te rapporteren.

Attributie = een in een regeling toegekende bestuursbevoegdheid aan een bestuurlijk orgaan.

Mandatering = de overdracht van bestuursbevoegdheden waarbij degene die mandaat krijgt dit uitoefent in naam en onder verantwoordelijkheid van degene die dit heeft gegeven.

Organisatieschema = een visuele, overzichtelijke, schematische voorstelling van de belangrijkste kenmerken van de formele taakverdeling en van de formele gezagsverhoudingen in een organisatie.

De vier elementen van een functiebeschrijving zijn:

- een samenvattende karakteristiek (naam van de functie);
- de onderscheiden taken;
- de bevoegdheden die aan de uitoefening van de functie zijn verbonden;
- de betrekkingen die ten opzichte van andere functies of posities (eventueel met derden buiten de organisatie) zijn te onderhouden.

Indien er toenemende heterogeniteit is, dan dient er een P-indeling te worden gehanteerd.

Naar de mate van heterogeniteit in P, G, M en F onderscheidt men:

- single product firms (bijvoorbeeld KLM, Hoogovens);
- dominant product firms (bijvoorbeeld Bols);
- related product firms (bijvoorbeeld Elsevier);
- unrelated product firms (bijvoorbeeld ITT).

Bestudeer ook figuur 4.49

Bestudeer ook figuur 4.50

Bestudeer ook figuur 4.51

Bestudeer ook figuur 4.52

Bestudeer ook tabel 4.3

Bestudeer ook figuur 4.53

Het omspanningsvermogen kent een horizontale en verticale dimensie:

- horizontaal: het aantal direct ondergeschikten aan wie een leider effectief leiding kan geven, ook wel spanwijdte of “span of control” genaamd;
- verticaal: het aantal niveaus waaraan (in)direct effectief leiding kan worden gegeven (spandiepte).

Maatregelen bij overschrijding van het omspanningsvermogen:

- delegeren;
- herverdeling van taken;
- inschakeling van stafdiensten;
- inschakeling van persoonlijke staf;
- inschakeling van hulpdiensten;
- inschakeling van subleiders.

Omspanningsvermogen - bepalende factoren:

- leider en leiderschap;
 - persoonlijkheidskenmerken;
 - deskundigheid en beschikbare tijd;
- ondergeschikte medewerkers;
 - persoonlijkheid;
 - deskundigheid;
- organisatie/middelen;
 - welke mogelijkheden zijn er voor het instellen van staf- en hulpdiensten, delegatie, P-groepen;
 - welke middelen zijn er beschikbaar voor reorganisatie;
 - organisatieklimaat, kwaliteit van de communicatie, soort leiderschap;
 - opbouw van de organisatie;
- werk;
 - soort werkzaamheden;
 - eenmalig of routinematig;
 - beleids- of uitvoeringsintensief.

De mate van (de-)centralisatie is afhankelijk van:

- kwantitatieve groei;
- kwalitatieve groei;
- veranderlijkheid in omgeving; duurzaamheid/tijdelijkheid van de activiteiten;
- filosofie van de topleiding en historie van de organisatie met betrekking tot delegatie en decentralisatie;
- voorhanden technologie;
- plaats en tijd;
- politieke factoren;
- bekwaamheid leidinggevend en uitvoerend kader;
- soort functie in beslissingsgebied;
- economische toestand van de organisatie.

De bestuurlijke ordening kan op twee manieren gestalte krijgen:

- interne differentiatie op basis van een F-indeling;
- interne specialisatie op basis van een P-, G- of M-indeling.

Vormen van ruimtelijke ordening van zeggenschap doen zich als volgt voor:

- binnen één vestiging over F-, respectievelijk P-, M- of G-afdelingen;
- over meer vestigingen en wel partieel en relatief compleet.

Factoren die de keuze van een vestigingsplaats bepalen:

- technologische factoren;
- economische factoren;
- geografische factoren;
- strategische-politieke factoren.

Vormen van centralisatie en decentralisatie:

1. rechtstreekse plaatsing zonder concentratie van functionele deskundigheid elders;
2. detachering waarbij functionele binding boven de plaatselijke binding wordt gesteld;
3. rechtstreekse plaatsing waarbij plaatselijke binding boven de functionele binding wordt gesteld.

De verschillende, hierboven genoemde, verschijningsvormen geven geen uitsluitsel over de mate van concentratie of spreiding van beslissingsbevoegdheden. Ook moet op het volgende gelet worden:

- het onderwerp van zeggenschap;
- de te volgen beleidslijnen, instructies, procedures op uiteenlopende onderwerpen van leiding en uitvoering;
- de fase waarin inschakeling bij beleidsbepaling, planning of probleemoplossing daadwerkelijk plaatsvindt.

Soorten divisies:

- investeringscentra;
- winstcentra;
- opbrengstcentra;
- uitgavencentra;
- standaardkostencentra.

Hoofdstuk 5 Verschijningsvormen van organisatiestructuren: basisvormen van organisaties nader bezien

De drie basisvormen zijn:

1. de gecentraliseerde functionele vorm;
2. de gedecentraliseerde divisievorm;
3. de gedecentraliseerde projectmanagementvorm.

Interne differentiatie = het groeperen van bewerkingen of handelingen naar gelijksoortigheid wat betreft deskundigheid, kennis en inzicht, vaardigheden en houdingen en bekwaamheid, met als resultaat verzelfstandigde functionele deskundigheids- en verantwoordelijkheidsgebieden.

Kenmerken van de gecentraliseerde functionele vorm:

- er is sprake van interne differentiatie;
- sterk hiërarchische structuur;
- coördinatiepunt ligt bij de allesweter;
- sturing vindt vanuit de top plaats;
- beslissingen inzake strategie, structuur en procesbeheersing worden door de topleiding genomen; operationele uitvoeringsbeslissingen kunnen worden gedelegeerd.

Bestudeer ook figuur 5.3

Interne specialisatie = het groeperen van alle activiteiten die betrekking hebben op een eindprestatie (die de doelstelling van de functies vormt naar produkt, markt of geografisch gebied) tot verzelfstandigde verantwoordelijkheidsgebieden.

Bestudeer ook figuur 5.5

Voordelen van de divisievorm ten opzichte van de F-vorm:

- synergievoordelen;
- slagvaardig kunnen reageren op invloeden uit de markt;
- divisies kunnen voor strategie terugvallen op de totale middelenreservoir van het concern;
- meer general-management posities, dus meer carrièremogelijkheden;
- meten en beoordelen van prestaties kan in divisies op meer organisatieniveaus plaatsvinden;
- divisionalisatie maakt het mogelijk bevoegdheden aan één verantwoordelijke manager over te dragen.

Nadelen van de divisievorm ten opzichte van de F-vorm:

- hogere kosten;
- prijsgeven van functionele deskundigheid;
- er kan een tekort aan general-management mankracht ontstaan;
- suboptimalisatie.

Voordelen van de business-unitstructuur zijn:

- goed middel om resultaatverantwoordelijkheid te delegeren;
- strategie dicht bij ondernemings specifieke omgeving;
- eigen verantwoordelijkheid voor managementprocessen;
- bevordert ondernemerschap;
- top concentreert zich op strategie en portfolio.

Nadelen van de business-unitstructuur zijn:

- moeizame afbakening van centrale en decentrale bevoegdheid;
- ontstaan van rivaliteit om diensten en aandacht van de top;
- autonomie van de business units houdt synergie tegen;
- de top is nu afhankelijk van business-unitmanagers;
- duplicatie van staffuncties.

Bestudeer ook figuur 5.9

Zelfbeheer = het uitoefenen van de bevoegdheid om in een organisatorische eenheid de produktie binnen vooraf gestelde kaders te regelen en te sturen, zonder directe tussenkomst tijdens het produktieproces van buiten af.

Zelfbeheer kan worden toegepast indien de unit de volgende kenmerken heeft:

- een eenduidige budgettaire verantwoordelijkheid;
- een eenduidig produkt of dienst;
- het volledige scala van bedrijfsfuncties;
- een eenduidige of unieke combinatie van doelen en middelen;
- een eigen identiteit (eigen structuur en cultuur).

Twee groepen van de gedecentraliseerde projectmanagementvorm:

- de basisorganisatie (permanent deel van de organisatie; dit is het middelenreservoir);
- de uitvoerende werkorganisatie.

Voorwaarden van de matrixorganisatie:

- duaal management;
- evenwicht tussen F-, en project- c.q. produktinvloed.

De kwaliteit van de coördinatie in de projectorganisatie is afhankelijk van:

- de juiste deskundigheid;
- adequate bevoegheden;
- de juiste informatie.

Bestudeer ook figuur 5.12

Voordelen van de matrixorganisatie:

- nadruk ligt zowel op vakinhoudelijke kwaliteit als op de uitvoeringscoördinatie;
- overleg en afstemming aan de basis zijn direct gerelateerd aan de eisen die de uitvoering stelt;
- teamwork wordt bevorderd.

Nadelen van de matrixorganisatie:

- ingewikkelde structuur;
- kans op verstoorde evenwicht door persoonlijke machtsverhoudingen;
- er is veel overleg nodig;
- er is veel en goed management vereist;
- er zijn organisatorische vaardigheden en inzichten bij medewerkers nodig;
- verantwoordelijkheden zijn moeilijk af te bakenen.

Project = een geheel van activiteiten dat wordt uitgevoerd door meerdere specialistische groepen in een tijdelijk samenwerkingsverband en dat gericht is op een duidelijk gespecificeerd resultaat. Dit resultaat dient te worden bereikt binnen een begrensde tijd en met begrensde middelen.

Volgens Hulsebosch is er sprake van een projectorganisatie indien er autonomie is en er zowel sturende als uitvoerende activiteiten worden verricht.

Volgens Hulsebosch zijn bij de projectorganisatievorm de volgende ordeningsaspecten van toepassing:

- verzelfstandiging van het project;
- groepering van taken rondom het project;
- coördinatie van taken binnen het project;
- communicatie via overwegend horizontale contacten;
- beslissingsbevoegdheden liggen in belangrijke mate binnen de semi-autonome projectorganisatie.

Voordelen van de projectorganisatie:

- projectorganisatie voorkomt of corrigeert de verzuilingsfunctie van de traditionele functionele organisatie;
- voorkomt of corrigeert de zogenoemde fasenvertragingdisfunctie;
- bevordert interdisciplinaire samenwerking.

Nadelen van de projectorganisatie:

- duale zeggenschapsverhoudingen leidt dikwijls tot problemen in de machtsstructuur;
- het probleem van het leiderschapspatroon;
- het probleem van de samenwerking.

Bestuurlijke of leidinggevende taken omvat, zoals eerder gezegd, het volgende:

1. strategische beleidsvorming;
2. het ontwerpen van de organisatiestructuur;
3. het inhoud geven aan en doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie.

Voordelen meerhoofdige leiding:

- bredere kennis en ervaring;
- onderlinge aanvulling en correctie;
- minder kans op overbelasting;
- minder kwetsbaar in verband met continuïteit.

Nadelen meerhoofdige leiding:

- meer tijdrovende besluitvorming;
- afhankelijkheid van goede onderlinge verhoudingen;
- gevaar voor overheersing door persoonlijk overwicht van één der leden.

Voordelen eenhoofdige leiding:

- snellere besluitvorming;
- ongedeelde verantwoordelijkheid;
- eenheid van beleid, identificatie met de persoon van de leider.

Nadelen van eenhoofdige leiding:

- mogelijke eenzijdigheid;
- gevaar verbreking continuïteit bij vervanging;
- gevaar voor overbelasting;
- te sterke afhankelijkheid van één persoon.

Het uiteindelijke concernvoordeel wordt volgens Daemes en Douma mede bepaald door:

- de omvang van de concernkosten;
- de samenstelling van de activiteiten in de verschillende bedrijfstakken (de zogenoemde portfolio);
- de eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen binnen het concern.

De vier bestuursmodellen:

1. executief bestuur;
2. beleidsvormend bestuur;
3. voorwaardenscheppend bestuur;
4. toezichhoudend bestuur.

- Ad. 1. Oefent rechtstreeks invloed uit op de uitvoering en verricht dit zelf ook;
- Ad. 2. Houdt zich alleen bezig met de constituerende taken. De dagelijkse en de dirigerende leiding ligt bij de directie;
- Ad. 3. Houdt zich bezig met beleidsbeslissingen inzake het voorwaardenscheppende beleid;
- Ad. 4. Deze laat de gehele beleidsvorming over aan de directie (bijvoorbeeld Raad van Commissarissen).

De drie fasen van het kwantitatieve groeiproces (volgens Scott):

1. de kleine organisatie;
2. volledig afdelingsgewijs opgebouwde organisatie;
3. multidivisionele organisatie.

Belangrijke facetten van de leidinggevende taak kunnen nu per fase met elkaar worden vergeleken.

Research en ontwikkeling

1. vallen toe aan de eigenaar/leider;
2. geïnstitutionaliseerd in een naast de lijn geplaatste afdeling;
3. idem.

Prestatiemeting

1. door persoonlijk contact met behulp van subjectieve criteria;
2. in toenemende mate onpersoonlijk, waarbij technische en/of economische criteria worden gehanteerd;
3. onpersoonlijk, waarbij financiële criteria (ROI en relatief marktaandeel) worden gehanteerd.

Beloning/salariëring

1. veelal onsystematisch en paternalistisch;
2. systematisch/objectiverend (bijvoorbeeld stabiliteit, dienstjaren);
3. systematisch; vooral voor het topkader wordt de beloning gerelateerd aan verschillen in prestaties.

Beheerssysteem voor controle en bijsturing

1. persoonlijke beheersing;
2. persoonlijk met betrekking tot strategische besluitvorming; toenemende mate van delegatie van operationele beslissingsbevoegdheden;

3. delegatie van produkt/markt-beslissingsbevoegdheden voorzover dit de expansiestrategie betreft, gepaard gaande met indirecte controle door middel van resultatenanalyse.

Strategische keuzepunten

1. afhankelijk van de persoonlijke aspiraties van de eigenaar/leider;
2. voortschrijdende verticale integratie, vergroting marktaandeel, of uitbreiding via verwante produktlijnen of markten;
3. bepaling groeitempo van divisies, toe- en/of uittreding in bedrijfstakken.

Bestudeer ook figuur 5.14 Revolutie en evolutie na fasen 6 en 7

Bestudeer ook figuur 5.14 Ontwikkelingsfasen van en typen crises in organisaties (ja, weer figuur 5.14; vraag niet waarom)

Bestudeer ook figuur 5.15

Kenmerken van een platte organisatie in vergelijking met een steile organisatie zijn:

- klein aantal hiërarchische niveaus;
- groot gemiddeld omspanningsvermogen;
- groot aantal ad-hoc werkgroepen;
- veel delegatie;
- veel coördinatie door middel van afstemming.

Twee vormen van verplattung:

- verplattung van het middenkader;
- verplattung van de top.

Knelpunten als aanleiding voor verplattung middenkader zijn:

- problemen met marktgerichtheid en coördinatie;
- te sterke scheiding tussen beleid en uitvoering;
- te weinig ondernemerschap en resultaatgerichtheid;
- weinig kansen voor het ontwikkelen van integrale managementvaardigheden;
- bureaucratische, rolgerichte cultuur.

Knelpunten als aanleiding voor verplattung van de top zijn:

- gebrek aan commitment voor realisatie van plannen;
- moeizame afbakening van taken en bevoegdheden;
- dure concernstaf en overlegvormen;
- elkaar bezighouden in de top;
- overmatige toetsdrang;
- vertraging in de besluitvorming.

Leren = het vergroten van het vermogen tot effectief handelen.

Mechanistisch organisatiemodel = een permanente, rigide en stabiele structuur, die gericht is op het efficiënt, routinematig realiseren van doelstellingen in een stabiele omgeving.

Organistisch organisatiemodel = een flexibele, tijdelijke structuur, gericht op aanpassing aan veranderende externe omstandigheden door vernieuwing van doelstellingen en wijziging in samenwerkingspatronen.

Kenmerken mechanistisch organisatiemodel:

- vergaande interne differentiatie;
- bevoegdheden, verantwoordelijkheden en procedures zeer precies te definiëren en nauwkeurig te vertalen in functionele hiërarchische posities;
- de structuur van controle en bijsturing, bevoegdheden en communicatie zijn te sterk hiërarchisch opgebouwd;
- de loyaliteit ten opzichte van de organisatie en de superieuren.

Kenmerken organistisch organisatiemodel:

- continue aanpassing en herdefiniëring van individuele taken;
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen slechts in beperkte mate vast in richtlijnen en procedures;
- er is sprake van een netwerkstructuur van controle en bijsturing, bevoegdheden en communicatie;
- communicatie bestaat inhoudelijk veeleer uit informatie en advies dan uit instructies en beslissingen.

Bureaucratie = een vorm van een organisatie die beoogt een rationele oplossing te bieden voor ingewikkelde problemen.

Kenmerken van bureaucratie:

- een duidelijk gedefinieerde hiërarchie;
- procedures, regels voor alle denkbare facetten en situaties;
- nauwkeurig afgebakende competentiegebieden;
- “enge” taakspecialisatie;
- selectie en promotie op basis van technische bekwaamheid;
- onpersoonlijke en abstracte functionalisatie.

Mintzberg onderscheidt twee vormen van bureaucratie:

- de machinebureaucratie;
- de professionele bureaucratie.

Bureaucratie als organisatie kan ontaarden in:

- “trained incapacity”: men verleert onder rigide omstandigheden ten slotte flexibel te reageren;
- regels en procedures worden doel in plaats van middel;
- formalisme, ritualisme, overdreven functionaliteit;
- depersonalisatie van verhoudingen.

Adhocratie = tijdelijke project- of werkgroepen, waarin bepaalde functionarissen worden opgenomen om problemen op te lossen.

Een organisatie dient zowel open als gesloten systeemkenmerken te hebben.

Bestudeer ook tabel 5.3

Integratieve complexiteit	=	onderscheidend plus combinerend vermogen.
Ambivalentietolerantie	=	de mate waarin iemand onduidelijkheid in informatie en in werksituatie kan verdragen en kan verwerken.
Autonomiepreferentie	=	de mate waarin iemand zelfstandig wil werken of juist afhankelijk van leiding wil zijn.
Individualismepreferentie	=	de mate waarin iemand alleen of juist in een groep wil werken.

Hoofdstuk 6 Organisatiestructuur in relatie tot externe en interne omgeving: enkele fundamentele noties

Begin twintigste eeuw

Bestudeer ook figuur 6.3

1930-1950

Bestudeer ook figuur 6.4

± 1960

Bestudeer ook figuur 6.5

Hierna is de mens- en maatschappijbeeld in fase 4 te zien (± 1960).

Bestudeer ook figuur 6.6

Bestudeer ook figuur 6.7

Interne democratisering = ontverticalisering en lijnverkorting via participatief management of werkoverleg, waardoor de werker betrokken wordt bij beslissingen die zijn werk raken.

Humanisering = taakverrijking en taakroulatie.

Werkoverleg = iedere vorm van regelmatig en gestructureerd overleg tussen de chef en zijn ondergeschikten als groep, waarin informatie wordt uitgewisseld over en invloed uitgeoefend op beslissingen van de chef over het werk en de werkomstandigheden.

Vijf taakkenmerken van het taakarakteristiekmodel:

- variatie in vaardigheden: de mate waarin een functie bestaat uit verschillende activiteiten waarvoor verschillende vaardigheden en talenten nodig zijn;
- taakidentiteit: de mate waarin een baan vereist dat een totaal en identificeerbaar stuk werk wordt afgemaakt;
- taakbelang: de mate waarin een functie invloed heeft op het leven en werken van anderen;
- autonomie: de mate waarin een functie vrijheid, onafhankelijkheid en beschikkingsrecht geeft over werkindeling en procedures voor de uitvoering;
- feedback: de mate waarin het verrichten van de werkzaamheden directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van de geleverde prestatie oplevert.

Bestudeer ook tabel 6.1

Ontwerpmogelijkheden met betrekking tot functie-ontwerp voor individuen betreffen:

- taakroulatie;
- taakverruiming of –verbreiding;
- taakverrijking.

Voor groepen staan de volgende ontwerpmogelijkheden open:

- geïntegreerde team: taakverbreiding op groepsniveau;
- semi-autonome groepen: taakverrijking op groepsniveau;
- kwaliteitskringen: een groep medewerkers met een gedeelde verantwoordelijkheid op een bepaald gebied om daar de kwaliteitsproblemen op te lossen.

Substituten voor hiërarchie:

- taakverdeling en functieontwerp;
- computergestuurde productie –of gegevensverwerkende systemen;
- goed opgeleide medewerkers kunnen zelf financiële feedbackinformatie interpreteren;
- beloningssystemen;
- extern en intern klantencontact;
- adequate training;
- duidelijke visie en begrijpelijke en overdraagbare waarden;
- aanvaard leiderschap.

Vermaatschappelijking = het (tot op zekere hoogte) institutionaliseren van maatschappelijke behoeften, normen en waarden in (doelstellingen van) een organisatie.

Drie factoren spelen bij het in kaart brengen van menselijke behoeften een rol:

- de persoonlijkheidsstructuur;
- de economisch-sociaal-culturele omgeving;
- de technologische mogelijkheden.



Maslows behoeftenpiramide

Uitgangspunten bij theorie X van McGregor:

- de mens heeft een aangeboren afkeer van werken;
- dientengevolge dient hij te worden gecontroleerd en gestraft c.q. beloond;
- de mens geeft er de voorkeur aan te worden geleid, zoekt boven alles zekerheid.

Uitgangspunten bij theorie Y van McGregor:

- voor de mens is werken even natuurlijk als spelen en rusten;
- de mens kan zichzelf richten en leiden naar doelstellingen waar hij zich achter heeft gesteld;
- toewijding aan doelstellingen wordt bepaald door “prikkel”, die uit die doelstellingen zelf zijn af te leiden;
- verbeeldingskracht ten behoeve van oplossing van problemen vindt men niet alleen in een select kleine groep.

De motivatoren (satisfiers = werkintrinsieke factoren) zijn (volgens Herzberg):

- succes, prestaties kunnen leveren;
- erkenning;
- het werk zelf;
- verantwoordelijkheid;
- vooruitgang en bevordering.

De hygiënefactoren (dissatisfiers = werkextrinsieke factoren) zijn (volgens Herzberg):

- geldende algemene voorschriften;
- wijze van leiding geven;
- verhouding tot de chef;

- werkomstandigheden;
- loon.

De motivatoren werken pas effectief als aan de hygiënefactoren voldoende aandacht is besteed.

Uitgangspunt van de theorie van Vroom is dat gedrag voor het individu instrumenteel is: hij wil er iets mee bereiken.

Het VIE-model van Vroom:

$$K = f(V \times I \times E)$$

K = de kracht van de motivatie;

f = het mathematisch symbool voor functie;

V = valentie;

I = instrumentaliteit;

E = “expectancy” of verwachting.

Empowerment beoogt nieuwe energie en nieuwe mogelijkheden te bewerkstelligen door:

- het gedrag, de motivatie en de inzet van medewerkers positief te beïnvloeden;
- effectiviteit en flexibiliteit te vergroten.

Empowerment als een vorm van zelfsturing houdt in:

- zelfstandig (team) doelen stellen en beslissingen nemen binnen aangegeven kaders;
- zelf verantwoordelijkheid dragen voor eigen prestaties, zowel in kwantiteit als in kwaliteit;
- effectief, dat wil zeggen: flexibel, efficiënt, klantgericht en creatief, samenwerken.

Groep = een aantal mensen die met elkaar in contact staan, zich van elkaar bewust zijn en zichzelf als groep beschouwen.

Psychologische functie van een groep:

- de behoefte “ergens bij te horen”;
- het ontwikkelen van identiteit en zelfrespect;
- een middel om het realiteitsgehalte van zienswijzen te toetsen of bevestigd te zien;
- een middel om zekerheid te vergroten of een zekere mate van macht uit te oefenen.

Groepscohesie = de mate waarin groepsleden zich tot elkaar aangetrokken voelen en de doelstelling van de groep onderschrijven.

Bij het samenstellen van groepen dient men rekening te houden met factoren die de samenwerking tussen (inter) groepen beïnvloeden en met factoren die binnen (intra) de groep hun uitwerking hebben.

Is er sprake van conflicten, dan kunnen de volgende maatregelen helpen:

- creëren van gemeenschappelijke tegenstander;
- bedenken van een onderhandelingsstrategie;
- het stellen van een hoger geordend doel;
- het inzetten van een extern deskundige.

In een organisatie zijn de volgende belangentegenstellingen de oorzaak van conflicten tussen groepen:

- strijd om de schaarse middelen;
- door beleidsverdeling “ingebouwde” tegenstellingen tussen afdelingen of functionarissen;
- verschillen in persoonlijkheidskenmerken tussen functionarissen;
- onduidelijkheid in de functie- en taakafbakening.

De volgende maatregelen helpen conflicten tussen groepen te voorkomen of op te lossen:

- nadruk leggen op de eventueel te meten bijdrage die afdelingen leveren met betrekking tot de effectiviteit van het totale samenwerkingsverband;
- stimuleren van interactie en regelmatige contacten tussen groepen;
- waar mogelijk roulatie van leden van afdelingen of groepen toepassen;
- voorkomen van winnaar/verliezer-situaties.

Beheersing van belangentegenstellingen door het instellen van een:

- gemeenschappelijke chef;
- commissie;
- coördinator-integrator;
- integrator-manager.

Algemene determinanten van effectieve conflictoplossing tenslotte zijn:

- de afdeling binnen het bedrijf die het meeste succes heeft ook bij conflicten de zwaarste stem toekennen;
- de relatieve invloed in besluitvorming overeen laten komen met de werkelijke spreiding en beschikbaarheid van de vereiste informatie;
- de besluiten daar laten nemen waar competentie, kennis en informatie ten behoeve van de besluitvorming voorhanden zijn;
- confrontaties niet uit de weg gaan en zoveel mogelijk afgaan op feiten.

Organisatiecultuur = het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen medewerkers, met leveranciers, klanten en overige partijen kanaliseert en vorm geeft.

Bestudeer ook figuur 6.20

Zes dimensies van organisatiecultuur:

- procesgericht tegenover resultaatgericht;
- mensgericht tegenover werkgericht;
- organisatiegebonden tegenover professioneel;
- open tegenover gesloten;
- strakke tegenover losse controle;
- pragmatisch tegenover normatief.

Direct werkende mechanismen voor cultuurbeïnvloeding:

- eigen voorbeeldgedrag;
- opvatting van de (top)leiding;
- reacties van de leiding op kritieke gebeurtenissen;
- criteria voor de beloning en toekenning van status;
- benoemingen (en criteria bij werving, selectie, promotie).

Indirect werkende mechanismen voor cultuurbeïnvloeding:

- beginselverklaring;
- het ontwerp en de structuur van de organisatie;
- formele voorschriften;
- richtlijnen;
- systemen en procedures;
- huisstijl;
- vormgeving van gebouwen;
- kantoorinrichting;
- rituelen;
- verhalen;
- mythen.

Om de met verandering gepaard gaande weerstanden te overwinnen zullen doorgaans de volgende activiteiten nodig zijn:

- losmaken (unfreezing);
- veranderen (moving);
- stabiliseren (freezing).

Hoofdstuk 7 Het strategieformuleringsproces en de invoering van strategische planning

Strategische doelstellingen:

- marktpositie;
- produktiviteit en/of toegevoegde waarde;
- wijze van financiering;
- kosten/baten-verhouding;
- innovatie;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid, werkgelegenheid, milieu;
- groei en continuïteit;
- inkomen, werksfeer, e.d.

Strategieformulering = het vaststellen van de doeleinden van een organisatie, alsmede het aangeven van de wegen waarlangs en de middelen waarmee de organisatie de gestelde doeleinden wil realiseren.

Drie soorten doelstellingen (volgens Ansoff):

- economische doelstellingen;
- niet-economische doelstellingen;
- verantwoordelijkheden en beperkingen.

Elementen van een mission statement:

- de functie van de organisatie;
- de concurrentiepositie en het onderscheidend vermogen;
- de normen en het gewenste gedrag.

Strategisch management = het permanent zorg dragen voor het op peil houden en ontwikkelen van de bekwaamheden die nodig zijn om strategiewijzingen door te kunnen voeren (implementeren).

Redenen voor strategieformulering:

- dynamiek in de omgeving die aanpassing vergt;
- behoefte op lagere organisatorische niveaus aan duidelijker doelstellingen en beleidslijnen;
- afnemende winstgevendheid;
- gevolgen van fusies;
- veranderingen in externe voorschriften;
- veranderingen in organisatiestructuur;
- toenemende omvang van de onderneming;
- behoefte aan diversificatie.

Voordelen strategieformulering:

- de activiteiten van de organisatie krijgen meer richting en samenhang;
- de coördinatie kan worden verbeterd; de partiële onwetendheid die dikwijls met dit soort strategische beslissingen verbonden is, wordt kleiner.

Nadelen strategieformulering:

- het formuleren van een strategie kost tijd en geld;
- het is denkbaar dat een verkeerde strategie wordt gekozen, waarop moeilijk gecorrigeerd kan worden.

Bestudeer ook figuur 7.2

Vier aspecten bij “het vaststellen van het huidige organisatieprofiel”:

1. de doelstellingen;
2. de werkterreinen;
3. de huidige strategie;
4. de synergie (= kostenvoordeel).

Ad. 1. Men onderscheidt economische en niet-economische doelstellingen:

Economische doelstellingen zijn:

- rentabiliteit (eigen vermogen, totaal vermogen);
- winst per aandeel;
- produktiviteit;
- toegevoegde waarde (totaal, per werknemer);
- omzetgroei;
- marktaandeel;
- financieringsstructuur;
- cash-flow;
- risicospreiding;
- innovatie (% omzet uit nieuwe producten).

Niet-economische doelstellingen zijn:

- werksfeer;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- stijldoelen (mooie producten, ethische normen);
- behoud van zelfstandigheid.

Componenten van een omgevingsonderzoek:

- Demografische factoren;
- Economische factoren;

- Sociaal-maatschappelijke factoren;
- Technologische factoren;
- Ecologische factoren;
- Marktfactoren;
- Politieke factoren.

De vier groepen die de concurrentie bepalen (Porter):

- de machtspositie van de toeleveranciers;
- de machtspositie van de afnemer;
- de komst van substituutprodukten;
- de toetreding van nieuwe produkten.

Bestudeer ook figuur 7.4

Factoren die de intensiteit van de concurrentie bepalen:

- het aantal concurrenten;
- hun relatieve marktaandeel;
- de hoogte van de vaste kosten;
- de afzetontwikkelingen in de markt;
- de kosten die veranderen van leverancier met zich mee brengt;
- de hoogte van de uittredingskosten.

Voorspellen van de toekomstige omgeving door:

1. informatiebronnen;
2. voorspellingstechnieken;
 - kwalitatieve methoden (Delphi-methode, historische analogie);
 - tijdreeksanalyses (trendprojectie, X-II-methode);
 - causale modellen (econometrisch model, input-output-model).

Kwalitatieve methoden zijn geschikt voor situaties waarin de beschikbare gegevens schaars zijn.

De Delphi-methode kan worden gebruikt om tijdschattingen van toekomstige gebeurtenissen en voorspellingen van politieke en sociale ontwikkelingen te maken.

De historische analogie kan worden gebruikt om de verkoop van nieuwe produkten op de langere termijn te voorspellen.

Als een organisatie over betrouwbare gegevens beschikt over de afgelopen jaren en daarin duidelijke en stabiele verbanden en ontwikkelingen kan aangeven, zijn tijdreeksanalyses goed te gebruiken.

Met trendprojectie probeert men een reeks gegevens over een periode om te zetten in een wiskundige vergelijking.

Ook bij de X-II-methode gaat men uit van gegevens over een aantal jaren. Deze worden echter ontleed in seizoensbewegingen, trends en onregelmatigheden.

Causale modellen kunnen worden toegepast wanneer men beschikt over voldoende gegevens en men op basis van analyse een expliciete relatie heeft vastgesteld tussen de te voorspellen grootte en een aantal onafhankelijke variabelen.

Econometrisch model = dit is een geheel van interdependente regressievergelijkingen, die een voorstelling vormen van een deel of het geheel van de onderneming.

Input-output-model = deze methode geeft inzicht in de stromen van producten en diensten tussen bedrijven of bedrijfsonderdelen. Het gaat hier om beantwoording van de vraag welke inputs nodig zijn om bepaalde outputs voort te brengen.

Functionele gebieden bij benadering vanuit functionele gebieden inzake sterkte/zwakte-onderzoek:

- topleiding en financiën;
- speur- en ontwikkelingswerk;
- productie;
- verkoop en marketing.

Aspecten bij benadering vanuit functionele gebieden inzake sterkte/zwakte-onderzoek:

- technische outillage;
- persoonlijke bekwaamheden;
- organisatorische bekwaamheden;
- managementbekwaamheden.

Het schema wat dan tot stand komt, wordt het bekwaamheidsprofiel genoemd.

In het strategieformuleringsproces kan het bekwaamheidsprofiel bij twee deelproblemen worden gebruikt, namelijk bij:

- het beoordelen van de huidige strategie;
- het beoordelen van de groeimogelijkheden in termen van diversificatie en expansie.

Het sterkte/zwakte-onderzoek vanuit de resultaten verloopt langs de volgende stappen:

1. ontwikkeling van de resultaten;
2. de winstbronnen;
3. risico-analyse;
4. productie.

Vervolgens worden de volgende aspecten van het bedrijf onderzocht:

5. rationeel gebruik van middelen;
6. organisatie- en managementstructuur;
7. financiële analyse;
8. overige bekwaamheden;
9. technieken en procedures.

Bij benchmarking stelt de onderneming zich ten doel bepaalde activiteiten beter en/of goedkoper te doen dan elke andere onderneming. Het verbeteren van de concurrentiekracht staat daarbij voorop.

Diversificatie = indien een organisatie mogelijkheden zoekt in de richting van nieuwe producten en nieuwe markten.

Onder expansie verstaat men groei ten gevolge van:

- ontwikkeling en productie van nieuwe artikelen voor bestaande markten (produktontwikkeling); of
- het ontwikkelen van nieuwe markten voor bestaande producten (marktontwikkeling).

Marktpenetratie = groei via bestaande producten in bestaande markten.

Bestudeer ook tabel 7.3

Positioneringsstrategie = op welke wijze een concurrentievoordeel op de andere aanbieders kan worden verkregen.

Spreidingsstrategie = de keuze van de breedte van activiteiten.

Uitvoeringsstrategie = hoe de gewenste posities moeten worden bereikt inzake de gewenste positionering en spreiding.

Strategieën van Porter:

1. men kan streven naar een positie als leverancier met de laagste prijs;
2. men kan een product leveren dat zich duidelijk onderscheidt van dat van de concurrenten (differentiatiestrategie);
3. men kan zich op bepaalde segmenten van de markt gaan richten (focusstrategie).

Als analyse-instrument om concurrentievoordeel te verbeteren hanteert Porter de zogenaamde “value chain” (waardeketen), waarbinnen “primaire” en “ondersteunende” activiteiten worden onderscheiden. Bij het streven naar kostenverlaging is het van belang de “cost drivers” te beïnvloeden; in geval van een streven naar differentiatievoordeel dienen de “uniqueness drivers” te worden beïnvloed.

Door strategisch kwaliteitmanagement zullen doorgaans de kwaliteitskosten als totaal dalen, daarbinnen stijgt veelal wel het aandeel van de preventiekosten.

Een relatief hoog gewaardeerde kwaliteit kan voordelen bieden als:

- een sterkere klantenbinding;
- meer herhalingsaankopen;
- een sterkere positie bij een eventuele prijzenoorlog;
- meer mogelijkheden ten aanzien van de prijszetting, bijvoorbeeld de mogelijkheid de prijs te verhogen met behoud van marktaandeel;
- een groter marktaandeel ten gunste van een beter (kwaliteits)imago.

Vier onderling beïnvloedende gebieden bij het bereiken van een betere positie in de markt:

- kosten en kwaliteit;
- timing en kennis;
- toetredingsdrempels;
- ruime middelen.

Sanering (of afbouw) = een schoksgewijze of geleidelijke inkrimping van de capaciteit van een of meer van de primaire of secundaire processen van de organisatie, op een zodanige wijze dat daarbij het aantal arbeidsplaatsen geforceerd wordt verminderd.

Turnaround = wanneer een onderneming na een reeks van jaren met dalende resultaten door middel van aanpassing van de activiteiten weer een periode met stijgende resultaten probeert te realiseren.

Eindspelstrategie = de vraag is hier welke strategische mogelijkheden openstaan voor bedrijven waarvan de producten zich in de laatste fase van de levenscyclus bevinden.

Bestudeer ook figuur 7.11

Criteria bij het kiezen uit alternatieven (stap 5 bij het strategieformuleringsproces):

- consistentie;
- synergie;

- onzekerheid/flexibiliteit;
- timing;
- indicaties voor succes (evaluatie).

Consistentie = de mate van overeenstemming en aansluiting tussen de gekozen strategie en aspecten van de organisatie.
Deze overeenstemming kan betrekking hebben op:

- doeleinden;
- persoonlijke waarden;
- bekwaamheden.

Twee organisatievormen van ondernemingsplanning:

- stafafdeling;
- comité-vorm.

Mintzberg onderscheidt meer in het algemeen drie manieren waarop planning, procedures en strategieformulering tot stand komen:

1. ondernemingsgewijs (entrepreneurial mode);
2. via aanpassing (adaptive mode);
3. planning (de planning mode).

Sub. 1. De topleider zoekt actief naar nieuwe mogelijkheden;

Sub. 2. Geen sterke topleider, macht is sterk verdeeld. Strategische besluitvorming vindt plaats in kleine stappen;

Sub. 3. Planningspecialist speelt de belangrijkste rol. Strategie gebeurt met behulp van systematische analyse.

Valkuilen bij planning:

1. de gedachte bij het topmanagement dat het de planningsfunctie wel kan overlaten aan een planningspecialist;
2. zodanige betrokkenheid bij de dagelijkse besluitvorming dat het topmanagement voor lange-termijnplanning en strategische problemen geen tijd meer heeft;
3. het ontbreken van doelen die als basis kunnen dienen voor lange-termijnplanning;
4. het ontbreken van een voedingsbodemp die vruchtbaar is voor planning;
5. te weinig aandacht voor toekomstplannen;
6. onvoldoende betrokkenheid van belangrijke lijnfunctionarissen bij het planningsproces;
7. de opvatting dat strategische planning een activiteit is die los staat van het totale managementproces;
8. onwetendheid over de aard, filosofie en beperkingen van planningen;
9. het niet hoog genoeg in de hiërarchie plaatsen van de planningspecialist;
10. het niet gebruiken van de plannen als norm bij het meten en beoordelen van de prestaties van de managers.

Strategieformulering is ook voor kleine en middelgrote ondernemingen belangrijk. Voorwaarden zijn echter:

- er dient slechts met een beperkt aantal grootheden rekening te worden gehouden;
- er moet snel en met relatief weinig mankracht kunnen worden gewerkt;
- de hoofdproblemen en kansen moeten worden vastgelegd.

Bestudeer ook figuur 7.15

Business of activiteitengebied = een deel van de produkt/marktomgeving dat zich op strategisch relevante punten van andere delen onderscheidt, namelijk:

- klantenbehoeften;
- klantengroep;
- wijze van oplossing.

Portfoliomanagement volgens de kwantitatieve benadering van de Boston Consulting Group. Drie uitgangspunten hierbij zijn:

- de levenscyclus van het produkt;
- de ervarings- of leerkromme;
- de financiële levenscyclus.

Aan het “experience”-effect ligt onder meer de volgende oorzaken ten grondslag:

- hogere produktiviteit door technologische vernieuwingen;
- hogere produktiviteit door routine-effecten;
- verbeterd produktontwerp;
- standaardisatie;
- substitutie.

Bestudeer ook figuur 7.19

Twee punten van kritiek op de benadering van de Boston Consulting Group:

- er is een verband tussen de fase in de levenscyclus en de cash-flow;
- er is een verband tussen het relatieve marktaandeel en de grootte van de cash-flow.

De *Directional Policy Matrix* (Shell) ⇒

Vooruitzichten voor sectoren worden nu (kwantitatief en kwalitatief) beoordeeld naar:

- marktgroei;
- marktkwaliteit;
- grondstoffenvoorziening;
- omgevingsinvloeden.

Vervolgens wordt de concurrentiepositie van het bedrijf in een bepaalde sector beoordeeld aan de hand van:

- marktaandeel;
- kenmerken van het produkt;
- R en D.

Nadat het totaalbeeld van de verschillende activiteitengebieden op een van de hiervoor genoemde wijzen in kaart is gebracht, kan de portfolio op een aantal punten worden geanalyseerd:

- intern evenwicht;
- toekomstig beeld;
- gewenst totaalbeeld over x jaar;
- financieel evenwicht.

Valkuilen van portfoliomanagement:

- een business die zich voor het ene deel in bijvoorbeeld een groeidivisie en voor het andere deel in een afbouwdivisie bevindt;
- het ontbreken van een goed inzicht in de stromen van liquide middelen;
- het niet beschikken over managers, die qua type passen bij de eisen die de verschillende businesses stellen;
- als alle managers beoordeeld worden op basis van bijvoorbeeld ROI dan zal de manager van een question mark in de problemen komen.

Hoofdstuk 8 Het intern afstemmingsprobleem: het op gang brengen en sturen van dagelijkse actie

Leiding geven in enge zin = het omzetten van constituerende beslissingen in dagelijkse actie.

Vijf bronnen van invloed bij leiding geven:

1. beloning in materiële en niet-materiële zin;
2. bestraffing: straf, boete of vermindering van promotiekansen;
3. functie: de functie en hiërarchise plaats van de leider in de organisatie;
4. deskundigheid;
5. identificatie: de ondergeschikte identificeert zich met de leider op grond van diens charisma of natuurlijk overwicht.

De eerste drie geven de leider gezag, de laatste twee verlenen de leider macht.

Hoe verkrijgt en behoudt men macht (volgens Kotter)?:

- over tastbare middelen te beschikken waarvan anderen afhankelijk zijn;
- over informatie en informatiekanalen beschikken;
- goede relaties met anderen tot stand te brengen.

Directe macht en invloed oefent de leider uit in onderling contact.

Indirecte macht en invloed oefent de leider uit via een derde die directe invloed heeft op de ander.

In de benadering van het scientific management wordt sterk de nadruk gelegd op een hoge produktie en efficiency. Hierbij past een taakgerichte leiderschapsstijl. Dit in tegenstelling tot de benadering van de human relations-school, deze hanteert namelijk een mensgerichte leiding.

Soorten kenmerken van de leider volgens de “trait theory”:

- fysieke kenmerken;
- persoonlijkheidskenmerken;
- intellectuele eigenschappen.

Theorie X van McGregor:

- de gemiddelde mens is lui en heeft een afkeer van werken;
- hij schuwt het dragen van verantwoordelijkheid;
- daarom moet hij worden gedwongen te presteren.

Managers die deze theorie X hanteren hebben een autoritaire of autocratische leiderschapstijl, deze wijze van leiding geven noemt men ook wel management by direction and control.

Theorie Y van McGregor:

- werken is even natuurlijk als rusten;
- de mens is bereid verantwoordelijkheid te dragen;
- de mens is een bron van creativiteit;
- geld is niet de enige prikkel tot werken; ook de behoefte aan zelfverwezenlijking speelt een grote rol.

Deze specifieke wijze van leiding geven (theorie Y) noemt men ook wel management by integration and self-control.

Een manager die uitgaat van het integratiebeginsel speelt een rol die door Likert als volgt wordt getypeerd:

- hij geeft zijn ondergeschikten steun;
- hij heeft vertrouwen in hun integriteit en bekwaamheid;
- hij heeft hoge verwachtingen van hun prestatieniveau;
- hij zorgt voor een goede opleiding voor de te verrichten taken;
- hij helpt degenen die beneden de norm presteren.

Deze uitgangspunten kunnen worden samengevat in het begrip steunegend leiderschap.

Bestudeer ook figuur 8.1

Blake en Mouton onderscheiden vijf leiderschapstijlen:

- 1.1 impoverished;
- 9.1 task;
- 5.5 middle of the road;
- 1.9 country club;
- 9.9 team.

Bestudeer ook figuur 8.2

Tegenover de persoonlijkheidstheorie (trait-theorie) staat de contingentietheorie (situatie-afhankelijkheid van gedrag). Fiedler onderscheidt drie dimensies van leidinggevende situaties:

- de relatie leider-ondergeschikte; de mate van vertrouwen;
- de aard van het werk; is het werk routinematig of kunnen er zich onverwachte problemen voordoen?;
- gezag; in welke mate beschikt de leider over formele bevoegdheden?

De 3-D(imensionale) benadering van Reddin: situatie-afhankelijk, taak- en mensgericht.

De vier basisstijlen zijn hier:

1. de separatiemanager;
2. de dedicatiemanager;
3. de relatiemanager;
4. de integratiemanager.

Ad. 1. Indicatoren zijn hier:

- voorzichtig, zorgvuldig, conservatief, ordelijk;
- een voorkeur voor documenten, procedures, feiten;
- gevestigde beginselen;
- accuraat, precies, correct, perfectionistisch;
- bedaard, bedachtzaam, geduldig;
- kalm, bescheiden, discreet.

Ad. 2. Indicatoren zijn hier:

- vastberaden, agressief, vrijmoedig;
- rusteloos, jagend, initiërend;
- stelt individuele taken, verantwoordelijkheden, maatstaven;
- zelfvertrouwen, onafhankelijk, ambitieus;
- gebruikt beloningen, straffen, controle;
- de taak komt op de eerste plaats.

Ad. 3. Indicatoren zijn hier:

- nadruk op persoonlijke ontwikkeling;
- informeel, rustig, onopvallend;
- lange gesprekken;
- sympathiek, goedkeurend, aanvaardend, vriendelijk;
- schept veilige sfeer;
- mensen op de eerste plaats.

Ad. 4. Indicatoren zijn hier:

- ontleend gezag aan doelen, idealen, beleidslijnen;
- integreert het individu met de organisatie;
- participatie, geringe machtsverschillen;
- gemeenschappelijke doelstellingen, verantwoordelijkheden;
- interesse in motivatietechnieken.

Bestudeer ook figuur 8.3

Reddin voegt ook een derde dimensie toe door te stellen dat de effectiviteit van een bepaalde leiderschapstijl afhangt van de situatie waarin hij wordt gehanteerd.

De volgende factoren bepalen de situatie, allen met hun eigen stijlen en verwachtingen:

- de organisatiefilosofie;
- technologie (de manier waarop het werk verricht wordt);
- superieuren;
- medewerkers;
- ondergeschikten.

Situationeel leiderschap (in de opvatting van Hersey en Blanchard) hangt af van de mate van taakvolwassenheid van de medewerkers. Dit is afhankelijk van de bekwaamheid en bereidheid van de medewerker. De leider kan de medewerker tot prestaties brengen door sturing en ondersteuning.

Afhankelijk van de mate van sturing en ondersteuning worden vier leiderschapsstaken onderscheiden:

- instrueren (telling);
- overtuigen (selling);
- overleggen (participating);
- delegeren (delegating).

Bestudeer ook figuur 8.5

Vijf soorten communicatiestructuren :

- de wielstructuur;
- de Y-structuur;
- de cirkelstructuur;
- de kettingstructuur;
- de open-kringstructuur.

De effectiviteit van deze structuren wordt beoordeeld op grond van de volgende factoren:

- het aantal verzonden berichten;
- de snelheid waarmee de oplossing tot stand kwam;
- het aantal gemaakt fouten;
- de satisfactie van de deelnemers.

Doel functiewaardering = het komen tot een vaststelling van de verhouding van de hoogten van de beloningen van de onderscheiden functies.

De eerste stap daarbij is de functiebeschrijving. Daarna komt de waardering aanbod.

Vier functiewaarderingsmethoden zijn:

1. de rangschikkingsmethode met onderlinge vergelijking van gehele functies;

2. de factorvergelijkingsmethode met onderlinge vergelijking op basis van verschillende gezichtspunten;
3. de functieclassificatiemethode met vergelijking met een vooraf bepaald schema van gehele functies;
4. de puntenmethode met vergelijking met een vooraf bepaald schema op basis van verschillende gezichtspunten.

De puntenmethode wordt in Nederland het meest gebruikt.

De volgende factoren kunnen voor een functie van belang zijn:

- kennis;
- zelfstandigheid;
- contact met anderen;
- uitoefening van gezag;
- uitdrukkingsvaardigheid;
- bewegingsvaardigheid;
- materiaal- en machinegevoel;
- bijzondere bezwaren aan de arbeid verbonden;
- speciale eisen;
- afbreukrisico's.

Beloningsstelsels:

1. tijdloon;
2. incentive-systemen;
 - prestatieloon;
 - Voordelen:
 - verhoogde produktiviteit;
 - kosten per eenheid produkt worden lager;
 - minder toezicht nodig;
 - Nadelen:
 - de kwaliteit van het werk kan dalen;
 - men kan de neiging krijgen zich te overwerken;
 - er ontstaat afgunst;
 - veiligheidsvoorschriften worden overtreden;
 - men gaat de extra inkomsten als vast inkomensbestanddeel zien;
 - Vier andere prestatieloonstelsels zijn:
 - het rechtevenredig stukloonstelsel;
 - het stukloonstelsel met gegarandeerd minimumuurloon;
 - het differentieel stukloonstelsel;
 - diverse premieloonstelsels;
- multifactorbeloning (er wordt gelet op meer dan één factor);
 - De gekozen beloningsgrondslagen moeten voldoen aan de volgende eisen:
 - beïnvloedbaar door de werknemer;
 - werkgever en werknemer moeten beiden een economisch belang hebben bij de positieve invloed van de werknemer daarop;

- objectieve meetbaarheid;
3. contractverloning (een tussenvorm van tijd- en prestatieloon);
De procedure verloopt als volgt:
- uitgangspunt voor het looncontract is de prestatie uit de vorige periode;
 - voor de volgende periode wordt in overleg een nieuwe, hogere prestatienorm vastgesteld;
 - gegarandeerd wordt daarbij een hogere beloning;
 - wordt de nieuwe prestatienorm gehaald dan begint de procedure opnieuw;
 - wordt de afgesproken norm niet gehaald, dan wordt toch de hogere beloning uitbetaald, maar wordt voor de volgende periode een lagere prestatienorm vastgesteld;
 - overschrijdingen van de afgesproken prestatienorm worden niet extra beloond;
4. merit rating;
Dit is een stelsel om de individuele verdienstelijkheid van een werknemer te bepalen. Merit rating wordt toegepast als aanvulling op andere loonstelsels;
5. collectieve systemen op langere termijn;
- Scanlonplan (doel: hogere produktiviteit door middel van wederzijds begrip en onderlinge samenwerking. Extra winst die het gevolg is van de produktiviteitsstijging valt toe aan de werknemer;
 - winstdeling;
6. het “cafetariaplan”;
- uitgebreid ziektekostenverzekering;
 - hoogte pensioen;
 - vervroegde uittreding;
 - lengte vakantie;
 - duur werkdag, werkweek.

Punten waarop gelet moet worden bij de keuze van een beloningsstelsel:

- de structuur van de werkzaamheden;
- de motieven.

Factoren die een rol spelen bij de structuur van de werkzaamheden:

- vereiste precisie van het werk;
- beïnvloedbaarheid van het werk;
- meetbaarheid van de prestatie;
- individueel werk of groepswerk;
- stijl van leiderschap;
- de produktievorm: stuk-, serie- of massaproductie;
- omvang van het bedrijf;
- aantal prestatienormen.

Doelen van invoeren c.q. veranderen van beloningsstelsels:

- opvoering van de produktie door financiële prikkels;
- integratie van werkgevers- en werknemersbelangen;
- het streven naar een rechtvaardiger loon en/of loonbeleving.

Bestudeer ook figuur 8.8

Planning = het proces van informatieverwerking dat leidt tot beslissingen over in de toekomst te verrichten handelingen en de coördinatie daarvan, om een basis te leggen voor het beheersen van die handelingen.

Management by exception = het bewust en systematisch toepassen van de uitzonderingsregel.

Planning heeft betrekking op informatie, coördinatie en controle. Naar de termijn waarop planning betrekking heeft onderscheidt men lang-, middellange- en korte-termijnplanning. Een ander onderscheid is dat tussen algemene richtlijnen en actieplannen.

Soorten standing plans (algemene richtlijnen):

- beleidsrichtlijnen;
- standaardmethoden;
- standaardprocedures.

Procedure = een reeks van taken die met elkaar worden verbonden en die samen een min of meer afgerond geheel vormen.

Belangrijke functionele deelgebieden:

- marketing en verkoop;
- produktontwikkeling;
- financiën;
- research en ontwikkeling;
- personeel;
- inkoop;
- produktie.

De verschillende plannings zijn:

- marketingplanning;
- produktontwikkelingsplanning;
- financieringsplanning;
- research- en ontwikkelingsplanning;
- personeelsplanning;
- inkoopplanning (juiste hoeveelheid, op het juiste tijdstip, tegen de juiste prijs, van de juiste leverancier op de juiste plaats leveren);

- produktieplanning.

Vier fasen van produktieplanning:

- capaciteitsplanning;
- bezettingsplanning;
- afleveringsplanning;
- detailplanning.

Doel netwerkplanning = het vaststellen en eventueel verkorten van de totaal benodigde doorlooptijd van een project.

Netwerk = een overzicht van de totaliteit van een project, geeft inzicht in de relaties tussen de activiteiten waaruit een project is opgebouwd, waarbij rekening wordt gehouden met de benodigde tijd per activiteit.

Gebruikte grootheden bij netwerkplanning:

- een optimistische tijdschatting per activiteit;
- een pessimistische tijdschatting per activiteit;
- de meest waarschijnlijke tijdschatting per activiteit.

Legpuzzelplanning = het zo in elkaar passen van de orders dat er geen hiaten (onderbezetting) of overlappings (overbezetting) ontstaan.

Verschillen tussen netwerk- en legpuzzelplanning:

- object: legpuzzelplanning kan betrekking hebben op meerdere projecten, dit in tegenstelling tot netwerkplanning;
- doel: doel van legpuzzelplanning is het zo goed mogelijk bezetten van de capaciteit van de produktiemiddelen, het doel van netwerkplanning is echter het vaststellen en eventueel verkorten van de doorlooptijd van een project;
- organisatorisch: legpuzzelplanning is gebaseerd op de functionele indeling van het bedrijf, terwijl netwerkplanning juist door alle functies heen snijdt.

Eisen van een plan:

- onderzoek naar ontwikkelingen;
- moet gekwantificeerd zijn;
- er dienen tijdslimieten te zijn;
- flexibiliteit.

Eisen van een norm:

- compleet;
- duidelijk;

- haalbaar;
- meetbaar.

Uit het PIMS-project is naar voren gekomen dat er een positief verband bestaat tussen hoge kwaliteit, ten opzichte van concurrenten en winstgevendheid.

Doel van de stichting MANS = de aandacht voor de kwaliteitszorg te bevorderen.

Uit een onderzoek bij Nederlandse bedrijven naar de invoering van integrale kwaliteitszorg blijkt de invoering bemoeilijkt te worden door een aantal knelpunten. Deze hebben onder meer betrekking op:

- het topmanagement;
- het middle management;
- de medewerkers;
- de organisatiestructuur;
- informatiesystemen;
- doelstellingen en plannen.

Zeven hulpmiddelen bij beheersing van de kwaliteit (Deming):

1. diagram van oorzaak en gevolg;
2. lijndiagram;
3. controlekaart;
4. histogram;
5. paretodiagram;
6. stroomdiagram;
7. spreidingsdiagram.

Aspecten van taakopdrachten:

- de wijze waarop de taakopdracht wordt gegeven (mondeling of schriftelijk);
- het type taakopdracht (enkelvoudig of samengesteld).

Instructie = het geheel van algemene richtlijnen dat bij de uitvoering van taken in acht moet worden genomen.

De centrale gedachte bij Management by Objectives is dat de chef en de medewerkers in onderling overleg doelstellingen ontwikkelen en vaststellen, en vervolgens tot een duidelijke formulering komen van de belangrijkste door hen gezamenlijk en individueel te bereiken resultaten en te verrichten handelingen.

Bestudeer ook figuur 8.12

Budget = een samenvatting van een plan dat vertaald is in geldbedragen, waarvoor een bepaalde functionaris verantwoordelijk kan worden gesteld.

Begroting = een raming van kosten of opbrengsten (heeft echter géén

taakstellend karakter).

Functies van een budget:

- bezinning op de toekomst;
- manier om beleid over te dragen;
- toetsingsmiddel van de uitvoering van het beleid;
- verantwoordingsmiddelen.

Bestudeer ook figuur 8.13

Voorwaarden voor effectieve budgettering:

- steun van de topleiding;
- duidelijke organisatiestructuur;
- budgettering moet deel van het gehele planningssysteem zijn;
- verantwoordelijkheid voor het budgetsysteem moet vastliggen;
- budgetten mogen beslissingen niet overheersen;
- gebruik van vakjargon moet minimaal zijn;
- budgetsysteem moet gebruikersvriendelijk zijn;
- duidelijke doeleinden en normen;
- voldoende begrip voor budgettering;
- participatie bij het ontwikkelen, opstellen en gebruik van budgetten is noodzakelijk.

Zero-base budgettering = hier wordt nagegaan of de bestaande activiteiten nog wel met dezelfde prioriteiten nodig zijn.

Controle = het meten van de uitvoering en het vergelijken van de uitkomsten daarvan met de gestelde normen.

Control = beheersing = controle én bijsturing.

De vijf soorten afdelingen:

- standaardkostencentra;
- opbrengstencentra;
- uitgavencentra;
- winstcentra;
- investeringscentra.

Waar afwijkingen tussen de norm en de werkelijke uitvoering optreden moet worden bijgestuurd. In het algemeen geldt dat als de afwijking het gevolg is van structurele veranderingen van de omstandigheden, de norm moet worden bijgesteld.

Appendix 3 Organisaties: typologie en functionele benadering van processen

Twee stappen bij de bestuurlijke informatieverzorging:

1. het bepalen van de informatiebehoefte;
2. het verzorgen van de informatievoorziening.

Informatie moet:

- probleemgericht zijn;
- actueel zijn;
- eenvoudig en eenduidig zijn;
- gemakkelijk verkrijgbaar zijn.

Informatievoorziening is vooral gericht op het bepalen van mogelijke activiteiten in de toekomst. Daarnaast is informatievoorziening gericht op het volgen en bijsturen van de huidige bedrijfsactiviteiten.

Externe informatievoorziening is onder andere gericht op verslaglegging of op (directe) communicatie met instanties buiten het bedrijf.

De interne informatievoorziening in een bedrijf is gericht op:

- de directie;
- de leidinggevende functionarissen;
- de uitvoerende medewerkers.

Procesbeheersing, het regelen van de samenhang tussen management- en functionele processen, verloopt langs de volgende stappen:

1. het in kaart brengen van de functionele processen in hoofd- en ondersteunende processen;
2. het op elkaar afstemmen van de verschillende functionele processen via het management als regelend proces.

Per functioneel gebied houdt dit onder andere het volgende in:

- het formuleren van doelstellingen en het stellen van daaruit afgeleide normen en standaarden;
- het formuleren en overdragen van een beleid in de vorm van richtlijnen, procedures, opdrachten, taakverdeling en toewijzing van bevoegdheden.

Bovenstaande elementen van het beheersingsproces, toegepast op het functionele gebied marketing en verkoop (de commerciële functie), leiden tot de volgende deelprocessen (ten attentie van marketing):

- het opsporen van behoeften in de markt;
- het aangeven van gebruikseisen voor goederen of diensten die in deze behoefte voorzien;
- het stimuleren van de vraag naar deze goederen of diensten;
- het voldoen aan die vraag.

Meer in het algemeen toegepast op de commerciële activiteiten ontstaan de volgende deelprocessen:

- vastgestelde doeleinden: algemene bedrijfsdoelstellingen worden omgezet in marktdoelen;
- planning op lange en korte termijn: een afzetplan dat de marktdoelen omvat alsmede de instrumenten waarmee deze zullen worden bereikt;
- organisatie van de marketing- en verkoopafdeling;
- de uitvoering: de plannen worden in actie omgezet;
- controle en bijsturing.

Het productieproces heeft relaties met:

- inkoopproces en bevoorradingsproces;
- verkoopproces en voorraadproces;
- productie-, ontwerp-, en ontwikkelingsproces;
- financiële proces i.h.b. kostenbewaking en investeringsplanning.

Twee overlappende subsystemen bij een dienstverlenende organisatie:

- een producerend subsysteem;
- een afleverend subsysteem.

Kwaliteitssysteem = het geheel van op kwaliteit gerichte organisatorische structuren, verantwoordelijkheden, procedures en voorzieningen.

ISO = International Organization of Standardisation

Dit is een instantie die zich bezighoudt met het bepalen van normen.

Kwaliteitskosten zijn een goed vertrekpunt voor het stand brengen van kwaliteitsbeleid in organisaties, omdat:

- de omvang van kwaliteitsproblemen zichtbaar gemaakt kan worden (bewustwording);
- prioriteiten voor verbetering gesteld kunnen worden;
- kwaliteitsdoelen in kostentermen uitgedrukt kunnen worden (verbeteringsprojecten);
- met behulp van kostenindicatoren voortgangscontrole ten aanzien van het kwaliteitsbeleid kan plaatsvinden (terugkoppeling).

Soorten doelstellingen bij invoering van interne milieuzorg:

- milieudoelstellingen;
- economische doelstellingen;
- overige doelstellingen.

Taken van het management met betrekking tot een milieuzorgsysteem:

- het opstellen van een milieubeleidsverklaring;
- het opstellen van een milieuprogramma;
- een meet- en registratieprogramma;
- een intern controlesysteem;
- interne voorlichting en opleiding;
- interne rapportage over de algemene gang van zaken op milieugebied;
- externe rapportage over het functioneren en de ontwikkelingen van het systeem, over de uitvoering van het milieuprogramma, over de resultaten van inspecties, audits en van vereiste meldingen.

Factoren die van invloed zijn op de te nemen organisatorische maatregelen zijn:

- schaalgrootte en complexiteit;
- mate van milieubelasting;
- aantal milieuwetten en -regels die van toepassing zijn op de bedrijfsvoering.

Uit onderzoek blijkt dat er sprake is van vijf dimensies waarop de gebruikers kwaliteit beoordelen. Deze vijf dimensies zijn:

1. tastbare zaken;
2. betrouwbaarheid;
3. responsiviteit;
4. zorgzaamheid;
5. inleven in de klant.

Appendix 4 Organisatie-onderzoek, organisatie-ontwikkeling, organisatie-adviseur en managementontwikkeling

De fasen van het organisatie-onderzoek:

1. de voorbereiding;
2. het eigenlijke onderzoek;
 - het verzamelen van gegevens, informatief en kwalitatief; zelf te verzamelen of in samenwerking met leden van de organisatie;
 - het analyseren van de gegevens;
 - het ontwikkelen van voorstellen;
3. implementatie.

Drie gebieden van het organisatie-onderzoek:

- externe afstemming;
- interne afstemming;
- structurering.

Men maakt onderscheid tussen organisatie-ontwikkeling en organisatie-onderzoek of reorganisatie.

Organisatie-ontwikkeling is een min of meer continu proces van bewustzijnsverandering in de volgende richtingen:

- begrip voor de behoefte van de mens aan steun, waardigheid en zelfverwerking in het werk;
- het bevorderen van openheid binnen een groep en tussen hiërarchische niveaus;
- geloof in de effectiviteit van het openlijk bespreken van problemen;
- voorkeur voor participatieve besluitvorming, self-direction en self-control.

Bij het in praktijk brengen van organisatie-ontwikkeling baseert men zich op de volgende uitgangspunten:

- het veranderen van houding en gedrag kan het best worden gerealiseerd door te “leren”;
- dit leren is het meest zinvol indien het binnen de bestaande groepen plaatsvindt in het kader van de bestaande werksituatie;
- veranderingen binnen een groep of afdeling laten andere groepen of afdelingen meestal niet ongemoeid;
- de rol van de organisatie-ontwikkelingsadviseur is voornamelijk gericht op het op gang brengen van het bewustwordingsproces en het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de mensen in de organisatie;
- tijdens het verloop van het proces raakt de organisatie steeds beter in staat om veranderingen tot stand te brengen en ook te initiëren;
- als gevolg van het proces van organisatie-ontwikkeling kunnen veranderingen steeds beter worden ingevoerd en neemt de weerstand daartegen af.

Redenen voor reorganisatie:

- groei;
- afnemende winst;
- veranderende managementopvattingen;
- komst van een nieuwe topmanager;
- externe factoren.

Doel reorganisatie:

- vermindering van de “overhead”-kosten;
- betere besluitvorming;
- betere verdeling van de verantwoordelijkheid;
- betere coördinatie;
- vermindering van de belasting van de leiding.

Verskillende beperkingen bij reorganisatie:

- economische beperkingen;
- technische beperkingen;
- menselijke beperkingen;
- institutionele beperkingen.

Management ontwikkeling (Management Development) ⇒
het geheel van systematische activiteiten gericht op de opleiding en vorming van managers, met als doel tijdig intern te voorzien in de behoefte aan managers op verschillende niveaus in de organisatie, daarbij rekening houdende met de individuele belangstelling.

Wil managementontwikkeling haar doel bereiken dan zal er aansluiting dienen te zijn tussen de behoeften van de individuele managers (het zogenaamde nominatieve deel) en de behoeften van de organisatie (het kwantitatieve deel).

Binnen het kader van managementontwikkeling vinden de volgende activiteiten plaats:

- beoordeling op taakuitoefening en potentieel;
- belangstellingsregistratie;
- beoordeling op toekomstmogelijkheden;
- stafregistratie;
- individuele loopbaanplanning;
- kwantitatieve stafplanning;
- vaststellen van en voorzien in opleidingsbehoefte.

Een programma voor managementontwikkeling dient immers twee doelen:

- het voorziet de organisatie van een “reservoir” van potentiële managers die sleutelfuncties in de organisatie kunnen vervullen, en;
- het laat aankomende managers in een vroeg stadium erkenning blijken van hun mogelijkheden, hetgeen hen sterker aan de organisatie kan binden.

Voorwaarden managementontwikkeling:

- de topleiding moet achter het idee staan;
- toekomstige ontwikkelingen moeten enigermate voorspelbaar zijn;
- managementontwikkelingsafdeling moet voldoende bevoegdheden hebben.

Naast de hierboven omschreven lange-termijn-managementontwikkeling is er ook een korte-termijnvariant, namelijk voor situaties waarin de functie en de persoon niet op elkaar aansluiten.

Er zijn dan drie mogelijkheden:

- de functie-inhoud wijzigen;
- de persoon opleiden en vormen;
- de persoon vervangen.

De volgende overwegingen spelen bij het kiezen tussen deze mogelijkheden een rol:

- Invloed van de functie op andere werkzaamheden;
- Helpen opleiding en vorming?;
- Is vervanging beschikbaar?;
- Hoe lang blijft de huidige manager nog in functie?;
- Hoe dringend is een oplossing nodig?;
- Invloed op sfeer en reputatie.