



INLEIDING MANAGEMENT

Lore Coignau



INLEIDING MANAGEMENT

1 BACHELOR BESTUURSKUNDE EN PUBLIEK MANAGEMENT
ACADEMIEJAAR 2014-2015

Inhoudstafel

Hoofdstuk 1: Organisaties	0
1. Wat is een organisatie?	0
1.2. Een groep van mensen	0
1.3. Een “gemeenschappelijk doel”	1
1.4. Een bewuste structuur of sturing	2
1.5. Externe invloeden of de omgeving	3
1.6. Types en soorten van organisaties	8
Hoofdstuk 2: Managers en management	11
2.1. Wat is management?	11
2.2. Effectiviteit en efficiëntie	11
2.3. Functies en rollen	11
2.4. Kennis, kunde en het polyvalente metaprofiel van de managementwetenschappen	12
2.4.1. Specialistische en generalistische managementdomeinen	12
2.4.2. Managementthema's	13
2.4.3. Kennis, vaardigheden en vakgebieden	13
2.4.4. De praktijkgerichte en wetenschappelijke dimensie van een vakgebied	13
2.4.5. Basiswetenschappen en metawetenschappen	13
2.5. Soorten managers	14
Hoofdstuk 3: Perspectieven op organisaties en management	15
3.1. Wat zijn perspectieven?	15
3.2. Het klassieke managementperspectief	15
3.2.1. De typische, algemene kenmerken	15
3.2.2. Bijzondere aandachtspunten	16
3.3. Het gedragsmatige managementperspectief	17
3.3.1. De typische, algemene kenmerken	17
3.3.2. Bijzondere aandachtspunten	17
3.4. Het managementperspectief van de systeembenadering	18
3.4.1. De typische, algemene kenmerken	18
3.4.2. Bijzondere aandachtspunten	19
3.5. Het managementperspectief van de contingentiebenadering	19
3.5.1. De typische, algemene kenmerken	19

3.5.2. Bijzondere aandachtspunten.....	20
3.6. Het kwantitatief managementperspectief	21
3.6.1. De typische, algemene kenmerken	21
3.6.2. Bijzondere aandachtspunten.....	21
3.7. De besluitvormingstheorie	22
3.7.1. De typische, algemene kenmerken	22
3.7.2. Bijzondere aandachtspunten.....	23
3.8. De stakeholdersbenadering.....	24
3.8.1. De typische, algemene kenmerken	24
3.8.2. Bijzondere aandachtspunten.....	25
3.9. De institutionele managementbenadering	26
3.9.1. De typische, algemene kenmerken	26
3.9.2. Bijzondere aandachtspunten.....	26
Hoofdstuk 4: Plannen	27
4.1. Wat is plannen?	27
4.2. De planningsactiviteiten	27
4.2.1. De situatieanalyse.....	27
4.2.2. De vooropgezette doelen.....	33
4.2.3. De acties waarmee de doelen zullen worden gerealiseerd	35
4.3. De bundeling van planningsactiviteiten in soorten besluitvormingsprocessen.....	36
4.4. Soorten van plannen	39
Hoofdstuk 5: Organiseren	41
1. Wat is organiseren?	41
2. De voornaamste onderdelen of bouwstenen.....	42
3. De taakspecialisatie en –differentiatie.....	42
3.1. Keuzemogelijkheden.....	42
3.2. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de taakspecialisatie	43
4. De departementalisatie	43
4.1. Keuzemogelijkheden.....	44
4.2. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de departementalisatie	46
5. De coördinatie en integratie	46
5.1. Keuzemogelijkheden.....	46
5.2. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de coördinatiemechanismen.....	48
6. De machts- en gezagsverdeling.....	50
6.1. Keuzemogelijkheden.....	50

6.2. Soorten van macht	53
6.3. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de macht en gezagsverdeling	54
7. Het maken van keuzes... over contingentiefactoren	56
9. De grafische en visuele voorstelling... Het organogram	59
Hoofdstuk 6: Leiding geven	61
1. Wat is leiding geven?	61
2. Soorten van beïnvloeding en leiding geven	61
2.1. Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen	61
2.2. Beïnvloeden via specifiek gedrag en leiderschapstijlen	62
3. Soorten van contingentie	64
3.1. De motivatie en capaciteiten van de ondergeschikten	64
3.2. De werkomgeving en de persoonlijkheid van de ondergeschikten	65
3.3. De maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden inzake leiderschap	65
3.4. Bijzondere, tijdelijke omstandigheden	66
Hoofdstuk 7: Controleren	67
1. Wat is controleren?	67
2. Controleren via prestatiemetingen... vaststellen en evalueren	67
2.1. Indicatoren en normen ontwikkelen	67
2.2. Informatiesystemen ontwikkelen	71
3. Controleren via het implementatieproces... de doel- en planrealisatie ondersteunen	71
3.1. Feedforward- en feedbacksystemen	72
3.2. Beloningssystemen	72
3.3. Budgetteringsprocessen	73
3.4. Coördinatiemechanismen als controle-instrumenten	73
3.5. Geëxpliciteerde gedragscodes	74
3.6. Organisatieveranderingen	74
3.7. Conflicthanteringsmethoden	75
3.8. Principes van de lerende organisatie	76
Hoofdstuk 8: Generalistische managementdomeinen	77
1. Strategisch management	77
1.1. Concrete activiteiten	78
1.2. Technieken en instrumenten	80
1.3. Relevante basisvakgebieden	81
2. Cultuurmanagement	82
2.1. Concrete activiteiten	83

2.2. Technieken en instrumenten.....	83
2.3. Relevante basisvakgebieden.....	84
Hoofdstuk 9: Specialistische managementdomeinen.....	85
1. Onderzoek- en ontwikkelingsmanagement (O&O – R&D).....	85
1.1. Activiteiten.....	85
1.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	86
1.3. Relevante basisvakgebieden.....	87
2. Aankoopmanagement.....	87
2.1. Activiteiten.....	88
2.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	88
2.3. Relevante basisvakgebieden.....	89
3. Productie- of dienstenmanagement.....	89
3.1. Activiteiten.....	89
3.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	89
3.3. Relevante basisvakgebieden.....	90
4. Marketingmanagement.....	90
4.1. Activiteiten.....	90
4.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	90
4.3. Relevante basisvakgebieden.....	92
5. Human resource management.....	92
5.1. Activiteiten.....	92
5.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	92
5.3. Relevante basisvakgebieden.....	95
6. Informatie- en communicatiemanagement.....	95
6.1. Activiteiten.....	95
6.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	95
6.3. Relevante basisvakgebieden.....	97
7. Financieel management.....	97
7.1. Activiteiten.....	97
7.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes.....	97
7.2. Relevante basisvakgebieden.....	98

Hoofdstuk 1: Organisaties

1. Wat is een organisatie?

Een organisatie is een geheel of eenheid van mensen die op een **bewuste manier** bij elkaar zijn gebracht om specifieke **gemeenschappelijke doelen** te verwezenlijken.

Een organisatie vertoont **drie basissenmerken**:

- Het is een groep van mensen
- Het is opgebouwd rondom een gemeenschappelijk doel
- Het is een bewust gecoördineerde eenheid en bevat een doelgerichte structuur

Deze drie kenmerken variëren doorheen de tijd. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen **externe invloeden**, deze komen van buiten de organisatie (bv de wensen van de klant), of **interne invloeden** die ontstaan binnen de organisatie (bv de wensen van de medewerkers).

1.2. Een groep van mensen

Organisaties bestuderen impliceert in essentie ook het menselijk gedrag bestuderen.

We definiëren management als een wetenschap die haar kennis en kunde ontleent aan verschillende basiswetenschappen. Deze definitie is verwant aan de OB-gedachte.

Organizational behavior betekent dan ook een vakgebied dat inzichten bundelt verworven binnen verschillende, meer gespecialiseerd vakgebieden die elk één bepaald aspect van het menselijk gedrag en/of bepaalde soort van menselijk gedrag bestuderen ... En toepast op gedrag binnen organisaties. Bv sociologie, psychologie, economie...

In een organisatie bevinden zich veel verschillende mensen, daarom kunnen we spreken van een heterogene groep van medewerkers. De basis waarop soorten van medewerkers kunnen worden onderscheiden varieert:

- **Op basis van de functie:**
 - De eigenaars of diegene die hun eigen kapitaal ter beschikking stellen van de organisatie
 - De managers die de organisatie sturen
 - De arbeiders en bedienden die de taken realiseren
- **Op basis van de hiërarchische verantwoordelijkheden en bevoegdheden:**
 - De leidinggevenden die de bevoegdheden en verantwoordelijkheden dragen en op basis hiervan beslissingen nemen
 - De niet-leidinggevenden die de uitgeoefende bevoegdheden en verantwoordelijkheden ondergaan
- **Op basis van productbetrokkenheid:**
 - Alle organisatieleden die betrokken zijn bij de realisatie en verkoop van een bepaald product
- **Op basis van de vakkennis of expertise:**
 - De designers die het product ontwerpen
 - De technische specialisten die het product maken
 - De verkopers die het product verkopen aan de klanten
 - De boekhouders die de financiële geldstromen in kaart brengen en beheren

- De juridische specialisten die waken over de naleving van wetten
- **Op basis van regiobetrokkenheid**
 - Alle leden die actief zijn in een bepaalde regio
- **Op basis van sociodemografische kenmerken:**
 - Alle mannelijke en vrouwelijke organisatieleden (geslacht)
 - Alle jonge medewerkers beneden de 40 jaar (leeftijd)

Voorbeeld

In een ziekenhuis zullen verpleegsters veel belang hechten aan de sociale contacten met hun patiënten. Hun zorgdragende expertise stelt dat dit zeer belangrijk is voor het ziekenhuis zelf. Artsen daarentegen hechten meer belang aan de toepassing van gesofisticeerde diagnosemethoden. Hun expertise is meer gericht op de behandeling.

De medewerkers die zich toeleggen op milieuadviezen voor bedrijven, zullen het belangrijk vinden dat de organisatie in deze middelen investeert. Hier spreekt men dan over **productbetrokkenheid**.

De eigenaars van een kledingketen zijn geïnteresseerd in de gerealiseerde winst terwijl de verkopers het belangrijk vinden dat de kledingzaak een trendy uitstraling heeft. Een andere **functie** zou waarschijnlijk leiden tot andere aandachtspunten.

Deze heterogeniteit en het bestaan van verschillen heeft gevolgen voor de identificatie van het “gemeenschappelijk” doel én de gehele structuur.

- De identificatie van het **gemeenschappelijk doel** is niet evident, zeker niet indien we ervan uitgaan dat dit doel verzoenbaar moet zijn met de waarden en normen van alle organisatieleden. Mensen zijn daarentegen ook zeer verschillend en streven daardoor binnen eenzelfde groep toch naar andere, persoonsgebonden doelen.
- Hetzelfde geldt voor de **structuur**. Het is niet evident om de verschillende groepen samen te brengen in één werkend geheel.

Gemeenschappelijke waarden en normen die de organisatieleden met elkaar delen, noemt men de **organisatiestructuur**.

1.3. Een “gemeenschappelijk doel”

Een doel is een gewenste toekomstige toestand, de organisatie streeft hiernaar.

Organisatieleden beslissen – in functie van de eigen waarden, normen, wensen en in functie van de invloeden uit de externe omgeving – wat de doelen van de organisatie zullen zijn.

Er bestaan verschillende **soorten van doelen**:

- **Op basis van het voorwerp:**
 - Doelen met betrekking tot de aankoop van de grondstoffen
 - Doelen met betrekking tot de omvang van de productie
 - Doelen met betrekking tot de aanwerving van de medewerkers
- **Op basis van het organisatieniveau:**
 - Doelen die betrekking hebben op de totale organisatie
 - Doelen die betrekking hebben op één bepaalde afdeling

- Doelen die betrekking hebben op één bepaalde groep van organisatieleden
- **Op basis van de tijdhorizon:**
 - Langetermijndoelen die bv betrekking hebben op 10 jaar
 - Middellangetermijndoelen die bv betrekking hebben op 2 jaar
 - Kortetermijndoelen die bv betrekking hebben op 1 maand
- **Op basis van het vormelijk karakter:**
 - Informele doelen die nergens staan neergeschreven in formele, raadplegende documenten
 - Formele doelen die wel staan neergeschreven in officiële, raadplegende documenten

Deze doelen vormen samen een complex geheel. Sommige zijn onderling met mekaar verbonden en ondersteunen elkaar. Dan spreekt men over een **doelencascade** of **doelenhiërarchie**.

Doelen vervullen verschillende **functies**:

- Ze kunnen worden gebruikt als richtlijn voor de activiteiten of het gedrag van organisatieleden
- Ze kunnen worden gebruikt als richtlijn voor nieuwe, toekomstige beslissingen en doelen.
- Ze kunnen worden gebruikt als basis voor de evaluatie en controle op de geleverde prestaties.

Het gemeenschappelijke doel is het meest centrale, **overkoepelende doel**. De identificatie hiervan gaat meestal terug op een in de toekomst te verwachten maatschappelijke nood en de bevrediging ervan via een bepaald product. Maar dit hoeft niet altijd zo te zijn, de **identificatie** kan ook voortvloeien uit dominante, persoonsgebonden wensen van bepaalde organisatieleden.

Het gemeenschappelijk doel bevat ook een aantal **basiskeuzes** met betrekking tot de versterkte producten en diensten. Deze basiskeuzes maken deel uit van de zogenaamde strategie.

Bv Specifieke kenmerken van producten bv innovatief, kwaliteitsvol,...

Voorbeeld

De strategie van een fabrikant in kleine wagens kan erin bestaan om vooral kwaliteitsvolle en milieuvriendelijke wagens te produceren.

1.4. Een bewuste structuur of sturing

Zodat men het gemeenschappelijk doel zou kunnen realiseren, moeten er afspraken worden gemaakt over de verdeling van taken. Deze afspraken resulteren in de constructie van de zogenaamde **organisatiestructuur**.

De organisatiestructuur bestaat uit twee delen:

Formele organisatie	Informele organisatie
---------------------	-----------------------

De taken primeren en staan centraal	De mens primeert en staat centraal
De organisatie bestaat onafhankelijk van het lidmaatschap	De organisatie bestaat enkel in functie van de organisatieleden
Afspraken worden expliciet en officieel neergeschreven in regels, procedures en documenten.	Afspraken worden impliciet opgeslagen in de hoofden van de organisatieleden
Afspraken zijn vast en stabiel	Afspraken zijn makkelijk veranderbaar
Geen flexibele organisatie	Flexibele organisatie

Deze twee organisaties kunnen mekaar **aanvullen** en **versterken**. Zo bevredigen informele structuren bijvoorbeeld de sociale behoeftes van hun medewerkers. Zij zorgen dus voor vlotte afspraken en overleg. De informele structuur kan de formele structuur ook **ondergraven**. Zo kunnen informele afspraken haaks staan op de formele.

Voorbeeld

Volgens de formele organisatie moet elke verkoper de betalingen van de klanten opvolgen en registreren in een informatiesysteem. Informeel kunnen de verkopers dit systematisch doorschuiven naar hun assistenten die hier enkele individuele nota's van bijhouden.

Het spreekt voor zich dat deze informele praktijk het formele systeem en de financiële controle ondermijnt. Op een gegeven moment zal de organisatie geen zicht meer hebben op de klanten die reeds betaald hebben en die die nog moeten betalen.

Formeel kan het dragen van een veiligheidsbril, een helm en oorbeschermers verplicht zijn. Terwijl informeel de productiechef kan stellen dat de helm volstaat.

1.5. Externe invloeden of de omgeving

Externe invloeden afkomstig van de zogenaamde externe omgeving bevinden zich buiten de grenzen van de organisatie. Deze grenzen kunnen de vorm aannemen van een juridische afbakening.

De **grens tussen intern en extern** is niet altijd zo eenduidig:

Intense samenwerkingsverbanden kunnen organisatie zodanig met mekaar worden vervlochten dat de grenzen tussen hen vervagen. Hun activiteiten versmelten tot één grote organisatie. De juridische grenzen tussen de betrokken organisaties blijven bestaan, maar deze tussen de activiteiten verdwijnen.

Voorbeeld

Een autofabrikant kan voor de vervaardiging van zetels systematisch een beroep doen op een welbepaalde meubelmaker. De meubelmaker kan op zijn beurt de productie bijna volledig richten op de door de autofabrikant gevraagde en bestelde autozetels. Zo ontstaat er een zeer hechte samenwerking waardoor beide organisaties met elkaar versmelten. Ze worden qua activiteiten één organisatie.

Een andere situatie is deze waarbij een organisatie afhankelijk is van een bepaalde **actor** (bv de klanten, leveranciers,...) dat ze deze actor direct en actief betreft bij de uitstippeling van haar beleid. Op deze manier bepaalt deze externe actor het interne beleid waardoor de formele grens verdwijnt.

Er kan ook worden gedacht aan een organisatie waarvan de identiteit slecht zichtbaar en/of fysiek tastbaar is. (bv .com-bedrijven,...). De verschijningsvorm is enkel digitaal en niet fysiek. Dit bemoeilijkt de concrete identificatie van de grenzen.

Men vermeldt ook het bestaan van de zogenaamde **virtuele organisatie**. Het gaat hier over een netwerk van diverse, onafhankelijke organisaties waarbij ieder één bepaalde activiteit voor zijn rekening neemt. Door deze onderlinge taakverdeling vormen ze samen een organisatie. Het is wel virtueel aangezien de organisatie geen eigen identiteit of fysieke vorm heeft. Elke onafhankelijke organisatie vertegenwoordigt één stukje van deze virtuele organisatie.

De externe omgeving wordt opgedeeld in diverse **deelomgevingen**:

1.5.1. De taakomgeving

Ook wel de micro-omgeving genoemd, is een deel van de externe omgeving waarmee de organisatie direct en wederzijds integreert: de specifieke omgeving heeft een direct invloed op de organisatie en omgekeerd. Deze taakomgeving bestaat uit verschillende bestanddelen:

1.5.1.1. De klanten/gebruikers

Heel wat organisaties ontleen hun bestaansrecht aan het vervullen van de behoeften van klanten of gebruikers. De analyse van dit specifieke bestanddeel impliceert het in kaart brengen van de behoeften van verschillende klanten.

Voorbeeld

Een meubelfabrikant kan bij de analyse van zijn klanten rekening houden met diverse kenmerken. Zo zijn er meer traditionele kenmerken zoals leeftijd, geslacht,... Maar er zijn ook andere kenmerken die meer relevant zijn; voorkeur inzake de stijl assortiment, gebruikte materiaal,... Naast deze informatie kan de meubelfabrikant ook informatie verzamelen over de mate waarin de klanten tevreden zijn over het huidige aanbod. De meubelfabrikant kan ook informatie verzamelen over de klanten van de concurrenten om nieuwe klanten te vormen.

1.5.1.2. De toeleveranciers

Organisaties kunnen slechts hun doelen realiseren indien ze beschikken over de nodige middelen. Deze middelen dient de organisatie grotendeels aan te kopen bij leveranciers. De analyse van dit specifieke bestanddeel impliceert het in kaart brengen van deze middelen.

Voorbeeld

De toeleveranciers van een meubelfabrikant zijn vrij divers. Enerzijds gaat het om toeleveranciers van machines en installaties (nodig op de meubels te vervaardigen), anderzijds gaat het om leveranciers van grondstoffen (zoals houthandelaars, textielfabrikanten,...). Een analyse van de grondstoffen kan bv betrekking hebben op de technische kwaliteit en de prijs. Een analyse van de toeleveranciers van deze grondstoffen kan bv betrekking hebben op hun locatie, reputatie en betrouwbaarheid.

1.5.1.3. De distributeurs

Voor organisaties is het van belang op de producten op een gepaste wijze tot bij de klant te brengen. De analyse van dit specifieke onderdeel impliceert het in kaart brengen van deze distributeurs.

Voorbeeld

Een meubelfabrikant kan ervoor kiezen om de meubels zelf te verkopen aan de klanten maar ook om de meubels te verkopen via meubelspeciaalzaken die ook nog meubels van de concurrentie verkopen. Deze kleinhandelaars kunnen worden geanalyseerd. De meubelfabrikant kan informatie verzamelen over de locatie, de omvang en de kwaliteit van de winkelruimte,... Het kan interessant zijn om de informatie te verzamelen over alternatieve distributiemogelijkheden.

1.5.1.4. De directe en indirecte concurrentie

Organisaties die gelijksoortige producten of diensten aanbieden, noemen we concurrenten. Zo zijn er enerzijds de **directe concurrenten** deze impliceren organisaties die quasi dezelfde producten aanbieden. Samen vormen ze een gezamenlijke markt. Een analyse van directe concurrenten impliceert het in kaart brengen van de gehele kenmerken van de markt en de specifieke kenmerken van elke concurrent afzonderlijk.

Voorbeeld

De direct concurrenten van de meubelfabrikant zijn alle andere meubelfabrikanten. Samen vormen ze de sector van meubelfabrikanten. Hij kan deze sector geografisch afbakenen in functie van de geografische reikwijdte van zijn eigen activiteiten. Deze grens zou kunnen samenvallen met de Belgische meubelindustrie. Indien de meubelfabrikant informatie wens over de directe concurrenten dan kan hij beginnen met de analyse van de Belgische meubelmarkt.

Naast de directe concurrentie zijn er ook nog de **indirecte concurrenten**. Ofwel gaat het om een nieuwe organisatie die momenteel nog niet hetzelfde product aanbiedt, maar dit in de nabije toekomst wel zal doen. Men noemt dat de **potentiële toetreders**. Ofwel gaat het om een organisatie die andere producten aanbiedt, maar die wel eenzelfde behoefte van de klant dekken. Dit noemt men dan de **verstrekkers van substituu-producten**. De analyse van beide soorten impliceert hetzelfde als een analyse van directe concurrenten. Alleen zal de blik ruimer moeten zijn, zeker met betrekking tot de substituu-producten.

Voorbeeld

Organisaties die fietsen vervaardigen en substituu-producten aanbieden t.o.v. autofabrikanten is hier een voorbeeld van. De behoefte van de klant die beide producten probeert te bevredigen, kan worden omschreven als de nood aan mobiliteit. Organisaties die openbaar vervoer organiseren bieden een substituu-product aan.

1.5.1.5. De externe financiers

Organisaties hebben nood aan financiële middelen versterkt door verschillende geldverstrekkers. Er zijn twee soorten:

- **Interne geldverstrekkers**
 - Verstrekkers van eigen vermogen
 - In kleine en middelgrote ondernemingen kan het gaan om familieleden die destijds de organisatie hebben opgericht
 - Het kan ook gaan om eigenaars die via het aankopen van eigendomsbewijzen kapitaal ter beschikking stellen.
 - Deze eigenaars kunnen particuliere of institutionele beleggers zijn.
- **Externe geldverstrekkers**
 - Verstrekkers van vreemd vermogen
 - Geen “eigenaars” omdat ze hun kapitaal slechts tijdelijk ter beschikking stellen
Bv leningen verstrekt door banken

1.5.1.6. De onderaannemers en partnerorganisaties

Organisaties kunnen sommige taken uitbesteden aan onderaannemers. Dit kan het geval zijn bij:

Perifere of nevenactiviteiten: Activiteiten die niet direct te maken hebben met de activiteit vevat in het gemeenschappelijk doel.

Bv boekhouding, het herstel en onderhoud van machines,...

Core of kernactiviteiten: De taken die nodig zijn om het product of de dienst te ontwerpen, te vervaardigen en te verkopen. Deze werden lange tijd niet uitbesteed omdat men dacht dat dit het einde van de organisatie zou zijn.

De laatste jaren is dit veranderd. Organisaties besteden nu wel kernactiviteiten uit, de reden hiervoor kan variëren van kosten- tot kwaliteitsvoordelen.

Bv ontwerpen, productie,...

Voorbeeld

Een meubelfabrikant kan de rekrutering van arbeiders voor de productieafdeling uitbesteden aan een onafhankelijk wervings- en selectiebureau. In dit geval gaat het om de uitbesteding van een nevenactiviteit. Daarnaast zou de meubelfabrikant ook het ontwerp van de meubels kunnen uitbesteden aan een onafhankelijk designbureau. Hier gaat het dan om een kernactiviteit.

Organisaties kunnen ook hun taken samen realiseren met andere partners. Deze partners nemen de activiteit dan wel niet over.

1.5.2. De algemene omgeving

De algemene omgeving is dat deel van de externe omgeving waarmee de organisatie interageert: ze oefent invloed uit op de organisatie, maar de organisatie heeft zo goed als geen impact op de omgeving.

Voorbeeld

Een producent van onkruidverdelgers zal informatie verzamelen over de internationale, Europese en Belgische wetgeving inzake het gebruik van toxische stoffen.

1.5.2.1. De politiek-juridische omgeving

Dit deel heeft betrekking op het juridisch kader waarbinnen de organisatie werkt.

Voorbeeld

Het is nuttig om publieke debatten te volgen waarin bepaalde actoren zich uitlaten over de gewenste ontwikkelingen van het desbetreffende kader.

1.5.2.2. De economische omgeving

Dit heeft betrekking op het macro-economische kader waarbinnen de organisatie werkt en het economische debat beïnvloedt. Er wordt ook aandacht besteed aan de mensen of actoren die dit economisch debat vormgeven zoals economische beleidsverantwoordelijken (minister, parlementslid,...), belangenverenigingen (VBO, VOKA,...) en internationale organisaties (WTO).

Voorbeeld

Het gemeentebestuur van Antwerpen zal niet alleen informatie verzamelen over de economische situatie van België en Vlaanderen, maar ook over de specifieke economische situatie in de Antwerpse regio.

1.5.2.3. De socioculturele omgeving

Dit heeft betrekking op het sociaalculturele of maatschappelijke kader waarbinnen de organisatie werkt.

Voorbeeld

Een gemeentebestuur zal aandacht besteden aan de kloof tussen de burger en de politiek. Ook de algemene beeldvorming van gemeentebesturen binnen de samenleving is belangrijk.

1.5.2.4. De technologische omgeving

Dit heeft betrekking op het technologische kader waarbinnen de organisatie werkt. Bv onderzoeksinstituten, toonaangevende tijdschriften,...

Voorbeeld

Een gemeentebestuur heeft oog voor gespecialiseerde informaticatoepassingen die het verstrekken van informatie aan de burger vergemakkelijken.

1.5.3. Het karakter van de omgeving

Men kijkt niet alleen naar de inhoudelijke aandachtspunten, ook de deelomgeving kan worden besproken. Dit karakter wordt getypeerd aan de hand van een aantal dimensies:

1.5.3.1. De mate van stabiliteit versus dynamiek

Een omgeving wordt als stabiel getypeerd indien er zich geen of slechts een beperkt aantal veranderingen voordoen. Een dynamische omgeving daarentegen wordt gekenmerkt door een groot aantal veranderingen.

De norm voor “beperkt/veel” is een relatief gegeven: de organisaties bepalen grotendeels zelf wat de norm zal zijn in functie waarvan ze zullen oordelen.

Voorbeeld

Een tuinbouwbedrijf kan het juridische kader typeren als stabiel, d.w.z. dat het meer stabiel is dan het technologische kader. Daar waar de technologische vooruitgang sterk in ontwikkeling is, zou het juridisch kader reeds enkele jaren hetzelfde zijn gebleven.

1.5.3.2. De mate van zekerheid versus onzekerheid

Een omgeving wordt als zeker getypeerd indien de omgeving en vooral de veranderingen volledig kunnen worden voorspeld. Deze voorspelbaarheid heeft te maken met de aanwezigheid van informatie. Wanneer de omgevingsfactoren niet voorspelbaar zijn, spreken we over een onzekere omgeving.

Voorbeeld

Een organisatie die geen zicht heeft op de ontwikkelingen van de burgeroorlog, zal het juridisch kader waarschijnlijk typeren als onzeker.

1.5.3.3. De mate van eenvoudigheid versus complexiteit

Een omgeving wordt als eenvoudig getypeerd indien het in kaart brengen van deze omgeving slechts een beperkte en makkelijke hoeveelheid kennis vereist. Een complexe omgeving vereist een moeilijk te beheersen hoeveelheid van kennis. Ook hier is het een relatief gegeven.

Voorbeeld

Een suikerwafelbakkerij zal haar technologisch kader waarschijnlijk typeren als eenvoudig. De kennis en de kunde die nodig zijn om wafels te bakken zijn immers relatief eenvoudig.

1.6. Types en soorten van organisaties

1.6.1. Op basis van de (economische) activiteit

- Productorganisaties leggen zich toe op het vervaardigen van producten
Bv tuinbouwbedrijf, autoproducent, meubelfabrikant,...
- Dienstverlenende organisaties leggen zich toe op het verstrekken van diensten
Bv school, belangenvereniging, ziekenhuis,...

1.6.2. Op basis de plaats in de 'supply chain'

Dit is een aaneengeschakelde groep van organisaties. Ze groepeerde alle (economische) activiteiten en stopt daar waar de klant het product of dienstverlening in ontvangst neemt. Hier onderscheiden we nog soorten van organisaties:

- Toeleveranciers van grondstoffen en halffabricaten
- Producenten of vormgevers van de dienstverlening
- Groothandelaars en kleinhandelaars

Voorbeeld

De 'supply chain' ziet er als volgt uit:

Bosbeheerders - houtzagerij - meubelfabrikant - groothandelaar – kleinhandelaar.

1.6.3. Op basis van identiteit van de eigenaar

Private organisaties worden gefinancierd door individuen en/of andere organisaties die daardoor de eigenaar worden van de organisatie in kwestie

Publieke organisaties worden gefinancierd door overheidsinstanties en zijn daardoor eigendom van de hele maatschappij die de overheidsinstantie vertegenwoordigd.

1.6.4. Op basis van het ultieme doel of object

Profitorganisaties hebben tot doel om winst te maken en dit ten voordele van de eigenaars. In dit opzicht zijn de meeste private organisaties profit. Er bestaan uitzonderingen: private organisaties met en uitgesproken maatschappelijk doel hebben niet tot doel om winst te maken maar om het maatschappelijke ideaal te realiseren.

Non-profitorganisaties of social profit, hebben niet tot doel om winst te maken, maar wel om een maatschappelijk doel te realiseren. Bv vakbonden, voetbalclub. De meeste publieke organisaties zijn non-profitorganisaties, maar er kunnen ook enkele private organisaties zijn.

1.6.5. Op basis van juridisch statuut

De wetgeving bepaalt welke mogelijkheden er bestaan. Enkele voorbeelden zijn:

- Naamloze vennootschappen
- Verenigingen onder firma
- Verenigingen zonder winstoogmerk

1.6.6. Op basis van de omvang

De omvang wordt meestal bepaald aan de hand van twee kenmerken: enerzijds aan het aantal medewerkers en anderzijds aan de gerealiseerde opbrengsten. Headcounts zijn het aantal fysiek tewerkgestelde personen en voltijdse equivalenten.

- Kleine organisaties
- Middelgrote organisaties
- Grote organisaties

1.6.7. Op basis van de fase in de levenscyclus

Vanaf het ontstaan tot aan het einde doorlopen organisaties een ontwikkelingspatroon. Dit wordt wel eens de levenscyclus genoemd. Deze heeft betrekking op de hele organisatie.

Organisaties in de opstartfase: deze organisaties treffen de noodzakelijke voorbereidingen om 'actief' te zijn, maar ze bieden hun producten nog niet aan op de afzetmarkt.

Organisaties in de introductiefase: deze organisaties worden 'actief' en lanceren hun producten op de afzetmarkt.

Organisaties in de maturiteitsfase: deze organisaties zien hun groei vertragen, d.w.z. de toename van hun inkomen geleidelijk aan afzwakt. De redenen hiervoor zijn divers; klanten niet meer tevreden,... Hierdoor zwakt de vraag naar het product langzaam af.

Organisaties in de vervalfase: deze organisaties kennen een negatieve groei d.w.z. de inkomsten verminderen of dalen. Vaak gaat het om het uitblijven van een herstel in de maturiteitsfase.

Hoofdstuk 2: Managers en management

2.1. Wat is management?

De inspanningen van de organisatielieden worden gestuurd in de richting van de realisatie van het gemeenschappelijk doel. Bij het management van organisaties staan tevens twee begrippen centraal:

Effectiviteit heeft betrekking op de daadwerkelijke realisatie van de doelen van de organisatie (ook wel doelmatigheid genoemd), maar het heeft ook te maken met het voorafgaandelijk goed bepalen van deze doelen. **Efficiëntie** slaat op het zuinig beheer van de hierbij gebruikte middelen. Het slaat met andere woorden op de verhouding tussen de ‘input’ en de ‘output’

Concreet impliceert het management het vervullen van diverse **taken** die vervat zitten in functies. Deze functies hebben betrekking op het plannen, organiseren, leiden en controleren van de organisatie. Samen vormen ze de **managementcyclus**. Om deze functies te kunnen vervullen, moeten managers beschikken over kennis en vaardigheden. Samen vormen ze het voorwerp van de managementwetenschap. Het management wordt immers niet door één enkele manager waargenomen, maar door meerdere. Zo worden de taken verdeeld en kunnen er soorten managers onderscheiden worden.

2.2. Effectiviteit en efficiëntie

De organisatie is **functioneel** wanneer ze slagen in hun opdracht. In het andere geval spreekt men van disfunctioneel. De effectiviteit en efficiëntie hebben betrekking op de prestatie van de organisatie als een geheel.

Alhoewel beide begrippen op het eerste gezicht eenvoudig lijken, is de toepassing en het gebruik ervan minder eenvoudig. Wat is immers zuinig? Wanneer is een doel daadwerkelijk gerealiseerd? ...?

2.3. Functies en rollen

Fayol onderscheidde 5 managementfuncties:

1. Plannen
2. Organiseren
3. (Commanderen)
4. Leiding geven
5. Controleren

Mintzberg onderscheidt 10 managementrollen die gebundeld worden in 3 groepen:

1. **Intermenselijke rollen:** heeft te maken met...
 - Leiding geven aan medewerkers
 - Symbolische vertegenwoordiging van de organisatie naar andere organisatielieden of –derden
 - Persoonlijke contacten binnen en buiten de organisatie
2. **Informatieve rollen:** heeft te maken met...
 - Ontvangen of verzamelen van informatie
 - Intern verspreiden van deze informatie
 - Vertrekken van informatie over de organisatie aan derden

3. **Beslissingsrollen:** heeft te maken met...
- Detecteren van opportuniteiten of nemen van initiatieven
 - Toekennen en verdelen van middelen i.f.v. deze initiatieven
 - Oplossen van problemen

Voorbeeld

Interpersoonlijke rollen

Wanneer een productieverantwoordelijke aan de nieuwe arbeiders zijn productieafdeling uitlegt wat hun takenpakket is, dan vervult hij de rol als **leider**. Indien hij op de nieuwjaarsreceptie de beste wensen overmaakt aan de arbeiders, dan treedt hij op in de rol van **boegbeeld**. Deze wensen zijn immers in naam van de organisatie. Indien hij ten slotte de contactpersoon vormt voor het interimkantoor, dan vervult hij de rol van **verbindingsman**.

Informatieve rollen

Indien de directeur van een school informatie verzamelt over de reputatie van zijn school in de gemeente, vervult hij de rol van **monitor**. Indien hij informatie op een vergadering voorlegt, vervult hij de rol van **disseminator**. En indien de directeur op de opendeurdag aan de ouders informatie versterkt, is er sprake van een **spokesman** rol.

Beslissingsrollen

Indien de voorzitter van een partij het initiatief neemt voor het nieuwe partijprogramma, dan doet hij dit vanuit een **ondernemersrol**. Indien hij vervolgens medewerkers bijeen brengt om deze nieuwe concepten concreet uit te werken, dan vervult hij de rol van **resource allocator**. Tot slot zal hij als **probleemoplosser** oplossingen bedenken voor problemen binnen de partij ontstaan door deze vernieuwingen.

2.4. Kennis, kunde en het polyvalente metaprofiel van de managementwetenschappen

Welke kennis en vaardigheden hebben managers precies nodig om hun functies en rollen te realiseren?

2.4.1. Specialistische en generalistische managementdomeinen

De inspanning van de organisatieleden die gestuurd worden in de richting van de realisatie van het gemeenschappelijk doel hebben ook betrekking op de aangewende middelen zoals bijvoorbeeld geld, goederen, installaties,... Elk middel vormt dan de focus van een welbepaald **specialistisch** of functioneel managementdomein. Al deze domeinen samen vormen het vakgebied management. (zie figuur p. 72).

Management richt zich daarbovenop ook nog op de organisatie als geheel. Voor die sturing richting een gemeenschappelijk doel is er enige integratie nodig. Dan moeten er enkele extra domeinen bijkomen die de lijn vormen tussen al de specialistische managementdomeinen. Dat betreft dan een drietal **generalistische** managementdomeinen: strategisch management, organisatie management en cultuurmanagement.

De gegeven **opdeling** tussen generalistische en specialistische managementdomeinen legt de nadruk op de ordening van alle organisatieactiviteiten volgens het principe van de **toegevoegde waardeketting**; welke inspanningen grijpen er plaats bij de totstandkoming en de verkoop van een product of dienstverlening?

2.4.2. Managementthema's

Een alternatieve opdeling van het vakgebied management kan gebeuren aan de hand van managementthema's. Elk thema vereist de inzet van verschillende middelen. Daarnaast moeten de thema's ook passen binnen de gehele organisatie. Dit alternatief vergt wel een grote vertrouwdsheid met een voorkennis van management.

Bv thema managen van: productinnovatie, kwaliteitszorg, klantgerichtheid,...

2.4.3. Kennis, vaardigheden en vakgebieden

Hier gaan we in op de identificatie van de kennis en vaardigheden die nodig zijn om een organisatie te kunnen managen.

2.4.4. De praktijkgerichte en wetenschappelijke dimensie van een vakgebied

- **Wetenschappelijke dimensie**

Deze heeft betrekking op kennis en kunde verkregen via systematisch en kritisch onderzoek. Dit onderzoek maakt gebruik van op empirie gestoelde ontwikkelingen en/of toetsingen. De resultaten van dit onderzoek wordt gevat in modellen die helpen om de werkelijkheid te begrijpen

- **Praktijkgerichte dimensie**

Deze heeft betrekking op pragmatische kennis en kunde verkregen aan de hand van zeer persoonlijke en/of professiegebonden ervaringen . Het gaat niet om algemeen geldende modellen, maar meer om praktische gebruiken en richtlijnen.

Deze dimensies vullen elkaar aan. Confrontaties kunnen zelfs leiden tot een wederzijdse verrijking.

Voorbeeld

Een verkoopmanager wil zijn medewerkers motiveren door een degelijke klantenservice te bieden. Hij kan enerzijds beroep doen op de wetenschappelijke motivatietheorieën en anderzijds op de praktijkervaringen van (collega) managers. In het eerste geval zoekt de manager naar motivatietheorieën en vertaalt ze volgens zijn specifieke werksituatie. In een tweede geval legt hij de contacten met andere collega's en vraagt hij hoe zij hun medewerkers zouden motiveren. In een derde (beste?) geval combineert hij beide soorten van inzichten.

2.4.5. Basiswetenschappen en metawetenschappen

Door het feit dat management kennis ontleent van andere vakgebieden, ontleent managementwetenschap haar wetenschappelijke inzichten eveneens aan andere wetenschappen. Wegens dit leengedrag kunnen we het en **metawetenschap** noemen. De andere wetenschappen noemen we dan **basiswetenschappen**.

Dit metawetenschappelijk karakter houdt vier risico's in, managementwetenschap:

- Heeft een onduidelijk en ontbrekend profiel.
- Ontleent soms fragmentair en onvolledig. Zo worden er meestal onderzoeksconclusies weerhouden
- Wordt het metakarakter opgeëist en zo geassocieerd met basiswetenschappen. Zo eisen vooral traditioneel economen het vakgebied op. Enerzijds is dat geen goede zaak omdat het leidt tot een vereniging en verarming van ruimer vakgebied. Anderzijds is het ook niet correct.

- Zijn vakliteratuur zit verspreid over diverse wetenschappelijke disciplines.

Managementwetenschappen wordt ook wel **organisational behaviour** genoemd.

2.5. Soorten managers

Doorgaans stelt de vakliteratuur dat managers in principe geen operationele of uitvoerende taken verrichten, maar dit moeten we evenwel nuanceren. Naast hun managementtaken kunnen zij zich ook bezighouden met andere taken. Het kan ook gebeuren dat een niet-manager bepaalde managementtaken op zich neemt. De toewijzing van managementtaken is dus geen eenduidig verhaal. Er bestaan verschillende soorten managers op baiss van:

- **Hiërarchische positie en centrale focus op organisatie**
 - **Topmanager**
Staat hiërarchisch helemaal bovenaan de ladder en is doorgaans verantwoordelijk voor het definiëren van het gemeenschappelijke doel. Zijn centrale focus is de organisatie als geheel.
 - **Middenmanager**
Staat hiërarchisch tussen de topmanager en een lagere manager. Hij stuurt en coördineert het werk van de lagere managers en maakt hun wensen over aan de topmanager. De centrale focus is een welbepaald onderdeel van de organisatie
 - **Lagere manager**
Staat hiërarchisch onder de middenmanager. Hij stuurt en coördineert het werk van de gewone medewerker. De centrale focus is een welbepaald onderdeel van het management.
- **Scope/variëteit in kennis en vaardigheden**
 - **Specialistische manager**
Hanteert een enge, gerichte focus en heeft daardoor specialistische kennis. Zijn kennis is diep i.p.v. breed. Dit soort treffen we vooral aan bij lage managers, maar soms ook bij middenmanagers.
 - **Generalistische manager**
Hanteert een brede focus en heeft daardoor een combinatie van diverse soorten van kennis. Zijn kennis is breed i.p.v. diep. Dit soort treffen we vooral aan bij topmanagers en soms ook bij middenmanagers.
- **Verschillende anciënniteit/ervaring en opgenomen verantwoordelijkheden en bevoegdheden**
 - **Junior manager**
Hij is een beginnend manager met geen of weinig ervaring. Hij draagt een beperkte set van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit soort treffen we vooral aan bij lagere en specialistische managers.
 - **Senior manager**
Hij is een manager met zeer veel ervaring. Hierdoor draagt hij veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit soort treffen we vooral aan bij middenmanagers als topmanagers en specialistische en generalistische managers.

Hoofdstuk 3: Perspectieven op organisaties en management

3.1. Wat zijn perspectieven?

Het kan eenvoudigweg omschreven worden als brillen waardoor de wetenschappers kijken naar de perspectieven die ze hanteren. Deze perspectieven reiken niet enkel andere inzichten aan maar suggereren ook andere adviezen voor het management. Een kennis van perspectieven is ook nodig om voldoende kritisch te staan tegenover adviezen. (zie voorbeelden p. 91)

We kunnen vier hoofdstromingen van perspectieven onderscheiden met daarnaast nog vier additionele en/of meer specifieke managementperspectieven.

3.2. Het klassieke managementperspectief

Het is ontstaan begin de 20^e eeuw en kende twee belangrijke heroplevingen: eerst in de jaren '50 en een tweede vanaf de jaren '80 tot heden. Er wordt ook gesproken over de planmatige, economische of rationeel, normatieve benadering. Als pioniers zijn vooral Taylor, Fayol, Gilbreth en Weber bekend.

Doorgaans kunnen er twee richtingen worden onderscheiden: het **wetenschappelijke management** van Taylor en de Gilbreth's dat zich concentreert op het management van productieorganisaties en productieafdelingen. En de **klassieke organisatietheorie** van Fayol en Weber die zich toespitst op alle soorten van organisatie én op de hele organisatie.

3.2.1. De typische, algemene kenmerken

Ze benaderen het management op een mechanistische wijze. Organisaties managen staat gelijk met het programmeren van een immense machine of computer. Wat onder de vorm van formele regels wordt voorgeschreven, opgelegd en gecontroleerd door hiërarchische oversten, wordt door de organisatieleden automatisch uitgevoerd. Dit **mens-machinebeeld**, typisch voor het klassiek managementperspectief, impliceert een aantal belangrijke basisveronderstellingen inzake het menselijk gedrag.

Vooreerst is de mens een zeer **rationeel wezen**. Hij denkt, oordeelt en handelt op basis van een rationele logica. Hij kiest de beste, meest aangewezen oplossing, de rationele logica gaat ervan uit dat een dergelijk mentaal stappenplan steeds resulteert in één, beste oplossing.

Dit brengt ons bij de tweede belangrijke basisveronderstelling. Mensen hebben allemaal dezelfde eigenbelangen of streefdoelen. In dit opzicht kan er worden gesproken over een **afwezig eigenbelang**.

Voorbeeld

Dit mens-machinebeeld wordt ook buiten de organisaties gehanteerd. Mensen kiezen bijvoorbeeld voor de best betaalde job, goedkoopste cd,...

Dit beeld heeft dan ook belangrijke **implicaties** voor het aansturen van mensen. De managementwetenschappen moeten onderzoek verrichten en dit vereist recepturen of voorschriften. In dit opzicht krijgt het management een normatief of voorschrijvend karakter.

Om de beste recepturen voor te schrijven, werd er heel wat onderzoek verricht naar de optimale lichaamsbeweging die arbeiders verrichten bij de uitoefening van hun werk. Men spreekt over de zogenaamde bewegingsstudies.

Taylor formuleerde enkele principes die een manager volgens hem zou moeten huldigen bij het management van zijn organisatie:

1. Ontwikkel wetenschappelijk onderbouwde inzichten en richtlijnen voor elke taak
2. Kies voor een vrij ver doorgedreven taakverdeling
3. Kies voor een verantwoorde toewijzing van de taakverdeling
4. Hanteer het principe van ‘de juiste man op de juiste plaats’
5. Train, onderricht en steun arbeiders
6. Beloon arbeiders in functie van geleverde prestaties
7. Verdeel het werk
8. Werk goed samen

Fayol deed hetzelfde maar met een meer algemeen karakter:

1. Verdeling van arbeid
2. Bevoegdheid en verantwoordelijkheid
3. Discipline
4. Eenheid en gezag
5. Eenheid van richting
6. Ondergeschiktheid van individuele belangen aan het algemene
7. Vergoeding
8. Centralisatie
9. Hiërarchie
10. Volgorde
11. Rechtvaardigheid
12. Stabiele invulling van arbeid
13. Initiatief
14. Teamgeest

Ten slotte is er ook nog **Weber** die zich vooral toespitst op grote bedrijven; de bureaucratische organisatievorm.

3.2.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

De doelen van de organisatie zijn essentiële uitgangspunten voor de werking en verbetering van de organisatie. Efficiëntie is het ultieme doel.

Organiseren

Dit is de formele organisatiestructuur met een ver doorgedreven taakspecialisatie; hoe minder taken per medewerker, hoe beter. Er wordt een coördinatie via regels en directe supervisie gehanteerd. De bureaucratische organisatiestructuur is de meest efficiëntste.

Leiding geven

Een eenduidige, autoritaire leiderschapsstijl is de meest efficiëntste en effectiefste waarbij er geen of weinig inspraak en participatie aan te pas komt.

Controleren

Er wordt radicaal en vrij strikt gecontroleerd met een mechanistisch en ingenieursachtig karakter.

3.3. Het gedragsmatige managementperspectief

Ook wel het '**human relations**' perspectief genoemd. Dit is ontstaan midden van de jaren '30 en kende vooral een hoogtepunt in de jaren '50 en '60. De dag van vandaag zijn de ideeën nog steeds populair, maar worden ze meestal vermengd met recente managementperspectieven. Pioniers als Mayo, Follett, Maslov,.. zijn hier vooral bekend.

3.3.1. De typische, algemene kenmerken

De nadruk wordt sterk gelegd op het feit dat organisaties groepen van mensen zijn. In dit opzicht vervangen ze de mechanistische kijk op management door een uitgesproken **mensgerichte kijk**. Mensen beïnvloeden elkaar, iets wat hun gedrag nog complexer maakt.

Dit **complexe mensbeeld** impliceert een aantal belangrijke basisveronderstellingen inzake het menselijke gedrag. Deze soort interactie activeert het emotionele gevoelsleven. Deze **gevoelsmatige of irrationele logica** kan de rationele logica versterken maar ook afzwakken of uitschakelen. De complexiteit wordt nog groter zodra we de wil en de keuzevrijheid in overweging nemen. Mensen kunnen immers kiezen welk soort gedrag ze prefereren en zullen vertonen. Mensen hebben duidelijk andere waarden, normen, wensen en noden, iets wat resulteert in een diversiteit van **preferenties**.

Voorbeeld

Dit complexe mensbeeld wordt ook buiten de organisaties gehanteerd. Hierdoor zouden mensen bijvoorbeeld kiezen voor een cd in functie van hun muzikale preferenties of kiezen voor een onderwijsinstelling i.f.v. hun levensbeschouwelijke waarden.

Dit beeld heeft dan ook belangrijke **implicaties** voor het aansturen van mensen. De managementwetenschappen moeten inzichten verwerven in de verschillende facetten van het complex mensbeeld. In dit opzicht heeft het management een veel minder normatief of voorschrijvend karakter. Bovendien is eventueel ontwikkelde receptuur ook wel complexer.

Een belangrijke bijdrage qua inzichten werd geleverd door **Mayo** en de onderzoeken in de **Hawthorne-fabrieken**. Op basis van experimenten stelde hij onder meer vast dat gelukkige en tevreden medewerkers beduidend betere prestaties neerzetten.

Ook **Follett** deed onderzoek, hij onderzocht de invloed van het lidmaatschap van groepen op het gedrag van mensen. Hierdoor kwam hij tot de bevinding dat het in kaart brengen van de (informele) groepsnetwerken binnen organisaties belangrijk kon zijn om het gedrag van de medewerkers te sturen.

3.3.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

De doelen zijn niet eenduidig en gelijk voor alle medewerkers.

Organiseren

Dit is de informele organisatiestructuur waar er belang is voor groepen en groepsdynamiek

Leiding geven

Er is sprake van een werknemersgerichte leiderschapsstijl met inspraak van de medewerkers en de motivatie van de medewerkers is eveneens belangrijk

Controleren

Het controleren van menselijk gedrag is moeilijk

3.4. Het managementperspectief van de systeembenadering

Dit perspectief manifesteert zich vooral in het begin van de jaren '50 en kent tot op de dag van vandaag diverse aanhangers. De pioniers worden hier minder aangehaald, maar er zijn welk enkele verwijzingen:

Mullins verwijst naar de stichters **Bertalanffy**, een bioloog dat een artikel publiceerde waarin hij de benaming systeemtheorie hanteerde. Volgens Mullins zijn de stichters vooral beoefenaars van de natuurwetenschappen. Een variant van de systeembenadering is de zogenaamde **sociotechnische benadering**.

3.4.1. De typische, algemene kenmerken

Het integreert het klassiek en het gedragsmatig managementperspectief. De idee van het systeem neigt op zich sterk naar een mechanistische visie en een klassiek managementperspectief. Maar de complexiteit en de invloed van de mensen neigt sterk naar het gedragsmatige kenmerk.

De systeembenadering beschouwt een organisatie als een systeem dat bestaat uit verschillende **subsystemen**. Een organisatie is dus een verzameling van onderling verbonden en van mekaar afhankelijke onderdelen die samen **één geheel** vormen. Dit subsysteem bestaat uit samenhangende **entiteiten** en **componenten**. Elk subsysteem wordt getypeerd met een naam en verwijst naar het typische karakter van de entiteiten.

Voorbeeld

Een klok bestaat uit diverse radertjes en veren. De klok is het integrale systeem, terwijl de radertjes en de veren twee soorten entiteiten vormen. De radertjes zijn samenhangende entiteiten waarbij de rotersnelheid en de mechanische complexiteit componenten kunnen zijn. De veren zijn andere entiteiten waarbij de veer- en trekkracht componenten kunnen vormen. ZO kunnen we twee subsystemen onderscheiden: het aandrijfsysteem van de radertjes en het spanningssysteem van de veren.

Elk subsysteem wordt geassocieerd met andere **entiteiten**. Zo kan een subsysteem bijvoorbeeld betrekking hebben op mensen (samenhangende entiteiten), informatiestromen (andere samenhangende entiteiten) of managementactiviteiten (nog eens andere entiteiten).

Relevante **componenten** van mensen kunnen wensen, noden en behoeften zijn. Relevante componenten van informatiestromen kunnen kanalen en informatie vormen zijn en relevante componenten van managementactiviteiten kunnen daarentegen disciplinair verwantschap en structurele vormgeving zijn.

Qua **naamgeving** zou het subsysteem met betrekking tot mensen het sociale subsysteem kunnen worden genoemd, dat met betrekking tot de informatiestromen het informatiele subsysteem en hetgeen met managementactiviteiten het functioneel subsysteem.

Het begrip 'systeem' krijgt binnen de sociotechniek een bijzondere invulling, nl. **sociotechnisch systeem**. De sociotechniek besteedt veel aandacht aan de wijze waarop sociale, intermenselijke relaties en technische kenmerken van arbeid samenkomen in een '**unified interactive socio-technical**' systeem binnen de organisatie.

Systemen en subsystemen opereren in de omgeving. Een **gesloten systeem** vertoont geen wisselwerking met deze externe omgeving: ze oefent er geen invloed op uit en ze wordt er niet door beïnvloed. Een **open systeem** is een systeem dat in een dynamische wisselwerking

staat met haar omgeving; ze oefent er wel invloed op uit en wordt eveneens beïnvloed. Organisaties worden beschouwd als een open systeem; enerzijds oefenen organisaties invloed uit op de omgeving door Anderzijds worden ze beïnvloed door de omgeving.

Van zodra er sprake is van een zekere wisselwerking (tussen subsystemen, de omgeving,...) dan creëert dit een set van nieuwe managementbegrippen die nodig zijn om deze wisselwerking te omschrijven. Bijvoorbeeld:

Synergie: het effect van het geheel of alle subsystemen samen is groter dan dat van de subsystemen afzonderlijk. Gebundelde krachten leiden tot voordelen; organisaties creëren synergetische opportuniteiten.

Grenzen: elk systeem en subsysteem kent grenzen waardoor het zich onderscheidt van de omgeving; grenzen bestendigen het bijzondere karakter van een systeem. In een gesloten systeem zijn de grenzen strak en ondoordringbaar terwijl in een open systeem dun en doorlaatbaar zijn.

Stromen: door systemen en subsystemen vloeien stromen van informatie, goederen en middelen. Systemen en subsystemen kunnen reageren, remediëren,... kortom ze 'leven'.

Feedforward en feedback: Informatiestromen kunnen aan acties worden overgemaakt aan andere systemen, subsystemen en de omgeving; informatiestromen kunnen ook terugkomen nadat de acties zijn uitgevoerd; beide informatiestromen zijn cruciaal voor een effectieve en efficiënte interactie.

3.4.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

Er is veel aandacht voor het voorbereidende werk van de planning en de plannen sluiten expliciet aan bij de kenmerken van de omgevingen van de organisaties.

Organiseren

Elk subsysteem heeft zijn eigen leefwereld en dit heeft gevolgen voor de vormgeving van de interne structuur. Ook is er veel aandacht voor coördinatie

Controleren

Controle gebeurt via feedforward- en feedbackinformatiesystemen

Effectiviteit en efficiëntie

Deze hangt niet enkel af van elk systeem apart, maar vooral van de interactie en coördinatie tussen de subsystemen in functie van het geheel

Omgeving

Het bestuderen ervan is niet belangrijk i.f.v. de planning, maar evenzeer i.f.v. het organiseren en controleren.

3.5. Het managementperspectief van de contingentiebenadering

Ook de **situationele benadering** genoemd. Deze is ontstaan eind jaren '50 en kent tot op de dag van vandaag vele aanhangers. Pioniers zijn o.a. Woodward, Burns, Lawrence en Lorsch.

3.5.1. De typische, algemene kenmerken

Deze benadering leunt aan bij het **systeemdenken**, in die zin dat de organisaties open, complexe organismen zijn die sterk beïnvloed worden door de typische kenmerken van de

externe omgeving. Hierdoor kan de contingentiebenadering worden gezien als een bijzondere variante van of een ontwikkeling binnen het systeemdenken.

De contingentiebenadering gaat er van uit dat er niet één beste manier bestaat om organisaties te managen, maar verschillende. De omstandigheden bepalen immers wat wenselijk en aangewezen is. In dit opzicht is het management van organisaties **situationeel** of **situatieafhankelijk**.

De contingentiebenadering wijst er ook op dat er **geen simplistische of universele managementregels** bestaan. Hiermee zet ze zich af tegen het klassiek managementperspectief, dat wel de neiging heeft tot het formuleren van universele succesformules en –recepten.

Diverse onderzoeken hebben zogenaamde **contingentiefactoren** ontdekt. Een contingentiefactor is een kenmerk van de organisatie die een invloed heeft op de wijze waarop organisaties worden gemanaged. Enkele voorbeelden zijn: De veranderlijkheid van de externe omgeving (stabiel/dynamisch), voorspelbaarheid (zeker/onzeker), professionaliseringsgraad (hoog/laag),...

3.5.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

Veel aandacht naar het voorbereidende werk van de planning.

Organiseren

Veel aandacht voor de wijze waarop contingentiefactoren de structuur beïnvloeden.

Leiding geven

Aandacht voor de wijze waarop situaties de keuze van leiderschapsstijlen beïnvloeden: al naargelang een andere situatie zal een ander leiderschapsstijl aanbevolen worden.

Effectiviteit en efficiëntie

Deze hangt af van de afstemming tussen de gemaakte managementkeuzes en de typische kenmerken van de omgeving en organisatie.

Omgeving

Het bestuderen hiervan is belangrijk om de juiste keuzes te kunnen maken inzake management van organisaties.

3.6. Het kwantitatief managementperspectief

Ook wel aangeduid met de benaming ‘**management science**’ en ‘**operations research**’. Deze stroming is ontstaan eind jaren ’40, begin jaren ’50 en het betreft een opflakking van het klassieke managementperspectief. De inzichten hiervan zijn nog steeds populair, vooral bij diegene die binnen de managementwetenschap het gebruik van wiskundige instrumenten prefereert.

Wat de pioniers betreft is het min of meer overeenkomstig tot het klassiek management, het is namelijk ook gevormd binnen de exacte wetenschappen. Hun concrete namen zijn niet bekend. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de pioniers **geen fundamentele wetenschappers** waren. Bovendien werkten ze samen in teams waardoor er niet één eigenaar is die kan worden aangeduid.

3.6.1. De typische, algemene kenmerken

Het gehanteerde mensbeeld sluit zeer sterk aan bij dat van het klassiek managementperspectief. De mens is een machine die zich gedraagt volgens de opgelegde programmatuur. De programmatuur is een geheel van ontwikkelde managementinstrumenten die bij voorkeur de vorm aannemen van **mathematische modellen en technieken**. Soms zijn dit zeer gespecialiseerde modellen en technieken, waardoor een grondige kennis van wiskunde vereist is. Concreet kan worden gedacht aan **prognose-instrumenten en simulatietechnieken** die op basis van historische of actuele gegevens, toekomstige noden of behoeftes trachten in te schatten. Bijvoorbeeld voorraadmodellen, budgetteringstechnieken,...

3.6.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

Veel aandacht gaat naar het gebruik van prognoses en simulaties die de toekomstige omgeving voorspellen

Controleren

De aandacht gaat naar het gebruik van gesofisticeerde en overwegend kwantitatieve controle-instrumenten.

3.7. De besluitvormingstheorie

Deze theorie ontstond eind jaren '40 bij de publicatie van het boek van Barnard, maar kent zijn hoogtepunt evenwel in de jaren '60-'70. Wat de pioniers betreft, gaat het concreet om Barnard en Lindblom, maar vooral om Simon, Cyert en March.

3.7.1. De typische, algemene kenmerken

De besluitvormingstheorie sluit sterk aan bij het complexe mensbeeld van het gedragsmatige managementperspectief. Aanhangers leggen zich toe op twee specifieke kenmerken van dit mensbeeld: nl de mens als beperkt **rationeel wezen** en de mens als een door **eigenbelang gedreven wezen**.

Beide kenmerken hebben belangrijke **implicaties** voor het gedrag van mensen in organisaties, vooral voor de wijze waarop ze beslissingen nemen. Vooreerst is er de zogenaamde beperkte rationaliteit. De mens is volgens de besluitvormingstheorie geen rationeel wezen. Indien hij geconfronteerd wordt met een bepaald probleem, dan is hij niet in staat om alle nodige informatie te verzamelen om een objectieve kijk te hebben. Hij is evenmin in staat om al deze informatie te verwerken en te begrijpen zodanig dat hij de beste oplossing kiest. De mens wil wel rationeel zijn, maar in de realiteit kent de menselijke logica grenzen of beperkingen.

Voorbeeld

Iemand die een tweedehandswagen wens te kopen (= 'probleem') is niet in staat om alle relevante informatie te verzamelen, hij kan bijvoorbeeld niet alle adressen vinden waar deze wagens worden verkocht. De identificatie wordt beperkt door mensen die zich formeel bekend maken of niet. Daarnaast is de persoon ook niet in staat om alle relevante informatie te verzamelen over alle technische informatie per aangeboden wagen. Vervolgens moet de informatie nog verwerkt worden. Dit proces wordt ook verstoord door beperkte rationaliteit aangezien de koper bijvoorbeeld onvoldoende technische achtergrond heeft. Kortom, de uiteindelijke verkoop zal gebaseerd zijn op een gebrekkige informatieverzameling. De gekochte tweedehandswagen kan daardoor nooit als 'beste' keuze worden aanzien.

De beperkingen hiervan kunnen dus worden teruggebracht in:

- **Persoons- en/of groepsgebonden waarden:**
Men ziet enkel die informatie of oplossing die men belangrijk vindt en dus wil zien.
- **Opleiding of vakspecialisme**
Men ziet enkel die informatie of oplossing waarnaar men geleerd heeft te kijken.
- **Ervaringen**
Men ziet enkel die informatie of oplossing waarmee men vertrouwd is.
- **Positie of functie**
Men ziet enkel die informatie of oplossing waarmee men direct te maken heeft.

Ingevolge deze grenzen spreken aanhangers van een **beperkte rationaliteit**. Hierdoor leiden besluitvormingsprocessen zelden of nooit tot één beste oplossing, iets wat bijvoorbeeld wel wordt verondersteld door het (rationeel normatief) klassiek managementperspectief; mens-machinebeeld. De oplossing is eerder bevredigend dan maximaal.

De verschillen in eigenbelang kunnen worden teruggebracht naar:

- **Persoons- en/of groepsgebonden waarden**
wat men belangrijk vindt, wat men in het leven wil realiseren en respecteren
- **Opvattingen**
Een levensbeschouwing en/of wereldbeschouwing
- **Posities**
Zowel binnen de samenleving als binnen de organisatie. Wegens dit eigenbelang leiden besluitvormingsprocessen zelden tot een enkele oplossing die ieders eigenbelang behartigd.

3.7.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

- Veel aandacht voor bijzondere kenmerken van het besluitvormingsproces (bijvoorbeeld nemen van beslissingen in onzekere omstandigheden).
- Veel aandacht voor de vergelijking tussen het rationele versus het niet-rationele besluitvormingsproces
- De doelen van de organisatie sluiten aan bij het eigenbelang van welbepaalde groepen van medewerkers of individuen. In dit opzicht zijn doelen ‘gekleurd’.

Controleren

- Veel aandacht voor het gebruik van informatie- en coördinatiemechanismen die de effecten van beperkte rationaliteit en het eigenbelang proberen te beheersen.

Informatiefilters

- In alle managementfuncties zorgt de beperkte rationaliteit en het eigenbelang voor het bestaan van zogenaamde informatiefilters. Hierdoor is het onmogelijk om beste beslissingen te nemen

Besluitvormingsprocessen

- Het aandachtspunt van dit managementperspectief is het verloop, het karakter én het management van organisationele besluitvormingsprocessen.

3.8. De stakeholdersbenadering

Van in het begin van de managementwetenschappen wordt er aandacht besteed aan de belanghebbende of stakeholders van de organisatie. Sinds de jaren '80 gaat men hier explicieter op in. De meeste publicaties hierover situeren zich binnen het vakgebied van het strategisch management. Pioniers kan men hier niet aanduiden, de aandacht voor stakeholders is daarvoor te geleidelijk ontstaan. Ten slotte zijn er bijzondere varianten ontstaan. Bijvoorbeeld de 'principal-agency'-theorie en de transactiekostenbenadering.

3.8.1. De typische, algemene kenmerken

Deze benadering is sterk verwant met de besluitvormingstheorie. Het mensbeeld van het gedragsmatige managementperspectief staat ook hier centraal. Binnen de varianten van deze benadering (principal-agency, transactiekostenbenadering) vinden we sporen terug van het klassieke denken. Gegevens het gedragsmatige perspectief hecht deze benadering veel aandacht aan de **invloed van het eigenbelang** van mensen.

Stakeholders zijn alle belanghebbenden van de organisatie, d.w.z. individuen of groepen wiens positie, persoonlijke noden en betrachtingen op een directe wijze en in grote mate worden beïnvloed door het gedrag van de organisatie. Maar zij beïnvloeden ook zelf de organisatie. Hierdoor is er sprake van een **wederzijdse of interactieve beïnvloeding**.

Elke stakeholder redeneert en handelt vanuit zijn eigenbelang, ook wel **opportunisme** genoemd. De eigenbelangen kunnen enorm verschillen, ze kunnen bijvoorbeeld conflicteren met het gemeenschappelijk doel van de organisatie. In extreme gevallen leidt dit tot **machtsconflicten** en **disfunctioneel gedrag**. Disfunctioneel gedrag is gedrag dat de realisatie van het gemeenschappelijke doel verhindert. Stakeholders bevinden zich zowel binnen als buiten de organisatie, we kunnen spreken over **interne en externe stakeholders**.

Voorbeelden van **interne** stakeholders en hun belang:

- Eigenaars: hoge uitgekeerde winst
- Topmanagers: prestige, uitstraling van de organisatie
- Middenmanagers: persoonlijke groei binnen eigen specialisme
- Overige werknemers: hoger loon

Ingevolge het bestaan van interne stakeholders zeggen sommigen dat dé organisatie niet bestaat. Organisaties zijn **kunstmatige constructies** of smeltgroepen van belangengroepen. Het gemeenschappelijk doel is dan eigenlijk een **dominante coalitie**, d.w.z. de stakeholder die op een bepaald moment de machtigste positie heeft kan daardoor het beleid afstemmen naar zijn eigen noden, wensen en betrachtingen.

Voorbeeld

Indien het topmanagement domineert zal het gemeenschappelijk doel snel betrekking hebben op de groei en het imago. Hiervoor zullen dan de nodige investeringen worden gerealiseerd. Indien de werknemers domineren dan krijgen doelen met betrekking tot de werkzekerheid en arbeidsomstandigheden voorrang.

Voorbeelden van **externe** stakeholders en hun belang:

- Overheid: duurzaam gebruik, betalen belastingen,...
- Klanten: goede prijs-kwaliteitverhouding, service,...
- Leveranciers: correcte en tijdige betaling
- Verstrekkers van financiële middelen: bv banken, correcte en tijdige betaling
- Drukkingsgroepen: zorg en aandacht voor hun belang

3.8.2. Bijzondere aandachtspunten

Plannen

- Veel aandacht voor bijzondere kenmerken van het besluitvormingsproces, namelijk de invloed vanwege het eigenbelang van betrokken stakeholders
- Het gemeenschappelijk doel weerspiegelt de belangen van de dominante stakeholder

Organiseren

- Veel aandacht voor de verdeling van macht en gezag
- Veel aandacht voor de machtsbronnen
- Veel aandacht voor de wijze waarop macht gemobiliseerd kan worden

Controleren

- Het controleproces impliceert de manoeuvreerruimte voor stakeholders om eigenbelangen te dienen

Informatiefilters

- Informatiefilters bestaan hoofdzakelijk i.f.v. de eigenbelangen

Besluitvormingsprocessen

- Zij worden aanzien als politieke processen waarin betrokkenen politiek gedrag vertonen

Politiek gedrag

- Dit is gedrag waarbij er zeer gericht wordt gestreefd naar een verbetering van een eigen machtspositie en de eigen invloed op de organisatie: coalitievorming, onderhandelen, manipuleren,...

Corporate governance

- Heeft betrekking op de belangentegenstelling tussen de eigenaars en het management van de organisatie

3.9. De institutionele managementbenadering

De benadering is ontstaan in de jaren '50 maar krijgt vooral vanaf de jaren '80 veel aandacht. Het aanduiden van pioniers is niet eenvoudig. Doorgaans waren het economen en sociologen, sommigen spreken daarom ook over het **sociologisch institutionalisme**.

3.9.1. De typische, algemene kenmerken

Het gedachtegoed is sterk verwant met het gedragsmatige perspectief. Het complexe mensbeeld staat ook hier centraal. Het concept **instituut** wordt gedefinieerd als een gevestigde orde of sociale constructie die regelgebonden en gestandaardiseerd gedrag vertoont.

Oorspronkelijk identificeerde het institutionalisme vooral maatschappelijke instituten (families en politieke systemen). De regels hiervan zijn gebaseerd op culturele waarden/normen, informele afspraken en formele reglementen. Ingevolge deze regels vertonen beide maatschappelijke instituten **gestandaardiseerd gedrag**. Eén aspect van het gestandaardiseerd gedrag van een gezin bestaat er bijvoorbeeld uit het zorgen voor de gezinsleden waarbij de ouders hun kinderen opvoeden en zij hun ouders gehoorzamen.

Het institutionalisme wordt beïnvloed door historisch gegroeide culturele waarden, tradities, interesses,... Op dit zicht zetten de institutionalisten zich duidelijk af tegen het rationele en doelgerichte denken van het klassieke perspectief. Willen we een organisatie begrijpen, dan moeten we op zoek gaan naar specifieke culturele waarden, tradities, routines en interesses.

Er wordt ook veel aandacht aan de wijze waarop een organisatie wordt beïnvloed door de maatschappelijke omgeving. Het toont daardoor verwantschap met het **contingentiedenken**: organisaties zijn open systemen die interageren met hun maatschappelijke context/veld.. Zo kan dat samenvallen met een **geografisch-cultureel gebied** (Westerse samenleving), een **politiek-juridische setting** (bankwereld) of een **sociohistorische tijdspanne** (pre-industriële samenleving). De invloed vanwege de maatschappelijke omgeving maakt dat organisaties **isomorfistisch gedrag** vertonen.

Voorbeeld

De planningsactiviteit van een Westerse textielfabriek zal meer gelijkenissen vertonen met die van Westerse chocoladefabrikanten, dan met die van een Afrikaans textielfabrikant. De geografische-culturele context maakt dat er andere managementkeuzes zullen gemaakt worden. Binnen de Westerse samenleving zullen universiteiten andere keuzes maken inzake organisatiestructuur dan banken. De politiek-juridische setting is dus verschillend.

3.9.2. Bijzondere aandachtspunten

Organiseren

De organisatiestructuur wordt sterk bepaald door de maatschappelijke context. Vooral hier doet het isomorfistisch gedrag zich voor.

Cultuur

Veel aandacht voor de organisatiestructuur, d.w.z. de waarden, normen, rituelen,...

Effectiviteit

De overleving van een organisatie heeft te maken met de wijze waarop de organisatie zich aanpast in het gemeenschappelijke veld.

Hoofdstuk 4: Plannen

4.1. Wat is plannen?

Het legt zich toe op het formuleren van doelstellingen en het ontwikkelen van acties of strategieën om deze doelstellingen te realiseren.

Het **klassiek, rationeel perspectief** denkt erg lineair sequentieel en gaat ervan uit dat acties volgen op intenties: eerst denkt de mens en daarna handelt hij. Plannen kunt dus ook op de eerste plaats.

In het **gedragmatige perspectief** loopt het denken en handelen door elkaar. Bovendien vloeien niet alle handelingen voort uit voorafgaande, overwogen intenties. Plannen komt hier niet noodzakelijk op de eerste plaats, en elke actie moet niet per se wordt voorafgegaan door een planningsactiviteit.

De planningsfunctie heeft een intentioneel en toekomstgericht karakter. Het **intentioneel karakter** impliceert dat plannen uitdrukken wat de organisatie wenst of zal doen (voornemens, doelen,...). Het **toekomstig karakter** impliceert dat er een tijdsinterval zit tussen het plan en de eventuele realisatie ervan.

Hoe worden deze toekomstige intenties of bakens precies geïdentificeerd en vastgelegd? Door de identificatie van activiteiten die worden samengebundeld in een plannings- of besluitvormingsproces. Al naargelang de gehanteerde perspectief wordt er gewag gemaakt van een rationeel of van een incrementeel, organisch besluitvormingsproces. Ook de omstandigheden spelen een rol, zij bepalen het soort van karakter van de besluitvorming. Zo kan er worden gesproken van soorten van besluitvorming.

4.2. De planningsactiviteiten

Plannen impliceert een aantal activiteiten die samen leiden tot beslissingen omtrent de toekomstige positionering. Zo kunnen alle activiteiten worden gebundeld in een beslissings- of besluitvormingsproces. Zelf onderscheiden we **drie grote groepen van activiteiten**:

- Het **analyseren** van de huidige en toekomstige situatie of de context van het plan
- Het bepalen of vastleggen van **doelen** die de organisatie wil bereiken
- Het bepalen of vastleggen van de **wijzen waarop** de organisatie deze doelen zal trachten te realiseren.

4.2.1. De situatieanalyse

Dit impliceert een analyse van de toestand van de organisatie en haar omgeving. Analyseren betekent informatie verzamelen en deze vervolgens interpreteren. Dit impliceert het toewijzen van concrete betekenis aan verzamelde informatie. Zonder een interpretatie leidt de verzamelde informatie niet tot acties.

Voorbeeld

De informatie “in deze ruimte staat een stoel” is betekenisloos. De kans dat deze informatie een actie volgt is klein. Het wordt betekenisvol indien we oordelen dat dergelijk inrichting weinig aantrekkelijk is voor de klanten. Dit oordeel zal de noodzaak doen om te reageren.

Er zijn twee kenmerken van beide deelactiviteiten: de informatieverzameling en de interpretatie.

4.2.1.1. Informatie verzamelen

Er kunnen twee soorten vragen gesteld worden: welke soort en hoe verzamelen we?

Er zijn verschillende soorten van informatie op basis van:

- **Tijdsdimensie**
 - Betrekking op het heden
 - Betrekking op het verleden
 - Betrekking op de toekomst
- **Voorwerp**
 - Betrekking op de organisatie zelf
 - Betrekking op de externe omgeving
- ...

Voorbeeld

Een ziekenhuis kan informatie verzamelen voor zichzelf, bijvoorbeeld:

- De omvang van het ziekenhuis
- Het juridisch statuut
- Veel voorkomende klachten

Maar het kan ook informatie verzamelen over de typische kenmerken van haar externe omgeving:

- Veelvoorkomende ziektebeelden
- Recente epidemieën
- Kennis van behandelingswijzen

Hoe organisaties deze informatie verzamelen, verwijst naar het gebruik van specifieke **methoden en technieken**. Hieronder bespreken we enkele veel gebruikte en algemene:

1. Schriftelijke vragenlijsten (enquêtes)

Via schriftelijke vragenlijsten leggen organisaties vragen voor aan **respondenten** of **informatieverstrekkers** die de vragen schriftelijk beantwoorden. Het type van de vragen kan verschillen tussen **gesloten of open vragen**. In het eerste geval moeten de respondenten kiezen uit vooraf samengestelde antwoorden, in het tweede geval zijn ze vrij wat ze antwoorden. Bij gesloten vragen krijgt de vraagsteller controle over de antwoorden, bij open vragen niet.

Ook is er een verschil tussen **feitelijke/objectieve** en **perceptieve/subjectieve** vragen. In het eerste geval gaat het over waarneembare en vastgestelde feiten, in het tweede geval worden er vragen gesteld over meningen, attitudes,...

De aard van de vraagstelling, het profiel van de respondenten en de verwerking van de resultaten bepalen samen de kwaliteit van de verkregen informatie. Het is dan ook belangrijk om de informatieverzameling via schriftelijke vragenlijsten voor te bereiden. Ook de validiteit en de betrouwbaarheid zijn belangrijke criteria. De **validiteit** slaat op de vraag of we via de vraagstelling meten wat we beweren te meten. Daarnaast slaat de **betrouwbaarheid** op de stabiliteit van de verkregen informatie.

2. Mondelinge interviews

Via interviews stellen organisaties vragen aan respondenten of informatieverstrekkers die de vragen vervolgens mondeling beantwoorden. Het type van interview kan gestructureerde, halfgestructureerde of open zijn. Bij **gestructureerde interviews** baseert men zich op een schriftelijke vragenlijst. Ten tweede gaat men bij **halfgestructureerde interviews** zich baseren op een overzichtslijst met aandachtspunten. Tot slot gaat de interviewer bij **open interviews** alle mogelijke leidraden achterwege laten en wordt het gesprek volledig gedomineerd door de informatieverstrekker. Ook is er een verschil tussen **individuele en groepsinterviews**.

De aard van de vraagstelling, het profiel van de geïnterviewden en de interpretatie van de resultaten bepalen de **kwaliteit** van de verkregen informatie.

3. Observaties

De informatie wordt verkregen via een vraag- en antwoordstramien. In dit geval wordt de informatie bekomen via de informatieverzamelaar of observator die een bepaald fenomeen gadeslaat. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen non-participatieve en participatieve observaties. Bij **non-participatieve** gebeuren de observaties van op afstand, d.w.z. de observator neemt niet deel aan het te observeren fenomeen. Op deze wijze probeert men zo objectief mogelijk het fenomeen te analyseren. Bij **participatieve** deelt de observator wel deel aan het geobserveerde fenomeen. Hij neemt een actieve rol of functie op in de scène die hij observeert waardoor er het risico bestaat dat er beïnvloeding en vertekening plaatsvindt, maar tegelijkertijd ook van een groter inlevingsvermogen.

Daarnaast wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen naturalistische en experimentele observaties. Bij **naturalistische** observeert de observator de werkelijkheid zoals ze is. Bij **experimentele** creëert de observator een soort van experimentele laboratoriumtoestand waarin bepaalde voorvallen van een fenomeen worden nagebootst.

De wijze waarop de observator observeert, de kenmerken van het te observeren fenomeen en de aard van de eventuele manipulatie bepalen samen de **kwaliteit** van de verkregen informatie.

4. Documentanalyses en literatuuronderzoek

Organisaties verkrijgen de informatie via de lectuur en de analyse van door anderen geschreven documenten. Hier gaat het dus om **secundaire informatie**. De vorm kan een boek, artikel, onderzoeksrapport,... zijn. De verzamelende lectuur zal na analyse leiden tot de nodige informatiestroom. De **kwaliteit** hangt nauw samen met het profiel van de informatieverstrekker, de aard en inhoud van het document.

5. Prognoses

Het zijn voorspellingen of aannames over de in de toekomst te verwachten fenomenen en de gevolgen hiervan voor de organisatie. Prognoses kunnen gebaseerd zijn op **kwantitatieve technieken**. In dit geval gebeurt de voorspelling aan de hand van mathematische of statistisch extrapolaties, d.w.z. naar de toekomst geprojecteerde trends uit het verleden.

In het **klassiek, rationeel perspectief** en binnen de **kwantitatieve benadering** wordt er veel gebruik gemaakt van kwantitatieve extrapolaties. Kwantitatieve technieken worden verondersteld een grote mate van objectiviteit te garanderen.

De resultaten van kwantitatieve extrapolaties worden opgeslagen in documenten en databanken. Indien deze extrapolaties worden gerealiseerd door eigen medewerkers, dan zijn de databanken eigendom van de organisatie.

Prognoses kunnen ook gebaseerd zijn op **kwalitatieve technieken**. In dit geval maken organisaties gebruik van inzichten en verwachtingen van bevoorrechte getuigen of experts. Zij zullen zich grotendeels inspireren op het verleden, maar niet volledig. Om de inzichten van de bevoorrechte getuigen in kaart te brengen maakt men gebruik van diverse technieken; individuele interviews, groepsdiscussies,...

In het **gedragmatige perspectief** wordt er veel gebruik gemaakt van kwalitatieve extrapolaties, er wordt veel belang gehecht aan dergelijke 'mensgebonden' voorspellingen.

De resultaten van kwalitatieve prognoses worden opgenomen in publicaties en databanken. De informatie wordt daarentegen neergeschreven onder de vorm van een verslag, monografie, artikel of een boek. Net zoals bij de kwantitatieve extrapolaties kan de organisatie deze bronnen zelf aanleggen.

De **kwaliteit** (zowel van kwantitatieve als kwalitatieve prognoses) is afhankelijk van de wijze waarop ze worden gegenereerd. Bij de kwantitatieve extrapolaties spelen bijvoorbeeld correctheid en betrouwbaarheid een rol. Bij kwalitatieve prognoses spelen dan bijvoorbeeld de identiteit van de bevoorrechte getuige en de wijze waarop de opinievorming is verlopen een rol.

6. Scenarioplanning

Het is een variant van prognoses. Er worden alternatieve mogelijkheden inzake toekomstige scenario's naast mekaar geplaatst. Het risico bestaat dat organisatieleden de prognoses voor waar en zeker nemen, alhoewel het steeds gaat over inschattingen. Via scenario's benadrukt de organisatie dat er meerdere scenario's mogelijk zijn. De toekomst zal uitwijzen welk scenario het meest juiste is. De **kwaliteit** is afhankelijk van de wijze waarop ze worden geïdentificeerd en uitgewerkt.

4.2.1.2. Informatie interpreteren

Een belangrijk aandachtspunt is de wijze waarop mensen en zo ook organisaties betekenis toewijzen aan verzamelde informatie. Hieronder volgen enkele interpretatietechnieken. Interpreteren i.f.v.:

1. Het verleden

Organisaties identificeren problemen en kansen op basis van een afwijking die zich op een gegeven ogenblik voordoet t.o.v. **het verleden**. Het verleden wordt hier beschouwd als een referentiepunt.

Voorbeeld

Een manager die vaststelt dat de verkoop van een product daalt, interpreteert dit als een probleem. Een verkoop die stijgt is dan een kans waarop gereageerd moet worden.

2. Een vooropgesteld plan

Problemen en kansen kunnen ook geïdentificeerd worden op basis van afwijkingen t.o.v. **vooropgestelde, gewenste normen**. Wat werd vooropgesteld wordt hier beschouwd als een referentiepunt.

Het **klassiek, rationeel perspectief** maakt bij interpretaties veel gebruik van vooropgestelde normen en plannen. Zij vormen de ideaaltypische programmatuur.

Voorbeeld

Een manager die vaststelt dat de verkoop lager is dan gepland, interpreteert dit als een probleem. Andersom is dit dan een kans.

3. De concurrent of andere organisaties

Ook wel '**benchmarking**' genoemd. Organisaties kunnen zichzelf vergelijken met concurrenten die ze als goede organisaties ervaren. De ander wordt hier gezien als referentiepunt. In principe kan elk kenmerk en elke activiteit het voorwerp vormen voor benchmarking.

Voorbeeld

Een manager die vaststelt dat de verkoop lager is dan de concurrent, interpreteert dit als een probleem dat noodzaakt tot actie. Andersom is dit eveneens een kans.

4. Signalen vanwege derden

In dit geval is het niet de organisatie die interpreteert maar wel de anderen. Het referentiepunt wordt hierdoor buiten de organisatie geplaatst.

Het **perspectief van de stakeholdersbenadering** maakt bij interpretaties veel gebruik van de betekenis toe wijzing door derden.

Voorbeeld

Een manager die van de distributeur verneemt dat de verkoop niet beantwoordt aan de verwachten en wensen, interpreteert dit als een probleem. Andersom is het een kans.

5. De tijdsdruk

Problemen kunnen geïdentificeerd worden op basis van een ervaren druk. Het referentiepunt is hier de nabijheid van een tijdsmoment.

Voorbeeld

Een manager stelt vast dat als hij op het eind van het jaar niet de omzet van een bepaald bedrag heeft gerealiseerd, de winstperspectieven zullen verslechteren. Dit wordt dan als een probleem geïnterpreteerd.

4.2.1.3. Perceptievorming bij situatieanalyses

Sommige auteurs benadrukken dat situatieanalyses steeds worden beïnvloed door perceptievorming van diegene die de situatieanalyse realiseert. De perceptievorming verloopt in diverse **fasen**: op een welbepaalde stimulus (ontvangen informatie) volgt een waarneming, dan een aandachtfase, dan een organisatiefase en ten slotte een oordeelfase. De verschillende fasen zijn niet belangrijk, maar wel de informatiefilters die door het ganse proces optreden en zorgen voor verschillen in de perceptie. Deze filters worden doorgaans onbewust geactiveerd. (zie boek pg 164 voor voorbeelden filters)

Gedragmatig perspectief en besluitvormingtheorie sluiten hier bij aan aangezien zij veel aandacht besteden aan perceptievorming. De mens is een complex wezen en zal bijvoorbeeld als gevolg van de beperkte rationaliteit en het eigenbelang zijn eigen werkelijkheid construeren. Dit heeft zo zijn invloed op de wijze waarop hij informatie verzamelt en vooral interpreteert.

Klassiek, rationeel perspectief vindt dat dit niet speelt ofwel dat dit volledig kan worden gecorrigeerd door bijvoorbeeld het gebruik van kwantitatieve databanken,... Percepties zouden dan moeten gebaseerd zijn op onpersoonlijk cijfermateriaal, iets wat het subjectieve karakter en zo de vertekening van de perceptie zou moeten verminderen.

Voorbeeld

Stel dat er tijdens een formele vergadering informatie wordt verstrekt over een toekomstige herschikking van het personeelsbestand. Sommige medewerkers zullen worden overgeplaatst, anderen gepromoveerd,... bij de managers zal deze informatie wegens diverse filters leiden tot een andere berichtgeving.

Externe filters zullen dan zijn: agendering, verbale en non-verbale signalen van informatieverstrekkers.

Interne filters zullen dan zijn: persoonlijke ambities en noden, vorming, ervaring,...

Er kan ook sprake zijn van verkeerde perceptievorming in de zin dat er zich ernstige problemen voordoen. Doorgaans wordt de aandacht gevestigd op vier perceptieproblemen:

1. Stereotypering

In dit geval is de perceptie niet gebaseerd op een feitelijke vaststelling, maar op een generaliserende categorisering. Stereotyperingen leiden tot vooroordelen.

Voorbeeld

Een manager associeert de Italiaanse nationaliteit met 'nooit op tijd'.

2. Halo-effect

In dit geval is de perceptie gebaseerd op één enkel kenmerk van het object in plaats van op het geheel. Ook dit is een vooroordeel, alleen is het nu gebaseerd op het isolement en uitvergroting van één kenmerk

Voorbeeld

Een manager associeert de slordige kledij met 'een echte dwarsligger'.

3. Perceptieve verdediging

In dit geval geeft de perceptie een ondersteuning aan een (voor)oordeel dat men reeds gevormd heeft en waarvoor men nog de nodige argumenten zoekt.

Voorbeeld

Een manager kijkt enkel naar de foutieve gedragingen van iemand die hij wil ontslaan.

4. Projectie

In dit geval is de perceptie gebaseerd op de herkenning van zichzelf in anderen. In dit opzicht oordeelt men eigenlijk over zichzelf.

Voorbeeld

Een manager stelt dat de klant graag een luxueuzer design wil omdat hij dat ook op prijs stelt. De manager gaat er dus van uit dat de klant een afspiegeling van hem is.

4.2.2. De vooropgezette doelen

Deze toekomstgerichte WAT-vraag verwijst naar de formulering van concrete voornemens, intenties, objectieven of doelen binnen plannen. Men kan twee vooropgezette vragen stellen: Welke soort doelen kunnen organisaties formuleren? Hoe formuleren ze deze?

We kunnen doelen op verschillende manieren opdelen. Er zijn soorten van doelen op basis van:

- **Tijdsdimensie**
 - Doelen die betrekking hebben op de nabije toekomst
 - Doelen die betrekking hebben op de verre toekomst
- **Het voorwerp**
 - Doelen die betrekking hebben op de algemene kenmerken van de organisatie
 - Doelen die betrekking hebben op de verschillende middelen
 - Doelen die betrekking hebben op de kenmerken van de externe omgeving
- **Formulering en aandachtspunten**
 - Doelen die betrekking hebben op een zeer concrete, specifiek te realiseren opdracht
 - Doelen die betrekking hebben op een algemeen, vaag omschreven opdracht
- **Schaal**
 - Doelen die betrekking hebben op de integrale organisatie
 - Doelen die betrekking hebben op subdelen van de organisatie

4.2.2.1. Doelen identificeren en formuleren

Hoe organisaties doelen formuleren verwijst naar het gebruik van specifieke methoden en technieken. In de vakliteratuur treffen we vooral algemene instrumenten aan. Soms gaat het om criteria die organisaties hanteren om goede of kwaliteitsvolle doelen te formuleren.

Vooraf het **klassiek, rationeel perspectief** hecht veel belang aan het formuleren van richtlijnen voor goede doelen.

Hieronder enkele veel gebruikte identificaties van doelen:

1. Op basis van de situatieanalyse en de hierbij gevonden problemen

Doelen kunnen worden gekoppeld aan de in de situatieanalyse geïdentificeerde problemen. Deze doelstelling is dan gericht op het indijken, verhelpen en remediëren van het probleem.

Het feit dat doelen hieraan worden gekoppeld is geen noodzaak. Problemen kunnen immers onafhankelijk van een situatieanalyse worden geïdentificeerd.

Vooraf het **gedragsmatige perspectief** hecht veel belang aan de minder rationele en vooral lineair, sequentiële identificatie van doelen: deze hoeven zeker niet enkel en alleen voort te vloeien uit situatieanalyses.

Voorbeeld

Stel dat een manager via de situatieanalyse tot de bevinding komt dat de omzet sterk is gedaald. Wat is dan precies het probleem? Kortom, het precies en helder omschrijven van het probleem is niet eenvoudig.

2. Aan de hand van creatieve brainstormsessies

Doelen kunnen worden geïdentificeerd aan de hand van brainstormsessies. Dit is een methode die in de managementliteratuur wordt aangehaald om op een creatieve wijze te komen tot de formulering van originele, unieke doelen. Deze methode kan ook worden gebruikt bij de situatieanalyse.

Via brainstormsessies komen organisatieleden in kleine groepjes bij elkaar om op een vrije wijze na te gaan welke doelen de organisatie zou kunnen nastreven. De nadruk moet liggen op het formuleren van zoveel mogelijk doelen ongeacht hun directe haalbaarheid, herkenbaarheid of vertrouwelijkheid.

3. Aan de hand van *participatief management*

Indien er bij het formuleren van doelen diverse leden uit verschillende functies worden betrokken, spreekt men over een **participatief doelformuleringsproces**. Dit is een methode die ervoor zorgt dat zoveel mogelijk leden zich daadwerkelijk betrokken en verantwoordelijk voelen.

5. Aan de hand van de SMART-criteria

Men gebruikt dit criteria om ervoor te zorgen dat de geformuleerde doelen kwaliteitsvol, nuttig en werkbaar zijn. Ze moeten aan deze doelstellingen voldoen:

Specifiek: Er moet gebruik worden gemaakt van nauwgezet omschreven begrippen

Meetbaar: Er worden normen/streefwaarden opgesteld zodat het doel meetbaar is

Aanvaardbaar: Het doel is niet strijdig met interne/externe wetten

Realiseerbaar: De organisatie moet over de juiste middelen beschikken

Tijdgebonden: Er moet een tijdstip van realisatie worden afgesproken

6. En het Management by Objectives principe (MBO)

Dit principe verwijst eigenlijk naar een welbepaalde stijl van management waarbij het formuleren van toekomstige intenties en doelen een centrale plaats inneemt binnen het managementproces.

MBO start vanuit de formulering door het management van **overkoepelende organisatiedoelen** die vervolgens op een heldere wijze worden gecommuniceerd aan alle organisatieleden. In een volgend stadium worden deze doelen doorvertaald in een **persoonsof functiegebonden doelen**. De daaropvolgende stap is de uitwerking van **prestatieverbeteringsplannen** die aangeven hoe de doelencascade kan worden gerealiseerd. In een daaropvolgende stap worden de nodige **controlesystemen** ontworpen om na te gaan in hoeverre de organisationele en individuele doelen daadwerkelijk worden gerealiseerd. Ten slotte wordt het **belonings-, opleidings- en loopbaanbeleid** gekoppeld aan het integrale MBO-systeem

Het is sterk gekoppeld aan **het klassiek, rationeel perspectief**. Het vertrekt vanuit een vrij eenvoudig, mechanistisch mens- en organisatiebeeld. De uitgewerkte cascade van doelen en controlesystemen kan worden vergeleken met een uitgeschreven programmatuur. Hierbij

wordt er eveneens geen rekening gehouden met het complex karakter van de individuen en hun eigenbelang.

4.2.2.2. Perceptievorming bij de identificatie en formulering van doelen

Volgens sommige auteurs is het formuleren van doelen onderhevig aan **subjectieve perceptievorming**.

De subjectieve perceptievorming maakt de formulering van doelen complex en weinig eenduidig. Naast dit speelt ook het **onbewuste karakter** een rol; organisaties die zich niet steeds bewust zijn van de door hen nagestreefde doelen. Om deze onbewuste doelen te identificeren kan er worden gezocht naar historische rode draden. We kunnen dit zoekproces het best vergelijken met dat van een psychoanalist of therapeut.

Voorbeeld

Een vliegtuigmaatschappij kan systematisch doelen inzake imagoverbetering vooropstellen, zonder te beseffen dat ze dit steeds doen, door de jaren heen is het een vanzelfsprekendheid geworden.

De aanhangers van het **klassiek, rationeel perspectief** houden geen rekening met het bestaan van onbewuste doelen, enkel de bewuste. D.w.z. de formeel en expliciet geformuleerde doelen worden in overweging genomen.

4.2.3. De acties waarmee de doelen zullen worden gerealiseerd

De toekomstgerichte HOE-vraag verwijst enerzijds naar wijzen waarop middelen kunnen worden verworven, samengebracht,... om de vooropgezette doelen te realiseren. Anderzijds verwijst dit naar wijzen waarop de kenmerken van de organisatie haar omgeving kunnen veranderen, manipuleren,... Het gaat hier om toekomstgerichte voornemens.

De soorten van acties hangt samen met het karakter van de ingezette middelen, de organisatie- en omgevingskenmerken. We kunnen de soorten acties herleiden tot deze managementdomeinen:

- HRM-acties: gericht op het middel mens
- R&D-acties: gericht op het middel product/dienst
- Financiële acties: gericht op het middel geld
- Organisatiekundige acties: gericht op de kenmerken van de organisatiestructuur

4.2.3.1. Acties identificeren en formuleren

Hoe organisaties acties identificeren en formuleren verwijst naar het gebruik van specifieke methoden en technieken.

Vooraf het **klassiek, rationeel perspectief** hecht veel belang aan het formuleren van richtlijnen en recepturen voor het genereren en selecteren van goede acties.

Hier volgt een overzicht van enkele algemene methoden. Bij de eerste twee methoden wordt er bij het genereren en evalueren van alternatieve acties gebruik gemaakt van dezelfde methoden zoals aangehaald bij de formulering van doelen: identificatie en evaluatie van acties of strategieën aan de hand van:

- Creatieve brainstormsessies
- Participatief management
- Welbepaalde criteria (SMART-criteria)

- Theorieën en/of modellen (die bestaande vakkennis bundelen tot een overzichtelijk geheel)

Voorbeeld

Indien een vliegtuigmaatschappij alternatieve acties zoekt om haar medewerkers te motiveren, dan kan ze inspiratie opdoen bij de motivatietheorieën ontwikkeld binnen het vakgebied psychologie.

4.2.3.2. Perceptievorming bij de identificatie en formulering van acties

Volgens sommige auteurs is het identificeren en selecteren van acties onderhevig aan subjectieve perceptievorming.

Aanhangers van de **klassieke, rationele benadering** ontkennen de subjectieve perceptievorming of geloven dat ze gemakkelijk kan worden gecorrigeerd door gebruik te maken van bijvoorbeeld teams en objectieve controlemechanismen.

Aanhangers van het **gedragmatige perspectief** besteden veel aandacht aan perceptievorming.

Naast het subjectief karakter speelt ook het **onbewust karakter** een rol. Organisaties zijn zich niet steeds bewust van de door hen nagestreefde acties. Dat kan leiden tot toekomstige gedragsmatige patronen waarin er onbewust maar niet minder gedreven naar acties wordt gestreefd.

4.3. De bundeling van planningsactiviteiten in soorten besluitvormingsprocessen

Als we de hiervoor opgesomde activiteiten samenbundelen dan leidt dit tot een proces waarin de organisatie diverse keuzes en beslissingen maakt. In dit opzicht kunnen we spreken over besluitvormingsprocessen. Er bestaan verschillende wijzen waarop besluitvormingsprocessen kunnen verlopen en dit leidt tot de identificatie van verschillende soorten.

Een eerste opdeling in soorten is terug te brengen tot het gehanteerde managementperspectief. Hierdoor onderscheiden we twee soorten: **rationeel** en **gedragmatig/organisch besluitvormingsproces**.

Enkele kenmerken van het rationeel versus het incrementeel, spontaan, organisch of gedragsmatig besluitvormingsproces worden weergegeven in volgende tabel.

Rationeel besluitvormingsproces	Gedragmatig besluitvormingsproces
De activiteiten worden gebundeld in een lineaire, sequentiële volgorde : eerst een situatieanalyse, dan de formulering van de vooropgezette doelen en ten slotte de formulering van de gekozen acties.	De activiteiten worden niet gebundeld volgens een lineair, sequentiële volgorde. Ze kunnen daarentegen door elkaar lopen en ze hoeven zelfs niet allemaal voor te komen.
Dit resulteert in een vast stappenplan waarbij elke stap dient te worden gerealiseerd. Het respecteren van deze volgorde geldt als een norm van een “goed” besluitvormingsproces.	Er bestaat geen vaste of normatieve volgorde . Er bestaat ook niet zoiets als een “goed” besluitvormingsproces.
Er wordt per activiteit veel aandacht besteed aan de gehanteerde methoden. De aandacht ligt vooral op de te gebruiken methoden.	Er wordt per activiteit weinig aandacht besteed aan methoden. Indien deze aandacht toch bestaat, gaat deze uit naar de gebruikte methoden.
De invloed van de subjectieve perceptie moet via de gehanteerde methoden worden vermeden. Dit heeft een slechte invloed op het proces.	De invloed van de subjectieve perceptie is eigen aan het complex mensbeeld van diegene betrokken bij het proces en daardoor onvermijdbaar.
Per activiteit resulteert de toepassing in één beste resultaat .	Het resultaat van de activiteit verschilt sterk naargelang de betrokkenen.
Er wordt zeer veel aandacht besteed aan het formele en bewuste karakter . Zo moeten de resultaten worden neergeschreven in formele documenten.	Er wordt zowel aandacht besteed aan het formele als aan het informele en onbewuste karakter .
Het hele proces wordt gestuurd door normen . Dit leidt tot een rechtlijnig verloop waarbij alles cascadegewijs aan mekaar wordt gekoppeld.	Het hele proces wordt gestuurd door de inwerking van het complexe mensbeeld . Dit leidt tot een grillig verloop waar tegenstrijdigheden kunnen voorkomen.
Het rechtlijnig verloop biedt veel houvast voor besluitvormers	Het grillig verloop biedt weinig houvast voor besluitvormers. Het hebben van inzichten kan hier wel een houvast bieden.
Er bestaat een onderliggende overtuiging dat de rechtlijnige aanpak garanties geeft voor een succesvolle realisatie.	De succesvolle realisatie wordt losgekoppeld van het feitelijk verloop van het proces.
Het proces wordt gerealiseerd door professionele planners .	De keuze van betrokken medewerkers wordt niet enkel bepaald door rationele maar ook niet-rationele overwegingen. (bv interesse)

In de vakliteratuur worden er soms andere benamingen gehanteerd. Zo wordt het rationeel besluitvormingsproces ook wel eens het **mechanistische** of **wetenschappelijk** besluitvormingsproces genoemd.

Het gedragsmatige of organische besluitvormingsproces heeft verschillende benamingen:

- **Carnegie**
Ontwikkeld door de Carnegie-Mellon Unversiteit waaraan de grondleggers van de besluitvormingstheorie zich verbonden.
Dit model benadruk dat er vooral veel verschillende medewerkers worden betrokken. Elke medewerker brengt zijn beperkte rationaliteit en zijn eigenbelangen mee waardoor het proces het karakter krijgt van een coalitievorming naar de meest bevredigende oplossing.
- **Incrementele**
Ontwikkeld door McGill Universiteit waaraan Mintzberg en zijn onderzoeksteam zijn aan verbonden.
Hecht minder belang aan de eigenbelangen of de beperkte rationaliteit en meer aan de concrete, opeenvolgende acties en sequenties binnen het proces.
- **Vuilbak/'garbage can'**
Inzichten van de voorgaande worden gecombineerd en aangevuld met additionele stellingen.
Hecht vooral belang aan de interactie van allerhande processen t.o.v. elkaar. Deze situatie wordt wel eens vergeleken met een georganiseerde anarchie of een chaotische vuilnisbak waar alle mogelijke problemen en oplossingen door elkaar liggen.

Naast het gehanteerde perspectief kan er ook een opdeling worden gemaakt op basis van de vertrouwdheid met het probleem/kans en de aanwezigheid van informatie.

Hier maken we een onderscheid tussen een zekere, voorgeprogrammeerde en onzekere, niet-voorgeprogrammeerde besluitvorming.

Zekere besluitvorming	Onzekere besluitvorming
Het probleem/de kans is eenvoudig en goed afgelijnd . Het is gemakkelijk om hiervoor informatie te zoeken.	Het probleem/de kans is complex en moeilijk af te lijnen . Het is moeilijk om hiervoor informatie te zoeken.
Het probleem/de kans is bekend en komt vaak voor of terug.	Het probleem/de kans is relatief nieuw en komt weinig voor of terug.
De informatie omtrent de alternatieve oplossingen en hun mogelijke gevolgen zijn bekend en volledig .	De informatie omtrent de alternatieve oplossingen en hun mogelijke gevolgen zijn niet geheel onbekend en onvolledig .
Er bestaan procedures of standaarden die voorschrijven wat de oplossing is.	Er bestaan geen procedures of standaarden die voorschrijven wat de oplossing is.

4.4. Soorten van plannen

- Op basis van het vakgebied of managementdomein kunnen we een onderscheid maken tussen:
 - Aankoopplannen
 - Productieplannen
 - Financiële plannen
- Aan de hand van het kenmerk ‘deel van de organisatie waarop het plan betrekking heeft’, kunnen we een onderscheid maken tussen andere soorten plannen:
 - Plannen op het niveau van integrale organisatie
 - Plannen op het niveau van afdelingen en diensten
- En op basis van een gecombineerd pakket van verschillende kenmerken:
 - Strategische plannen
 - Tactische plannen
 - Operationele plannen

Enkele kenmerken van deze drie soorten plannen:

	Strategisch	Tactisch	Operationele
Tijdshorizon	Lange termijn	Middellange termijn	Korte termijn
Het deel waarop het plan betrekking heeft	De totale organisatie	Een afdeling	Een dienst, product of klant
De aard van het besluitvormingsproces	Zeer complex	Complex	Eenvoudig
Betrokken managers	Topmanagers	Top- en middenmanagers	Midden- en lagere managers
Het bereik van de implicaties	Ingrijpend	Beperkt in omvang	Gericht

Hoofdstuk 5: Organiseren

1. Wat is organiseren?

Het heeft meer betrekking op het heden of welbepaalde feiten en kenmerken van de organisatie zoals ze op een bepaald ogenblik in de tijd zijn.

Het **klassiek, rationeel perspectief** denkt lineair, sequentieel over managementfuncties en gaat ervan uit dat organiseren volgt op plannen. In de managementcyclus komt her organiseren dus op de tweede plaats. In het **gedragmatige perspectief** loopt het plannen en organiseren parallel of zelfs door elkaar. Er is sprake van een gelijktijdige interactie. In de managementcyclus komt het plannen niet noodzakelijk op de eerste plaats en het organiseren op de tweede.

Organiseren legt zich toe op:

- Identificatie van taken die moeten worden uitgevoerd om de doelen te realiseren
- Toewijzing van de taken aan leden
- Bundelen van functies in werkeenheden
- Coördineren van zowel functies als werkeenheden op mekaar
- Toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan functies en werkeenheden

Via deze activiteiten wordt er een soort van organisatiekundig of structureel raamwerk gecreëerd waarbinnen toekomstgerichte plannen vorm krijgen.

Voor het **perspectief van contingentiebenadering** besteedt hier veel aandacht aan.

Al naargelang er een andere keuze wordt gemaakt, ontstaat er een andere soort of type organisatiestructuur. Deze kunnen grafisch worden weergegeven in een **organogram**. Doorgaans weerspiegelen organogrammen de formele structuur en niet de informele. De formele structuur bestaat uit officiële keuzes.

Volgens et **klassiek, rationeel perspectief** moet ervoor worden gezorgd dat de formele en informele structuur gelijk lopen. In wezen is dat volgens de aanhangers ook het geval. Indien dit niet zo is, dan is dit het tijdelijk gevolg van een slecht management en dient dit zo snel mogelijk gecorrigeerd te worden.

De informele organisatie krijgt binnen het **rationeel perspectief** eveneens een negatieve connotatie toegewezen. De informele structuur wordt snel gezien als een ongrijpbare stoorzender voor de formele structuur.

Het **gedragmatige perspectief** beschouwt het bestaan van een formele en informele organisatie als onvermijdelijk en in dit opzicht ook als een neutraal gegeven. Als gevolg van het complex mensbeeld kan het organiseren niet volledig worden gevat in de formele organisatiestructuur. De vorming van een additionele informele structuur is daardoor onvermijdelijk en zelfs noodzakelijk. De informele structuur kan soms ook wel voor problemen zorgen, maar ze kan evengoed de problemen van de formele structuur ondervragen en verhelpen. In dit opzicht zijn beide gezichten van de organisatiestructuur complementair. Het gedragmatige perspectief besteedt hier evenveel aandacht aan de informele als aan de formele structuur.

2. De voornaamste onderdelen of bouwstenen

De organisatiestructuur is het resultaat van diverse activiteiten waarbij elke activiteit betrekking heeft op een stukje organisatiestructuur. Zo'n stukje noemt men ook wel een **component**, een **structuurparameter**, een **onderdeel** of een **bouwsteen**.

Doorgaans zijn er een viertal bouwstenen:

- **De taakspecialisatie**
- **De departementalisatie**
- **De coördinatie en integratie**
- **De machts- en gezagsverdeling**

Het **klassiek, rationeel perspectief** benadrukt de vrij lineaire logica door de vier bouwstenen heen. De ene bouwsteen noodzaakt en volgt op de andere. Samen geven ze op een evenwichtige wijze gestalte aan de organisatiestructuur.

Het **gedragmatige perspectief** benadrukt veel minder het lineaire karakter. Elke bouwsteen vertegenwoordigt een ander aspect van de organisatiestructuur. Samen creëren ze de nodige dynamiek en spanningsvelden: middelpuntvliedende krachten versus integrerende krachten.

3. De taakspecialisatie en –differentiatie

Deze bouwsteen heeft betrekking op de identificatie van de taken die moeten worden uitgevoerd om doelen, acties en strategieën te realiseren.

3.1. Keuzemogelijkheden

Organisaties hebben in principe diverse keuzemogelijkheden die betrekking hebben op de omvang en de variatie binnen de toe te wijzen takenpakketten aan medewerkers en functies. Inzake de **omvang** kunnen organisaties kiezen voor een groot of klein takenpakket per medewerker. Inzake de **variatie** binnen het takenpakket zijn de taken uniform, sterk gelijken of sterk verschillend. Een uniform takenpakket impliceert dat de taken kunnen worden gerealiseerd met eenzelfde soort van kennis, kunde en vaardigheden. Een gevarieerd takenpakket veronderstelt het omgekeerde.

Deze twee keuzemogelijkheden bepalen de uiteinden van een continuüm aan combinatiemogelijkheden. Aan het ene uiteinde van het continuüm kiest de organisatie voor een hoge of ver doorgedreven taakspecialisatie. Aan het andere uiteinde kiest het voor een lage taakspecialisatie.

De **systeemtheorie** hecht, naast de volledige organisatie, veel belang aan de bestanddelen en deelsystemen van de organisatie.

3.1.1. Taakverbreding- of verruiming

Het takenpakket wordt uitgebreid met meer maar wel gelijksoortige taken.

3.1.2. Taakverrijking

Het takenpakket wordt uitgebreid met meer en andersoortige taken.

3.1.3. Taakroulatie

Het takenpakket blijft ongewijzigd maar verandert de medewerker op gezette tijdstippen van functie en daardoor ook van takenpakket. Hier wordt er gezorgd voor een variatie.

3.1.4. Groep- of teamwerk

Taakpakketten moeten niet noodzakelijk worden toegewezen aan individuen, ze kunnen evengoed worden toegewezen aan groepen. Dit wordt soms gecombineerd met taakverrijking. Concreet wordt er gesproken over autonome teams, d.w.z. teams die zelfstandig hun eigen activiteiten mogen plannen, organiseren en controleren.

De **systeemtheorie** besteed veel aandacht aan het werken met autonome teams.

3.1.5. Projectmanagement

Taakpakketten kunnen tijdgebonden zijn. Indien deze taakpakketten naast het uitgesproken tijdsperspectief ook nog worden gekenmerkt door een uniek karakter, d.w.z. de opdracht werd als zodanig en onder huidige vorm nooit eerder gerealiseerd en zal ook nooit meer onder deze vorm worden herhaald. Doorgaans worden projecten gemanaged door **projectmanagers**. Hij is verantwoordelijk voor de uiteindelijke realisatie van het project. Het team wordt het **projectteam** genoemd.

3.2. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de taakspecialisatie

Bewuste keuzes worden bepaald door overwegingen. Hier halen we enkele specifieke overwegingen aan.

3.2.1. De efficiëntie

De efficiëntie zou groter zijn bij een hoge mate van taakspecialisatie. Iedere medewerker hoeft zich dan te concentreren op een beperkte set van handelingen waardoor hij desbetreffende handelingen vrij snel kan aanleren en uitvoeren.

Het efficiëntieargument wordt vooral aangehaald door het **klassiek, rationeel perspectief**. Dit is voor hen de voornaamste reden waarom een organisatie zou kiezen voor een hogere taakspecialisatie.

3.2.2. De motivatie van de medewerkers en zo de effectiviteit

De motivatie is groter bij een lage mate van taakspecialisatie.

Het verband tussen een hoge taakspecialisatie en demotivatie wordt vooral aangehaald door het **gedragmatige perspectief**. De aanhangers van dit perspectief menen dat het complexe mensbeeld onverenigbaar is met de hoge taakspecialisatie.

3.2.3. De creativiteit en innovatie

Hoe hoger de taakspecialisatie, hoe lager de creativiteit en innovativiteit.

3.2.4. De multi-inzetbaarheid van medewerkers

Dit zijn medewerkers die vlot kunnen worden ingezet en overgeplaatst naar andere functies. Er wordt verondersteld dat een hoge taakspecialisatie de creatie hiervan afremt.

4. De departementalisatie

Deze bouwsteen heeft betrekking op het bundelen of samenvoegen van organisatieleden en functies in werkeenheden. De samenvoeging gebeurt door het principe van de gelijksoortigheid: gelijke organisatieleden of functies kunnen beter worden samen gezet.

4.1. Keuzemogelijkheden

Doorgaans onderscheidt men diverse basissen waarop gelijksoortige functies kunnen worden geïdentificeerd.

Sommige auteurs wijzen op het feit dat departementalisatie leidt tot de ontwikkeling van **afzonderlijke leefwerelden** binnen de organisatie. Elke werkeenheid legt, als gevolg van het typische karakter van het eigen takenpakket, andere accenten in de **cognitieve** en **emotionele oriëntatie**. Het gevolg van dergelijke, afzonderlijke leefwerelden is dat werkeenheden zich mentaal distantiëren van elkaar en zo ook van de integrale organisatie. We zijn geneigd te spreken van een middelpuntvliedende kracht, in de vakliteratuur noemt men dit de **differentiatieproblematiek**. Een groeiende differentiatie vereist de nodige samenhang en coördinatie. Maar deze coördinatie verloopt moeilijker door de aanwezigheid van verschillende leefwerelden. Dit leidt tot een dilemma; de **differentiatieparadox**.

Deze differentiatieproblematiek krijgt vooral veel aandacht van het **gedragmatige perspectief**, de **stakeholdersbenadering** en de **systeembenadering**. Het complexe mensbeeld en de subjectieve perceptie maken dat mensen zich gemakkelijk en sterk en mogelijk alleen vereenzelvigen met dat wat voor hen herkenbaar is, nl de leefwereld van de eigen werkeenheid. Hierdoor ontstaat het gevaar dat mensen zich enkel toeleggen op die taken waarvan vooral de eigen werkeenheid beter wordt.

4.1.1. Functionele departementalisatie

Gelijksoortige functies kunnen functies zijn die qua vakgebied of discipline aan mekaar verwant zijn.

Voorbeeld

Een organisatie is gespecialiseerd in de ontwikkeling van een medicijn en gaat deze verkopen. Alle functies die met dit medicijn te maken hebben worden samengevoegd in 1 werkeenheid

4.1.2. Divisionele departementalisatie

Ook wel marktgerichte departementalisatie genoemd. Gelijksoortige functies kunnen functies zijn die zich toespitsen op eenzelfde markt. Deze markt kan diverse invullingen krijgen, nl: eenzelfde product, klant of geografische regio.

Voorbeeld

In de optiek van eenzelfde product worden alle medewerkers samengebracht in 1 werkeenheid. In de optiek van eenzelfde klant worden alle medewerkers samengebracht in een divisie met de naam ziekenhuizen. Ten slotte voor de geografische regio worden alle medewerkers gegroepeerd in twee divisies die elk hun focus op een andere regio leggen. (Bv de ene op Europa, de andere op Afrika)

4.1.3. Multifocus departementalisatie

Gelijksoortige functies kunnen ook functies zijn die zich tegelijkertijd toespitsen op eenzelfde disciplinair vakgebied en op eenzelfde markt. In dit geval wordt de functionele en marktgerichte departementalisatie gecombineerd. Men spreekt in zo'n situatie over een matrix en hybride departementalisatie.

De **matrix** kan het resultaat van gelijktijdige combinatie worden gevisualiseerd aan de hand van een wiskundige matrixvoorstelling.

De **hybride** wordt het principe van de functionele en divisionele gelijktijdig gecombineerd maar op andere niveaus.

Voorbeeld

In een farmaceutische organisatie zouden de kolommen van de matrix kunnen bestaan uit een groepering volgens de specialistische discipline. De rijen zouden een groepering kunnen maken op basis van de twee producten.

4.1.4. Horizontale of procesmatige departementalisatie

Gelijksoortige functies kunnen functies zijn die betrokken worden bij eenzelfde kernproces. Deze processen hebben betrekking op fundamentele transformatieprocessen waarbinnen input wordt omgezet in output.

Per kernproces is er nood aan **vaktechnische** of **functionele kennis**. Deze kennis wordt (in tegenstelling tot de multifocus departementalisatie) evenwel procesmatig en dus niet product-, klant- of regiogewijs bepaald.

Per kernproces is er eveneens nood aan **marktgebonden kennis**, d.w.z. over producten, klanten en geografische regio's. Kortom, hier staat in tegenstelling tot de multifocus departementalisatie een andere, dominerende dimensie centraal nl het kernproces.

Voorbeeld

In een farmaceutische organisatie zouden we volgende kernprocessen kunnen onderscheiden: de ontwikkeling van nieuwe medicijnen, de vervaardiging van medicijnen, de afhandeling, de uitbouw en het onderhoud. Op basis hiervan kunnen er vervolgens vier werkeenheden worden onderscheiden. Elk kernproces komt dan overeen met 1 werkeenheid.

4.1.5. Modulaire departementalisatie

Gelijksoortige functies kunnen ook functies zijn die een redelijk afgesloten en zelfstandig werkend geheel vormen binnen maar ook buiten de grenzen van de organisatie.

Principieel grijpt de departementalisatie of groepering van gelijksoortige functies steeds plaats binnen de **grenzen** van de organisatie. Maar, stel dat de organisatie bepaalde van haar taakpakketten heeft uitbesteed aan andere organisaties, dan levert een groepering enkel op basis van een interne activiteitenpakketten. Om dit te ondervangen kunnen er modules van taakpakketten worden geïdentificeerd die door organisaties worden gerealiseerd.

De vakliteratuur benadrukt dat modulaire werkeenheden onderling met elkaar kunnen verschillen zodat een grote mate van autonomie of onafhankelijkheid aangewezen is.

Net zoals bij de horizontale departementalisatie vereist een modulaire per module de aanwezigheid van **vaktechnische** en **marktgebonden kennis**. De modulaire is eveneens minder strak en vrij gemakkelijk te veranderen in de tijd.

De modulaire departementalisatie wordt in verband gebracht met het verschijnsel van **netwerkorganisaties**, ook wel **virtuele organisaties** genoemd. Zo'n organisatie is een geheel van zelfstandige en onderling onafhankelijke organisaties die elk 1 of meerdere modulaire takenpakketten integraal voor hun rekening nemen. Het netwerk zorgt ervoor dat het product ter beschikking van de klanten wordt gesteld.

Voorbeeld

In het geval van de farmaceutische organisatie zouden de functies kunnen worden gegroepeerd rond de volgende modules: vervaardiging van het medicijn X, vervaardiging van het medicijn Y, module inzake de verkoop, module omtrent de toekomstige groei,... Op basis hiervan kunnen er vervolgens vier werkeenheden worden onderscheiden. Elke module komt dan overeen met 1 werkeenheden.

4.2. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de departementalisatie

Waarom kiezen organisaties voor die ene departementalisatie? Deze keuze wordt bepaald door diverse overwegingen. (zie schema p. 215)

5. De coördinatie en integratie

Deze bouwsteen heeft betrekking op het afstemmen of coördineren van afzonderlijke functies en werkeenheden op mekaar.

5.1. Keuzemogelijkheden

Doorgaans hebben de keuzemogelijkheden betrekking op de omvang en de vorm van de coördinatie. Wordt er veel of weinig gecoördineerd? Hieronder enkele voorbeelden van soorten coördinatie.

5.1.1. Wederzijds aanpassen

Indien de afstemming tussen functies wordt geregeld via directe, persoonlijke contacten of overleg, dan spreekt men over wederzijdse aanpassing. Ze berusten dus op onderlinge, vaak informele en soms vrijwillige afspraken. In dit geval spreekt men van coördinatie via '**mutual adjustment**'.

Voorbeeld

In een lagere school kunnen de leraars rechtstreeks met mekaar overleggen.

5.1.2. Regels en procedures

Regels en procedures kunnen wie, wat wanneer, hoe,... bepalen. In dit geval spreekt men van coördinatie via **standaardisatie**.

Men maakt een verdere opdeling in soorten van regels en procedures:

- De regel heeft betrekking op de **input** van de te coördineren takenpakketten. In dit geval specificeren de regels wat de noodzakelijke kennis en ervaring is waarover medewerkers moeten beschikken.
- De regel heeft betrekking op de **throughput** van de te coördineren takenpakketten. Dit impliceert dat de regels voorschrijven. Dit impliceert dat de regels voorschrijven via additionele taken de betrokkenen de afstemming moeten realiseren. Dit neemt meestal de vorm aan van bijzondere werkvoorschriften.
- De regel heeft betrekking op de **output** van de te coördineren takenpakketten. Dit impliceert dat de regels omschrijven wat het resultaat van elk afzonderlijk takenpakket moet zijn.

Voorbeeld

Indien de coördinatie verloopt via de **input regels**, dan specificeren de regels de vereiste scholingsgraad en ervaring van de tewerkgestelde medewerkers. De vereiste scholingsgraad zou dan de nodige garanties moeten geven voor de juiste taakinvoering. Indien de coördinatie verloopt via de **throughput regels**, dan specificeren werkvoorschriften dat de medewerkers de gesponnen garens op een welbepaalde wijze moeten wikkelen, dat ze dat nadien moeten sorteren via een welbepaald coderingssysteem.

Indien de coördinatie verloopt via de **output regels**, dan specificeren de regels hoeveel meter er dagelijks van elke soort garen dient te worden overgemaakt naar de weverij. Op deze wijze kunnen de medewerkers hun weefopdracht eveneens zonder enig probleem aanvaarden.

5.1.3. Directe supervisie

De coördinatie tussen functies kan ook gebeuren via de directe chef of de hiërarchische overste. In dit geval is het dus de directe chef die bepaald welke taken worden uitgevoerd door welke medewerker.

5.1.4. Departementoverschrijdende functies en/of werkeenheden

De coördinatie kan ook verlopen via afzonderlijke, speciaal in het leven geroepen coördinatiefuncties. Indien het gaat om individuele functies dan spreekt men over **verbindingsfuncties** of **liaisonrollen**. Dit zijn medewerkers die optreden bij gesignaleerde coördinatieproblemen tussen functies. Daardoor vervullen ze een **centrale contact- of bemiddelingsrol**. Hier kunnen ze – in tegenstelling tot (5.5.1.3.) directe supervisie – geen beroep doen op de status van directe chef. Soms richt men ook een **liaisonafdeling** op wanneer 1 medewerker niet volstaat, dit is een volledige werkeenheden waarin meerdere medewerkers actief zijn.

Voorbeeld

In een lagere school kan het hier gaan om een oudere leerkracht die wordt vrijgesteld van lesopdrachten en zich toelegt op de coördinatie tussen de opeenvolgende leerjaren.

5.1.5. Tijdelijke werkeenheden of coördinatieteams

Om hoogdringende maar tijdelijke coördinatieproblemen op te lossen, kan er beroep worden gedaan op tijdelijke werkeenheden, ook wel **coördinatieteams** of '**task forces**' genoemd. Ze bestaan zolang de coördinatie nood zich voordoet. Ze zijn samengesteld uit alle medewerkers wiens takenpakket op mekaar moeten worden afgestemd.

Voorbeeld

In de lagere school kan de afstemming verlopen via een task force. Concreet kan het gaan om een team van afgevaardigde leraars die zich buigen over de implicaties en vereiste coördinatie van een gepland leerproject rond ADHD. Bovendien worden ook de ouders van deze leerlingen intensief betrokken.

5.1.6. Buffers ('Slack resources')

De coördinatie kan ook verlopen via materiële of informationele buffers tussen de te coördineren functies. Bij wijze van voorbeeld kan er worden gedacht aan het bestaan van tussenvoorraden of buffers. Deze **tussenvoorraden** voorzien de aan elkaar gekoppelde takenpakketten van de nodige spelingsruimte of **slack resources** waardoor de nood aan een expliciete coördinatie wordt getemperd.

Voorbeeld

De voorraad afgewerkte producten kan een buffer vormen t.a.v. de vereiste coördinatie met de verkoopafdeling. De verkopers hoeven niet bij elke verkoop te vragen om dat product te vervaardigen, maar ze kunnen gewoon putten uit de aangelegde voorraad.

5.2. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de coördinatiemechanismen

Men heeft vastgesteld dat de keuze inzake **omvang** sterk afhankelijk is van overwegingen die eveneens de keuze van het **soort** van coördinatiemechanisme bepalen. Kortom, beide keuzes hangen dus samen.

De keuze omtrent het geprefereerde coördinatiemechanisme wordt ingegeven door het gehanteerde perspectief.

Het **klassiek, rationeel perspectief** hecht meer belang aan het gebruik van regels, procedures en directe supervisie, ook wel **verticale coördinatiemechanisme** genoemd.

Het **gedragsmatige perspectief** hecht meer belang aan het wederzijds overleg, de liaisonrollen en de tijdelijke teams, ook wel het **horizontaal coördinatiemechanisme** genoemd.

Men moet wel opmerken dat niet alle aanhanger van het klassiek, rationeel perspectief eenduidig kiezen voor een verticaal coördinatiemechanisme.

Hieronder halen we reeds enkele specifieke overwegingen aan.

5.2.1. De mate van taakonzekerheid

Hieronder verstaan we dat de aard en de samenstelling van het takenpakket op voorhand gekend zijn en dus specificeerbaar, voorspelbaar en programmeerbaar zijn. Indien dit gekend is, spreekt men van een grote taakzekerheid of een routinematig takenpakket. Indien het tegenovergestelde, spreekt men over een grote taakonzekerheid of een niet-routinematig takenpakket. Er wordt ook gesteld dat naarmate de **taakonzekerheid toeneemt**, de nood en dus de omvang van de **coördinatie-inspanningen zal toenemen**.

5.2.2. De mate van taakinterafhankelijkheid

Hieronder verstaan we de mate waarin functies bij de realisatie van hun eigen takenpakket afhankelijk zijn van andere functies binnen de organisatie.

Er zijn drie verschillende soorten taakinterafhankelijkheden:

- **Pooled**
 - Dit is de laagste mate van taakinterafhankelijkheid
 - De functies opereren onafhankelijk t.a.v. elkaar
 - Maar door deel uit te maken van de organisatie putten ze uit een gemeenschappelijke voorraad middelen en leveren ze elk hun bijdrage
- **Sequentiële**
 - Dit is een hogere mate van taakinterafhankelijkheid
 - Er bestaat een lineair, sequentieel verband tussen de functies
 - De taakrealisatie heeft hier een bepaalde functie die een noodzaak vormt zodat de volgende functie haar taakrealisatie kan starten.
- **Wederzijdse**
 - Dit is de hoogste mate van taakinterafhankelijkheid
 - Er bestaat een constant en continu interagerend verband tussen de functies
 - De taakrealisatie is afhankelijk van eenieders takenpakket

Er wordt gesteld dat naarmate de **taakinterafhankelijkheid toeneemt**, de nood en dus de omvang van de **coördinatie-inspanningen eveneens toeneemt**.

Voorbeeld

In een organisatie die sportkleding maakt en verkoopt, kan er sprake zijn van een **pooled taakinterafhankelijkheid** tussen de drie divisies: Frankrijk, Oostenrijk en Zweden. De divisies realiseren hun takenpakket onafhankelijk van elkaar, de enige interafhankelijkheid die er bestaat, is deze verbonden aan de gemeenschappelijk ter beschikking gestelde middelen door de moederorganisatie.

In elke divisie kan er tussen het productie- en verkoopapparaat sprake zijn van een **sequentiële taakinterafhankelijkheid**. Om te komen tot de verkoop met er eerst een serie van opeenvolgende handelingen worden gesteld. Het spreekt voor zich dat de ene functie niet kan beginnen met werken alvorens de andere functie het product heeft afgewerkt. Tussen al deze functies is er dus een vaste volgorde.

In elke divisie kan er tussen de productiechef en het hoofd van de verkoop **wederzijdse taakinterafhankelijkheid** zijn. De productiechef moet van het hoofd vernemen wat hij precies moet produceren, anders kan hij niet starten. Het hoofd heeft op zijn beurt informatie nodig van de productiechef.

5.2.3. De dynamiek binnen de takenpakketten

Hieronder verstaan we de mate waarin de samenstelling snel verandert. Algemeen wordt aangenomen dat naarmate de **dynamiek groter** wordt, ook de nood en dus de omvang van de **coördinatie-inspanningen toeneemt**.

5.5.2.4. De aanwezigheid van dwingende (prestatie)doelstellingen

Indien de organisatie werkt met redelijk strakke organisatiedoelen, dan neemt de druk toe om alle functies goed op mekaar af te stemmen. In dit geval verhoogt de nood aan coördinatie.

Wanneer we stilstaan bij de mate waarin de omvang wordt gekoppeld aan soorten van coördinatiemechanismen, dan leidt dit tot onderstaande verbanden:

Omvang/nood aan coördinatie	Keuze coördinatiemechanisme
Geen tot weinig coördinatie	- Wederzijdse aanpassing - Regels en procedures - Directe supervisie
Toenemende coördinatie	- Departementoverschrijdende functies (liaisonrollen) - Tijdelijke werkeenheden
Zeer veel coördinatie	- Wederzijdse aanpassing - Tijdelijke werkeenheden - Buffers

6. De machts- en gezagsverdeling

Deze bouwsteen heeft betrekking op het toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

6.1. Keuzemogelijkheden

Het is belangrijk om op te merken dat organisaties vooral keuzes maken omtrent de **formele** of **legitieme macht**. Hieronder verstaan we het formeel recht om invloed te mogen uitoefenen op anderen uit de organisatie. Deze formele macht wordt door de organisatie zelf versterkt en neergeschreven in documenten. Het geheel aan toegewezen, formele macht vormt het **formele machtskader**.

Elk machtskader weerspiegelt de **grenzen** van de macht. Waar begint ze en waar eindigt ze? Deze grenzen hebben onder meer betrekking om: het aantal medewerkers, de middelen, de beslissingsprocessen en de omstandigheden.

Organisaties hebben bij de verdeling van de formele macht diverse keuzemogelijkheden. Doorgaans hebben deze betrekking op de omvang en de spreiding van de formele macht binnen de organisatie. De voornaamste worden hieronder toegelicht:

6.1.1. Centraliseren versus decentraliseren

Centralisatie heeft hoofdzakelijk betrekking op het aantal functies en/of werkeenheden waarover de formele macht wordt verspreid. Organisaties kunnen ervoor kiezen om de formele macht bij een kleine groep van functies en/of werkeenheden te concentreren of bij een groter aantal. In het eerste geval is er sprake van centralisatie, in het tweede geval van decentralisatie.

Het onderscheid hiertussen heeft niet alleen te maken met het aantal functies. Ook de **fysieke locatie** of **de plaats binnen de rangorde** speelt een rol: wordt de formele macht verspreid over functies die zich bovenaan de rangorde bevinden of wordt ze versnipperd over verschillende rangen?

Verder spelen ook nog andere overwegingen een rol. Ze bepalen in hoofdzaak de **intensiteit** waarmee de centralisatie en vooral de decentralisatie wordt doorgevoerd.

- Het belang van het **besluitvormingsproces**. Dit belang kan te maken hebben met de ingrijpende impact die de besluitvorming heeft op de hele organisatie. Wordt de formele macht verspreid over een grote groep of eerder een kleine?
- **Aantal besluitvormingsprocessen** waarop de formele macht betrekking heeft: wordt de formele macht van veel besluitvormingsprocessen verspreid over een grote groep of slechts een beperkt aantal?
- **De bewegingsvrijheid** en **de besluitvormingspremissen** spelen een rol. Het betreft het besluitvormingsproces waarbij de betrokkenen onbeperkt eigen keuzes en oplossingen mogen genereren en kiezen.

Het begrip decentralisatie wordt vaak in verband gebracht met volgende begrippen:

- **Delegeren**: tijdelijk verplaatsen van de formele macht, het is een persoonlijk initiatief van een individu.
- **Participatief management**: het is een gevolg van decentralisatie en delegatie mensen krijgen meer inspraak in het gevoerde beleid.
- **Empowerment**: het doorvoeren van decentralisatie op het niveau van individuele functies en teams

Ook is er een verband tussen formele macht en **gezag**. Gezag wordt aanzien als de daadwerkelijke uitoefening van formele macht.

Volgens het **klassiek, rationeel perspectief** vloeit gezag automatisch voort uit de formele macht. De decentralisatie van formele macht zal dan automatisch leiden tot een groter gezag en meer autoriteit van diegene in wiens voordeel de decentralisatie wordt uitgevoerd.

Het **gedragmatige perspectief** heeft meer oog voor de randvoorwaarden waarbij aan formele macht moet voldoen opdat het kan leiden tot gezag en autoriteit. Dit sluit aan bij de acceptatietheorie van Follet en Barnard. Volgens de acceptatietheorie aanvaarden individuen de uitoefening van formele macht op voorwaarde dat:

- Het individu de opdracht die wordt opgelegd voldoende begrijpt
- De opdracht niet als strijdig wordt ervaren met organisationele doelen
- Het individu in staat is de opdracht uit te voeren.

Bij centralisatie gelden dezelfde randvoorwaarden.

6.1.2. Een grote versus kleine 'span of control'

De formele macht heeft betrekking op het aantal medewerkers waarop iemand invloed kan uitoefenen. Organisaties kunnen opteren voor diverse keuzemogelijkheden met betrekking tot het aantal medewerkers dat onder de directe controle van een directe chef valt, de '**span of control**' genoemd. Deze keuzemogelijkheden bevinden zich op een continuüm van **twee extremen**:

- Ofwel is de 'span of control' veeleer eng, d.w.z. dat het aantal medewerkers per directe chef veeleer beperkt is.
- Ofwel is de 'span of control' veeleer ruim, d.w.z. dat het aantal medewerkers per directe chef niet beperkt.

De keuze die organisaties maken omtrent de 'span of control', heeft gevolgen voor het aantal **hiërarchische niveaus** binnen de organisatiestructuur.

- Bij een smalle 'span of control' wordt het aantal medewerkers verdeeld over een groot aantal hiërarchische niveaus waarbij elke directe chef slechts een klein gedeelte van deze medewerkers krijgt toegewezen. Hier spreken we van een **steile, piramidale structuur**.
- Een grote 'span of control' leidt tot de toewijzing van grotere groepen van medewerkers aan de directe chef, waardoor het aantal directe chefs minder is en zo ook het aantal hiërarchische niveaus. Hier spreken we van een **platte organisatie**.

Het **klassiek, rationeel perspectief** verkiest een smalle 'span of control' en zo een piramidale opbouw. Dit maakt de programmatuur krachtiger en eenduidiger.

Het **gedragmatige perspectief** verkiest een brede 'span of control'. Dit creëert een meer bewegings- en ademruimte voor de medewerkers, iets wat gegeven het complexe mensbeeld aantrekkelijk is.

6.1.3. De eenheid van formele macht en gezag

De formele macht gekoppeld aan de 'span of control' resulteert in een '**line of authority**' binnen de organisatie. Deze gezagslijn geeft hiërarchische relaties weer tussen de verschillende, directe chefs enerzijds en tussen de directe chefs en hun medewerkers anderzijds.

Organisaties kunnen binnen deze gezagslijn opteren om een enkele of meerdere directe chefs toe te wijzen. In het eerste geval krijgt elke medewerker 1 directe chef toegewezen en spreken we over een '**unity of command**', in het tweede geval kan men 1 of meerdere directe chefs hebben en bestaat er dus geen eenheid van gezag. Dit zou het geval zijn moesten organisaties opteren voor een multifocus departementalisatie.

Het **klassiek, rationeel perspectief** verkiest duidelijk een eenheid van gezag. Dit past bij hun heldere en krachtige aansturingsprogrammatuur.

6.1.4. De lijn- en staffuncties

Door de selectieve verdeling van de formele macht ontstaan er functies die beschikken over formele bevoegdheden. Deze bevoegdheden hebben betrekking op het mogen nemen van beslissingen en mogen geven van adviezen.

Lijnfuncties beschikken over **beslissingsbevoegdheden** en staffuncties over **adviserende bevoegdheden**. Lijnfuncties krijgen daarbij meestal de connotatie van **manager** en staffuncties van **expert**.

Maar sommige experts beschikken evengoed over beslissingsbevoegdheden. Ook een HRM-manager die in de eerste plaats expert is, beschikt ook over een beslissingsbevoegdheid t.a.v. zijn eigen HRM-budget. Bovendien vertroebelt het bestaan van **expertisemacht** de strakke opdeling tussen deze twee bevoegdheden. Er is ook nog het **principe van de gedeelde beslissingsbevoegdheid**. De vraag stelt zich immers in hoeverre de adviseur en besluitnemer samen beslissen.

Een alternatieve opdeling tussen lijn- en staffuncties is gebaseerd op het **soort van activiteit**. Zo leggen lijnfuncties zijn toe op de kernactiviteiten en staffuncties op de ondersteunende functies.

6.2. Soorten van macht

Het verschil van andere soorten met de formele macht is dat de beïnvloeding van deze andere soorten niet plaatsgrijpt via een vastgelegd formeel machtskader. Organisaties maken hieromtrent dan ook geen weldoordachte keuzes. Ze wensen dit niet te doen of ze kunnen dit niet doen. In het eerste geval vinden ze deze machtsbasissen niet relevant, in het tweede geval menen ze dat deze machtsvormen door hen niet manipuleerbaar zijn.

Voor al het **gedragmatige perspectief** heeft aandacht voor verschillende soorten macht. Voor hen is de planningsactiviteit onderhevig aan een complex samenspel van soorten macht.

6.2.1. Belonings- en bestraffingsmacht

Een individu beschikt hierover wanneer andere leden gesteld zijn op wat het individu kan doen of geven indien ze gehoorzamen. Hierdoor past men hun denken en handelen aan en is er dus sprake van beïnvloeding of macht. Een belangrijke voorwaarde van deze beïnvloeding is de subjectieve en emotionele gewaarwording: de angst of begeerte.

Dit staat in principe los van de formele macht, maar het kan eraan gerelateerd zijn. Concreet is dit bijvoorbeeld het geval bij de formele chef die wegens zijn cheffunctie een hoger (beloning) of lager (straf) budget ter beschikking kan stellen van welwillende medewerkers. Het kan ook volledig los staan van de formele macht. Concreet kan er bijvoorbeeld worden gedacht aan een vriendelijke omgangsvorm (beloning) of een ongehoorzaamheid (straf).

6.2.2. Controlemacht over informatie- en beslissingspremissen

Iemand beschikt hierover indien hij bepaalt wie, wanneer, welke informatie krijgt of wie, wat, wanneer mag beslissen. Hier bepaalt deze persoon het denken en handelen van de andere leden en is er sprake van beïnvloeding. Een belangrijke voorwaarde van deze beïnvloeding is de eigen positie die de persoon bekleedt waardoor hij deze controle bekomt.

Voorbeeld

Zo kan een assistent die interne post van topmanagers ronddraagt, bepalen wanneer iedereen welke informatie krijgt, of kan een staffunctie bepalen welke alternatieve beleidskeuzes er allemaal zullen worden voorgelegd aan de besluitnemers.

6.2.3. Expertisemacht

Iemand beschikt hierover wanneer hij beschikt over kennis en vaardigheden waarover de andere leden niet beschikken maar ze wel nodig hebben. Het is niet automatisch gerelateerd aan de aanwezigheid van een gespecialiseerde kennis. Indien dit soort van gespecialiseerde kennis niet nodig is, dan is er geen sprake van expertisemacht.

Voorbeeld

De specialistische kennis van een fysicus, dat bestaat uit nog andere fysici, leidt niet tot het ontstaan van expertisemacht. De voorwaarden zijn dat de overige leden niet beschikken over deze kennis, maar dat ze deze wel nodig hebben en weten dat deze kennis in het team aanwezig is.

6.2.4. Referentiemacht

Iemand beschikt hierover wanneer de andere leden zijn gedrag gebruiken als rolmodel voor het eigen gedrag. Vaak wordt dit gekoppeld aan de uitstraling, het ontzag of het respect. Deze macht wordt slechts zeer beperkt bepaald door de formele positie en veel meer door de persoonlijkheid en het karakter.

6.2.5. Macht ingevolge de netwerkcentraliteit

Een netwerk is een groep van leden die wegens een of meerdere gemeenschappelijke herkenningspunten intense contacten met elkaar onderhouden. Deze contacten kunnen leiden tot gemeenschappelijke acties binnen de organisatie. Het kan verbonden zijn met de formele macht. Iemand functie kan immers een formele netwerkcentraliteit bewerkstelligen.

Voorbeeld

Zo kan een R&D-manager bijvoorbeeld formeel deel uitmaken van het topinnovatieteam van een organisatie, waardoor hij over meer macht als gevolg van netwerkcentraliteit beschikt dan zijn collega's die hier niet zetelen.

6.3. Keuzes en overwegingen met betrekking tot de macht en gezagsverdeling

Hieronder halen we enkele zeer specifieke overwegingen aan die verbonden zijn aan ervaren voor- en nadelen van de extreme keuzemogelijkheid. Hierbij raken de keuzemogelijkheden elkaar, d.w.z. bedenkingen van decentralisatie gelden ook voor delegatie, empowerment en participatief management.

6.3.1. De snelheid en het tempo van de besluitvorming

Indien een bepaalde besluitvorming vereist dat er snel beslissingen worden genomen, dan formuleert de vakliteratuur een genuanceerd antwoord.

Enerzijds suggereert men om te kiezen voor **centralisatie** van het besluitvormingsproces want hoe minder mensen er bij betrokken worden, hoe sneller de besluitvorming.

Anderzijds suggereert men een verregaande **decentralisatie**, **delegatie** en '**empowerment**' binnen de betrokken functies. Het impliceert dat de beslissing niet de lange en hiërarchische weg moet volgen. Eenzelfde redenering geldt voor het aanverwante concept 'empowerment'. Indien medewerkers zelf kunnen beslissen, dan kunnen ze ook sneller reageren op problemen.

De suggesties inzake 'span of control' zijn eenduidiger. Indien een organisatie opteert voor een enge 'span of control', dan resulteert dit in een groot aantal hiërarchische niveaus en zo een vertraging van de besluitvorming. Indien ze opteren voor een brede 'span of control', verloopt de besluitvorming veel sneller.

6.3.2. De kwaliteit van de besluitvorming

Een kwaliteitsvolle beslissing impliceert enerzijds een correcte en gedetailleerde omschrijving van de problemen of kansen. Anderzijds impliceert dit een realiteitsgetrouwe omschrijving van de alternatieve oplossingen.

Indien organisaties de kwaliteit willen verhogen, dan suggereert men om te kiezen voor een gedecentraliseerd besluitvormingsproces of voor een verregaande mate van delegatie en 'empowerment' binnen de betrokken functies. De kans is groot dat de meeste informatie zich bevindt op de plaats waar het probleem en de kans zich bevindt.

Eenzelfde effect wordt bereikt indien de organisatie opteert voor een brede 'span of control' en zo voor een platte organisatie met korte gezagslijnen. Zelfs indien de besluitvormingsprocessen centraal zouden verlopen, resulteert dit toch in een verhoogde kwaliteit.

6.3.3. De beoogde activiteit, innovatie binnen de besluitvorming

Creatieve en innovatieve ideeën zijn doorgaans schaars, om ze te ontdekken is er nood aan een brede input vanwege diverse mensen. Hoe meer mensen, hoe groter de kans op een vernieuwd idee.

Indien organisaties een hoge mate van creativiteit en innovatie beogen, dan suggereert men om te kiezen voor een gedecentraliseerd besluitvormingsproces (delegatie en empowerment).

6.3.4. De beoogde kostenbeheersing bij de besluitvorming

De centralisatie van besluitvormingsprocessen ondersteunen de realisatie van schaalvoordelen. Hoe meer activiteiten er worden gebundeld, hoe relatief goedkoper deze activiteiten worden. Bovendien maakt een verregaande centralisatie het mogelijk om de kosten verspreid over alle besluitvormingsprocessen te bewaken.

Een nadeel is dat de aangehaalde kwaliteit van gecentraliseerde besluitvormingsprocessen. Dit kan op termijn leiden tot additionele of bijkomende kosten.

6.3.5. De kenmerken van bepaalde takenpakketten

Routinematige en eenvoudige taken worden door managers vaak gedelegeerd aan medewerkers. Hierdoor krijgen managers tijd voor de taken die ze zelf belangrijk vinden.

6.3.6. De beoogde motivatie en jobsatisfactie van medewerkers

Decentralisatie, delegatie en empowerment zouden leiden tot verhoogde motivatie. Ze geven medewerkers immers meer bewegingsruimten en verantwoordelijkheden. Het leidt dus bijgevolg ook tot een hogere jobsatisfactie. In sommige onderzoeken wordt dit genuanceerd, een belangrijke conditie is immers het waardekader of de persoonlijkheid.

6.3.7. De beoogde ontwikkeling van medewerkers

Het geven van beslissingsbevoegdheden stelt medewerkers in staat om hun capaciteiten ter zaken te ontwikkelen. Organisaties kunnen via een gerichte wijze van decentralisatie of delegatie hun medewerkers trainen en opleiden. Tegelijkertijd biedt dit de mogelijkheid om hun te testen op hun potentiële managementcapaciteiten. Decentralisatie en delegatie kunnen ondersteuning bieden aan toekomstgericht personeelsbeleid.

6.3.8. Het profiel van de medewerker

Een belangrijke voorwaarde zodat decentralisatie, delegatie en empowerment de hierboven opgesomde voordelen oplevert, is het profiel van de medewerker. Een succesvolle toepassing vereist de nodige kennis, kunde, attitudes en voorkeuren. Deze profielgerelateerde voorwaarde kan de keuze voor decentralisatie beïnvloeden.

Een belangrijk fenomeen dat men hiermee in verband kan brengen is het '**Peter Principe**'. dit fenomeen werd oorspronkelijk niet ontwikkeld in het kader van decentralisatie, maar in het kader van het promotiebeleid. Het komt dus neer op het feit dat medewerkers goed functioneren maar niet noodzakelijk in een job met meer verantwoordelijkheden.

6.3.9. Het profiel van de manager (directe chef)

Een ander belangrijke conditie voor een succesvolle decentralisatie is het profiel van de manager. Zo vereist een succesvolle decentralisatie bijvoorbeeld: het nodige organisatietalent, een coachende attitude,... Deze conditie kan de keuze om te decentraliseren beïnvloeden.

Vooraf de **stakeholdersbenadering** heeft ook voor de bedreigde machtspositie. Het verlies aan formele macht is evenwel beperkt. Er bestaan nog andere soorten van macht waardoor managers zelfs de gedecentraliseerde besluitvormingsprocessen nog sterk kunnen beïnvloeden.

6.3.10. Het (organisatiekundig) profiel van de organisatie

Deze conditie heeft betrekking op de nood aan een goede integratie, coördinatie en afstemming. Indien een organisatie opteert voor decentralisatie, delegatie en empowerment, dan prikkelt ze de middelpuntvliedende kracht. Indien er door belangentegenstellingen conflicten ontstaan, bestaat de kans dat de besluitvorming verbrokkelt en de organisatie versplintert.

Vooraf de **stakeholdersbenadering** heeft ook voor belangenconflicten.

7. Het maken van keuzes... over contingentiefactoren

Er wordt ook stilgestaan bij de invloed van contingentiefactoren. Het zijn doorgaans kenmerken van de externe omgeving of van de organisatie zelf. De aanwezigheid van zo'n factor zorgt ervoor dat organisaties toch gelijkaardige keuzes maken.

Vooraf de **contingentiebenadering** besteedt veel aandacht aan de identiteit en impact van contingentiefactoren.

Hieronder een overzicht van enkele contingentiefactoren en hun effecten.

1. De externe omgeving

- **Dynamiek**

- **Departementalisatie:**

- In een dynamische of veranderlijke omgeving kiezen organisaties eerder voor een divisionele of multifunctionele departementalisatie

- **Coördinatie**

- In een dynamische omgeving kiezen organisaties eerder voor verbindingsrollen, tijdelijke werkeenheden en buffers.

- In een stabiele omgeving kiezen organisaties eerder voor regels, procedures en directe supervisie

- **(De)centralisatie:**

- In een dynamische omgeving kiezen organisaties zowel voor centralisatie als decentralisatie van de besluitvorming om zo de snelheid van reactie te bevorderen.

- In een stabiele omgeving kiezen organisaties eerder voor centralisatie.

- **Span of control:**

- In een dynamische omgeving kiezen organisaties eerder voor een grote span of control en zo een platte organisatie.

- In een stabiele omgeving kiezen organisaties eerder voor een kleine span of control en een steile organisatie.

- **Voorspelbaarheid**

- **Coördinatie:**

- In een onzekere omgeving kiezen organisaties eerder voor tijdelijke werkeenheden en buffers.

- In een zekere omgeving kiezen organisaties eerder voor regels en directe supervisie.

- **(De)centralisatie:**

- In een onzekere omgeving kiezen organisaties eerder voor een decentralisatie. Zo kunnen alle medewerkers samen de onvoorspelbare ontwikkelingen in de externe omgeving registreren.

- In een zekere omgeving kiezen organisaties eerder voor een centralisatie. Een kleine groep van medewerkers is dan zeker in staat om de ontwikkelingen in de externe omgeving te registreren.

- **Vijandigheid**

- **(De)centralisatie:**

- In vijandige omstandigheden kiezen organisaties eerder voor centralisatie

- **Maatschappelijke cultuur**

- **(De)centralisatie:**

- In culturen met grote machtsafstand kiezen organisaties voor centralisatie.

- In culturen met kleine machtsafstand kiezen organisaties voor decentralisatie.

2. De organisatie

- **Omvang**
 - **Coördinatie:**
in kleine organisaties kiezen organisaties eerder voor wederzijdse afstemming en directe supervisie
 - **(De)centralisatie:**
in grote organisaties kiezen organisaties makkelijker voor decentralisatie.
- **Technologie**
 - **Coördinatie:**
Routinetechnologie leidt eerder tot het gebruik van regels en procedures
Niet-routinetechnologie leidt niet tot het gebruik van regels en procedures
 - **(De)centralisatie:**
Bij routinetechnologie kiezen organisaties voor centralisatie
Bij niet-routinetechnologie kiezen organisaties voor decentralisatie
 - **Span of control:**
Bij niet-routinetechnologie kiezen organisaties voor een grote span of control en zo een platte organisatie.
- **Type werknemer**
 - **(De)centralisatie:**
Indien de medewerkers een hoog opleidingsniveau hebben kiezen organisaties eerder voor decentralisatie en empowerment. Hoogopgeleide medewerkers verkiezen vaak een ruime mate van autonomie en beslissingsbevoegdheden.

Enkele bekende typologieën met betrekking tot de organisatiestructuur: (zie p. 248 voor meer)

- **Departementalisatie**
 - **Functionele organisatiestructuur:**
De departementalisatie is gebaseerd op functionele specialismen.
 - **Divisionele organisatiestructuur:**
De departementalisatie is gebaseerd op markten
 - **Matrixorganisatiestructuur:**
De departementalisatie is tegelijkertijd gebaseerd op functionele specialismen en markten.
- **Burns en Stalker**
 - **Mechanische organisatiestructuur:**
Dit is een ver doorgedreven taakspecialisatie. De coördinatie verloopt via regels procedures en directe supervisie en de span of control is klein en het aantal hiërarchische niveaus groot.
 - **Organische organisatiestructuur:**
Dit heeft een lage taakspecialisatie. De coördinatie verloopt via wederzijds overleg. De meeste besluitvormingsprocessen zijn gedecentraliseerd en de span of control is groot en het aantal hiërarchische niveaus is klein.

9. De grafische en visuele voorstelling... Het organogram

Een organogram geeft niet alle bouwstenen weer en is op deze wijze een onvolledige voorstelling.

Hier bespreken we kort elke bouwsteen en gaan we na hoe deze bouwsteen visueel wordt weergegeven.

- **Taakspecialisatie**

Deze wordt meestal niet weergegeven. Hoogstens vermelden organogrammen het aantal en de namen van de verschillende functies, maar dit zegt weinig over de mogelijke taakspecialisatie binnen deze functies.

- **Departementalisatie**

Deze wordt wel weergegeven. Het zijn blokjes met daarop de naam van de betreffende werkeenheid. Het is belangrijk om op te merken dat niet noodzakelijk alle werkeenheden in het organogram worden opgenomen.

- **Coördinatiemechanismen**

Deze worden slechts gedeeltelijk weergegeven. Enkel de directe supervisie en de departementoverschrijdende werkeenheden staan in de tekening vermeld.

- **De verdeling van macht en gezag**

Deze wordt ook weergegeven. Het zijn de lijnen die de blokjes (departementalisatie) met elkaar verbinden.

Hoofdstuk 6: Leiding geven

1. Wat is leiding geven?

Er is slechts sprake van leiderschap indien er ten eerste sprake is van een gerichte beïnvloeding en ten tweede van leden die deze gerichte beïnvloeding ondergaan. Het leiderschap wordt teruggebracht naar de aanwezigheid van een bepaald karakterprofiel of op het vertoonde gedrag.

Leiding geven heeft enerzijds een **formeel karakter** doordat de organisatie zelf aanduidt wie er leider mag en moet zijn. Deze formele aanduiding zit vervat in de formele taak-, machts- en gezagsverdeling binnen de organisatiestructuur (zie hoofdstuk 5). Er kunnen ook leiders zijn die geen managementfunctie vervullen. Zo'n leiderschap kan bijvoorbeeld het resultaat zijn van delegatie: een manager delegeert de leidinggevende functie aan een medewerker en hij wordt daardoor een leider maar geen manager.

Anderzijds heeft het ook een **informeel karakter**. Een gerichte beïnvloeding ontstaat eveneens spontaan. Hierdoor bestaan er binnen organisaties tal van informele leiders die naast de formele leiders evenzeer het denken en handelen van leden beïnvloeden. Bij dergelijke beïnvloeding wordt er gebruik gemaakt van bijvoorbeeld referentiemacht.

Het is interessant om de **interactie** tussen formele en informele leiders te bestuderen. Soms kunnen de informele leiders de formele ondersteunen. Zo kunnen ze als rechterhand bijvoorbeeld de zwaktes van de formele leider compenseren. Maar informele leiders kunnen de formele leiders ook tegenwerken. Zo kunnen ze bijvoorbeeld het gezag van de formele leider ondermijnen door de leidinggevende capaciteiten van de formele leider in twijfel te trekken.

Het **klassiek, rationeel perspectief** heeft vooral oog voor het formele karakter van leiderschap. Hierdoor bestaat het risico dat slechts een gedeelte van de leiderschapsproblematiek binnen de organisatie in ogenschouw wordt genomen.

Het **gedragsmatige perspectief** heeft oog voor beide karakters en erkent veel explicieter de positieve dynamiek die van een informeel leiderschap kan uitgaan.

2. Soorten van beïnvloeding en leiding geven

Hier staan we stil bij de **universele benaderingen** van leiding geven. Deze benaderingen hebben vooral oog voor wat leiderschap impliceert en vooral voor welke verschijningsvormen of soorten van leiding geven er bestaan. In tegenstelling tot de **situationele benadering** wordt er niet of zeer weinig stilgestaan bij de waarom en vooral wanneer vragen.

2.1. Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen

Men besteedt veel aandacht aan de wijze waarop welbepaalde karaktereigenschappen een impact hebben op de functie van leiding geven. Men spreekt dan over de trekkenbenadering. Enerzijds identificeren de aanhanger van deze benadering de karaktereigenschappen die leiders van niet-leiders onderscheiden, anderzijds identificeren ze karaktereigenschappen die succesvolle en niet-succesvolle leiders onderscheiden. (heeft psychologisch inzicht in mens).

2.2. Beïnvloeden via specifiek gedrag en leiderschapsstijlen

Men besteedt ook veel aandacht aan het vertoonde gedrag van leiders. Dit gedrag wordt slechts gedeeltelijk bepaald door de aanwezige karaktertrekken.

Deze gedragingen worden dan getypeerd door leiderschapsstijlen, dat is een vrij consistent gedragspatroon dat de leider vertoont. Enerzijds zijn er de **transactionele leiderschapsstijlen**, waarvan de taakgerichte en de werknemersgerichte leiderschapsstijlen de meest bekende varianten zijn. Deze stijlen hebben tot doel de door managers vooropgezette doelen te realiseren. Dergelijke leiders stippelen dus paden uit om gekende en gewenste situaties te realiseren. Anderzijds heeft men **transformationele leiderschapsstijlen**, zij hebben tot doel om veranderingen te realiseren waarvan de organisatie nog niet precies weten hoe ze eruit zullen en moeten zien. De doelen zijn dus nog niet helemaal gekend.

2.2.1. Een taakgerichte leiderschapsstijl

Zij proberen het denken en handelen van de medewerker te beïnvloeden door zich direct toe te spitsen op de te realiseren doelen en de hiervoor noodzakelijke takenpakketten. Zij sturen hun medewerkers dan ook aan op de inhoud van het door hen te realiseren takenpakket. Concreet impliceert dit volgende gedragskenmerken, de leider:

- Omschrijft en plant het werk van zijn medewerkers
- Wijst het werk toe en deelt dit mee
- Hecht belang aan de realisatie van het werk
- Gedraagt zich als een expert
- Gedraagt zich als de hiërarchische chef

Dit sluit nauw aan bij het **klassiek, rationeel perspectief**. De leider is iemand die een vrij strikte, inhoudelijke programmatuur ontwikkelt. Dankzij deze programmatuur zullen de vooropgezette doelen worden gerealiseerd.

2.2.2. Een werknemersgerichte leiderschapsstijl

Zij proberen het denken en handelen van zijn medewerkers te beïnvloeden door zich indirect toe te spitsen op de te realiseren doelen. Zij sturen via de sociale relaties en werksfeer waarbinnen de medewerkers hun taak dienen te realiseren. Ze gaan ervan uit dat een goede werksfeer de taakrealisatie vanzelf zal stimuleren. In dit geval wordt er niet geleid of gestuurd. Alternatieve benamingen zoals '**considerate**' en **democratisch leiderschap** horen hier thuis. Concreet impliceert dit volgende kenmerken, de leider:

- Creëert aangename en stimulerende omstandigheden waarbinnen de medewerkers hun taken dienen te realiseren.
- Stuurt via tweerichtingscommunicatie, via bemiddeling bij conflicten, via waardering, via aanmoediging en via beloning.
- Betreft de medewerkers in de genomen beslissingen.
- Gedraagt zich als coach.

Dit sluit nauw aan bij het **gedragmatig perspectief**. De leider is iemand die rekening houdt met de complexe, menselijke natuur.

2.2.3. Mengvormen van taak- en werknemersgerichte leiderschapsstijlen

De meest bekende typering is die van **Blake en Mouton**. Zij vatten verschillende stijlen in de leiderschapsmatrix, ook wel de '**managerial grid**' genoemd. Zij onderscheiden vijf stijlen. Elk van hen vormt een combinatie van de aandacht voor de mensen – wat aansluit bij de werknemersgerichte stijl -, en de aandacht voor productie – wat aansluit bij de taakgerichte stijl. Deze stijlen zijn:

De '**country club**' **leiderschapsstijl** wordt gekenmerkt door een uitzonderlijk hoge aandacht voor de medewerkers en een zo goed als afwezige aandacht voor een directe, taakgerichte aansturing. Bij zo'n organisatie is de werksfeer al een doel op zich.

De **autoritaire leiderschapsstijl** is de tegenpool hiervan, hier staat de directe, taakgerichte aansturing zeer centraal.

De **teamgerichte leiderschapsstijl** is een stijl waar de leider erin slaagt om zowel veel aandacht te besteden aan de sociale relaties en de werksfeer als aan de inhoudelijke aansturing. Dit is volgens Blake en Mouton een soort van ideaaltype.

De '**middle-of-the-road**' **leiderschapsstijl** is een stijl waarbij de leider voor beide dimensies oog heeft maar op een veeleer gematigde wijze.

2.2.4. Een transformationele, charismatische of visionaire leiderschapsstijl

De **transformationele leiderschapsstijl** heeft betrekking op het transformeren van de organisatie. De organisatie wenst hier te breken met haar verleden.

Een transformationele leider is iemand die het transformationele proces van de organisatie ten volle ondersteunt. Hij moet zijn medewerkers stimuleren om zichzelf te overtreffen of dus zichzelf te transformeren. Dit impliceert volgende gedragskenmerken, de leider:

- Inspireert de medewerkers via een persoonlijke visie
- Overtuigt de medewerkers om actief mee te bouwen aan deze toekomstvisie
- Functioneert als rolmodel
- Bewerkstelligt een persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers

Een **charismatische leiderschapsstijl** met een charismatische leider heeft zodanig grote impact om zijn medewerkers, dat deze zichzelf overtreffen. De medewerkers zijn bereid om de eigenbelangen opzij te schuiven. Deze impact kan zeer positief zijn, maar wanneer deze negatief is, is er sprake van een zeker misbruik.

Een **visionair leiderschap** legt meer de nadruk op een uitdagende maar wel realistische toekomstvisie. In dit opzicht valt een visionaire leider niet enkel terug op zijn persoonlijke uitstraling, maar evenzeer op zijn deskundigheid.

2.2.5. een solo versus teamgerichte leiderschapsstijl

Een **solo leiderschapsstijl** vertoont de volgende gedragskenmerken, de leider:

- Stelt zich onafhankelijk op en houdt geen rekening met anderen
- Eist een grote mate van bewegingsvrijheid
- Vertoont een vrij directief gedrag; hij verwacht dat ze hem zonder meer volgen.

Een **teamgerichte leiderschapsstijl** vertoont volgende gedragskenmerken, de leider:

- Stemt zijn gedrag af op dat van andere, collega-leiders
- Erkent hierdoor het bestaan van grenzen en beperkingen
- Concentreert zich op de eigen taak

Voorbeeld

Stel dat het hoofd van de afdeling financiën bij de invoering van een nieuw financieel pakket enkel oog heeft voor de realisatie van haar doelen en hierover geen overleg wenst te plegen met de afdelingen die ermee moeten werken omdat deze sowieso maar moeten volgen, is dit een **solo leiderschapsstijl**.

Stel dat het hoofd van een gemeentelijke dienst meent dat hij bij de realisatie van zijn doelstellingen goed moet afstemmen en overleggen met andere diensten omdat zo het bestuur haar doelen kan realiseren, is dit een **teamgerichte leiderschapsstijl**.

3. Soorten van contingentie

In principe bestaan er twee basisoverwegingen. Ofwel is de organisatie van mening dat één bepaalde leiderschapsstijl de meest succesvolle is, ofwel meent ze dat de keuze varieert in functie van de situatie. In dit geval spreken we over een **situationele benadering of situationeel leiderschap**.

Vooraf de **contingentiebenadering** heeft impact op de ontwikkeling van de situationele benadering.

Indien organisaties kiezen voor een situationeel leiderschap, dan bestaan er twee mogelijkheden:

Ofwel gaat de organisatie ervan uit dat een leiderschapsstijl persoonsgebonden is en dat een leider slechts een leiderschapsstijl kan vertonen. In dit geval zal de organisatie elke leider screenen op zijn persoonsgebonden leiderschapsstijl en hem plaatsen in die situatie waarin de desbetreffende persoon het meest succesvol is. Deze benadering impliceert een **allocatiebeleid** van het leidinggevende personeel.

Ofwel gaan de organisaties ervan uit dat eenzelfde leider meerdere leiderschapsstijlen kan vertonen. Al naargelang de situatie zal hij de eigen leiderschapsstijl aanpassen om zo te komen tot de meest optimale combinatie. De organisatie zal in dit geval opteren voor een **opleidingsbeleid**. Leiders moeten immers getraind worden.

Bij een situationele benadering wordt er veel aandacht besteed aan factoren die de situaties karakteriseren. In functie hiervan moeten organisaties keuzes maken, deze worden onderscheiden op basis van **contingente factoren**.

3.1. De motivatie en capaciteiten van de ondergeschikten

De keuze inzake leiderschapsstijlen is sterk afhankelijk van de motivatie en de capaciteiten van de ondergeschikten. Hier onderscheiden we vier situaties:

In een **eerste situatie** vertoont de medewerker noch een hoge mate van motivatie, noch een degelijke kennis en kunde om het takenpakket tot een goed einde te brengen. Dit is vaak het geval bij nieuwkomers. In een dergelijke situatie zou een taakgerichte leiderschapsstijl succesvol zijn. De leider wijst de taken toe en deelt de medewerker mee wat en hoe hij moet realiseren.

In een **tweede situatie** vertoont de medewerker de nodige motivatie maar beschikt niet over de capaciteiten. Hier zou een gecombineerde leiderschapsstijl waarbij de taakgerichte dimensie domineert, het meest succesvol zijn. Bovendien is een werknemersgerichte wijze ook aangewezen.

In een **derde situatie** vertoont de medewerker geen motivatie maar beschikt hij wel over de kennis en kunde. In dergelijke situatie is een gecombineerde leiderschapsstijl waarbij de werknemersgerichte dimensie domineert.

Een **vierde situatie** vertoont de medewerker zowel motivatie als de vereiste capaciteiten. In deze situatie zou het aangewezen zijn om over te stappen op een werknemersgerichte leiderschapsstijl.

Een ander belangrijk **gevolg** is dat een leider t.a.v. het voltallig team van medewerkers, waarschijnlijk verschillende leiderschapsstijlen moet combineren.

3.2. De werkomgeving en de persoonlijkheid van de ondergeschikten

De keuze inzake leiderschapsstijl wordt sterk beïnvloed door het complex samenspel van omgevings- en persoonlijkheidskenmerken. Beide bepalen immers wat medewerkers precies van hun leider verwachten, d.w.z. hoe de leider hen moet helpen bij het identificeren en succesvol bewandelen van het pad dat leidt tot de daadwerkelijke realisatie van de vooropgezette doelen. Indien de leider aan deze verwachtingen voldoet, dan wordt zijn leiderschapsrol aanvaard.

De **werkomgeving** verwijst onder meer naar de taakkenmerken en de formele gezagsstructuur. De **persoonlijkheidskenmerken** verwijzen daarentegen naar de bekwaamheid en de ervaring.

In de **pad-doeltheorie** worden er veel diverse situaties onderscheden, maar hier bespreken we er maar twee:

In situaties waarbij het takenpakket sterk gestructureerd is, de noodzakelijke capaciteiten aanwezig zijn en de medewerker het nodige vertrouwen heeft in zelfsturing, dan is de meest aangewezen leiderschapsstijl een **werknemersgerichte stijl**.

In situaties waarbij het takenpakket zeer dubbelzinnig is, de formele gezagsstructuur onduidelijk is, de ervaringen beperkt zijn en het vertrouwen in zelfsturing klein is, dan is de meest aangewezen leiderschapsstijl een **taakgerichte stijl**.

3.3. De maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden inzake leiderschap

Wanneer welke leiderschapsstijl het meest succesvol is, wordt bepaald door de heersende culturele waarden en normen.

Zo is de machtsafstand in heel wat Zuidoost-Aziatische culturen groot, zodanig dat er statusverschillen bestaan. In Scandinavische culturen is de machtsafstand klein en eisen ondergeschikten meer inspraak. Het spreekt voor zich dat dergelijke culturele attitudes effectiviteit van de stijl beïnvloeden. Zo zal een taakgerichte of autoritaire stijl meer effectief zijn in Zuidoost-Aziatische landen en een werknemersgerichte of democratische stijl in Scandinavische landen.

Soms heeft deze culturele gebondenheid te maken met het bestaan van ideaaltypische en clichématige opvattingen over 'goede' leiders. Zo heerst er binnen de westerse samenleving bijvoorbeeld het ideaalbeeld van het zogenaamde '**male-manager' model** waardoor mannen blijkbaar meer dan vrouwen zouden voldoen aan het ideaalbeeld van de effectieve manager. Eenzelfde redenering geldt ook voor religieuze en etnische minderheden. Het feit dat ze een maatschappelijke minderheid vormen, maakt dat de samenleving hen ook niet echt associeert met een succesvol leiderschap.

3.4. Bijzondere, tijdelijke omstandigheden

Soms wordt de leiderschapstijl gekoppeld aan bijzondere, doorgaans tijdelijke omstandigheden (crisissituaties). Vooral de leiderschapstijlen die nodig zijn om de organisatie door moeilijke tijden te leiden krijgen de nodige aandacht. Concreet gaat het over de crisisleiderschapstijlen.

Enerzijds is er sprake van een sterke **taakgerichte** en zo **autocratische leiderschapstijl**. Deze versterkt de in crisissituaties vereiste centralisatie van macht en gezag.

Anderzijds noodzaken sommige crisissen een grondige herprofilering. Dan is een **transformationele** of **charismatische leiderschapstijl** eerder aangewezen.

En in nog andere situaties is de crisis het gevolg van sterk gedemotiveerde medewerkers die zich niet kunnen identificeren met de organisatie. Hier is het aangewezen om een zeer uitgesproken **werknemersgerichte leiderschapstijl** te ontwikkelen.

Hoofdstuk 7: Controleren

1. Wat is controleren?

Enge definities beperken de managementcontrole tot prestatiemetingen, d.w.z. vaststellingen en evaluaties: is het doel daadwerkelijk gerealiseerd? Brede definities besteden ook aandacht aan het voorafgaand implementatieproces, d.w.z. extra activiteiten die de doelrealisatie ondersteunen: hoe kan ik het doel realiseren?

Het **kwantitatief** en **klassiek, rationeel perspectief** en de systeemtheoretici hanteren vooral de klassieke managementcontrole idee die een onderscheidt maakt tussen een lineair, sequentieel proces van opeenvolgende activiteiten. Eens de formulering van een gewenst doel, dan de informatieverzameling en dan de vergelijking van de informatie met de standaard en ten slotte de eventuele reactie. Hier staat de prestatiemeting centraal en gebruik men de enge definitie. De aandacht voor het implementatieproces is zeer beperkt. De plannen worden verondersteld volledig te zijn.

Het **gedragmatig perspectief** hecht minder aandacht aan prestatiemetingen en meer aan het voorafgaand implementatieproces. Het complex mensbeeld impliceert bijvoorbeeld dat elke betrokkene een eigen interpretatie geeft aan het implementatieproces waardoor er vele invullingen ontstaan. Bovendien bestaat de kans dat deze interpretaties onderling conflicteren.

Om de managementcontrole te kunnen realiseren, dienen er binnen de organisatie activiteiten plaats te vinden. Zo dienen er voor de realisatie van prestatiemetingen **indicatoren** te worden ontwikkeld die aangeven waarover er precies informatie moet verzameld worden. Ook dienen er **informatiesystemen** te worden ontwikkeld die de noodzakelijke informatie bijeenbrengen.

Bij het **implementatieproces** dient er te worden stilgestaan bij de structuren en systemen die het proces kunnen ondersteunen of vergemakkelijken. Ook moet er worden gewaakt over het algemeen verloop en de eventuele obstructies.

2. Controleren via prestatiemetingen... vaststellen en evalueren

Prestatiemetingen concentreren zich in dit opzicht op concrete **prestaties** of **resultaten**. Ze vormen de centrale focus van de prestatiemeting. Om te kunnen vaststellen en evalueren, moeten managers beschikken over diverse **capaciteiten**; vooral de technische expertise.

Voor het **klassiek, rationeel** en **kwantitatief perspectief** hechten veel belang aan de aanwezigheid en ontwikkeling van de technische expertise. Voor hen is de managementfunctie 'controle' een overwegend technische aangelegenheid. Zij ontwikkelen dan ook veel technische richtlijnen die managers moeten helpen om hun technische expertise aan te scherpen.

2.1. Indicatoren en normen ontwikkelen

Een belangrijke eerste stap bij prestatiemeting is de ontwikkeling van indicatoren. Een indicator geeft een aanwijzing over de staat en de toestand van het doel: is het gerealiseerd of niet? Het ontwikkelen van indicatoren impliceert diverse activiteiten. Vooreerst worden de concepten nader omschreven, vervolgens worden deze aan indicatoren gekoppeld. Daarna

wordt er over de kwaliteit van de indicatoren geoordeeld en ten slotte worden er normen geformuleerd.

Voorbeeld

Stel dat een verkoopmanager een doel opstelt, het doel luidt dat eind 2016 de verkoop van zetels in de Europese regio moet gestegen zijn met 20%. De indicator is dan “het verkoopcijfer van zetels in de Europese regio”.

2.1.1. De omschrijving van concepten en kernconcepten

Indicatoren worden ontwikkeld vanuit de concepten en vooral de kernconcepten van het doel in kwestie. Deze moeten dan omschreven en gedefinieerd worden.

Voorbeeld

Het kernconcept is de verkoop van zetels, een additioneel concept specificeert dit concept, namelijk de Europese regio.

2.1.2. De identificatie en keuze van soorten indicatoren

De verduidelijking van concepten resulteert vervolgens in de identificatie en ontwikkeling van actoren. Hierbij zijn er 2 soorten van actoren:

1. Input-, throughput- en output-indicatoren

Inputindicatoren hebben betrekking op de **middelen** die werden aangewend om de activiteit te realiseren. Ook wel **middelenindicatoren** genoemd.

Voorbeeld

Met betrekking tot de verkoop van zetels in Europa kan de manager de omvang van het reclamebudget hanteren als indicator. Indien deze toenemen, indiceert dit een toegenomen inzet van middelen bestemd voor deze verkoop.

Throughputindicatoren hebben betrekking op de **inspanningen** die tijdens de prestatie worden geleverd. Ze worden ook wel **procesindicatoren** genoemd.

Voorbeeld

Met betrekking tot de verkoop van zetels in Europa kan de organisatie de ontwikkeling van speciale reclamefolders hanteren als indicator. Indien deze toenemen, indiceert dit een toegenomen inspanning tot verkoop.

Outputindicatoren hebben betrekking op het **uiteindelijk resultaat** van de prestatie. Ze worden ook wel **resultaatindicatoren** genoemd. Soms wordt hierbij een verder onderscheid gemaakt tussen directe resultaten (output) en indirecte resultaten (outcome).

Voorbeeld

Met betrekking tot de verkoop van zetels in Europa kan de organisatie het aantal verkochte zetels als indicator nemen. Een toename wijst op een stijging van de verkoop.

In principe zijn de input-, throughput- en output-indicatoren gelijkwaardig. Elke organisatie bepaalt in functie van haar wensen welke soort indicator haar voorkeur geniet. Maar het gebruik van outputindicatoren wordt wel geprefereerd.

Deze trend wordt vooral gestimuleerd door het **klassiek, rationeel perspectief**. Volgens hen telt niet de input en de inspanningen maar enkel de output.

Het **gedragmatige perspectief** heeft geen echte preferenties, maar sluit alvast het belang van input- en procesindicatoren niet uit.

2. Kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren

Het onderscheid wordt vaak herleid tot het karakter van de geassocieerde data, nl. cijfermatig of niet-cijfermatig.

Kwantitatieve indicatoren impliceren een numerieke of cijfermatige invulling. Als zodanig laten ze mathematische bewerkingen toe.

Voorbeeld

De indicator 'marktaandeel' is een kwantitatieve indicator en krijgt als invullen een percentage.

Kwalitatieve indicatoren impliceren een niet-numerieke en dus lettermatige invulling. Ze laten geen mathematische bewerkingen toe.

Voorbeeld

De indicator 'kleurtype van verkochte zetels' is een kwalitatieve indicator en krijgt als invulling alle mogelijke kleurvarianten.

Door dubbelzinnigheid brengen sommigen het onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren terug tot het onderscheid tussen **nominale, ordinale interval-** en **ratiovariabelen**. Voorbeelden van nominale variabelen zijn de kleuren van producten of het geslacht van mensen. Voorbeelden van ordinale variabelen zijn relatieve inschalingen (groot/middelmatig/klein). Een voorbeeld van interval variabelen is de temperatuur uitgedrukt in graden Celsius.

In principe zijn kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren gelijkwaardig. Wel is het zo dat sommige concepten sneller worden geassocieerd met de ene of andere soort.

Deze trend wordt vooral gestimuleerd door het **klassiek, rationeel perspectief**. Kwantitatieve indicatoren zouden niet gevoelig zijn voor perceptievorming en interpretaties.

Het **gedragmatige perspectief** heeft geen echte preferenties maar vindt wel dat niet alle activiteiten kwantificeerbaar zijn.

2.1.3. De beoordeling van de kwaliteit van indicatoren

Bij de ontwikkeling van indicatoren moet er worden geoordeeld over het soort van indicator en ook over de kwaliteit hiervan. Er worden diverse criteria aangehaald om te oordelen of een ontwikkelde indicator kwaliteitsvol is of niet.

1. De validiteit als criterium

Meet de indicator wat hij pretendeert te meten? Hij meet de doelstelling en de concepten hiervan. Indien de indicator andere doelen meet, is de indicator niet valide.

Voorbeeld

De indicator ‘tevredenheid over het loon’ is geen valide indicator voor het kernconcept ‘jobtevredenheid’. Het is slechts 1 deelaspect hiervan.

2. De betrouwbaarheid als criterium

Is de meting voldoende stabiel? Dit is een indicator waarvan de waarde niet varieert in functie van de tijd/persoon die de meting realiseert. Bij een herhaling van de meting blijft de waarde van de indicator dus stabiel.

Voorbeeld

Een indicator ‘signalen met betrekking tot jobtevredenheid’ is geen betrouwbare indicator van de ‘jobtevredenheid’ zelf. Een signaal is voor interpretatie vatbaar en kan variëren in functie van diegene die de meting realiseert.

3. De erkenning en legitimiteit als criterium

Is de indicator acceptabel? Deze indicator wordt door vakexperts aanvaard als zinvol en relevant. Ze verwijst naar het kennisgebied. De legitimiteit verwijst zo ook naar het bestaan van een algemeen referentiekader. De legitimiteit wordt soms gekoppeld aan aanvaardbaarheid.

Legitimiteit in de zin van professionele inbedding sluit goed aan bij het **klassiek, rationeel perspectief** het vakgebied bepaalt de regels der kunst en als een indicator hierbij aansluit is dat goed.

Het **gedragmatige perspectief** prefereert maatwerk in functie van de specifieke en complexe noden van de organisatie. Hierdoor kan het gebeuren dat de indicator niet echt aansluit bij de meer algemene leefwereld van managementexperts.

Bij de **stakeholdersbenadering** staat de legitimiteit in de betekenis van ‘aanvaardbaar voor alle betrokken organisatieleden’ centraal.

2.1.4. De formulering van normen

Een norm geeft weer welke waarde de indicator moet hebben of bereiken zodat er kan worden gesproken van een daadwerkelijke doelrealisatie. Er bestaan verschillende soorten van normen:

- Een minimumnorm die moet worden gehaald
- Een maximumnorm die niet mag worden overschreden
- Een bereik waartussen de indicator moet liggen
- ...

Voorbeeld

De indicator ‘omzet’ kan bijvoorbeeld als norm hebben ‘groter dan het sectorgemiddelde’.

Doorgaans hebben normen een kwantitatief of numeriek karakter. Maar in principe kan de norm ook met woorden worden uitgeschreven of aangeduid

Voorbeeld

Stel dat een metaalverwerkende fabriek doelen formuleert omtrent een meer milieubewuste uitbating en dat ze hierbij de indicator ‘de natuurlijke fauna en flora van het aangrenzende natuurgebied’ hanteren. Een mogelijke norm zou kunnen zijn ‘er zwemmen vissen in de rivier’. Maar de norm zou ook kwantitatief kunnen zijn ‘de vissterfte in de rivier ligt lager dan het Vlaams gemiddelde’.

Het **rationeel, klassiek perspectief** prefereert vooral kwantitatieve normen.

2.2. Informatiesystemen ontwikkelen

Een belangrijke tweede stap bij prestatietingen is de verzameling van informatie in functie van de eerder ontwikkelde indicatoren en normen. Het gericht ontwikkelen en beheren van informatiesystemen i.f.v. deze indicatoren wordt geassocieerd met de activiteit datamanagement. Ook hieromtrent worden er een aantal criteria geformuleerd zodat datamanagement voldoende kwaliteit garandeert:

- Accurate, actuele informatie in plaats van in de tijd achterhaalde informatie
- Tijdig verstrekte informatie, d.w.z. voor het verstrijken van de tijdsindicatie
- Eenvoudige informatie, d.w.z. geen al te complexe informatiesystemen
- Systematisch bijgehouden informatie, d.w.z. op een geformaliseerde wijze
- Efficiëntie en kostenbewust beheerde informatie, d.w.z. de kosten staan in verhouding met de bruikbare informatie.

De ontwikkeling en beheer van informatiesystemen vergt naast inhoudelijke of functionele kennis ook voldoende technische kennis. Hier wordt dan gedacht aan verschillende manieren:

- Informatie verzamelen
- Informatie verwerken
- Informatie op een gepaste wijze stockeren
- Informatie rapporteren

3. Controleren via het implementatieproces... de doel- en planrealisatie ondersteunen

De kernvraag bij het implementatieproces luidt: hoe kunnen doelen concreet worden gerealiseerd? De centrale focus van deze implementatie is de verdere doorvertaling van de doelen naar gespecialiseerde, afgeleide plannen en naar concrete acties. De doorvertaling vereist inhoudelijke en procesmatige sturing.

Onder een **inhoudelijke sturing** verstaan we de sturing vanuit een of meerdere vakgebieden waarbij elk vakgebied suggesties maakt over hoe bepaalde doelen vaktechnisch kunnen worden gerealiseerd.

Voorbeeld

Stel dat het te realiseren doel luidt: het aantal medewerkers met dit jaar worden opgevoerd van 25 naar 32. Dit doel kan inhoudelijk worden doorvertaald naar een wervingsplan waarin op een meer concrete wijze wordt gesuggereerd hoe de organisatie dit kan realiseren.

Onder een **procesmatige sturing** verstaan we de sturing via additionele processen die niet zozeer een functionele vakkennis vereisen maar wel een grondige managementkennis inzake organiseren en leiding geven.

Voorbeeld

De acties vermeld vereisen gepaste systemen die bijvoorbeeld de relaties tussen de organisatie concreet vormgeven die deze specifieke acties afstemmen met alle andere geplande acties.

Controle via implementatie kent een zeer breed spectrum aan instrumenten. Enerzijds vinden we deze instrumenten terug in de gespecialiseerde domeinen en anderzijds binnen de meer algemene managementliteratuur. Deze instrumenten mogen niet per definitie beschouwd worden als controle-instrumenten in het kader van de implementatieproblematiek.

Het **klassiek, rationeel perspectief** hecht veel belang aan de formele, structuurgekoppelde controle-instrumenten.

Het **gedragmatige perspectief** daarentegen hecht veel belang aan de gedragsbeïnvloedende controleprincipes.

3.1. Feedforward- en feedbacksystemen

Om ervoor te zorgen dat de implementatie vlot verloopt, is het belangrijk om op voorhand reeds voldoende informatie te verstrekken over wat er precies moet gebeuren. Men spreekt in dit geval over **feedforward-informatie**. Concreet gaat het om specifieke richtlijnen die nauwgezet aangeven wat de verwachtingen zijn. Deze richtlijnen kunnen betrekking hebben op de activiteiten van een werkeenheid of een individuele functie. De vorm waaronder de feedforward-informatie ter beschikking wordt gesteld, kan zeer divers zijn.

Een even belangrijke informatiestroom heeft betrekking op de tussentijdse evaluaties van de reeds gerealiseerde activiteiten. Aangezien deze informatie een soort van tegenstroom impliceert t.o.v. de feedforward-systemen, wordt er gesproken over **feedback-informatiesystemen**. Hier gaat het over de activiteiten die reeds gerealiseerd werden en hun gevolgen. Het is nodig om bij te houden hoever het met de implementatie staat en om in te grijpen indien nodig. Net zoals bij het feedforward-systeem kunnen ze betrekking hebben op een werkeenheid of een individuele functie.

Vooraf de **systeembenadering** hecht veel belang aan het ontwerp, het gebruik en de toepassing van deze systemen.

3.2. Beloningssystemen

Om leden te stimuleren in de realisatie van de toegewezen opdrachten is het belangrijk om hen hiervoor te belonen. Beloningen vormen extra stimulansen om de implementatie tot een goed einde te brengen. Ze kunnen zowel aan individuen als aan groepen worden toegekend. Over de vraag hoe beloningen het gedrag precies beïnvloeden, bestaan er motivatietheorieën. Elk van deze theorie biedt een alternatieve verklaring.

Interessant is de expliciete aandacht binnen deze theorieën voor onderliggende controlemechanismen. Zo kunnen beloningen bijvoorbeeld een belangrijke informatierol vervullen die te vergelijken is met die van de feedforwardsystemen.

Voorbeeld

Het bestaan van een jaarlijkse bonus voor het aandragen van een bruikbaar idee, communiceert dat er van hen wordt verwacht dat ze actief meewerken.

Het gedrag controleren betekent dat de beloningen een aanwezige kennisimpasse doorbreken. We spreken in dit opzicht over het **cognitief controlemechanisme**.

Anderzijds kunnen beloningen ook het **afkoopcontrolemechanisme** activeren. Dit impliceert dat de organisatie beloningen expliciet koppelt aan de door haarzelf gewenste acties.

Voorbeeld

Wanneer een medewerker zeer gesteld is op een additionele prestatiebonus, kan de organisatie dit geven op voorwaarde dat hij het hieraan gekoppelde gedrag realiseert.

En ten slotte is er ook het **faciliterend controlemechanisme**. Sommige beloningen kunnen aan de medewerker de nodige ondersteuning geven zodat hij het gewenste gedrag kan vertonen.

Voorbeeld

Het kunnen of mogen volgen van een extra opleiding kan door de manager niet alleen worden geapprecieerd wegens de medewerker zijn interesse, maar ook hem in staat stellen om op een meer succesvolle wijze te zorgen voor zijn taken in de organisatie.

3.3. Budgetteringsprocessen

Het zijn gespecialiseerde feedforward- en feedbacksystemen die zich toespitsen op de besteding en bestemming van financiële middelen. Budgetten geven duidelijke grenzen aan waarbinnen de implementatie moet plaatsgrijpen. Sommigen breiden controle via budgetteringsprocessen uit naar andere financiële controles.

3.4. Coördinatiemechanismen als controle-instrumenten

Volgens Ouchi kunnen we drie grote types van controle onderscheiden.

Het **bureaucratische controlemechanisme**, dit maakt qua coördinatie gebruik van regels, procedures en directe supervisie. Zo hoopt de organisatie de implementatie in goede banen te leiden. Het betreft hier een strikte en strakke controle.

Het **marktcontrolemechanisme** maakt gebruik van een extern aangestuurd feedbacksysteem. Het is namelijk de externe markt die aangeeft of ze de gerealiseerde acties en vooral de output als efficiënt ervaren. Indien de implementatie van de vooropgestelde doelen voldoende efficiënt gebeurt, dan komt dit tot uiting in een aantrekkelijke prijs.

In het **clancontrolemechanisme** wordt de implementatie gestuurd door de intern gedeelde waarden, normen en tradities. Het gaat hier om de culturele en mentale spelregels. Om de implementatiecontrole voldoende succesvol te laten verlopen, is het belangrijk dat de leden sterk doordrongen zijn van deze gedeelde waarden, normen en tradities.

Voorbeeld

In een ingenieursbedrijf dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van milieutechnologie kan men het zeer belangrijk vinden dat medewerkers hun takenpakket zelf op een duurzame wijze uitvoeren. Niet enkel het gerealiseerde product moet dus aan deze vereisten beantwoorden, maar ook de eigen handelingen en gedragingen. Kortom, het wordt een vaste waarde of norm.

Ouchi geeft verder aan dat de aard van de activiteiten, vervat in de doelen of plannen, bepaalt welk controlemechanisme het meest aangewezen is. Zo zou het bureaucratische vooral aangewezen zijn indien de taakzekerheid zeer groot is. Indien deze kleiner is, maar de output nog kan worden gespecificeerd, stapt men over op het marktcontrolemechanisme.

3.5. Geëxpliciteerde gedragscodes

Ouchi geeft aan dat de cultuur van een organisatie dus het gedrag en de acties in het kader van implementatie kunnen aansturen. Deze gedeelde waarden en normen conditioneren de leden zodanig dat ze precies weten wat wel en niet mag. Sommigen stellen dat deze gedeelde waarden ook kunnen expliciteren in een **formele gedragscode** of '**code of conduct**'.

Voorbeeld

In het voorbeeld van het ingenieursbedrijf zou de nom van 'duurzaam' geëxpliciteerd kunnen worden in een soort van gedragscode die dan via enkele richtlijnen aangeeft wat dit precies impliceert.

Sommigen staan zeer kritisch tegenover het gebruik van gedragscodes. Ze stellen zich hoofdzakelijk ethische vragen: hoever kunnen deze codes gaan?

3.6. Organisatieveranderingen

Volgens het **klassiek, rationeel perspectief** worden organisatieveranderingen steeds bewust gepland. Dit is ook noodzakelijk wil de organisatieverandering een succes zijn.

Volgens het **gedragsmatige perspectief** kunnen organisatieveranderingen net zo goed spontaan plaatsgrijpen. Soms is dit zelfs onvermijdelijk.

Volgens het **institutionalisme** is elke vorm van organisatieverandering terug te brengen tot imitatiegedrag: organisaties veranderen omdat andere organisaties veranderen.

In de vakliteratuur worden verschillende soorten van organisatieveranderingen onderscheiden. Zo kunnen ze betrekking hebben op de **organisatiestructuur**, de **organisatiecultuur** en het **gevoerde beleid**.

Voorbeeld

Stel dat een ziekenhuis zich voorneemt om een meer klantvriendelijk beleid door te voeren. De implementatie van dit plan impliceert dat de baliemedewerkers meer beslissingsruimte moeten krijgen. Hierdoor moeten ze niet steeds de toestemming vragen van hun directe chef.

Deze veranderingen kunnen ook wel **weerstand** oproepen. Deze kan diverse vormen aannemen, enerzijds is er de passieve weerstand (stiptheidsacties) en anderzijds de actieve weerstand (protest).

Bij de **persoonsgebonden weerstand** komt de weerstand duidelijk vanuit het individu, namelijk vanuit:

- De onwetendheid over de toedracht en zo de nood aan verandering
- De angst voor het onbekende
- De angst vanuit gewoonte die men wenst te behouden
- De economische negatieve gevolgen (bijvoorbeeld verlies van job)
- De sociale, relationele gevolgen en zo het risico op verbreking van sociale relaties

Bij **organisatiegebonden** weerstand vloeit de weerstand voort uit typische kenmerken van de organisatie, namelijk vanuit:

- De structurele inertie, d.w.z. organisaties streven stabiliteit en orde na
- De machtsbalans- of verdeling en zo het risico dat er verliezers zullen zijn
- De negatieve ervaringen uit het verleden

Ook wordt er aandacht besteedt aan de **wijzen waarop** de weerstand kan worden ondervangen of geremedieerd. Het volstaat te weten dat dit meestal varieert al naargelang de oorzaak van de weerstand, bijvoorbeeld:

- In het geval van onwetendheid is het belangrijk om heldere en correctie informatie te verstrekken over de organisatieveranderingen
- In het geval van angst vanuit gewoonte is het belangrijk om juiste informatie te verstrekken en compensaties te bieden
- In de meeste angstgevallen ken er gebruik gemaakt worden van overleg
- Om de structurele inertie te veranderen kan er gebruikgemaakt worden van diverse HRM-instrumenten

Tot slot maakt men ook melding van bijzondere vormen van organisatieverandering, bijvoorbeeld '**business process reengineering**' activiteiten. Hier worden de organisatieprocessen grondig geanalyseerd. Het is de bedoeling om het proces terug tot zijn essentie te herleiden en het vereist reengineering.

3.7. Conflicthanteringsmethoden

Het **klassiek, rationeel perspectief** staat vrij negatief tegenover organisationele conflicten. Deze zijn disfunctioneel en verstoren de vlotte werking.

Het **gedragmatig perspectief** meent dat conflicten onvermijdelijk zijn. De preferentieverschillen van het complex mensbeeld zijn hiervoor verantwoordelijk.

De **stakeholdersbenadering** hecht veruit de meeste aandacht aan conflicten. Dit is ook logisch aangezien zij het eigenbelang van de organisatieleden zeer centraal stelt en dus ook oog heeft voor schendingen van deze eigenbelangen.

Er wordt stilgestaan bij de wijzen waarop de organisaties met conflicten kunnen omgaan. Een bekende is de **conflicthanteringsmethode**, zij onderscheidt diverse strategieën op basis van twee dimensies. Enerzijds is er de zorg voor de ander, anderzijds is er de zorg voor zichzelf. Er zijn 5 conflicthanteringsmethoden:

De eerst is de **aanpassingsstrategie**. Het impliceert dat men veel aandacht heeft voor de relatie of de ander en niet voor zichzelf. In feite betekent dit dat men het eigenbelang ondergeschikt maakt. Concreet resulteert dit in volggedrag en de aanvaarding van het schenden van eigenbelang. Sommigen spreken over een artificiële harmonie waardoor deze strategie een negatieve connotatie krijgt. Men springt hier zuinig om met eigen energie, die nodig is om conflicten op te lossen

De tegenpool is de **vechtstrategie**, in dit geval heeft men enkel oog voor het geschaad eigenbelang en niet voor de relatie. Men maakt de relatie ondergeschikt aan het eigenbelang. Dit resulteert in weerstand, aanvallend gedrag,... sommigen spreken over vechtgedrag waarbij de ander onvermijdelijk de verliezer moet worden. De kans dat het conflict na een tijd weer opduikt is hier groot.

De strategie waarbij noch de relatie, noch het eigenbelang wordt veilig gesteld, is de **ontwijkstrategie**. In feite is dit de situatie waarbij men het niet nodig vindt om aandacht te besteden aan het conflict zelf. Het is alsof er geen conflict bestaat. Dit impliceert het koste wat kost neutraal blijven. Sommigen spreken hier wel eens over een **struisvogelpolitiek**.

Tegenover de ontwijkstrategie staat de **samenwerkingsstrategie**. Hierbij wordt er zowel aandacht besteed aan de relatie als aan het eigenbelang. Concreet impliceert dit een grondige analyse van het conflict, wederzijds respect,... sommigen menen dat dit de meest ideaaltypische strategie is.

Tot slot is er ook nog de **compromisstrategie**. In dit geval balanceert men voortdurend tussen de zorg voor de relatie en de zorg voor zichzelf. Sommigen stellen dat er in deze situatie niet gezocht wordt naar de beste oplossing, maar naar de oplossing die voor de betrokkenen aanvaardbaar is.

3.8. Principes van de lerende organisatie

Vanuit de nood aan organisatieveranderingen, vereist het implementatieproces meestal een **flexibele** en **responsieve ingesteldheid** van de organisatie. De organisatie kan op termijn leren hoe ze gepast kan of moet reageren in welke omstandigheden. Zo dient de organisatie haar leercapaciteiten te vergroten, deze kunnen zodanig worden ontwikkeld dat de organisatie in staat is om op onverwachte situaties toch gepast te reageren.

Het ontwikkelen van leercapaciteiten wordt geassocieerd met het concept van de **lerende organisatie**. De organisatie wordt dan vergeleken met een mens die geleidelijk aan uit geregistreerde gevolgen kan leren hoe hij in de toekomst succesvol kan reageren.

Omdat een organisatie beschouwd wordt als een lerende organisatie, dienen er een aantal condities aanwezig te zijn. De condities kunnen we groeperen in **3 clusters**:

- Kenmerken van de **organisatiestructuur** die het ontwikkelen van leercapaciteiten en flexibiliteit bevorderen (bv ver doorgedreven mate van decentralisatie)
- Kenmerken van **informatiestromen** die het ontwikkelen van leercapaciteit en flexibiliteit bevorderen (bv databanken)
- Kenmerken van het **gevoerde personeelsbeleid** die het ontwikkelen van leercapaciteiten en flexibiliteit bevorderen (bv medewerkers continu opleiden en trainen)

Hoofdstuk 8: Generalistische managementdomeinen

1. Strategisch management

De definitie verschilt sterk naargelang het gehanteerd managementperspectief. Doorgaans onderscheiden we drie perspectieven die elk vanuit hun typische mens- en organisatiebeeld de centrale focus anders omschrijven. Het gaat om:

- De klassieke, rationele benadering
- De gedragsmatige benadering
- De stakeholdersbenadering

Het **klassiek managementperspectief** definieert de strategie van een organisatie als een opstelling en implementatie van een formeel plan dat beantwoordt aan een viertal kenmerken, namelijk:

- Een toekomstgericht plan met een langetermijnfocus
- Een geïntegreerd plan waarbij de hele organisatie centraal staat
- Een plan met een expliciete omgevingsfocus
- Een plan dat getuigt van expliciete en bewuste keuzes i.p.v. toevalligheden.

Voorbeeld

Stel dat een uitgeverij een formeel plan uitwerkt, waarbij ze zich binnen de vier jaar tijd wil opwerken tot een van de meest toonaangevende uitgeverijen. Stel dat de uitgeverij hierbij reageert op een vastgesteld gat in de uitgeversmarkt en dat dit bewust streven gevolgen zal hebben voor alle afdelingen binnen de organisatie.

Het **doel** van de strategie is de langetermijnoverleving. De strategie staat garant voor de continuïteit, de slagkracht en het uiteindelijk succes.

Het **gedragsmatig** en **stakeholdersperspectief** definiëren de strategie als een dominant gedragspatroon dat te vergelijken is met de persoonlijkheid van een individu. Dit patroon toont volgende kenmerken:

- Slechts een gedeelte van het dominant gedragspatroon wordt formeel gepland of dus bewust, intentioneel of formeel vooropgesteld zoals gesuggereerd door het klassiek, rationeel perspectief. Het andere gedeelte ontstaat spontaan of wordt dus niet formeel gepland. Het spontane gedeelte bestaat uit uitgesproken reacties, maar zonder dat hier sterk over nagedacht werd. Het eerste wordt de **intentionele strategie** genoemd, het tweede de **spontane strategie**.
- Het geplande gedeelte of het **intentioneel gedrag** is onderhevig aan de invloed van het complexe mensbeeld. Hier speelt vooral de subjectieve perceptie. Volgens het stakeholdersperspectief werken vooral de eigenbelangen van alle betrokkenen door in de aard van deze strategie. Deze strategie is niet neutraal zoals gesteld door het klassiek perspectief, maar sterk subjectief.
- Om de strategie of het dominante gedragspatroon te identificeren kijkt men niet enkel naar de **toekomst**, maar ook naar het **heden** en **verleden**. In dit opzicht is de strategie niet enkel een toekomstbeeld.
- De strategie of het dominante gedragspatroon wordt vaak getypeerd aan de hand van een **metafoor**. Door de tijd heen kan de metafoor wijzigen.

Niet alles van het plan van een individu is gepland of gewild. Indien je de persoonlijkheid van iemand typeert, dan zal een gedeelte ervan bewust gepland worden, maar een gedeelte gewoon een vaststelling zijn van een onbewust gedrag.

Het **gedragmatige perspectief** relateert als zodanig het ideaalbeeld van de intentionele strategie en zo ook de drang om dit te realiseren.

Voorbeeld

Een filmproducent zou zich op basis van een analyse van haar dominant gedragspatroon kunnen typeren als een *georganiseerde bijenkorf*. Elke medewerker heeft een zeer duidelijke plaats in de organisatie.

Voor zover er over het **doel** van de strategie of het dominant gedragspatroon kan worden gesproken, is dit het leven of overleven van de organisatie.

In tegenstelling tot het rationeel perspectief biedt de strategie volgens het **gedragmatig perspectief** geen garanties voor de toekomstige overleving. Deze zal afhangen van de toekomstige, onvoorspelbare ontwikkelingen.

Volgens deze benadering heeft elke organisatie een strategie. Indien er totaal geen intentionele strategie bestaat onder de vorm van een formeel plan, dan bestaat de strategie integraal uit een spontaan gedeelte.

1.1. Concrete activiteiten

De wijze waarop een strategie tot stand komt, verschilt naargelang het perspectief.

Volgens het rationeel perspectief is de strategie het resultaat van een soort superprogrammering die de hele organisatie omvat. Er staan een aantal vuistregels centraal. Ze garanderen de ontwikkeling en succesvolle implementatie van een goede strategie.

1.1.1. De rationele activiteitscyclus

Eerste regel:

Het rationeel perspectief meent dat de formulering en implementatie van de strategie dient te verlopen volgens een **lineair, sequentieel stappenplan**. Elke stap dient genomen te worden in een vaste, lineaire volgorde (zie afbeelding p. 321). Het overslaan van stappen, leidt tot een slechte programmatuur.

Deze strategische cyclus start bij de formulering van een **missie**. Zo'n missie verwijst naar de bestaansredenen van de organisatie.

Voorbeeld

De missie van een universiteit zou kunnen luiden: het aanbieden van academisch hoogstaand onderwijs en maatschappelijke dienstverlening die zijn competenties wenst te ontwikkelen in het kader van levenslang leren.

Voor publieke en social profit-organisaties start de cyclus nog iets vroeger, namelijk vanuit een **visie**. Zo'n visie is het ideaaltypische maatschappijbeeld waaraan de organisatie een bijdrage wenst te leveren via haar missie.

Voorbeeld

Principes zoals ‘democratisering van het onderwijs’ kunnen deel uitmaken van een visie.

Na de missie volgt de **strategische omgevingsanalyse**. Zoals het rationeel planningsproces aangeeft, dient een kwaliteitsvol strategisch plan te starten vanuit een nauwgezette analyse van de omgeving.

Vervolgens dienen er **strategische doelen** te worden geformuleerd. Het betreft doelen die betrekking hebben op de lange termijn en op de integrale organisatie. Strategische doelen geven weer wat de organisatie, gegeven haar missie en gegeven de typische kenmerken van de strategische omgeving, wenst te realiseren.

Na de strategische doelen wordt er vormgegeven aan de **strategische acties**. Het betreft fundamentele keuzes over hoe de strategische doelen zullen worden gerealiseerd.

Ten slotte is er de **strategie-implementatie** die bestaat uit drie deelfasen:

- De doorvertaling naar tactische en operationele doelen zodanig dat er een doelencascade ontstaat
- De afstemming met de structuur en de cultuur van de organisatie
- Controle of monitoring via de ontwikkeling van een strategisch prestatiemetingsysteem

Tweede regel:

Deze regel stelt dat de strategische activiteitencyclus moet worden hernomen volgens een vast **tijds patroon**. Zo dient de cyclus bijvoorbeeld alle vijf jaar hernomen en dus opnieuw doorlopen te worden. Er ontstaat dan een soort van continue aanpassing van de strategie. Het rationeel perspectief gaat ervan uit dat de organisatie op vaste tijdstippen moet worden hergeprogrammeerd.

Derde regel:

Deze regel heeft betrekking op de concrete aansturing. Het rationeel perspectief stelt dat de strategische activiteitencyclus sterk moet worden aangestuurd door een topmanagement. Zo kan het topmanagement haar oor te luister leggen bij andere leden, maar zelf wel de beslissingen nemen.

1.1.2. Het incrementeel activiteitenproces

Volgens het gedragsmatig perspectief verlopen de activiteiten niet volgens een lineair, sequentieel stappenplan. Zoals de algemene principes van het gedragsmatige perspectief suggereren, kan de intentionele strategie gebruik maken van een aantal stappen of fasen, maar deze hoeven niet in een bepaalde volgorde te worden doorlopen. Zo is er ruimte voor de spontane strategie.

Daarnaast volgt de strategie **geen noodzakelijke herhaling** volgens een vast tijds patroon. De organisatieleden in de externe omgeving die reacties noodzakelijk maken, bepalen het ritme. Hierdoor vertoont de cyclus een **organisch, grillig en spontaan tijds patroon**. Soms dient de

organisatie extra tijd te voorzien om bepaalde veranderingen door te voeren en zo weerstanden te overwinnen.

Ten slotte voorziet het gedragsmatige perspectief geen vaste top-down-aansturing. Er is wel een belangrijke rol weggelegd voor het topmanagement, maar de uiteindelijke sturing zal worden bepaald door diverse kenmerken van de organisatie.

1.1.3. Het politieke activiteitenproces

De stakeholdersbenadering volgt de idee van het gedragsmatig perspectief. Maar, in tegenstelling tot dat perspectief wordt er veel aandacht besteed aan de invloed vanwege verschillende interne en externe stakeholders.

1.2. Technieken en instrumenten

Elk perspectief hanteert zijn eigen technieken, instrumenten, principes of richtlijnen.

1.2.1. De rationele instrumentenkoffer

Volgens het rationeel perspectief moet er bij elke activiteit gebruik worden gemaakt van een **gestandaardiseerde set van erkende en zo kwaliteitsgegarandeerde instrumenten**. Enkele voorbeelden:

- Bij de formulering van een **missie** worden zowel inhoudelijke als vormelijke criteria vooropgesteld waaraan een goede missieformulering moet voldoen.
- Bij de **strategische omgevingsanalyse** worden richtlijnen vooropgezet over welke informatie er moet worden verzameld en hoe deze dient te worden geïnterpreteerd.
- Bij de formulering van **strategische doelen** worden criteria geformuleerd waaraan goede strategische doelen moeten voldoen.
- Bij de keuzes en formulering van de **strategische acties** worden diverse suggesties gemaakt over welke alternatieven kunnen leiden tot de realisatie van gekozen strategische doelen (zie tabel p. 326-327 voor alternatieve strategische acties).

1.2.2. De gedragsmatige principes en richtlijnen

Volgens het gedragsmatige perspectief bestaat er niet zoiets als een gestandaardiseerde set van erkende en zo kwaliteitsgaranderende instrumenten. Bovendien wordt het gebruik van deze instrumenten sterk beïnvloed door het complexe mensbeeld en de eigen opvattingen over het dominant gedragspatroon. Het gaat wel eerder om gehanteerde principes. Enkele voorbeelden:

- Het is belangrijk dat de **missie** een realiteitsgetrouwe weergave biedt van het dominant gedragspatroon. In dit opzicht bepalen het verleden en het heden mee de invulling van de missie.
- Bij de **strategische omgevingsanalyse** is het belangrijk om aandacht te besteden aan de invloed van informatiefilters die de perceptie vertekenen. Hun effect kan worden beperkt door diverse mensen bij het proces te betrekken.
- Bij **strategische doelen** spelen opnieuw het complex mensbeeld en de perceptievorming. Bovendien maken informele en dus niet-neergeschreven betrachtingen evengoed deel uit van het dominant gedragspatroon. In de loop van de tijd kunnen strategische doelen veranderen. Dit maakt deel uit van het spontane,

incrementele karakter. Het gedragsmatige perspectief hecht ook belang aan interne doelconflicten. Ze zijn onvermijdelijk en bepalend voor het dominante gedragspatroon.

- **Strategische acties** zijn zeer divers en organisatiespecifiek. In dit opzicht bepaalt elke organisatie zelf hoe ze haar doelen realiseert.
- Bij de **implementatie** wordt er niet gesteld dat alle strategische doelen moeten gerealiseerd worden. Wegens de spontane strategie is de kans groot dat niet alle strategische doelen worden gerealiseerd. Er wordt ook vaak bijgestuurd in functie van onverwachte omgevingsveranderingen.

Het is zinvol om **omgevingsanalyses** in de loop van de tijd te herzien of aan te vullen. Al naargelang een andere, nieuwe informatie ter beschikking komt, verandert het uiteindelijk resultaat van de analyses.

Bij een **strategische omgevingsanalyse** worden vooral die kenmerken in kaart gebracht die een aanzienlijke verandering teweegbrengen in het dominant gedragspatroon. In dit opzicht is het belangrijk om op zoek te gaan naar zogenaamde scharnierzakmomenten.

Ten slotte is het belangrijk om bij de eventuele **interpretatie** in SWOT-termen goed aan te geven binnen welk kader de interpretatie gebeurt. Interpretaties zijn afhankelijk van de context waarbinnen ze gebeuren.

1.2.3. De politieke richtlijnen en principes

Het stakeholdersperspectief maakt geen suggesties met betrekking tot een gestandaardiseerde set van erkende en zo kwaliteitsgegarandeerde instrumenten. In principe kan de organisatie gebruik maken van de suggesties gemaakt door het rationeel perspectief, maar meer dan suggesties zijn het niet.

Bovendien wordt het gebruik van deze instrumenten sterk beïnvloed door het complexe mensbeeld en vooral het eigenbelang van diverse stakeholders. Hier enkele voorbeelden:

- De **missie** is doorgaans een compromisoplossing. Ze weerspiegelt meestal het denken van de meest dominante stakeholder.
- De **strategische omgevingsanalyse** wordt sterk vertekend door de stakeholder die de omgevingsanalyse realiseren. In dit opzicht speelt zeker de subjectieve perceptie. Dit geldt zowel voor de informatieverzameling als voor de informatie-interpretatie.
- De **strategische doelen** en **acties** vormen het voorwerp van politiek gedrag. De meest machtige stakeholder bepaalt vaak het planmatige gedeelte.
- De **implementatie** is het voorwerp van politiek gedrag. Het niet krampachtig vasthouden aan indicatoren en doelrealisaties, kan getuigen van het zoeken van haalbare compromissen voor disfunctioneel gedrag.

1.3. Relevante basisvakgebieden

Enerzijds zijn de benodigde kennis en kunde afkomstig uit **diverse basisvakgebieden**, bijvoorbeeld recht, economie, politicologie, psychologie,... Het belang hiervan kan wel verschillen, het **gedragsmatig** en **stakeholdersperspectief** halen meer kennis en kunde uit de gedragswetenschappen zoals psychologie en sociologie. Anderzijds wordt er ook kennis en kunde gegenereerd in de **managementwetenschappen** zelf. Zo kan er bij de uitwerking van

strategische acties een beroep worden gedaan op verschillende specialistische managementdomeinen.

Het **rationeel perspectief** gebruikt deze kennis voor de formulering van strategische acties bij strategische doelen.

Het **gedragmatig** en **stakeholdersperspectief** gebruiken deze kennis om interessante aandachtspunten op te lijsten voor de identificatie van het dominant gedragspatroon.

2. Cultuurmanagement

Dit heeft betrekking op de invulling, vormgeving, aansturing en verandering van de organisatiecultuur. Een organisatiecultuur gaat over een geheel van gemeenschappelijke waarden en normen die alle organisatieleden delen en die zo het denken en het gedrag van de organisatie beïnvloeden.

De vormgeving van de organisatiecultuur heeft slechts één onderdeel van het meer algemene concept **cultuur**. Cultuur is een geheel van onderling vervlochten mentale en gevoelsmatige codes die worden gedeeld door een collectiviteit van mensen en die het gedrag van deze collectiviteit sterk beïnvloeden. Het wordt aangeleerd en is veranderlijk en veranderbaar.

We identificeren verschillende niveaus van cultuur. In zijn meest ruime invulling slaat het begrip op de hele samenleving en spreken we over de **maatschappelijke cultuur**. Een volgend niveau zou betrekking hebben op onderdelen van deze samenleving of op **maatschappelijke subculturen**. Een volgend niveau is het niveau waarbij de collectiviteit samenvalt met organisaties die actief zijn binnen de samenleving. Een organisatie is een groep van mensen die samen een collectief doel realiseren. Dit is het niveau van de **organisatiecultuur**. Een daaropvolgend niveau is het bestaan van collectiviteiten binnen een organisatie. Op dit niveau kunnen we spreken van **organisatiesubculturen**.

De organisatiecultuur interageert sterk met de andere niveaus van cultuur. Organisaties hebben immers geen grip op alle factoren die de organisatiecultuur beïnvloeden.

Met betrekking tot de vormgeving is er ook sprake van **zichtbaarheid** en **bewuste beleving** van de organisatiecultuur. Cultuur en zo ook organisatiecultuur is slechts gedeeltelijk zichtbaar en wordt zo ook slechts gedeeltelijk bewust beleefd door organisatieleden. Hun denken en handelen wordt er wel degelijk door beïnvloed, maar zonder dat ze dit ten volle beseffen.

Het onderscheid tussen bewusten en onbewuste beleving sluit aan bij het gedachtegoed van het complex mensbeeld van het **gedragmatig perspectief**.

Ook staan we stil bij de aandacht voor de vormgeving en vooral de **maakbaarheid** van de organisatiecultuur binnen de managementwetenschappen. Hier tekenen zich in de loop van de tijd immers veranderingen op. De aandacht voor organisatiecultuur was vroeger eerder passief, d.w.z. men was zich bewust van het bestaan en het belang, maar men betwijfelde de maakbaarheid.

2.1. Concrete activiteiten

Volgens de vakliteratuur impliceert cultuurmanagement vier activiteiten:

- De **diagnose**, d.w.z. het in kaart brengen van de typische kenmerken
- Het inventariseren van de afstemming of complementariteit tussen organisatiecultuur enerzijds en de organisatiestructuur, de strategie en de omgeving anderzijds. Deze oefening leidt tot een '**gap-analyse**' waarbij ongerijmdheden worden opgelijst
- Het **veranderen** van de organisatiecultuur. Deze aanpassing kan het gevolg zijn van een gap-analyse, maar dit is niet noodzakelijk.
- Het **socialiseringsproces** of het aanleren van de gewenste organisatiecultuur. Dit proces is redelijk complex aangezien er vanuit diverse cultuurniveaus processen plaatsgrijpen. Zo spreekt men over een **primaire** socialisering indien het proces betrekking heeft op de maatschappelijke (sub)culturen. De **secundaire** socialisering heeft betrekking op het proces vanuit allerhande onderwijsinstellingen. Het **tertiaire** socialiseringsproces heeft betrekking op het aanleren van organisatiecultuur.

Een **verandering** kan ook tot doel hebben op een sterke organisatiecultuur uit te bouwen, d.w.z. een vervlochten, consistente cultuur die iedereen aanvaardt en kent. Dit wordt soms geassocieerd met positieve organisatieresultaten of economisch succes.

2.2. Technieken en instrumenten

Elke activiteit hanteert zijn eigen technieken, instrumenten, principes of richtlijnen.

2.2.1. De diagnose instrumentenkoffer

Om de organisatiecultuur in kaart te brengen bestaan er diverse technieken. Soms wordt er gewerkt met kwalitatieve technieken zoals intense, dialectische debatten waarbij 'hidden beliefs' naar voren worden gebracht. Tijdens dergelijke debatten worden tegenover gangbare praktijken bewust tegenpraktijken geplaatst met de vraag waarom de eerste en dus niet de tweede verkiesbaar is. Via dergelijke tegenpooldiscussies hoopt men de dieperliggende opvattingen te achterhalen die verwijzen naar de organisatiecultuur.

In de vakliteratuur bestaan er diverse typologieën met betrekking tot de organisatiecultuur: Dit zijn enkele voorbeelden van organisatietypologieën van Ouchi:

- **Japanse organisatiecultuur**
 - Levenslang engagement tussen de organisatie en organisatieleden
 - Gestage promotie of carrièreontwikkeling
 - Voorkeur voor niet-gespecialiseerde generalistische loopbaanpaden
 - Voorkeur voor impliciete controlemechanismen
 - Grote belangstelling voor totale organisatie
- **Amerikaanse organisatiecultuur**
 - Kortetermijnengagement tussen organisatie en organisatieleden
 - Snelle carrièreontwikkeling
 - Voorkeur voor gespecialiseerde loopbaanpaden
 - Voorkeur voor expliciete controlemechanismen
 - Grote belangstelling voor delen van de organisatie en hun afzonderlijk goed functioneren

(voor meer voorbeelden zie p. 338-339)

Hofstede classificeert de organisatiecultuur in een viertal dimensies; individualisme, machtsafstand, onzekerheidsmijding en masculiniteit.

2.2.2. De gap-analyse instrumentenkoffer

Bij de identificatie van de eventuele kloof tussen de organisatieculturen enerzijds en de organisatiestrategie, de structuur en de omgeving anderzijds. Het verschil is echter dat er vanuit de organisatiestrategie, de structuur en de omgeving een soort van ideaaltypische organisatiecultuur kan worden geïdentificeerd.

2.2.3. De cultuurverandering instrumentenkoffer

De organisatiecultuur bestaat uit verschillende elementen of aspecten, waarvan sommige moeilijk te veranderen zijn en andere gemakkelijk. Meestal beginnen organisaties bij de gemakkelijke te veranderen aspecten zoals de praktijken, symbolen; ook wel de ‘**perceived culture**’ genoemd.

Voorbeeld

Wanneer een fiscaal adviesbureau een nieuwe organisatiecultuur wenst door te voeren waarbij discretie t.a.v. de klant zeer belangrijk is, dan kan dit gebeuren aan de hand van nieuwe praktijken, bijvoorbeeld 1 vaste dossierbeheerder per klant.

Het sleutelen aan de cultuurlaag is evenwel onvoldoende. De dieperliggende aspecten moeten ook worden aangepast. Dit is zeker het geval indien de nieuwe organisatiecultuur stevig verankerd moet worden. Men heeft bijzondere richtlijnen voor zo’n grondige verankering. Ze nemen doorgaans de vorm aan van raadgevingen of noodzakelijke geachte randvoorwaarden:

- Een heldere visie op de nieuwe organisatiecultuur
- Een expliciet, voor iedereen duidelijk waarneembaar engagement
- Een symbolisch leiderschap
- Een nauwgezette selectie van nieuwe medewerkers
- Een expliciete aandacht voor spanningen en weerstanden
- Een heroriëntering van diverse managementfuncties

2.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en kunde nodig om een cultuurmanagement vorm te geven, is enerzijds minder divers dan deze nodig voor de vormgeving van strategisch management. In dit opzicht zijn vooral de basisvakgebieden zeer belangrijk:

- Antropologie
- Sociologie
- Psychologie

Anderzijds wordt er ook kennis en kunde gegenereerd in de managementwetenschappen zelf. Enkele voorbeelden:

- Organisatiemanagement
- HRM
- Communicatiemanagement

Hoofdstuk 9: Specialistische managementdomeinen

Specialistische managementdomeinen hebben we in hoofdstuk 2 omschreven als domeinen die zich richten tot één welbepaald middel. De meest bekende zijn o.a. onderzoeks- en ontwikkelingsmanagement, aankoopmanagement, productie- of dienstenmanagement, marketingmanagement, human resources management, informatie- en communicatiemanagement en financieel management.

Kortom, het aantal specialistische domeinen is zeer omvangrijk en het is daarom moeilijk om een gedetailleerde synthese te geven.

1. Onderzoek- en ontwikkelingsmanagement (O&O – R&D)

Dit domein heeft tot doel om producten en diensten te ontwerpen, aan te passen of te vernieuwen.

1.1. Activiteiten

Het impliceert diverse activiteiten. Doorgaans maken we een onderscheid tussen **productontwikkeling** en **procesontwikkeling**. Productontwikkeling heeft betrekking op het product of dien zelf, procesontwikkeling heeft betrekking op alle werkwijzen of procedures binnen de organisatie.

Voorbeeld

Indien een autoproducent een nieuw model van wagen wenst toe te voegen aan het bestaand assortiment, dan spreken we over productontwikkeling. Indien diezelfde autoproducent op zoek gaat naar alternatieve werkwijzen, dan spreken we over procesvernieuwing.

Bij **productontwikkeling** kunnen we volgende activiteiten onderscheiden:

- Het identificeren van functionele wensen en de doorvertaling ervan in technische vereisten. Functionele wensen hebben betrekking op de behoeftes en voorkeuren van de klant. Technische vereisten hebben betrekking op de concrete productspecificaties, nodig om aan de functionele tegemoet te komen.
- Het uitwerken van een product- of dienstverleningsontwerpen. Vaak vertrekt deze activiteit vanuit de technische vereisten en mondt dit uit in een algemeen idee en tenslotte in een concreet ontwerp.
- Het realiseren en uittesten van prototypes. Een prototype is allereerste realisatie van een ontwerp. Aan de hand hiervan kunnen organisaties oordelen of het ontwerp realiseerbaar is. Doorgaans hebben prototypes betrekking op producten maar in het geval van diensten spreekt men over proef-, piloot- of uitprobeerfasen.
- Het juridische beschermen of beveiligen van het ontwerp (bv patent)

Bij **procesontwikkeling** kunnen we gelijkaardige activiteiten onderscheiden:

- Het identificeren van vernieuwings- of aanpassingsbehoeften
- Het zoeken naar gepaste oplossingen en ontwerpen
- Het realiseren en uittesten van nieuwe werkwijzen
- Het organiseren van alle O&O-taken en de structurele vormgeving van de afdeling
- Het opvolgen en bijsturen van alle O&O-beslissingen en vormgeven aan het beleid

Voorbeeld

Functionele wensen kunnen betrekking hebben op het veilig en milieuvriendelijk karakter van personenwagens. Het veilig karakter kan vervolgens worden doorvertaald in de aanwezigheid van een remsysteem en airbag, dit zijn de technische vereisten.

Het ontwerpproces van de productontwikkeling varieert naargelang het perspectief. Het **klassiek, rationeel perspectief** zegt dat het ontwerpproces gebeurt aan de hand van een op voorhand goed doorgebracht stappenplan. Zo'n stappenplan stuurt het creatieve denkproces.

Volgens het **gedragmatige perspectief** verloopt dit proces incrementeel en organisch. Met vallen en opstaan komt de organisatie tot het uiteindelijk ontwerp.

1.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke O&O-activiteit hanteert zijn eigen technieken, instrumenten, richtlijnen of principes.

1.2.1. Het identificeren van functionele wensen en de doorvertaling ervan in technische vereisten

Hierbij kunnen organisaties verschillende principes hanteren. Het betreft een keuze tussen twee extremen:

- **'market pulled innovations'**: De vernieuwing of ontwikkeling gebeurt in functie van wat de samenleving of externe omgeving vraagt. In dit geval is het zeer belangrijk om voldoende voeling te houden met de ontwikkelingen die zich in de samenleving voordoen.
- **'market pushed innovations'**: De organisatie bepaalt zelf welke ontwikkelingspisten ze wenst te bewandelen, ongeacht de vraag van de externe omgeving. In dit geval gaat de organisatie ervan uit dat de markt automatisch zal volgen.

1.2.2. Van idee tot concreet ontwerp

Er wordt veel aandacht besteed aan het creatieve karakter van de ontwerpfase. Doorgaans gaat men ervan uit dat het gebruik van welbepaalde **technieken** en **instrumenten** deze creativiteit kunnen stimuleren, bijvoorbeeld:

- De **techniek van het divergent denken**: deze techniek heeft tot doel om gekende problemen te herkaderen op een unieke en originele wijze. Divergent denken wordt bekomen door afwijkende en zo nieuwe suggesties systematisch te belonen. In dit opzicht kan er worden gesproken over divergent conditionering. Bijvoorbeeld: via een ideeënbus kunnen organisaties hun medewerkers aanmoedigen om originele oplossingen te suggereren. De bedenker van een goed idee krijgt dan een financiële bonus.
- De **techniek van het associatief denken**: ook wel 'mind mapping' genoemd. Deze techniek heeft tot doel om vanuit een eerste concept allerhande additionele en zo nieuwe ideeën af te leiden. Het resultaat hiervan wordt visueel weergegeven aan de hand van een boomstructuur waarbij elke tak een opgebouwd associatiespoor is. Bijvoorbeeld: de idee 'draagbare radio' kan geassocieerd worden met verschillende woorden, deze woorden resulteren dan in een associatieoefening met verschillende takken.

- **Creatieve brainstormsessie:** deze techniek heeft tot doel om medewerkers ongebonden te laten zoeken naar nieuwe ideeën. Deze techniek geeft vaak gestalte aan associatieve denkoefeningen.
- **Groeps- of teamwork:** deze techniek heeft tot doel om medewerkers samen te laten zoeken naar nieuwe ideeën.
- **Tijdelijke werkeenheden:** ook wel ‘taskforces’ genoemd. Deze techniek heeft tot doel om selectief een aantal werknemers samen te brengen die zeer gericht zoeken naar een gewenste verandering.
- **Participatief management:** deze techniek gaat ervan uit dat het mee mogen beslissen van medewerkers tegelijkertijd ook het meedenken stimuleert.
- **Empowerment:** deze techniek gaat ervan uit dat vrijheid binnen de job tegelijkertijd ook het zoeken naar verandering stimuleert.
- **Transformationeel, charismatisch en visionair leiderschap:** deze leiderschapsstijl stimuleert mensen om buiten de betreden paden te stappen en zo nieuwe ideeën te ontwikkelen.

Naast technieken en instrumenten vinden we ook **principes** en meer algemene **richtlijnen** terug, enkele voorbeelden:

- Zorg dat mensen los komen van hun dagelijks werk. Creativiteit vereist een aanzienlijke mate van afzondering.
- Zorg ervoor dat ideeën de tijd krijgen om te incuberen.
- Zet uitdagende doelen voorop
- Beloon goede en creatieve ideeën
- Leer uit fouten

Er worden tenslotte ook suggesties gemaakt over het gebruik van ‘**feasibility**’ studies. Dergelijke studies brengen enerzijds de technische haalbaarheid en anderzijds de economische betaalbaarheid van het ontwerp in kaart. De technische haalbaarheid impliceert de realisatie van technische berekeningen en het overwegen van wetmatigheden. De economische betaalbaarheid heeft te maken met kosten- en opbrengstensimulaties.

1.2.3. De opvolging en bijsturing van het O&O-beleid

Bij de opvolging kan er gebruik gemaakt worden van een bijzonder prestatie-meetsysteem en enkele procesmatige aansturingen.

1.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en kunde nodig voor O&O-beleid vorm te geven, zijn afkomstig uit diverse basisvakgebieden nl: economie, recht, technologie, informatica,...

2. Aankoopmanagement

Het heeft tot doel om de organisatie te voorzien van benodigde middelen zoals grondstoffen, machines, installaties,... Deze zijn nodig om de producten of diensten te produceren of te verstrekken. In functie hiervan heeft het aankoopmanagement ook betrekking op de relatie met de leveranciers van deze middelen.

2.1. Activiteiten

Het impliceert een vijftal activiteiten:

- Het bepalen van welke middelen er moeten worden aangekocht
- Het bepalen en vastleggen van algemene leveranciersprincipes (plannen)
- Het zoeken, evalueren en selecteren van geschikte leveranciers
- Het organiseren van de aankooptaken (organiseren)
- Het opvolgen en bijsturen van de afspraken met leveranciers (controleren)

2.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke activiteit hanteert zijn eigen technieken, instrumenten, richtlijnen of principes.

2.2.1. 'Make or buy decisions' en het vastleggen van algemene leveranciersprincipes

Een organisatie kan ervoor kiezen om zelf alle nodige grondstoffen bij mekaar te brengen of ze zelf te maken. In dit geval spreekt men over een **achterwaarts geïntegreerde organisatie**. Achterwaarts verwijst hierbij naar het begin van de 'supply chain' waar zich doorgaans de leveranciers van grondstoffen bevinden.

Een organisatie kan om verschillende redenen **achterwaarts integreren**, bijvoorbeeld:

- Een gewenst kostenvoordeel omdat er geen beroep wordt gedaan op derden
- Een gewenst maatwerkvoordeel omdat de materialen perfect op maat worden gemaakt
- Een gewenst servicevoordeel omdat de materialen zeer snel kunnen worden toegeleverd

Een organisatie kan er ook voor kiezen om haar **materialen aan te kopen bij derden**. Dit kan gebeuren via diverse motieven, bijvoorbeeld:

- Een groter specialisme of professionalisme vanwege de leverancier waardoor deze meer garanties kan bieden voor kwaliteit
- Een te hoge investeringskost voor de organisatie indien ze alles zelf maakt
- Een ongunstige ligging van de locatie waar grondstoffen ontgonnen worden

Hiervoor zal de organisatie een analyse maken om te zien of ze hun grondstoffen aankopen bij leveranciers of ze zelf produceren. Eens de organisatie beslist heeft om aan te kopen, moet ze een aantal additionele keuzes maken omtrent **algemene leveranciersprincipes**, bijvoorbeeld:

- Het **JIT- of Just In Time-principe**: dit principe impliceert dat grond- en hulpstoffen enkel worden geleverd van zodra ze daadwerkelijk vereist zijn in het productieproces. Hierdoor worden de voorwaarden gereduceerd tot een strikt minimum.
- Het gebruik van **raamcontracten**: dit principe impliceert een langdurig samenwerkingsverband waarbij de leverancier er zich toe verbindt om gedurende een bepaalde periode telkens naar de behoeften van de organisatie te leveren.
- Het werken met **bevoorrechte partners**: dit principe impliceert dat de organisatie slechts met een selecte groep van leveranciers wenst zaken te doen.
- Het gebruik van **EDI of Electronic Data Interchange**: dit principe impliceert dat de organisatie via een computergedreven systeem rechtstreeks bestelorder doorgeeft aan haar leveranciers.
- Het gebruik van **internetveilingen**: dit principe impliceert het gebruik van elektronische marktplaatsen op het web waar leveranciers aanbiedingen plaatsen

Deze principes kunnen verschillen al naargelang het materiaal in kwestie. In dit opzicht kan een organisatie de principes koppelen aan een **leveranciersportefeuille**. Er bestaan diverse technieken om zo'n portefeuille te beheren.

2.2.2. Het zoeken, evalueren en selecteren van leveranciers

Men gaat potentiële leveranciers met mekaar vergelijken. Het spreekt voor zich dat elke organisatie zelf bepaalt welke criteria er relevant zijn, enkele voorbeelden zijn: prijs, kwaliteit, technische bekwaamheid, service, reputatie,...

2.2.3. De organisatie van de aankooptaken

Hier worden er keuzes gemaakt over wie, waar, welke aankoopactiviteiten voor zijn rekening neemt.

2.2.4. De opvolging en bijsturing van het leveranciersbeleid

Er kan gebruik gemaakt worden van een bijzonder prestatie-meetsysteem en procesmatige aansturingen.

2.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en kunde nodig om het aankoopmanagement vorm te geven, zijn afkomstig vanuit verschillende basisvakgebieden, bijvoorbeeld: economie, recht, technologie informatica,...

3. Productie- of dienstenmanagement

Het doel heeft betrekking op het maken van producten of het verstrekken van diensten.

3.1. Activiteiten

Volgens de vakliteratuur kan men spreken over volgende activiteiten:

- Het uitdokteren van de benodigde technische handelingen
- Het bepalen van de benodigde voorraden aan grondstoffen
- Het bepalen en vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes
- Het installeren en operationeel maken van het productieapparaat
- Het onderhoud van het machinepark
- Het organiseren van de productie- en dienstverleningstaken
- Het opvolgen en bijsturen van de productie en dienstverlening

3.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke productie- of dienstverleningsactiviteit hanteert zijn eigen principes.

3.2.1. Het bepalen en vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes

Er zijn diverse suggesties omtrent hanteerbare principes. Enkele voorbeelden zijn:

- Het **outsourcing-principe**: ook wel de uitbesteding van welbepaalde takenpakket genoemd. Dit principe impliceert dat de organisatie bepaalde taken niet zelf realiseert maar uitbesteedt aan partnerorganisaties. Bv voor het onderhoud van het machinepark.
- Het **JIT- of Just In Time-principe**: in dit geval worden halffabricaten enkel vervaardigd van zodra ze nodig zijn en worden producten enkel geproduceerd na bestelling .
- Het gebruik van **kwaliteitscontroles** en **kwaliteitscirkels**: dit principe impliceert dat er op regelmatige tijdstippen controles worden gerealiseerd waarbij de organisatie onderzoekt op de gerealiseerde producten de technische voorschriften beantwoorden.

3.2.2. Het organiseren van de taken en/of de productieafdeling

Er dienen keuzes te worden gemaakt over wie, waar, welke activiteiten voor zijn rekening neemt en hoe alles op mekaar wordt afgestemd.

3.2.3. Het opvolgen en bijsturen van de productie

Er kan gebruik gemaakt worden van prestatie-meetsystemen en procesmatige aansturingen.

3.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en kunde nodig op het productie- en dienstverleningsmanagement vorm te geven, zijn afkomstig uit diverse basisvakgebieden, bijvoorbeeld economie, recht, technologie, wiskunde, informatica,...

4. Marketingmanagement

Het heeft tot doel om een kwantwaarde en klanttevredenheid te creëren. Onder klantwaarde verstaat men het vermogen van een product of dienst om de wensen van de klant te bevredigen.

4.1. Activiteiten

- De vakliteratuur onderscheidt doorgaans verschillende activiteiten:
- Het ontdekken van behoeften en wensen van de klanten
- Het evalueren en selecteren van behoeftes en wensen waarop de organisatie wenst op in te gaan
- Het beslissen over hoe de klant producten kan aankopen en aanschaffen
- Het realiseren van de verkoop
- Het registreren van de klanttevredenheid

4.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke marketingactiviteit hanteert zijn eigen technieken, richtlijnen, instrumenten of principes.

4.2.1. Het realiseren van marktonderzoek

Via marktonderzoek gaat de organisatie op zoek naar interessante marktsegmenten. Marktonderzoek impliceert het opstellen en uitvoeren van omgevingsanalyses. Bij de omgevingsanalyse kan er gebruik gemaakt worden van diverse informatieverzamelingsmethoden en technieken.

4.2.2. Beslissen over hoe de klant de producten of diensten kan aankopen

Men moet vooreerst een goed zicht hebben op het consumentengedrag van de klanten. Er worden diverse modellen ontwikkeld die enerzijds de **beïnvloedende** of **contingente factoren** van dit gedrag identificeren, bijvoorbeeld:

- **Culturele factoren:** maatschappelijke cultuur waartoe de klant behoort
- **Persoonsgebonden factoren:** leeftijd, beroep,...
- **Sociale factoren:** sociale status,..
- **Psychologische factoren:** subjectieve perceptie van de klant, attitude,...

Anderzijds betreft het modellen die het consumentengedrag proberen te typeren in soorten **aankoopgedrag**. Het onderscheid is gebaseerd op het verschil tussen merken en de mate van betrokkenheid, bijvoorbeeld:

- Consumenten vertonen **complex koopgedrag** van zodra ze emotioneel sterk bij de aankoop betrokken zijn. In dit geval zal de klant een leerproces doormaken. Organisaties kunnen dit leerproces sturen via het bespelen van de betrokkenheid van hun eigen merk.
- Consumenten vertonen **gewoonte koopgedrag** van zodra ze emotioneel niet betrokken zijn bij de aankoop en het verschil tussen de merken zeer klein vinden. In dit geval zoeken klanten niet uitgebreid naar informatie. Sturen kan enkel via direct zichtbare prijs- en verkooppromoties en via een vlotte beschikbaarheid.
- Consumenten vertonen **variatiozoekend koopgedrag** indien ze weinig emotioneel betrokken zijn, maar wel verschillen vaststellen tussen de merken. Hierdoor veranderen klanten snel van merkkeuze of voorkeur. Sturen impliceert dan zichtbaarheid van het eigen product, speciale aanbiedingen,...
- Consumenten vertonen **dissonantiereducerend koopgedrag** indien ze sterk betrokken zijn maar op het eerste gezicht weinig verschillen opmerken tussen de merken. Slechts na de aankoop vormt de klant zich een idee van de aankoop. Negatieve gevoelens of een cognitieve dissonantie leidt tot dissonantiereducerend koopgedrag maar het verhindert alvast herhalingsaankoopgedrag. Om dit te vermijden moet de organisatie de verschillen in de merken kracht bijzetten.

Organisaties maken ook beleidskeuzes inzake de wijze waarop het product of de dienst kan worden aangekocht door een klant. Doorgaans betreft het beleidskeuzes t.a.v. **marketingmix**, ook wel de vier P's genoemd:

- Functionele **productkenmerken:** de organisatie beslist met welke specifieke kenmerken het product zal worden aangeboden aan de klant
- **Prijs:** organisaties bepalen tegen welke prijs de klant het product kan aanschaffen
- **Promotie:** organisaties bepalen met welke promotie ze de klant overhalen
- **Plaats:** hier kan worden gedacht aan warenhuizen, speciaalzaken,...

4.2.3. Het organiseren van de taken en/of de marketingindeling

Er dienen keuzes te worden gemaakt over wie, waar welke activiteiten voor haar rekening neemt.

4.2.4. Het opvolgen en bijsturen van het marketingbeleid

Er kan gebruik worden gemaakt van een prestatie-meetsysteem en van procesmatige aansturingen

4.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en de kunde nodig om het marketingmanagement vorm te geven, zijn afkomstig uit diverse vakgebieden, bijvoorbeeld psychologie, sociologie, economie, technologie, informatica, ..

5. Human resource management

Het heeft tot doel om de organisatie te voorzien van een gepast en geschikt personeelsbestand.

5.1. Activiteiten

We kunnen volgende hoofdactiviteiten onderscheiden:

- Het ontwerp van functies en het in kaart brengen van de vereiste kennis, kunde en de vaardigheden om het takenpakket succesvol te realiseren.
- Het inventariseren van de kenmerken van het personeelsbestand
- Het inventariseren van de toekomstige personeelsbehoeften
- Het aantrekken van voldoende geschikte medewerkers
- Het belonen van personeel

Naast deze activiteiten legt HRM zich ook toe op een aantal bijzondere **thema's**, nl:

- De relatie met de vakbonden en de arbeidsverhoudingen
- De inspraak en betrokkenheid vanwege medewerkers
- Het beleid inzake arbeidsomstandigheden

5.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke HRM-activiteit hanteert zijn eigen technieken, richtlijnen, instrumenten of principes.

5.2.1. Het opstellen van een functiebeschrijving en een functieprofiel

Om een goed zicht te krijgen op alle taken die moeten worden gerealiseerd, gaat de organisatie over tot het uitwerken van **functiebeschrijvingen** en **functieprofielen**. Deze functiebeschrijvingen bevatten informatie zoals de naam van de functie, de plaats in het organogram, het aantal medewerkers, ...

Het functieprofiel vertaalt de functiebeschrijving in vereiste kennis, kunde en vaardigheden. Doorgaans maakt men volgende opdeling:

- De **technische, instrumentele kennis en kunde**, d.w.z. de expertise of vakgebonden kennis waarover de medewerker dient te beschikken. Deze kennis is het resultaat van gevolgde opleidingen.
- De **socionormatieve vaardigheden**, d.w.z. de gedragsmatige vaardigheden en attitudes waarover de medewerker dient te beschikken. Deze vaardigheden worden ingegeven door de persoonlijkheid en door gevolgde trainingen.

Functiebeschrijvingen hebben doorgaans een algemeen beeld van de te realiseren taken. Dit is zeker zo in het topmanagement, hun takenpakket is immers zo divers dat slechts grote categorieën van taken kunnen worden opgenomen in de functiebeschrijving.

5.2.2. Het inventariseren van toekomstige personeelsbehoeften

Om de personeelsbehoeften in kaart te brengen kan de organisatie gebruik maken van diverse omgevingsanalyses. Hier kan worden gedacht aan socioculturele ontwikkelingen maar ook economische en juridische ontwikkelingen. Hier kan bij de omgevingsanalyse gebruik gemaakt worden van informatieverzamelings technieken.

5.2.3. Het aantrekken van medewerkers of kandidaten

Ook wel werving of rekrutering genoemd. De organisatie dient een wervingsboodschap op te stellen en deze via geschikte wervingskanalen tot bij de potentiële kandidaten brengen.

Voor wat de **wervingsboodschap** betreft, is deze grotendeels geïnspireerd op de eerder aangehaalde functiebeschrijving en het opgestelde functieprofiel. De boodschap moet niet enkel functioneel zijn, maar ook voldoende aantrekkelijk. Men heeft diverse criteria geformuleerd waaraan een wervingsboodschap aan zou moeten voldoen. Zo formuleert men de volgende **IPM-criteria**:

- Een heldere en realistische beschrijving van de organisatie
- Een zakelijke beschrijving van de functie
- Een toelichting van de vereiste kennis en kunde
- Duidelijke instructies over hoe te solliciteren

Ze gaan ook op zoek naar geschikte wervingskanalen. In principe bestaan er diverse mogelijkheden. De keuze hangt doorgaans af van de geassocieerde voor- en nadelen van elk wervingskanaal.

5.2.4. Het selecteren van de meest geschikte kandidaten

De organisatie maakt hiervoor gebruik van selectiecriteria geïnspireerd op het personeelsprofiel: de vereiste kennis, kunde en vaardigheden moeten immers aanwezig zijn. Om hierover te kunnen oordelen, kunnen organisaties gebruik maken van diverse selectie-instrumenten (voorbeelden veelgebruikte wervingskanalen/selectie-instrumenten, zie p. 374).

5.2.5. Het opleiden en trainen van personeel

De organisatie kan opteren voor een gericht opleidingsbeleid. Op deze wijze zorgt ze ervoor dat medewerkers steeds over de nodige kennis en kunde beschikken.

Diverse soorten van opleidingen staan ter beschikking van de organisatie, bijvoorbeeld:

- **On-the-job-training:** de medewerker leert de vereiste kennis en kunde met vallen en opstaan door zijn collega's te observeren
- **Mentorschap:** de medewerker leert via een persoonlijke begeleiding en coaching
- **Interne bedrijfsopleidingen:** de medewerker krijgt een aparte opleiding, verzorgd door een intern opleidingsinstituut.
- **Externe opleidingen:** de medewerker krijgt de mogelijkheid om opleidingen te volgen aan erkende opleidingsinstellingen.
- **Zelfstudiepakketten:** de medewerker leert via zelfstudie
- **Assessment centers:** de medewerker leert via gesimuleerde werksituaties waarbij er feedback wordt gegeven.

5.2.6. Het beoordelen en belonen van de geleverde prestaties door het personeel

Medewerkers kunnen periodiek worden beoordeeld. Dit kan gebeuren op een formele of informele wijze. De beoordeling gebeurt door de directe chef, maar kan ook gebeuren door collega's en ondergeschikten. Dit is bijvoorbeeld het geval in de zogenaamde 360°-beoordeling: diverse mensen vormen samen een oordeel vanuit hun specifieke relatie tot de medewerker.

We staan stil bij een aantal criteria waarop men kan beoordeeld worden:

- Geleverde inspanningen, gedragingen en attitudes
- Geleverde prestaties
- Potentiële capaciteiten

Beoordelingsgesprekken vormen zowel de basis voor het opleidingsbeleid, het promotie- en carrièrebeleid en het **beloningsbeleid**. Dit is evenwel geen evidentie en hangt af van de keuzes die de organisaties heeft gemaakt in het gevoerde beloningsbeleid.

Hier wijzen we op de diversiteit aan beloningen, hierdoor ontstaat er een beloningsmix al naargelang de functie in kwestie kan verschillen. De meest aangehaalde beloningsvormen zijn:

- Een **vast** of **functiegebonden loon:** de hoogte van dit loon wordt bepaald door de plaats die de functie van een medewerk inneemt in het zogenaamde functieclassificatiesysteem. Volgens zo'n systeem worden alle functies op basis van de functiebeschrijvingen gewogen en t.o.v. mekaar in een hiërarchische volgorde geplaatst.
- Een **variabel** of **prestatiegebonden loon:** de hoogte van dit loon wordt bepaald door de prestaties die de medewerker heeft geleverd. Doorgaans wordt dit toegekend op basis van een beoordelingsgesprek.
- Een **bonus:** dit een eenmalig of sporadisch toegekende financiële vergoeding. Deze wordt gekoppeld aan prestatie.
- Een **winstdeling:** dit is een jaarlijks toegekende financiële vergoeding die rechtstreeks afhankelijk is van het geboekte organisatieresultaat.

- Een ‘**fringe benefit**’ of **extralegaal voordeel**: dit is een materiële beloningsvorm met een duidelijk inschatbare monetaire waarde. Deze beloning bezwaart niet het inkomen van de medewerker. Concreet kan er worden gedacht aan een firmawagen, benzinekaart,...
- Een **intrinsieke beloning**: dit is een immateriële beloningsvorm zonder monetaire waarde. Deze beloningsvorm motiveert medewerkers via aantrekkelijke arbeidersomstandigheden. Bv opleidingen, inspraakfaciliteiten,...

5.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en de kunde nodig om het marketingmanagement vorm te geven, zijn afkomstig uit diverse vakgebieden, bijvoorbeeld psychologie, sociologie, economie, technologie, informatica,...

6. Informatie- en communicatiemanagement

Deze hebben beiden betrekking op het middel informatie en de hieraan gekoppelde informatiestromen.

6.1. Activiteiten

Informatiemanagement impliceert een aantal activiteiten waaronder:

- Het identificeren van functionele informatienoden: welke info is waar, wanneer en waarom nodig?
- Het doorvertalen van functionele informatienoden naar technische informatienoden
- Het ontwerpen van informatiesystemen
- Het beveiligen van informatiesystemen

Communicatiemanagement impliceert andersoortige activiteiten, namelijk:

- Het identificeren en typeren van de betrokken mensen. Vaak gebeurt dit in termen van de zenders en de ontvangers van de communicatie. Ontvangers worden ook wel de doelgroep van de communicatie genoemd.
- Het kiezen van een communicatiekanaal, kortom medium.
- Het opbouwen van een relatie tussen de zender en het doelpubliek

6.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke informatie en communicatie-activiteit hanteert zijn eigen technieken, richtlijnen, instrumenten of principes.

6.2.1. Het identificeren van functionele informatienoden

Om **functionele informatienoden** te identificeren kan de organisatie gebruik maken van interne en externe omgevingsanalyse. Bij de **externe** omgevingsanalyse kan worden gedacht aan een macro- en micro-omgevingsanalyse. Deze noden hebben dan betrekking op de informatievereisten vanwege politieke beleidsverantwoordelijken. Bij de **interne**

omgevingsanalyse kan er gebruik worden gemaakt van de toegevoegde waardeketting. Per activiteit uit de waardeketting kunnen dan de informatienoden worden opgelijst. Bij de omgevingsanalyse kan er gebruik worden gemaakt van diverse informatie-verzamelmethode.

6.2.2. Het ontwerpen, operationaliseren en beveiligen van informatiesystemen

Het is doorgaans een technische aangelegenheid, het gaat over technische informatiedragers, digitale verbindingen,... in dit opzicht is het instrumentarium zeer technisch. Er zijn ook enkele ethische en juridische richtlijnen, bijvoorbeeld:

- **Informatierechten en –plichten:** welke rechten hebben personen op de informatie over zichzelf te beschermen?
- **Eigendomsrechten en –plichten:** hoe worden intellectuele eigendomsrechten beschermd? Wie is de eigenaar van de informatie?
- **Aansprakelijkheid:** wie is er aansprakelijk indien er rechten of plichten worden geschonden?

6.2.3. Het identificeren en typeren van de betrokken mensen of partijen

Communicatieboodschappen worden door de ontvangers of doelgroep steeds gecodeerd en geïnterpreteerd en maar dit kan ook leiden tot andere interpretaties, dan spreken we over de **ruis** op de boodschap.

De **technieken** en **instrumenten** om doelgroepen in kaart te brengen leunen sterk aan bij de technieken om binnen marketingmanagement soorten van klanten te onderscheiden maar ook bij instrumenten om culturen of subculturen in kaart te brengen.

6.2.4. Opstellen en uitwerken van de boodschap

Technieken die hiervoor gebruikt worden zijn **schrijf-** of **spreektechnieken**. In dit opzicht gaat het vaak om richtlijnen die de geschreven of gesproken boodschap helder en goed verstaanbaar maken. Enkele voorbeelden van richtlijnen zijn:

- Kies een welbepaalde stijl en toon die bij voorkeur past bij de doelgroep
- Wees selectief met woorden en kies de best passende.

Er is ook aandacht voor soorten van boodschappen die elk hun eigen stijl en toon hebben. In dit opzicht zullen de schrijf- en spreektechnische richtlijnen verschillen al naargelang de soort van boodschap. Soorten zijn bijvoorbeeld; routineboodschap, slecht-nieuws-boodschap, zakelijke of informatieve boodschap,...

6.2.5. Het kiezen van een communicatiekanaal

Kortweg het medium genoemd. Er worden diverse soorten van communicatiekanalen geïdentificeerd. Bijvoorbeeld geschreven rapporten, nota's,...

6.3. Relevante basisvakgebieden

De kennis en de kunde nodig om het informatie- en communicatiemanagement vorm te geven, zijn afkomstig uit diverse vakgebieden, bijvoorbeeld psychologie, sociologie, economie, technologie,...

7. Financieel management

Dit legt zich toe op de in-, door- en uitstroom van financiële middelen. Het heeft tot doel om te waken over de financiële gezondheid. Het middel geld staat dus centraal.

7.1. Activiteiten

Er bestaan diverse activiteiten waaronder:

- Het aantrekken en inbrengen van financiële middelen of geld
- Het concreet aanwenden, gebruiken en besteden van financiële middelen
- Het onderzoeken van de financiële gezondheidstoestand

7.2. Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

Elke activiteit binnen het financieel management hanteert zijn eigen technieken, richtlijnen, instrumenten of principes.

7.2.1. Het inbrengen en aanwenden van financiële middelen of geld

Er worden diverse categorieën van instrumenten onderscheiden al naargelang het soort van in- en uitstroom. Enkele voorbeelden:

- **Thesauriebeheer:** de opvolging van alle ingaande en uitgaande geldstromen in de organisatie.
- **Kasbeheer:** de opvolging van de in- en uitstroom van liquide middelen of het cash geld waarover de organisatie direct kan beschikken. Het geld is afkomstig uit dagelijkse, operationele activiteiten.
- **Debiteurenbeheer:** de opvolging van inkomende gelstromen vanwege schuldenaars
- **Voorraadbeheer:** de opvolging van de in- en uitstroom verbonden aan de aankoop van het verbruik van voorraden.
- **Het financieel beheer van investeringsprojecten:** de opvolging van de in- en uitstroom verbonden aan te realiseren en gerealiseerde investeringen. Het geld is afkomstig van kapitaalverstrekkers en het wordt besteed aan diverse soorten van investeringen.

Er wordt ook stilgestaan bij ethische en juridische richtlijnen. Ethische richtlijnen worden vaak gekoppeld aan principes van duurzaamheid en deugdelijk bestuur. Juridische richtlijnen worden geïnspireerd door de wetgeving ter zake.

7.2.2. Het onderzoeken van de financiële gezondheidstoestand van de organisatie

Het onderzoeken van financiële gezondheidstoestand impliceert de realisatie van financiële analyses. Deze zijn gebaseerd op administratieve of boekhoudkundige registratiesystemen. Een voorbeeld van zo'n registratiesysteem is de financiële jaarrekening die organisaties jaarlijks opstellen.

Er bestaan verschillende soorten van financiële analyses, bijvoorbeeld:

- **Rentabiliteitsanalyse:** deze analyse gaat na in hoeverre de gemaakte investeringen voldoende opbrengsten genereren.
- **Solvabiliteitsanalyse:** deze analyse gaat na in hoeverre de organisatie haar langetermijnschulden kan afbetalen.
- **Liquiditeitsanalyse:** deze analyse gaat na in hoeverre de organisatie haar dagelijkse, operationele kosten kan dekken met dagelijkse, operationele inkomsten.
- **De terugverdientijd van investeringen:** deze analyse gaat na hoe lang het duurt vooraleer een welbepaalde investering zich terugverdient via gegenereerde inkomsten.
- **De analyse van de waarde van aandelen:** deze analyse berekent de waarde en zo de vergoeding of de opbrengst van de door de aandeelhouders gemaakte investeringen.

De realisatie van financiële analyses gebeurt deels door de organisatie zelf, maar ook deels door externen. Dan wordt er gesproken over **interne** en **externe audits**. Externe audits gebeuren door banken vooraleer ze aan de organisatie gevraagde kredieten verstrekken.

7.2.3. Het maken van prognoses en schattingen inzake toekomstige geldstromen

Dit kan belangrijk zijn indien de organisatie haar toekomstige overlevingskansen wenst in te schatten. Technieken en instrumenten om dergelijke financiële prognoses te maken, vallen onder de noemer van begrotingen en budgetteringen. Aan de hand van vroegere ervaringen en huidige financiële informatie worden er schattingen gemaakt over wat de mogelijke inkomsten en uitgaven zullen zijn in de toekomst. Het zijn dus geen feitelijke of reële inkomsten en uitgaven.

7.2. Relevante basisvakgebieden

De kennis en de kunde nodig om het financieel management vorm te geven, zijn afkomstig uit diverse vakgebieden, bijvoorbeeld psychologie, sociologie, economie, wiskunde, technologie,...