

Samenvatting inleiding management

Academiejaar 2018-2019 — Universiteit Gent

samenvatting samengesteld aan de hand van *'Management van organisaties: een caleidoscopische blik'* door N. Vallet enerzijds en de powerpoints van prof. dr. S. Desmidt anderzijds.

Hoofdstuk 1: Organisaties

- 1.1 Een algemene definitie... wat is een organisatie?
- 1.2 Een organisatie... een groep van mensen
- 1.3 Een organisatie... een “gemeenschappelijk” doel
- 1.4 Een organisatie... een bewuste structuur of sturing
- 1.5 Een organisatie... externe invloeden in de omgeving
 - 1.5.1 De taakomgeving
 - 1.5.1.1 De klanten/gebruikers
 - 1.5.1.2 De toeleveranciers
 - 1.5.1.3 De distributeurs
 - 1.5.1.4 De (directe en indirecte) concurrenten
 - 1.5.1.5 De externe financiers
 - 1.5.1.6 De onderaannemers en partnerorganisaties
 - 1.5.2 De algemene omgeving
 - 1.5.2.1 De politiek-juridische omgeving
 - 1.5.2.2 De economische omgeving
 - 1.5.2.3 De socioculturele omgeving
 - 1.5.2.4 De technologische omgeving
 - 1.5.3 Het karakter van de omgeving
 - 1.5.3.1 De mate van stabiliteit versus dynamiek
 - 1.5.3.2 De mate van zekerheid versus onzekerheid
 - 1.5.3.3 De mate van eenvoudigheid versus complexiteit
- 1.6 Types en soorten van organisaties

Hoofdstuk 1: Organisaties

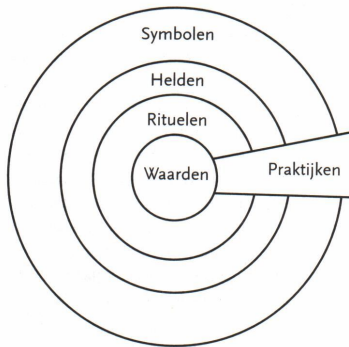
1.1 Een algemene definitie... wat is een organisatie?

- een organisatie is een geheel of eenheid van mensen die op een bewuste manier bij elkaar zijn gebracht om (een) specifiek(e) gemeenschappelijk(e) doel(en) te verwezenlijken
- een organisatie vertoont 3 basiskenmerken
 - groep van mensen
 - opgebouwd rondom één of meerdere gemeenschappelijke doelen
 - bewust gecoördineerde eenheid en bevat op deze wijze een doelgerichte structuur
- kenmerken kunnen variëren doorheen de tijd onder invloed van
 - externe invloeden (buitenaf), bv. wensen van klanten, technologische ontwikkelingen
 - interne invloeden (binnenin), bv. wensen van medewerkers
 - verandering kunnen bewust of onbewust zijn

1.2 Een organisatie... een groep van mensen

- organisaties ontstaan en bestaan door het toedoen van mensen
- mensen geven via hun denken en hun gedrag vorm aan organisaties
- organisaties bestuderen impliceert in essentie dan ook menselijk gedrag bestuderen
 - vakgebied dat inzichten bundelt verworven binnen verschillende, meer gespecialiseerd vakgebieden (bv. psychologie, sociologie, antropologie, economie) die elk één bepaald aspect van het menselijk gedrag en/of bepaalde soort van menselijk gedrag bestuderen en toepast op gedrag binnen organisaties
 - management = wetenschap die steunt op verschillende basiswetenschappen
- een organisatie bestaat uit een heterogene groep van medewerkers of organisatieleden
- soorten organisatieleden op basis van
 - functie/rol
 - hiërarchische verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - expertise
 - productbetrokkenheid
 - regiobetrokkenheid
 - sociodemografische betrokkenheid
- heterogeniteit van organisatieleden
 - impliceert een verschillende kijk op de organisatie op basis van waarden en normen
 - heeft gevolgen voor de identificatie van het “gemeenschappelijke” doel en de structuur en werking van de organisatie
- organisatiecultuur

- is het geheel aan gemeenschappelijke waarden en normen die alle organisatieleden delen, de persoonlijkheid van de organisatie die het denken en handelen stuurt
- uit zich op verschillende wijzen



Het ui-diagram van Hofstede

- praktijken: werkvoorschriften, afspraken, routines
- symbolen: kleding, architectuur, logo's
- mythes of heldenverhalen: de doortastende bedrijfsleider in vroegere crisissituaties, de volhardende verkoper op sterk concurrentiële afzetmarkten
- rituelen: manier van elkaar aanspreken, vergaderen en omgang met klanten
- normatieve waardeoordelen over gedrag ("guiding beliefs"): wat is "goed" en "slecht"? wat "mag wel" en "moet"? wat "mag niet"?

1.3 Een organisatie... een "gemeenschappelijk" doel

- een doel is een gewenste toekomstige toestand
- soorten doelen
 - op basis van het voorwerp (aankoop, omvang, aanwerving)
 - op basis van het organisatieniveau (totale organisatie, 1 afdeling, 1 groep medewerkers)
 - op basis van de tijdshorizon (langetermijn-, middellange- en kortetermijndoelen)
 - op basis van het vormelijk karakter (formele doelen, informele doelen)
- doelen vormen een complex en omvangrijk geheel = doelencascade of doelenhiërarchie
- doelen vervullen verschillende functies
 - als richtlijn voor activiteiten of gedrag van organisatieleden
 - als richtlijn voor nieuwe toekomstige beslissingen en doelen (continuïteitsdenken)
 - als basis voor de evaluatie en controle op de geleverde prestaties
- het uitgangspunt is het overkoepelend, gemeenschappelijk doel dat raakt aan de bestaansredenen (maatschappelijke nood, product-of dienstverlening, persoonsgebonden wensen)
- gemeenschappelijk doel bevat basiskeuzes inzake verstrekte producten en diensten
 - bv. specifieke kenmerken van producten, te respecteren waarden en normen bij de vervaardiging of verstrekking ervan, de te gebruiken technologie
 - basiskeuzes maken doorgaans deel uit van de strategische missie
- gemeenschappelijk doel is belangrijk voor "plannen" en "controleren"

1.4 Een organisatie... een bewuste structuur of sturing

- wie doet wat, wanneer, hoe... zit vervat in de organisatiestructuur
- formeel en informeel gezicht van de organisatiestructuur

- formele en informele organisaties kunnen elkaar aanvullen en versterken
 - maar informele structuur kan de formele structuur ook ondergraven
- organisatiestructuur is belangrijk voor “organiseren” en “leiden”

De formele organisatie	De informele organisatie
de taken, al dan niet gebundeld in rollen en/of functies, primeren en staan dus centraal	de mens die de activiteit, de rollen en/of de functie uitvoert, primeert en staat dus centraal
de formele organisatie bestaat onafhankelijk van het lidmaatschap van mensen/organisatieleden	de informele organisatie bestaat enkel in functie van de mensen/organisatieleden van de organisatie
afspraken worden expliciet en officieel neergeschreven in regels en procedures	afspraken worden impliciet opgeslagen in de hoofden van de mensen/organisatieleden
afspraken zijn in principe vrij vast en stabiel	afspraken zijn in principe makkelijk veranderbaar

1.5 Een organisatie... externe invloeden in de omgeving

- externe invloeden afkomstig van de externe omgeving, die zich buiten de grenzen van de organisatie bevindt
- concreet kunnen deze grenzen de vorm aannemen van een juridische afbakening
- bij de identificatie van deze grenzen moeten we voorzichtig zijn: de grens tussen intern en extern is immers niet altijd zo absoluut en eenduidig
 - door intense samenwerkingsverbanden kunnen grenzen vervagen: de juridische grenzen blijven bestaan maar deze tussen de activiteiten verdwijnen
 - een organisatie is zodanig afhankelijk van een bepaalde actor dat ze deze direct en actief betreft bij de uitstippeling van haar beleid
 - de identiteit van een organisatie is slecht zichtbaar en/of fysiek tastbaar (.com bedrijven): verschijnt enkel in de digitale ruimte en niet in de fysieke ruimte
 - ‘virtuele organisatie’: een netwerk van diverse, onafhankelijke organisaties waarbij elkeen één bepaalde activiteit voor zijn rekening neemt
- wegens de beheersbaarheid en de overzichtelijkheid delen ze de externe omgeving doorgaans op in diverse deelomgevingen in eerste instantie
 - enerzijds de taak- of micro-omgeving en anderzijds de algemene macro-omgeving

1.5.1 De taakomgeving

- de taakomgeving of micro-omgeving is dat deel van de externe omgeving waarmee de organisatie direct en wederzijds interageert: de specifieke omgeving heeft een directe invloed

1.5.1.1 De klanten/gebruikers

- een analyse van dit bestanddeel impliceert het in kaart brengen van de behoeften van de verschillende klanten én van de door hen ervaren tevredenheid

1.5.1.2 De toeleveranciers

- leveren de nodige middelen aan de organisaties: grondstoffen, machines, installaties
- een analyse van dit bestanddeel impliceert het in kaart brengen van deze middelen én van de desbetreffende leveranciers

1.5.1.3 De distributeurs

- producten en de dienstverlening moeten 'uitgedeeld' worden: hiervoor doet de organisatie beroep op derden of dus andere organisaties, vaak groot-en/of kleinhandelaars
- een analyse van dit bestanddeel impliceert het in kaart brengen van deze distributeurs (bv. opslagruimte, aangerekende prijzen,...)

1.5.1.4 De (directe en indirecte) concurrenten

- organisaties zijn doorgaans niet de enige aanbieders van een bepaald product of dienstverlening
 - directe concurrenten: organisaties die quasi dezelfde producten en/of diensten aanbieden
 - deze directe concurrenten vormen samen één (afzet)markt of sector
 - bv. autosector (Opel, Ford, Volvo), bankensector (Fortis, KBC, ING)
 - analyse impliceert het in kaart brengen van de algemene kenmerken van de markt én de meer specifieke kenmerken van elke concurrent afzonderlijk
 - indirecte concurrenten
 - potentiële toetreders → nieuwe organisaties die momenteel nog niet hetzelfde product aanbieden op de (afzet)markt maar dit wel zullen doen
 - organisaties die andere producten en/of diensten aanbieden, maar die wel eenzelfde behoefte van de klant dekken → substituut-producten

1.5.1.5 De externe financiers

- organisaties hebben nood aan financiële middelen verstrekt door verschillende geldverstrekkers
 - interne geldverstrekkers (eigen vermogen): familieleden (vaak in KMO's), eigenaars, particuliere of institutionele (bv. banken) beleggers

- externe geldverstrekkers (vreemd vermogen): leningen verstrekt door banken en verzekeringsinstellingen of subsidies verstrekt door overheden
- een analyse van de externe financiers impliceert het in kaart brengen van de algemene kenmerken van de financiële markt én de meer specifieke kenmerken van elke externe financier

1.5.1.6 De onderaannemers en partnerorganisaties

- uitbesteding van taken of activiteiten aan andere organisaties (bv. boekhouding, bewaking)
 - kan zowel uitbesteding van *perifere* of *core* activiteiten zijn
- een analyse van de onderaannemers impliceert het in kaart brengen van de algemene kenmerken van de uitbestedingsmarkt én de specifieke kenmerken van elke onderaannemer
- organisaties kunnen niet alleen uitbesteden maar kunnen ook hun taken samen realiseren, deze zogenaamde partner nemen in tegenstelling tot onderaannemers de activiteit niet over

1.5.2 De algemene omgeving

- de algemene omgeving of macro-omgeving is dat deel van de externe omgeving waarmee de organisatie veeleer indirect en eenzijdig interageert: de algemene omgeving oefent invloed uit op de organisatie, maar de organisatie heeft zo goed als geen impact op de omgeving
 - oorzaak: de algemene omgeving heeft meer betrekking op grote, maatschappijgebonden fenomenen of kenmerken die enkel door een groep van organisaties kunnen worden beïnvloed

1.5.2.1 De politiek-juridische omgeving

- heeft betrekking op het juridisch kader waarbinnen de organisatie werkt alsook het politiek debat dat dit juridisch kader vormgeeft
 - wetten, akkoorden, politieke partijen, belangengroepen, instituten

1.5.2.2 De economische omgeving

- heeft betrekking op het macro-economisch kader waarbinnen de organisatie werkt alsook op het economisch debat dat dit kader beïnvloedt
 - economische groei, investeringsniveaus, werknemer- en werkgeverorganisaties

1.5.2.3 De socioculturele omgeving

- heeft betrekking op het sociaalculturele of maatschappelijke kader waarbinnen de organisatie werkt alsook op de trends en debatten die dit socioculturele kader vormgeven

1.5.2.4 De technologische omgeving

- heeft betrekking op het technologisch kader waarbinnen de organisatie werkt alsook op de trends en ontdekkingen die dit kader vormgeven
 - ook stilstaan bij actoren die deze trends en debatten bepalen: universiteiten: labo's, internationale fora en toonaangevende (vaktijdschriften)

1.5.3 Het karakter van de omgeving

- naast de bovenstaande opgesomde inhoudelijke aandachtspunten kunnen we ook kijken naar het karakter van de externe omgeving a.d.h.v. 3 dimensies (die elk relatief zijn)

1.5.3.1 De mate van stabiliteit versus dynamiek

- stabiel: weinig of geen veranderingen op lange termijn
- dynamisch: veel veranderingen op korte termijn
- relatief karakter: de norm voor 'beperkt/veel' of 'kort/lang' is geen absoluut gegeven, organisaties bepalen grotendeels zelf deze norm in functie waarvan ze zullen oordelen

1.5.3.2 De mate van zekerheid versus onzekerheid

- zekerheid: veranderingen kunnen volledig of grotendeels worden voorspeld door informatie
- onzekerheid: veranderingen zijn niet of beperkt voorspelbaar (dus weinig informatie)

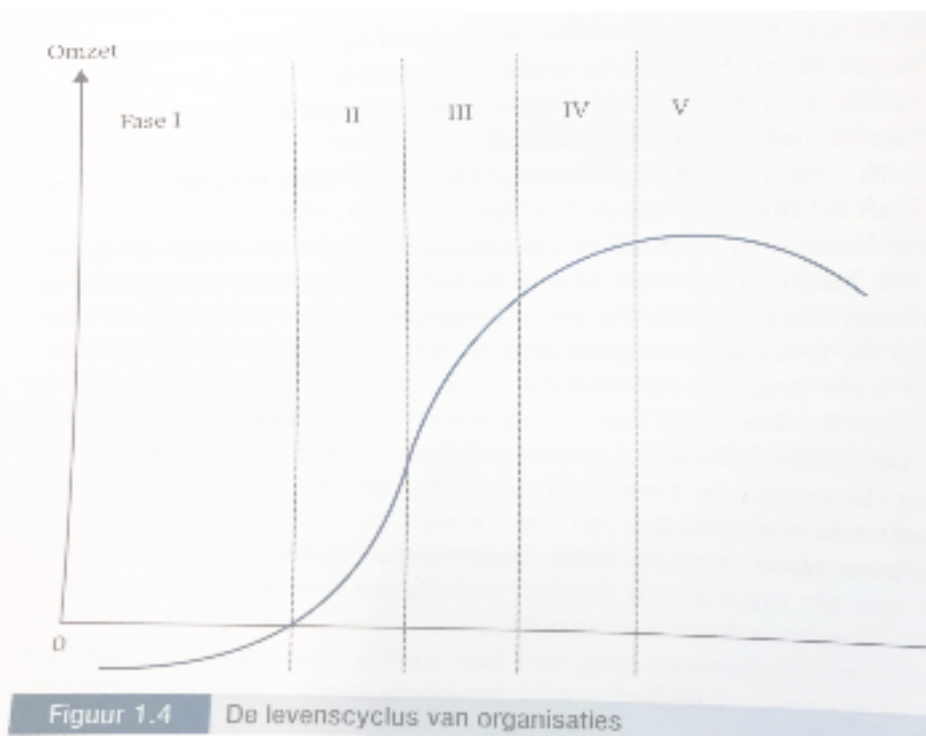
1.5.3.3 De mate van eenvoudigheid versus complexiteit

- eenvoudig: het in kaart brengen van de omgeving vereist maar een beperkte en gemakkelijk beheersbare hoeveelheid kennis
- complexiteit: het in kaart brengen van de omgeving vereist een omvangrijke en een daardoor moeilijk te beheersen hoeveelheid kennis

1.6 Types en soorten van organisaties

- op basis van de (economische) activiteit
 - productorganisaties leggen zich toe op het vervaardigen van (materiële) producten
 - dienstverlenende organisaties leggen zich toe op het verstrekken van diensten
- op basis van de plaats in de 'supply chain' of productieketen
 - de toeleveranciers van grondstoffen en halffabrikaten
 - de producenten of vormgevers van de dienstverlening
 - de groothandelaars en de kleinhandelaars
- op basis van de identiteit van de eigenaar of de kapitaalverstrekker

- private organisaties: gefinancierd door individuen en/of andere organisaties
- publieke organisaties: gefinancierd door overheidsinstanties
- op basis van het ultieme doel of objectief
 - profit-organisaties: winst maken
 - non-profit, social profit of social-profit organisaties: maatschappelijk doel boven winst
- op basis van het juridisch statuut
 - naamloze vennootschappen (NV's)
 - verenigingen onder firma (VOF's)
 - vereniging zonder winsttoegmerk (vzw's)
- op basis van de omvang a.d.h.v. 2 kenmerken: aantal werknemers en de gerealiseerde winst
 - kleine organisaties: max. 50 headcounts en max. jaaromzet €10.000.000
 - middelgrote organisaties: max. 250 headcounts en max. jaaromzet €50.000.000
 - grote organisaties: > 250 headcounts en jaaromzet > €50.000.000
- op basis van de fase in de levenscyclus
 - organisaties in de opstartfase (fase I)
 - organisaties in de introductiefase (fase II)
 - organisaties in de groeifase (fase III)
 - organisaties in de maturiteitsfase (fase IV)
 - organisaties in de vervalfase (fase V)



Hoofdstuk 2: Managers en management

- 2.1 Een algemene definitie... wat is management?
- 2.2 Management... effectiviteit/doelmatigheid en efficiëntie
- 2.3 Management... functies en rollen
- 2.4 Management... kennis, kunde en het polyvalente metaprofiel van de managementwetenschappen
 - 2.4.1 Specialistische en generalistische managementdomeinen
 - 2.4.2 Managementthema's
 - 2.4.3 Kennis, vaardigheden en vakgebieden
 - 2.4.4 De praktijkgerichte en wetenschappelijke dimensie van een vakgebied
 - 2.4.5 Basiswetenschappen en metawetenschappen
- 2.5 Management... soorten managers
- 2.6 Actuele onderwerpen en trends binnen management

Hoofdstuk 2: Managers en management

2.1 Een algemene definitie... wat is management?

- veel definities, maar één rode draad: management is het proces waarbij de inspanningen van de organisatieleden gecoördineerd en gestuurd worden in de richting van de realisatie van een gemeenschappelijk doel → heeft niet enkel betrekking op de activiteiten maar ook op de middelen
- 2 begrippen staan centraal
 - effectiviteit: de daadwerkelijke realisatie van doelen (doelmatigheid)
 - efficiëntie: het zuinig beheer van de hierbij aangewende middelen
- management impliceert het vervullen van taken die vervat zitten in functies en rollen
 - om deze rollen te vervullen moeten managers beschikken over kennis en vaardigheden
 - samen vormen ze het voorwerp en interessegebied van de managementwetenschap
 - deze metawetenschap ontleent haar inzichten aan andere basiswetenschappen

2.2 Management... effectiviteit/doelmatigheid en efficiëntie

- management heeft te maken met de doelmatigheid en efficiëntie van organisaties
 - functioneel management: de organisatie bereikt doelen doelmatig en efficiënt
 - disfunctioneel management: de organisatie bereikt doelen niet doelmatig en efficiënt
- effectiviteit en efficiëntie staan centraal
 - effectiviteit: de mate waarin de organisatie haar vooropgestelde doelen daadwerkelijk realiseert, doelmatigheid, 'de goede dingen doen'
 - efficiëntie: de mate waarin de organisatie bij de realisatie zuinig omspringt met de beschikbare middelen, verschil tussen input en output, 'de dingen goed doen'

2.3 Management... functies en rollen

- Frans industrieel onderscheidde 5 functies of 'processen'; plannen, organiseren, commanderen en controleren → initiële functies gereduceerd tot een vierdeling + herbenoeming
 - plannen: formuleren van doelen en ontwikkelen van strategie
 - organiseren: configureren van taken, medewerkers en andere om taken uit te voeren
 - leiding geven: activeren, motiveren, ondersteunen, helpen, inspireren
 - controleren: vaststellen van prestaties, vergelijken met de objecten en waar nodig bijsturen
- deze managementfuncties worden ook wel het managementproces genoemd en kan zowel een lineair, sequentieel verloop kennen als een dynamisch, interactief verloop
- typologie van Mintzberg: hij onderzoekt de verdere verfijning en de waarheidsgetrouwheid van de functies: hij onderscheidt 10 managementrollen, gebundeld in 3 groepen

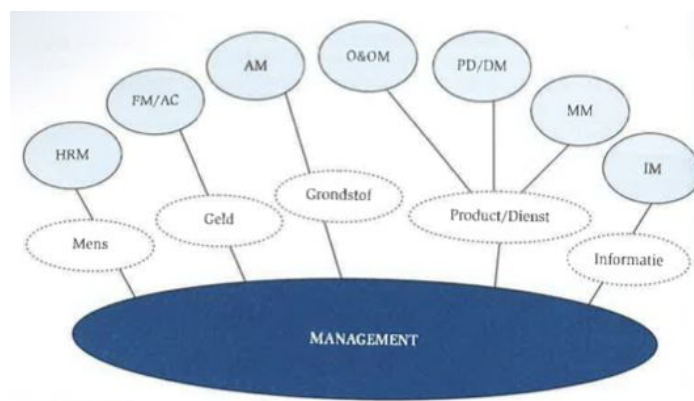
- intermenselijke rollen: leidersrol, boegbeeldrol, verbindingsmanrol
- informatieve rollen: monitor, disseminator, woordvoerderrol
- beslissingsrollen: ondernemersrol, resource allocator rol, probleemoplossende rol, onderhandelaarsrol

2.4 Management... kennis, kunde en het polyvalente meta-profiel van de managementwetenschappen

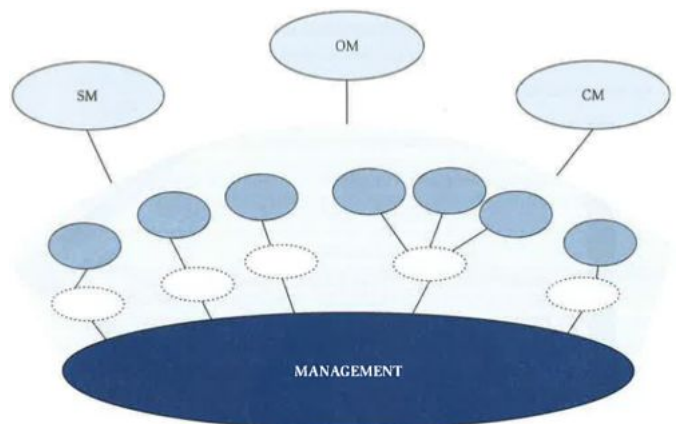
- managers moeten verschillende functies en rollen vervullen: welke kennis en vaardigheden hebben ze nodig om al deze functies en rollen succesvol te realiseren?

2.4.1 Specialistische en generalistische managementdomeinen

- veel definities, maar één rode draad: management is het proces waarbij de inspanningen van de organisatieleden gecoördineerd en gestuurd worden in de richting van de realisatie van een gemeenschappelijk doel → heeft niet enkel betrekking op de activiteiten maar ook op de middelen
 - rondom deze middelen moet er dus worden gepland, georganiseerd, geleid en gecontroleerd
 - elk middel vormt de focus van een bepaald specialistisch of functioneel managementdomein → alle managementdomeinen vormen samen het vakgebied management
- zoals blijkt uit figuur 2.2 vormt bijvoorbeeld
 - het middel mens de focus van personeelsmanagement (HRM)
 - het middel geld de focus van financieel management en accountancy (FM/AC)



- management impliceert de sturing van de organisatie in de richting van het gemeenschappelijke doel, iets wat toch de nodige integratie veronderstelt
 - daarom: aanvulling met 3 generalistische managementdomeinen



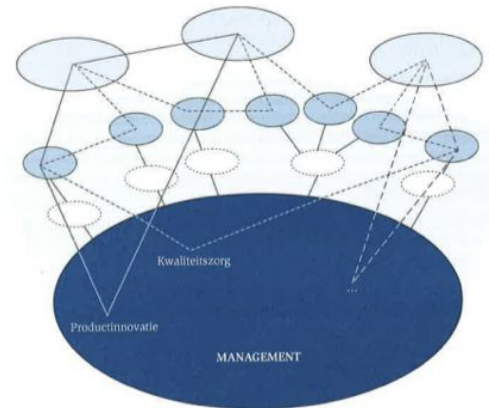
die de 'lijm' vormen tussen al de specialistische managementdomeinen

- de opdeling tussen generalistische en specialistische managementdomeinen is slechts één wijze om het vakgebied te duiden en specificeren en is gebaseerd op de toegevoegde waardeketting: langs welke activiteiten moet een product en hoe worden deze gerangschikt?
- waardeketen van Porter



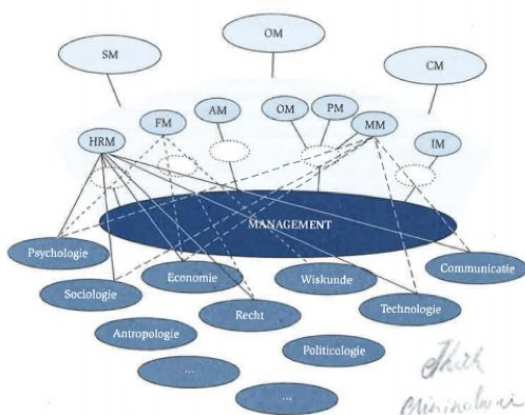
2.4.2 Managementthema's

- een alternatieve opdeling van het vakgebied management kan a.d.h.v. managementthema's
 - het managen van bv. productinnovatie, kwaliteitszorg, klantgerichtheid
 - doorkruisen verschillende managementdomeinen (cross-functioneel): elk thema vereist de inzet van verschillende middelen maar moet ook passen binnen de gehele organisatie
 - organisaties worden geconfronteerd met thematische managementproblemen die ze vervolgens toewijzen aan diverse functionele en generalistische managementdomeinen om ze van daaruit op te kunnen lossen



2.4.3 Kennis, vaardigheden en vakgebieden

- we kunnen bv. de vereiste kennis en kunde binnen het managementdomein HRM terugvinden in de vakgebieden psychologie, sociologie, recht,... daarnaast genereert het vakgebied HRM natuurlijk ook haar eigen additionele inzichten; alle kennis en kunde samen → vakgebied HRM
- schets van een zeer diffuus en heterogeen karakter van de kennis en vaardigheden



2.4.4 De praktijkgerichte en wetenschappelijke dimensie van een vakgebied

- kijken naar de wijze waarop de kennis en kunde van zo'n vakgebied ontstaat → elk vakgebied kent een wetenschappelijke en een praktijkgerichte dimensie
 - wetenschappelijke dimensie
 - kennis en kunde verkregen via methodisch (systematisch) en kritisch onderzoek o.b.v. empirische ontwikkelingen (inzichten) en/of toetsingen (bewijzen of controles)
 - resultaten hiervan worden gevat in theorieën of modellen
 - praktijkgerichte dimensie
 - pragmatische kennis en kunde verkregen a.d.h.v. zeer persoonlijke en/of professiegebonden ervaringen
 - geldigheid is sterk exemplarisch en situatiegebonden, praktische richtlijnen
 - staan niet los van elkaar, maar vullen elkaar aan

2.4.5 Basiswetenschappen en metawetenschappen

- de managementwetenschap ontleent haar wetenschappelijke inzichten eveneens van andere wetenschappen, waardoor we de managementwetenschappen een overkoepelende of metawetenschap noemen
 - de andere wetenschappen noemen we basiswetenschappen (psychologische wetenschappen, sociologische wetenschappen, economische wetenschappen,..)
- het metawetenschappelijk karakter van management houdt 4 risico's in
 - onduidelijk en soms zelf ontbrekend profiel: 'samenraapsel van'
 - de managementwetenschap ontleent soms fragmentair en onvolledig
 - opeising van de managementwetenschap door sommige basiswetenschappen, wat niet correct is en leidt tot verenging en verarming
 - vakliteratuur zit verspreid over verschillende wetenschappelijke disciplines

2.5 Management... soorten managers

- het management van organisaties wordt in principe waargenomen door managers: zij plannen, organiseren, leiden en controleren
 - maar de toewijzing van managementtaken aan managers is niet eenduidig
- soorten managers op basis van een verschillende hiërarchische positie en centrale focus
 - topmanager: bovenaan de hiërarchie, focust op de organisatie als geheel
 - middenmanager: middenin de hiërarchie, focust op een bepaald onderdeel van de organisatie

- lage manager: onderaan de hiërarchie, focust op (sub)onderdeel van het management
- soorten managers op basis van een verschillende scope/variëteit in kennis en vaardigheden
 - specialistische manager: enge en gerichte focus, kennis is meer breed
 - generalistische manager: brede focus, kennis en vaardigheden
- soorten managers op basis van een verschillende anciënniteit/ervaring, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
 - junior manager: weinig ervaring en anciënniteit, beperkte verantwoordelijkheden en bevoegdheden, vooral lagere en specialistische managers
 - senior manager: veel ervaring, anciënniteit, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zowel top-en middenmanagement als specialistische en functionalistische managers

2.6 Actuele onderwerpen en trends binnen management

- mondialisering/globalisering
- multiculturalisme/genderproblematiek
- sociale of maatschappelijke verantwoordelijkheid/bedrijfsethiek
- duurzaamheid/duurzaam ondernemerschap
- E-business
- kwaliteit/kwaliteitszorg
- corporate governance/deugdelijk bestuur

Hoofdstuk 3: Perspectieven op organisaties en management

- 3.1 Een algemene definitie... wat zijn perspectieven?
- 3.2 Het klassiek managementperspectief
 - 3.2.1 Een situering in de tijd
 - 3.2.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.2.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.3 Het "human relations" of gedragsmatig managementperspectief
 - 3.3.1 Een situering in de tijd
 - 3.3.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.3.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.4 Het managementperspectief van de systeembenadering
 - 3.4.1 Een situering in de tijd
 - 3.4.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.4.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.5 Het managementperspectief van de contingentiebenadering
 - 3.5.1 Een situering in de tijd
 - 3.5.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.5.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.6 Het kwantitatief managementperspectief
 - 3.6.1 Een situering in de tijd
 - 3.6.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.6.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.7 De besluitvormingstheorie
 - 3.7.1 Een situering in de tijd
 - 3.7.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.7.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.8 De stakeholderbenadering
 - 3.8.1 Een situering in de tijd
 - 3.8.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.8.3 Bijzondere aandachtspunten
- 3.9 De institutionele managementbenadering
 - 3.9.1 Een situering in de tijd
 - 3.9.2 De typische, algemene kenmerken
 - 3.9.3 Bijzondere aandachtspunten

Hoofdstuk 3: Perspectieven op organisaties en management

3.1 Een algemene definitie... wat zijn perspectieven?

- management heeft een metakarakter: ze ontleent haar inzichten, inclusief de hieraan gekoppelde modellen en theorieën aan verschillende basiswetenschappen
 - gevolgen van metakarakter
 - steunen op diverse basiswetenschappen; veel perspectieven
 - andere inzichten en adviezen gebruiken om in te spelen op problemen
 - gevolg voor managers: perspectieven kennen en kritisch interpreteren
- theorieën = aannames m.b.t. de wijze waarop wetenschappers naar de werkelijkheid kijken en fenomenen uit deze werkelijkheid trachten te begrijpen en te verklaren
- inventarisatie van de perspectieven
 - hoofdstromingen
 - klassiek managementperspectief
 - gedragsmatig managementperspectief (human relations)
 - systeembenadering
 - contingentiebenadering
 - specifieke perspectieven
 - kwantitatief managementperspectief
 - besluitvormingstheorie
 - stakeholdersbenadering
 - institutionalisme

3.2 Het klassiek managementperspectief

3.2.1 Een situering in de tijd

- ontstaan in begin 20ste eeuw met nadien 2 belangrijke oplevingen: jaren '50 en '80 tot heden
- pioniers: Taylor, Gilbreth's, Fayol, Weber
- vakgebieden: technische ingenieurs en sociologen
- basisstromingen
 - wetenschappelijk management: focus op management van productie → Taylor en Gilbreth's
 - klassieke organisatietheorie: focus op de hele organisatie → Fayol en Weber

3.2.2 De typische, algemene kenmerken

- uitgangspunt: het management van organisaties als mechanisme, organisaties managen staat gelijk met het programmeren van een immense machine of computer (structuur en regels)
- dit mens-machinebeeld impliceert een aantal basisveronderstellingen inzake menselijk gedrag
 - de mens is een rationeel wezen
 - rationele logica: een rationeel stappenplan heeft één uitkomst
 - mensen hebben dezelfde belangen
 - eigenbelang is afwezig
- gevolgen voor het aansturen van organisaties
 - via onderzoek inzicht verwerven in de rationele logica van mensen
 - op deze recepten inspelen en daaruit voortvloeiend gedrag perfectioneren
 - recepten voor beter management ontwikkelen; normatief karakter
 - basisrecepten
 - Taylor en Gilbreth: ‘time and motion studies’
 - Fayol: administrative principles
 - Weber: bureaucratietheorie

3.2.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	doelen en efficiëntie
organiseren	formele organisatiestructuur, ver doorgedreven taakspecialisatie,
leiding geven	eenduidige en autoritaire leiderschapsstijl, geen of weinig inspraak
controleren	radicale en strikte controles met een mechanistisch, ingenieurachtig karakter
Andere aandachtspunten	
belangenconflicten en sociale harmonie	
het Fordisme	toepassing van de Tayloristische principes in massa-assemblagelijnen en het lopende bandprincipe; Fordisme = Taylorisme + sociale harmonie

3.3 Het “human relations” of gedragsmatig managementperspectief

3.3.1 Een situering in de tijd

- ontstaan in het midden van de jaren ‘30 met hoogtepunten in de jaren ‘50 en ‘60
- pioniers: Mayo (Hawthorne-experimenten), Follett, Maslow, Herzberg en McGregor
- vakgebieden: sociologen en/of psychologen

3.3.2 De typische, algemene kenmerken

- uitgangspunt = mensgerichte kijk
 - organisaties zijn groepen van mensen
 - mensen zijn te complex om te programmeren en beïnvloeden elkaar bovendien
- dit complexe mensbeeld impliceert een aantal basisveronderstellingen inzake menselijk gedrag
 - irrationele logica (versterkt of verzwakt de rationele logica)
 - vrije wil en vrije keuze
 - diversiteit in preferenties en gedrag
- gevolgen voor het aansturen van organisaties
 - via onderzoek inzicht verwerven in de verschillende facetten van het complex mensbeeld
 - aandacht voor de interacties tussen mensen
 - meer complexe recepteer dus ook een minder sterk normatief karakter
 - basisrecepten
 - Mayo: Hawthorne-experimenten
 - Maslow: behoeftepiramide
 - McGregor: X en Y-theorie

3.3.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	invloed van complex mensbeeld op de formuleringen van doelen
organiseren	informele organisatiestructuur, het belang van groepen en groepsdynamiek
leiding geven	werknemersgerichte leiderschapstijl, inspraak, motivatie van medewerkers
controleren	invloed van complex mensbeeld op gehanteerde controlesystemen: controleren van menselijk gedrag is moeilijk

3.4 Het managementperspectief van de systeembenadering

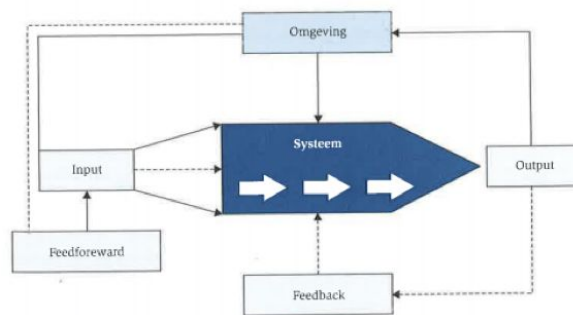
3.4.1 Een situering in de tijd

- vanaf jaren '50
- pioniers: Bertalanffy, Mullins, Miller & Rice, Stoner, Freeman & Gilbert
- vakgebieden: sociaal psychologen, sociologen

3.4.2 De typische, algemene kenmerken

- uitgangspunt: de integratie van het klassiek en gedragsmatig managementperspectief

- de organisatie is een systeem van onderling verbonden subsystemen die samen een geheel vormen en bestaan uit samenhangende entiteiten en componenten
- onderliggende assumpties
 - subsystemen zijn entiteiten met diverse componenten
 - focus op elementen en hun samenhang (informatie,...)
 - open vs. gesloten systemen
- gevolgen voor het aansturen van organisaties; ontstaan van nieuwe woordenschat
 - synergie: het effect van het geheel (of alle subsystemen) is groter dan dat van de subsystemen afzonderlijk, organisaties creëren synergetische opportuniteiten
 - grenzen
 - stromen: van informatie, goederen, middelen,...
 - feedforward en feedback



3.4.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	aandacht voor voorbereidend werk van de planning & plannen sluit expliciet aan bij kenmerken van de (deel)omgevingen van organisaties
organiseren	elk subsysteem heeft zijn eigen leefwereld en dit heeft gevolgen voor de omgeving van de interne structuur & aandacht voor coördinatie
controleren	controle via feedforward-en feedbackinformatiesystemen
Andere aandachtspunten	
effectiviteit en efficiëntie	
omgeving van organisaties	

3.5 Het managementperspectief van de contingentiebenadering

3.5.1 Een situering in de tijd

- ontstaan eind jaren '50
- pioniers: Woodward, Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch

- vakgebieden: humane en gedragswetenschappelijke hoek

3.5.2 De typische, algemene kenmerken

- bijzondere variantie van het systeemdenken
- uitgangspunt: organisaties zijn open, complexe organismen die sterk worden beïnvloed door de typische kenmerken van de externe omgeving maar evenzeer van zichzelf
- onderliggende assumpties
 - er zijn altijd verschillende situaties dus het management van organisaties is situationeel of situatieafhankelijk
 - geen simplistische of universele managementregels
 - focus op het identificeren van contingentiefactoren: dit zijn kenmerken van organisaties en/of haar omgeving die een invloed hebben op de wijze waarop organisaties gemanaged worden (bv. voorspelbaarheid van de omgeving)

3.5.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	veel aandacht voor voorbereidend werk van de planning: analyse van de externe omgeving en de organisatie zelf
organiseren	aandacht voor de manier waarop contingentiefactoren de structuur van organisaties beïnvloeden
leiding geven	aandacht voor de manier waarop situaties de keuze van leiderschapsstijlen beïnvloeden
Andere aandachtspunten	
effectiviteit en efficiëntie	
de omgeving van organisaties	

3.6 Het kwantitatief managementperspectief

3.6.1 Een situering in de tijd

- ontstaan eind jaren '40, begin jaren '50
- insteek: opflakking van het klassiek managementperspectief
- pioniers: 'eigenaars' moeilijk te bepalen
- vakgebieden: ingenieurs en economen

3.6.2 De typische, algemene kenmerken

- leunt sterk aan bij het klassiek managementperspectief
- ontwikkeling van mathematische modellen en technieken (prognose-instrumenten en simulatietechnieken)

3.6.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	gebruik van prognoses en simulaties die de “toekomstige” omgeving voorspellen
controleren	gebruik van gesofisticeerde en overwegend kwantitatieve controle-instrumenten

3.7 De besluitvormingstheorie

3.7.1 Een situering in de tijd

- jaren '60 en '70
- pioniers: Barnard, Lindblom, Simon, Cyert, March
- vakgebieden: multidisciplinair (politieke wetenschappen, economie en informatica)

3.7.2 De typische, algemene kenmerken

- leunt sterk aan bij het complexe mensbeeld van de 'human relations' benadering
- de mens is een beperkt rationeel wezen en is gedreven door eigenbelang
- beperkte rationaliteit
 - de mens is niet in staat om alle informatie m.b.t. een probleem te verzamelen en te verwerken, en vervolgens de beste oplossing te kiezen
 - de mens wil rationeel zijn maar kent zijn grenzen of de beperkingen van de menselijke logica niet
 - persoons- en of groepsgebonden waarden
 - opleiding of vakspecialisme
 - ervaringen
 - positie of functie
 - eigenbelang
 - niet elke mens heeft dezelfde doelen of belangen, ook niet binnen organisaties: er is dus geen universeel gedeeld belang
 - persoon- en of groepsgebonden waarden
 - opvattingen
 - posities

3.7.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	aandacht voor bijzondere kenmerken van het besluitvormingsproces aandacht voor vergelijking tussen het rationele en niet-rationele besluitvormingsproces doelen zijn 'gekleurd': ze sluiten aan bij bepaald eigenbelang van bepaalde groep(en)
controleren	aandacht voor het gebruik van informatie-en coördinatiemechanismen
Andere aandachtspunten	
informatiefilters	
besluitvormingsprocessen	

3.8 De stakeholderbenadering

3.8.1 Een situering in de tijd

- vanaf jaren '80
- pioniers Freeman, Caroll
- verwante stromingen: principal-agent theory, transactiekostenbenadering, strategisch management

3.8.2 De typische, algemene kenmerken

- steunt op het mensbeeld van het gedragsmatig managementperspectief
- aandacht voor het eigenbelang (stake) van mensen
- stakeholders = 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 → interactieve beïnvloeding
 - interne stakeholders (bv. managers, eigenaars) en externe stakeholders (bv. overheid)

3.8.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
plannen	aandacht voor bijzondere kenmerken van het besluitvormingsproces gemeenschappelijk doel is de weerspiegeling van de belangen van de dominante stakeholder
organiseren	aandacht voor de verdeling van macht en gezag, machtsbronnen en machtsmobilisatie
controleren	controleproces impliceert extra manoeuvreerruimte voor stakeholders
Andere aandachtspunten	
(1) informatiefilters (2) besluitvormingsprocessen (3) politiek gedrag (4) corporate governance	

3.9 De institutionele managementbenadering

3.9.1 Een situering in de tijd

- vooral vanaf jaren '80
- pioniers: DiMaggio, Powell, Merton
- vakgebieden: sociaal psychologen, ingenieurs, sociologen (sociologisch institutionalisme)

3.9.2 De typische, algemene kenmerken

- organisaties zijn instituten: een instituut is een gevestigde orde of sociale constructie die regelgebonden en gestandaardiseerd gedrag vertoont
- het gedrag van organisaties wordt bepaald door historisch gegroeide culturele waarden, tradities, gewoonten, routines en interesses
- hoe beïnvloeden maatschappelijke omgevingen de organisatie?
 - geografisch-cultureel gebied
 - politiek-juridische setting
 - sociohistorische tijdspanne
- aandacht voor isomorfistisch gedrag: organisaties binnen eenzelfde maatschappelijke context geven een gelijkaardige invulling aan het management

3.9.3 Bijzondere aandachtspunten

Functie-rolgebonden aandachtspunten	
organiseren	organisatiestructuur is sterk bepaald door de maatschappelijke context
Andere aandachtspunten	
cultuur (waarden, normen, gewoontes in de organisatiecultuur)	

effectiviteit	

managementtrends	

Hoofdstuk 4: Plannen

4.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert “plannen”?

4.2 De planningsactiviteiten, hun kenmerken en de hierbij gehanteerde technieken/instrumenten

4.2.1 De situatieanalyse

4.2.1.1 Informatie verzamelen

4.2.1.2 Informatie interpreteren

4.2.1.3 “Perceptievorming” bij situatieanalyses

4.2.2 De vooropgezette doelen (het “WAT”-vraagstuk)

4.2.2.1 Doelen identificeren en formuleren

4.2.2.2 Perceptievorming- bij de identificatie en formulering van doelen

4.2.3 De acties waarmee de doelen zullen worden gerealiseerd

4.2.3.1 Acties identificeren en formuleren

4.2.3.2 Perceptievorming bij de identificatie en formulering van acties

4.3 De bundeling van planningsactiviteiten in soorten besluitvormingsprocessen

4.4 Soorten van plannen

Hoofdstuk 4: Plannen

4.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert “plannen”?

- het formuleren van doelstellingen en het ontwikkelen van acties of strategieën om deze doelstellingen te realiseren
 - intentioneel karakter: plannen drukken de voornemens, intenties,.. uit
 - toekomstgericht karakter: tijdsinterval tussen het plan en de realisatie ervan
 - soorten besluitvorming (gegenereerde plannen) klassiek, rationeel managementperspectief en incrementeel, organisch managementperspectief

Waarom plannen?

1. bepalen van doelen en prioriteiten
2. coördinatie en afstemming tussen organisatieleden
3. vereenvoudigen van besluitvormingsprocessen
4. stimuleren van alignering
5. communiceren met stakeholders
6. waardecreatie contract tussen publieke organisatie en de toezichhoudende overheid

Hoe plan je?

- door het identificeren en uitvoeren van activiteiten die samen het plannings-of besluitvormingsproces vormen
 - rationeel besluitvormingsproces
 - incrementeel besluitvormingsproces
- wat zijn de bouwstenen van een plan?
 - acties, objectieven, doelen, strategieën, visie en missie

4.2 De planningsactiviteiten, hun kenmerken en de hierbij gehanteerde technieken/instrumenten

- er zijn 3 groepen van planningsactiviteiten
 - het analyseren van de huidige en de toekomstige situatie (context van het plan)
 - bepalen van de doelen die de organisatie wil bereiken (wat)
 - bepalen van de wijzen waarop de organisatie deze doelen zal trachten te realiseren (hoe)

4.2.1 De situatieanalyse

- analyse van de toestand van de organisatie én haar omgeving
 - informatie verzamelen en interpreteren

4.2.1.1 Informatie verzamelen

- 2 centrale vragen
 - welke soort van informatie kunnen organisaties verzamelen
 - soorten informatie op basis van tijdsdimensie
 - informatie omtrent het heden
 - informatie omtrent het verleden
 - informatie omtrent de (vermeende) toekomst
 - soorten informatie op basis van het voorwerp
 - informatie over de organisatie zelf
 - informatie over de externe omgeving
 - hoe verzamelen organisaties informatie? welke technieken gebruiken ze?
 - aandachtspunten
 - is de informatie kwaliteitsvol?
 - is de informatie valide?
 - is de informatie betrouwbaar?
 - schriftelijke vragenlijsten
 - open vragen vs. gesloten vragen
 - feitelijke, objectieve vragen vs. perceptieve, subjectieve vragen
 - mondelinge interviews
 - gestructureerde interview: gesprek met schriftelijke vragenlijst
 - halfgestructureerde interview: overzichtslijst met aandachtspunten
 - open interview: gesprek wordt geleid door informatieverstrekker
 - individuele vs. groepsinterviews
 - observaties
 - non-participatieve observatie vs. participatieve observatie
 - naturalistische observatie vs. experimentele observatie
 - prognoses
 - kwantitatieve technieken: mathematische of statische extrapolaties, i.e. tijdreeksanalyses, regressieanalyses, econometrische modellen)

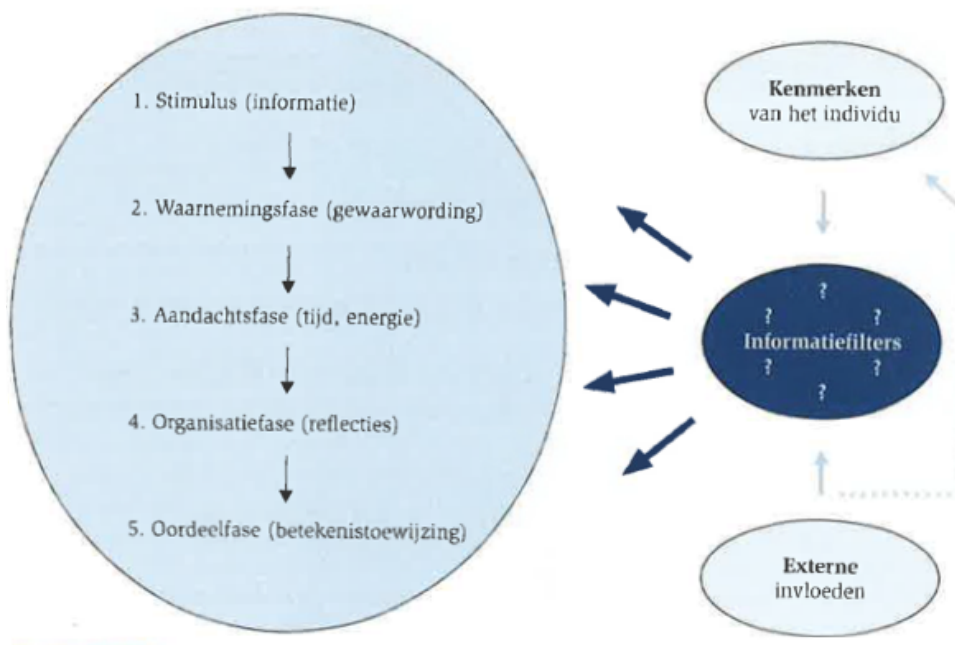
- kwalitatieve technieken: experts, bevoorrechte getuigen, panelgesprek, Delphi-methode
- scenario-planning

4.2.1.2 Informatie interpreteren

- hoe informatie interpreteren?
 - wat is de betekenis van de verzamelde informatie?
 - is dit goed of slecht voor de organisatie?
 - vormt het een bedreiging of een opportuniteit
 - moet de organisatie hierop reageren?
 - interpretaties sturen beslissingen
 - informatie interpretatietechnieken
 - interpreteren i.f.v. het verleden
 - interpreteren i.f.v. een vooropgestelde norm/plan
 - interpreteren i.f.v. de concurrent/andere organisatie
 - interpreteren i.f.v. signalen vanwege derden
 - interpreteren i.f.v. de tijdsdruk
- zonder referentiekader geen interpretatie

4.2.1.3 "Perceptievorming" bij situatieanalyses

- betekenisgeving is vaak bepaald door individuele en groepsgestuurde processen → subjectief proces
- fasen bij perceptievorming



- filters die aanleiding geven tot perceptievorming
 - interne informatiefilters: specifieke kenmerken van het individu
 - fysieke gesteldheid, persoonlijkheid, persoonlijke ambities, noden, beroep, intelligentie, vaardigheden, emotionele toestand, ervaringen, status/positie
 - externe informatiefilters: externe invloeden die inwerken op het individu
 - aard van de stimulus informatie): veel/weinig, groot/klein, dynamisch/statisch, luid/stil, fel/flauw, nieuw/oud en vertrouwd
 - context rondom de stimulus (informatie): voorgrond/achtergrond, verbale en non-verbale signalen
- perceptieproblemen (vertekening)
 - stereotypering: perceptie is gebaseerd op een generaliserende categorisering in plaats van op een feitelijke vaststelling
 - Halo-effect: perceptie is gebaseerd op 1 kenmerk van het object in plaats van op het geheel van kenmerken
 - perceptieve verdediging
 - de projectie: perceptie gebaseerd op de (vermeende) herkenning van zichzelf in anderen

4.2.2 De vooropgezette doelen (het "WAT"-vraagstuk)

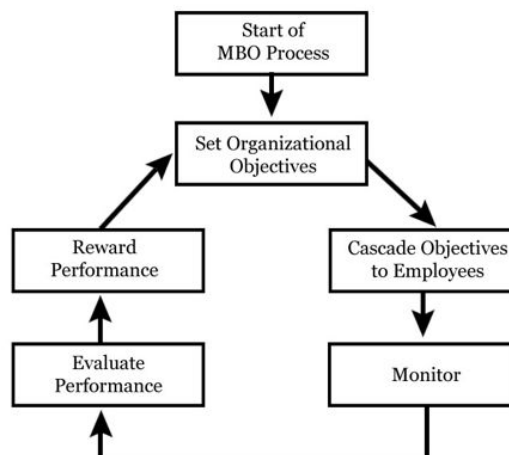
- de concrete voornemens, intenties, objectieven of streefdoelen verweven in de plannen
- twee centrale vragen
 - welke soort van doelen (kunnen) organisaties formuleren?
 - op basis van tijdsdimensie (nabije vs. verre toekomst)
 - op basis van het voorwerp (algemene kenmerken van de organisatie, middelen van de organisatie, kenmerken van de externe omgeving)
 - op basis van de formulering (concreet vs. vaag)
 - op basis van de schaal (integrale organisatie vs. subdelen)
 - hoe formuleren organisaties doelen? welke technieken gebruiken ze hiervoor?

4.2.2.1 Doelen identificeren en formuleren

- identificatie van doelen op basis van de situatieanalyse en de hierbij gevonden problemen
- identificatie van doelen aan de hand van creatieve brainstormsessies
- identificatie van doelen aan de hand van participatief management
- identificatie van doelen aan de hand van SMART-criteria

- specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden
- identificatie van doelen en het Management by Objectives principe (MBO)
 - (1) overkoepelende organisatiedoelen formuleren
 - (2) doorvertaling in persoons-of functiegebonden doelen
 - (3) prestatieverbeteringplannen
 - (4) controlesystemen
 - (5) belonings-, opleidings- en loopbaanbeleid
 - voordelen
 - eenduidige, consistente en goed beheersbare controle over de integrale organisatie
 - realisatie van het gemeenschappelijke doel
 - nadelen
 - lijkt eenvoudig maar resulteert in de praktijk vaak in complexe, onoverzichtelijke en bureaucratische meet- en regelsystemen
 - simplistische invulling van het begrip management: het management van organisaties wordt gereduceerd tot het halen van doelen
 - weinig oog voor complexe en ingewikkelde doelrealisaties

The Five-Step MBO Process



4.2.2.2 Perceptievorming- bij de identificatie en formulering van doelen

- de subjectieve perceptievorming maakt de formulering van doelen complex en weinig eenduidig
 - wat zijn precies de problemen waaraan de doelen dienen gekoppeld te worden?
 - welke problemen/kansen uit de situatieanalyse zijn prioritair?

- welke doelen krijgen welke prioriteiten?
 - naast subjectief karakter speelt ook onbewust karakter een rol

4.2.3 De acties waarmee de doelen zullen worden gerealiseerd

- ontwikkelen van acties of strategieën om de doelstellingen te bereiken
 - hoe wensen we de vooropgezette doelstellingen te bereiken?
 - hoe zijn we van plan dit te verwezenlijken?
 - welke alternatieven stellen we concreet voorop en welke verkiezen we?

4.2.3.1 Acties identificeren en formuleren

- identificatie en evaluatie a.d.h.v. creatieve brainstormsessies
- identificatie en evaluatie a.d.h.v. participatief management
- identificatie en evaluatie a.d.h.v. welbepaalde criteria
- identificatie en evaluatie a.d.h.v. theorieën en/of modellen
 - complexe causale relaties

4.2.3.2 Perceptievorming bij de identificatie en formulering van acties

- subjectieve perceptievorming maakt de formulering, evaluatie en selectie van acties vooral complex en weinig eenduidig
 - kunne alle acties wel worden geïdentificeerd?
 - welke acties worden uiteindelijk weerhouden en welke niet?
 - waarop is deze selectie precies gebaseerd?
- naast het subjectief karakter speelt ook het onbewust karakter een rol

4.3 De bundeling van planningsactiviteiten in soorten besluitvormingsprocessen

- activiteiten bundelen leidt tot een besluitvormingsproces, maar verloopt zo'n proces? → identificatie van 2 verschillende soorten van besluitvormingsprocessen
 - rationeel of mechanistisch besluitvormingsproces
 - organisch of gedragsmatig besluitvormingsproces

Het rationeel besluitvormingsproces	Het gedragsmatig besluitvormingsproces
lineaire, sequentiële volgorde	niet lineair, niet sequentieel, door elkaar
veel aandacht voor ideaaltypische methoden,	geen normen of ideaaltypische sets

technieken en instrumenten	
subjectieve perceptie heeft slechte invloed	subjectieve perceptie is eigen aan het complex mensbeeld en daardoor onvermijdbaar
één “beste” invulling of resultaat	resultaat verschilt
aandacht voor het formele en bewuste karakter	aandacht aan zowel het formele als aan het informele en onbewuste karakter
consistent, rechtlijnig verloop	grillig verloop

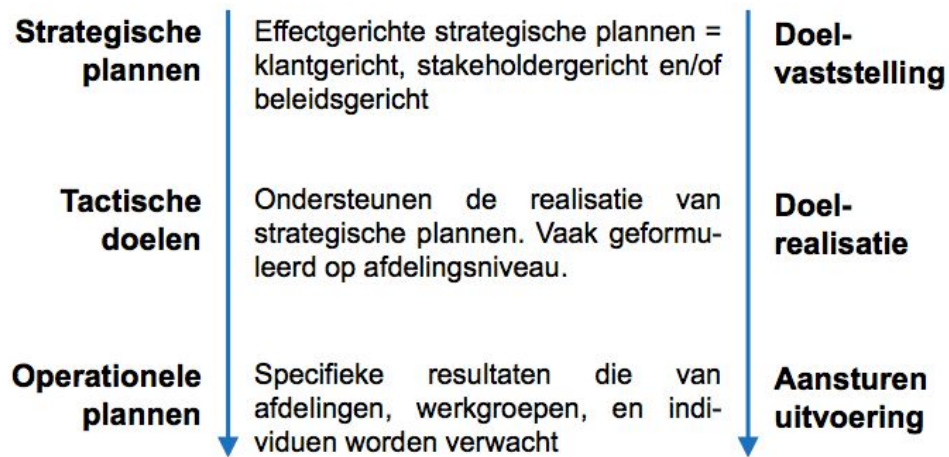
- ook opdeling mogelijk op basis van de vertrouwdheid met het probleem/kans én de aanwezigheid van informatie
 - onderscheid tussen zekere, routinematige en voorgeprogrammeerde besluitvormingsprocessen en onzekere, niet-voorgeprogrammeerde besluitvormingsprocessen

Zekere, voorgeprogrammeerde besluitvorming	Onzekere, niet-voorgeprogrammeerde besluitvorming
probleem is eenvoudig en goed afgebakend	probleem is complex en moeilijk af te bakenen
probleem is bekend en komt vaak voor of terug	probleem is nieuw en komt weinig voor
informatie rond alternatieve oplossingen en hun effecten is bekend en volledig	informatie rond alternatieve oplossingen en hun effecten is meer onbekend en onvolledig
er bestaan van procedures en standaarden die voorschrijven wat de (geprefereerde) oplossing is	er bestaan (nog) geen procedures of standaarden rond (geprefereerde) oplossingen

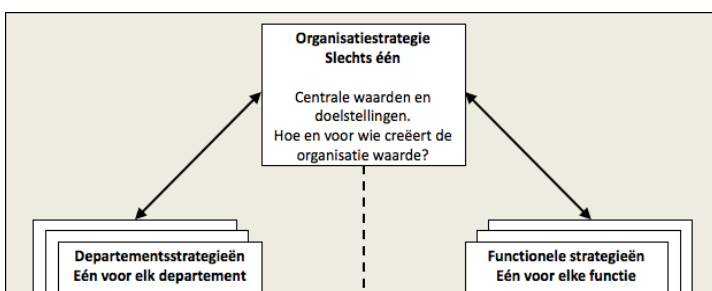
4.4 Soorten van plannen

- op basis van het vakgebied of managementdomein
 - aankoopplannen (offerteplannen, leveringsplannen, facturerplannen,...)
 - productieplannen (voorraadbeheerplannen, onderhoudsplannen,...)
 - marketing-en verkoopplannen (distributieplannen, publiciteitsplannen,...)
 - serviceplannen
 - R&D-plannen
 - HRM-plannen (werving-en selectieplannen, carrièreplannen, uitstroomplannen,...)

- financiële plannen (budgetplannen)
- aan de hand van het kenmerk “deel van de organisatiestructuur”
 - plannen op het niveau van de integrale organisatie (“corporate” plannen)
 - plannen op het niveau van bedrijfseenheden of divisies (divisionele plannen)
 - plannen op het niveau van afdelingen of diensten (afdelingsplannen)
 - plannen op het niveau van producten/klanten/regio (productplannen, marktplannen,...)
 - plannen op het niveau van projecten (projectplannen)
- op basis van een gecombineerd pakket van verschillende kenmerken
 - strategische plannen
 - tactische plannen
 - operationele plannen



Kenmerken	Strategische plannen	Tactische plannen	Operationele plannen
Tijdshorizon	Lange termijn	Middellange termijn	Korte termijn
Betrekking op	De totale organisatie	De bedrijfseenheid	De dienst, klant, product
Aard van de besluitvorming	Zeer complex	Complex	Eenvoudig, eenduidig
Betrokken managers	Topmanagers	Top-en middenmanagers	Midden-en lagere managers
Bereik van de implicaties	Omvangrijk, ingrijpend	Beperkter, ingrijpend	Gericht, beperkt, minder ingrijpend



Hoofdstuk 5: Organiseren

5.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert “organiseren”?

5.2 De voornaamste onderdelen of bouwstenen

5.3 De taakspecialisatie en -differentiatie

5.4 De departementalisatie

5.5 De coördinatie en integratie

5.6 Machts-en gezagsverdeling

5.7 Contingentiefactoren

5.8 Soorten structuurtypes

5.9 Organogram

Hoofdstuk 5: Organiseren

5.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert "organiseren"?

- organiseren legt zich toe op
 - de identificatie van de taken die moeten worden uitgevoerd om de doelen en aanverwante acties of strategieën te realiseren;
 - de toewijzing van deze taken aan organisatieleden en functies;
 - het bundelen van functies in zogenaamde werkeenheden (i.e. diensten, afdelingen...)
 - het afstemmen of coördineren van zowel functies als werkeenheden op elkaar;
 - het toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan functies en werkeenheden
- naargelang de keuzes die worden gemaakt ontstaat er andere organisatiestructuur
 - de uiteindelijke keuzes, en zo de invulling van de organisatiestructuur, kan ook visueel worden weergegeven in een zogenaamd organogram

5.2 De voornaamste onderdelen of bouwstenen

- taakspecialisatie en -differentiatie: identificatie van taken
- departementalisatie: bundelen van organisatieleden en functies in werkeenheden
- coördinatie en integratie: afstemmen of coördineren van afzonderlijke functies en werkeenheden
- machts- en gezagsverdeling: toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden

5.3 De taakspecialisatie en -differentiatie

- heeft betrekking op de identificatie en de toewijzing van taken aan organisatieleden en functies

5.3.1 Keuzemogelijkheden

- omvang: groot vs. beperkt
- variatie: uniform vs. verschillend → heeft directe gevolgen voor de vereiste kennis en kunde
- continuüm: hoge taakspecialisatie vs. lage taakspecialisatie
- taakspecialisatie verhogen of verlagen a.d.h.v. instrumenten
 - taakverbreding: uitbreiding takenpakket met meer gelijksoortige taken
 - taakverrijking: uitbreiding takenpakket met meer andersoortige taken
 - taakroulatie: takenpakket blijft ongewijzigd, werknemer verandert van functie

- bijzondere vormen van taaktoewijzing
 - groep-of teamwerk: autonome teams en semi-autonome teams (taakverrijking)
 - projectmanagement: tijdgebonden takenpakket, projectmanager en projectteam)

5.3.2 Keuzes en overwegingen met betrekking tot de taakspecialisatie

- efficiëntie: relatief hoge mate van taakspecialisatie
- effectiviteit: relatief lage mate van taakspecialisatie
 - groot personeelsverloop
 - verhoogd absentisme
 - stakingen en blokkeringsgedrag
- creativiteit en innovatie: relatief lage mate van taakspecialisatie
- multi-inzetbaarheid van medewerkers: relatief lage mate van taakspecialisatie

5.4 De departementalisatie

- gelijksoortige functies worden gebundeld in werkeenheden (diensten, departementen, cellen)
- waarom? → door gelijksoortige functies samen te brengen kunnen organisatieleden elkaar inspireren, ondersteunen, kennis doorgeven en middelen delen
- gevolg? → een grotere effectiviteit en efficiëntie: doelen worden sneller en goedkoper bereikt

5.4.1 Keuzemogelijkheden

- functionele departementalisatie
 - bundeling van gelijksoortige functies die qua vakgebied of discipline aan elkaar verwant zijn
 - bv. HRM - werving en selectie, loonadministratie, opleiding en training
- divisionele (of marktgerichte) departementalisatie
 - functies die zich toespitsen op eenzelfde markt, eenzelfde product of dienstverlening, eenzelfde klant of eenzelfde geografische regio
- multifocus departementalisatie
 - gelijksoortige functies die zich tegelijkertijd toespitsen op eenzelfde disciplinair vakgebied én op dezelfde markt
 - matrixdepartementalisatie: horizontale en verticale combinatie van departementen
 - voordelen
 - kwaliteit van het product wordt beter bewaakt
 - product is beter afgestemd op de klant
 - korte communicatielijnen
 - flexibiliteit
 - nadelen

- eenheid van bevel wordt doorbroken
 - veel overleg
 - loyaleitsconflicten
 - compromissen
 - moet consequent worden doorgetrokken
- hybride departementalisatie: de principes van de functionele en divisionele departementalisatie gelijktijdig gecombineerd maar op meerdere niveaus
- horizontale (of procesmatige) departementalisatie
 - gelijkaardige functies als functies die betrokken zijn bij eenzelfde kernproces
 - gericht op fundamentele transformatieprocessen
 - combinatie van vaktechnische en marktgebonden kennis
 - voordelen
 - stimuleert flexibiliteit
 - richt ieders aandacht op het produceren en leveren van waarde aan de klant
 - elke medewerker krijgt een breder beeld van de organisatieleden
 - nadelen
 - bepalen van kernprocessen is moeilijk en tijdrovend
 - vereist training van medewerkers om effectief te werken in de omgeving van een horizontaal team
 - horizontale structuur kan beperking zijn voor ontwikkeling van vaardigheden
- modulaire departementalisatie
 - functies die een redelijk afgesloten en zelfstandig werkend geheel vormen binnen of buiten de grenzen van de organisatie (bv. uitbesteding) → intern of extern
 - modules van takenpakketten die intern of extern worden georganiseerd
 - ruimte voor autonomie en onafhankelijkheid
 - nadeel: doordat de verschillende werkeenheden zeer los en onafhankelijk van elkaar staan is het moeilijk om de organisatie duidelijk te identificeren als één samenhangend geheel
 - vergelijking met netwerkorganisaties of virtuele organisaties: geheel van zelfstandige en onderling onafhankelijke organisaties die elk één of meerdere modulaire takenpakketten integraal voor hun rekening nemen
- aandachtspunten bij departementalisatie
 - departementalisatie leidt tot de ontwikkeling van afzonderlijke of gescheiden leefwerelden binnen de organisatie: elke werkeenheden legt ingevolge het typisch karakter van het takenpakket andere accenten in de cognitieve en emotionele oriëntatie

- doelen
- tijdshorizon
- intermenselijke relaties
- formalisatiegraden
- differentiatieproblematiek: middelpuntvliedende kracht binnen organisaties, de organisatie kan worden ontbonden doordat werkeenheden zich distantiëren van elkaar en zo van de integrale organisatie
- differentiatieparadox: een groeiende differentiatie vereist een grotere coördinatie of integratie, maar deze integratie is juist moeilijker door de aanwezigheid van meer onderling verschillende leefwerelden

5.4.2 Keuzes en overwegingen met betrekking tot de departementalisatie

zie overzichtstabel p.215-216

5.5 De coördinatie en integratie

- afstemming van zowel afzonderlijke functies als van werkeenheden op elkaar
- coördinatiemechanismen om te vermijden dat functies en werkeenheden een apart leven gaan leiden en daardoor de organisatie versplintert

5.5.1 Keuzemogelijkheden

- wederzijdse aanpassingen (mutual adjustment)
 - onderlinge, vaak informele en soms vrijwillige afspraken
 - bv. gesprekken, dagelijks werkoverleg, telefonische contacten of e-mails
- regels en procedures
 - coördinatie via standaardisatie
 - werkvoorschriften, interne reglementen, procedurehandboeken, handleidingen
 - kan betrekking hebben op input, throughput of output
- directe supervisie
 - de directe chef of hiërarchisch overste bepaalt welke medewerker wat en wanneer doet
- departementoverschrijdende functies en/of werkeenheden
 - coördinatie via afzonderlijke, speciale coördinatiefuncties en/of -werkeenheden
 - bij individuele functies: verbindingsfuncties of liaisonrollen
 - bij volledige werkeenheden: liaisonafdeling
- tijdelijke werkeenheden of coördinatieteams (“task forces”)
 - om dringende maar tijdelijke coördinatieproblemen op te lossen

- soms multidisciplinair team of crossfunctioneel team
- buffers (“slack resources”)
 - deze tussenvoorraden voorzien de aan elkaar gekoppelde takenpakketten van de nodige spelingsruimte of slack resources

5.5.2 Keuzes en overwegingen met betrekking tot coördinatiemechanismen

- de mate van taakonzekerheid
 - naarmate de taakonzekerheid toeneemt zal de nood en dus de omvang van de coördinatie-inspanningen ook toenemen
 - bv. machine vs productiechef
- de mate van taakinterafhankelijkheid
 - 3 soorten van taakinterafhankelijkheid
 - “pooled” taakinterafhankelijkheid
 - “sequentiële” taakinterafhankelijkheid
 - “wederzijdse” taakinterafhankelijkheid
 - naarmate de taakinterafhankelijkheid toeneemt zal ook de nood en dus de omvang van coördinatie-inspanningen toenemen
- de dynamiek binnen takenpakket(ten)
 - naarmate de dynamiek groter wordt zal ook de nood en dus de omvang van coördinatie-inspanningen toenemen
- de aanwezigheid van stringente (prestatie)doelstellingen
 - strakke organisatiedoelen verhogen de coördinatie omdat het dan een vereiste is dat alle functies en/of werkeenheden goed samenwerken

Omvang/nood aan coördinatie	Keuze coördinatiemechanismen
Geen, weinig coördinatie	<ul style="list-style-type: none"> ● wederzijdse aanpassing ● regels en procedures ● directe supervisie
Een aanzienlijke, toenemende coördinatie	<ul style="list-style-type: none"> ● departementoverschrijdende functies ● tijdelijke werkeenheden (task forces)
Zeer veel coördinatie	<ul style="list-style-type: none"> ● wederzijdse aanpassing ● tijdelijke werkeenheden (task forces) ● buffers

5.6 Machts-en gezagsverdeling

- heeft betrekking op het toewijzen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan functies en/of werkeenheden
- formele of legitieme macht: het formeel geëxpliciteerde recht om invloed te mogen uitoefenen op anderen uit de organisatie
- het geheel aan toegewezen formele macht = het formele machtskader
 - weerspiegelt de grenzen van de macht en waar ze betrekking op macht
 - aantal medewerkers
 - middelen
 - beslissingsprocessen
 - omstandigheden
- de keuzemogelijkheden hebben betrekking op de omvang en spreiding van de formele macht

5.6.1 Keuzemogelijkheden

- centraliseren versus decentraliseren
 - over hoeveel functies/werkeenheden wordt de formele macht verspreid? en waar in de hiërarchie wordt deze verspreid?
 - intensiteit
 - belang van het besluitvormingsprocessen of middelen
 - aantal besluitvormingsprocessen of middelen
 - bewegingsvrijheid en besluitvormingspremissen
 - aanverwante begrippen
 - delegeren: tijdelijk verplaatsen van de formele macht naar andere, vaak ondergeschikte medewerkers in een organisatie
 - participatief management: door gedecentraliseerde en/of gedelegeerde besluitvormingsprocessen krijgen mensen meer inspraak in het beleid
 - empowerment: doorvoeren van centralisatie op het niveau van individuele teams of functies
 - het verband tussen formele macht en gezag
 - gezag wordt meer gezien als uitoefening en aanwending van formele macht, het gezag vloeit voort uit de toegekende formele macht
- een grote versus kleine “span of control”
 - grote vs. kleine span of control
 - aantal hiërarchische niveaus binnen een organisatiestructuur

- piramidale structuur of een vlakke organisatie
- de eenheid van formele macht en gezag
 - line of authority
 - unity of command
- de lijn-en staffuncties
 - onderscheid op basis van bevoegdheid
 - lijnfuncties: beslissingsbevoegdheden (“manager”)
 - staffuncties: adviserende bevoegdheden (“expert”)
 - onderscheid op basis van soort activiteit
 - lijnfuncties: kernactiviteiten (productie- en dienstenstroom)
 - staffuncties: ondersteunende functies

5.6.2 Soorten van macht

- het verschil tussen de formele macht en de andere soorten van macht: de beïnvloeding van deze andere soorten grijpt niet plaats via een expliciet vastgelegd formeel machtskader
 - organisaties maken hieromtrent dan ook geen weldoordachte keuzes omdat ze dit niet wensen (irrelevant, onbelangrijk of kunnen (niet maakbaar en manipuleerbaar) of omdat ze gewoonweg niet beseffen dat machtsbasisen bestaan
- belonings-en bestraffingsmacht
- controlemacht over informatie- en beslissingspremissen
- expertisemacht
- referentiemacht
- macht ingevolge de netwerkcentraliteit

5.6.3 Keuzes en overwegingen met betrekking tot de macht en gezagsverdeling

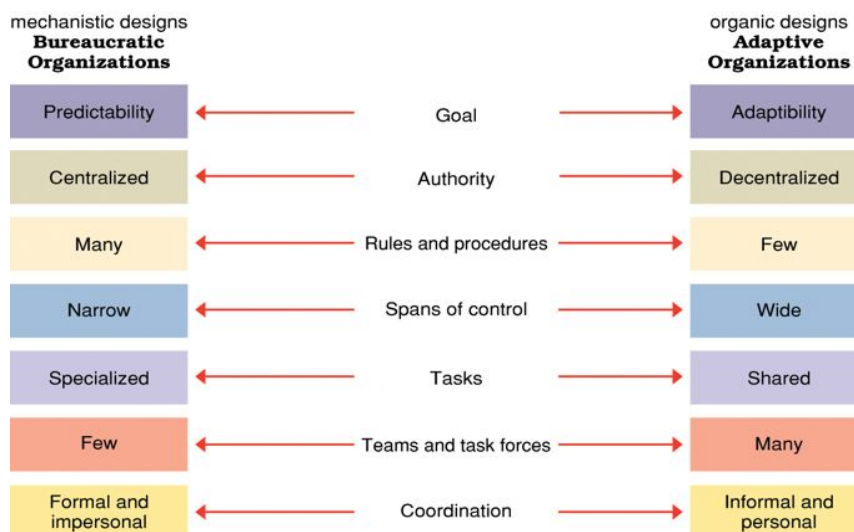
1. de snelheid en het tempo van de besluitvorming
2. de kwaliteit van de besluitvorming
3. de beoogde creativiteit, innovatie binnen de besluitvorming
4. de beoogde kostenbeheersing bij de besluitvorming
5. de kenmerken van bepaalde takenpakketten
6. de beoogde motivatie en jobsatisfactie van medewerkers
7. de beoogde ontwikkeling van medewerkers
8. het profiel van de medewerker
9. het profiel van de manager (directe chef)
10. het (organisatiekundig) profiel van de organisatie

5.7 Contingentiefactoren

- kenmerken van de externe omgeving
 - dynamiek van de externe omgeving
 - voorspelbaarheid van de externe omgeving
 - de vijandigheid van de externe omgeving
 - de maatschappelijke cultuur
- kenmerken van de interne omgeving
 - de omvang van de organisatie
 - de technologie
 - het type werknemer en type taken

5.8 Soorten structuurtypes

- organisatiestructuur typologieën
 - departementalisatie
 - functionele organisatiestructuur
 - divisionele organisatiestructuur
 - matrix organisatiestructuur
 - Burns & Stalker (1961) = mechanistisch vs. organisch



Mechanistic

Organic

- High specialization
- Rigid departmentalization
- Clear chain of command
- Narrow spans of control
- Centralization
- High formalization

- Cross-functional teams
- Cross-hierarchical teams
- Free flow of information
- Wide spans of control
- Decentralization
- Low formalization

5.9 De grafische en visuele voorstelling... het organogram

- zie tabel p. 248: enkele typologieën met betrekking tot de organisatiestructuur
- ontwerpbeslissingen
 - ontwerp van posities
 - taakspecialisatie (horizontaal en verticaal)
 - formalisatie/regularisatie van gedrag
 - training (van vaardigheden) en indoctrinatie (van waarden)
 - ontwerp van de superstructuur
 - groepering van eenheden (F, P, G, M-indeling)
 - grootte van de eenheden (span of control)
 - ontwerp van de overlegstructuren
 - systemen voor planning en coördinatie
 - verbindingsmiddelen (liaisonfuncties, comités, taakgroepen, matrix)
 - ontwerp van besluitvormingssystemen
 - verticale (de)centralisatie
 - horizontale (de)centralisatie

Nieuwe trends in organiseren

- kortere bevelslijnen
 - verminderen van het aantal organisatieniveaus
- minder eenheid van bevel
 - cross functionele teams, projectgroepen, horizontale structuren
- bredere spanwijdte
- meer delegatie en “empowerment”
- andere balans tussen centralisatie en decentralisatie
- minder staffuncties

Hoofdstuk 6: Leiding geven

6.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert “leiding geven”

6.2 Soorten van beïnvloeding en leiding geven

6.2.1 Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen

6.2.2 Beïnvloeden via specifiek gedrag en leiderschapsstijlen

6.2.2.1 Een taakgerichte leiderschapsstijl

6.2.2.2 Een werknemersgerichte leiderschapsstijl

6.2.2.3 Mengvormen van de taak-en werknemersgerichte leiderschapsstijl

6.2.2.4 Een transformationele, charismatische of visionaire leiderschapsstijl

6.2.2.5 Een solo versus teamgerichte leiderschapsstijl

6.3 Soorten van contingenties

6.3.1 De motivatie en de capaciteiten van de ondergeschikten

6.3.2 De werkomgeving en de persoonlijkheid van de ondergeschikten

6.3.3 De maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden inzake leiderschap

6.3.4 Bijzondere, tijdelijke omstandigheden (bijvoorbeeld crisissituaties)

Hoofdstuk 6: Leiding geven

6.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert "leiding geven"

- leiding geven: het activeren, motiveren, ondersteunen, helpen en sturen van medewerkers in functie van de vooropgestelde plannen en de ontworpen organisatiestructuur
 - gericht op het beïnvloeden van het denken en vooral het handelen van de organisatieleden en dit in de richting van het gemeenschappelijk doel
 - formeel karakter vs. informeel karakter
 - formeel karakter: de organisatie duidt zelf aan wie leider mag en moet zijn
 - informeel karakter: gerichte beïnvloeding ontstaat eveneens spontaan, buiten de context van de formele taak- en gezagsverdelingen
 - hoe beïnvloeden leiders het denken en handelen? wat zijn de karaktertrekken van leiders? welke leiderschapstijlen zijn er? is het aanleerbaar?

6.2 Soorten van beïnvloeding en leiding geven

- universele benadering: oog voor wat leidinggeven impliceert en vooral voor welke verschijningsvormen of soorten van leidinggeven er bestaan = **WAT**
- situationele benadering: welke vormen van leidinggeven komen in welke omstandigheden of situaties meer/minder voor? = **WAAROM + WANNEER**

6.2.1 Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen

- trekkenbenadering
 - bestuderen van karaktertrekken die leiders van niet-leiders onderscheiden
 - wetenschappelijke basis?
 - communicatievaardigheid
 - emotionele stabiliteit
 - extravertheid
 - nevendiscussie: zijn de karaktereigenschappen het gevolg van de leiderschapsfunctie of de oorzaak van de aanduiding tot leider?
 - dit slaat op de discussies tussen deterministische mensvisie (waarbij karaktertrekken zijn aangeboren) en de maakbaarheid van de mens
 - bestuderen van karaktertrekken van succesvolle en niet-succesvolle leiders

- maatschappelijke stereotype van succesvolle leider?
- gedrag van ondergeschikten zodanig beïnvloeden dat ze doelen van de organisatie daadwerkelijk realiseren

6.2.2 Beïnvloeden via specifiek gedrag en leiderschapsstijlen

- een leiderschapsstijl is een consistent gedragspatroon dat de leider vertoont
- transactionele leiderschapsstijlen: hebben tot doel de vooropgezette doelen te realiseren
 - taakgerichte leiderschapsstijl
 - werknemersgerichte leiderschapsstijl
- transformationele leiderschapsstijlen: hebben tot doel om veranderingen te realiseren

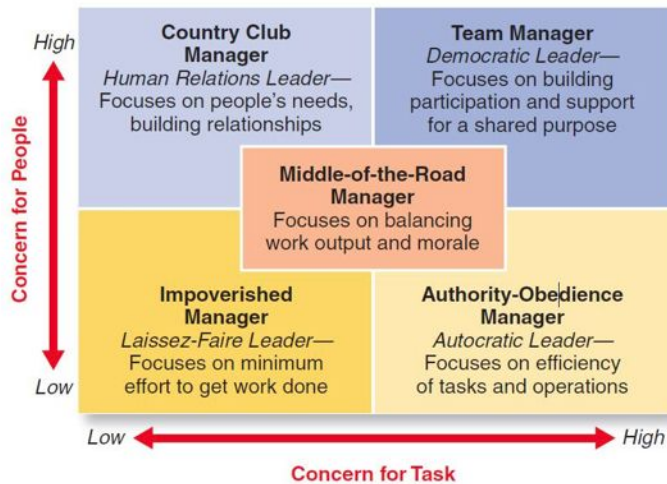
6.2.2.1 Een taakgerichte leiderschapsstijl

- een taakgerichte leiderschapsstijl probeert het denken en handelen van een medewerker te beïnvloeden door zich direct toe te spitsen op de te realiseren doelen en de hiervoor noodzakelijke takenpakketten
 - de leider stuurt medewerkers aan op de inhoud van het takenpakket
 - de leider omschrijft en plant het werk
 - de leider wijst werk toe
 - de leider controleert en ondersteunt medewerkers
 - de leider is de hiërarchische chef
- alternatieve benamingen: “initiating structure” leiderschapsstijl, “autocratische” leiderschapsstijl, “productiegerichte” leiderschapsstijl

6.2.2.2 Een werknemersgerichte leiderschapsstijl

- een werknemersgerichte leider probeert het denken en handelen van zijn/haar medewerkers te beïnvloeden door zich indirect toe te spitsen op de te realiseren doelen en de hiervoor noodzakelijke takenpakketten
 - de leider stuurt via sociale relaties en werksfeer
 - de leider creëert aangename en stimulerende omstandigheden
 - de leider stimuleert tweerichtingscommunicatie
 - de leider betreft medewerkers in beslissingen
 - de leider gedraagt zich als een coach met weinig nadruk op de formele machtspositie
- alternatieve benamingen: “considerate” leiderschapsstijl, “democratische” leiderschapsstijl

6.2.2.3 Mengvormen van de taak- en werknemersgerichte leiderschapsstijl



6.2.2.4 Een transformatieele, charismatische of visionaire leiderschapsstijl

- stuurt het transformatieele proces van de organisatie en stimuleert medewerkers om hierover na te denken en dus te participeren
 - de leider inspireert de medewerkers via een uitgesproken en persoonlijke visie op de toekomst en overtuigt ze om hier actief aan mee te bouwen
 - de leider fungeert als rolmodel
 - het gedrag van de leider getuigt van enthousiasme, inzet en energie
 - de leider "bezielt" via zijn/haar gedrag
- heeft een zodanig grote en vergaande impact op zijn/haar medewerkers dat deze zichzelf overtreffen en daden stellen die ze anders nooit zouden doen (kan positief of negatief zijn)
- het visionaire leiderschap legt meer de nadruk op een uitdagende maar wel krachtige, realistische, geloofwaardige en gepaste toegepaste toekomstvisie en valt dus niet enkel terug op zijn persoonlijke uitstraling maar evenzeer op zijn deskundigheid

6.2.2.5 Een solo versus teamgerichte leiderschapsstijl

- solo leiderschapsstijl
 - de leider stelt zich onafhankelijk op
 - de leider eist een grote mate van bewegingsvrijheid
 - de leider vertoont vrij directief gedrag t.o.v. de anderen

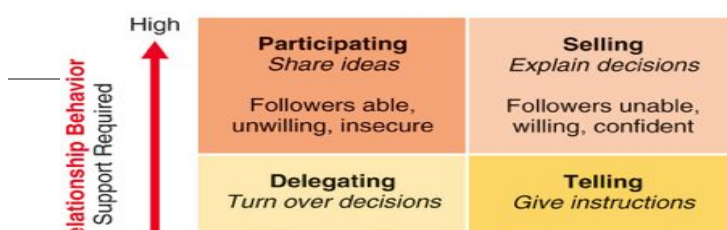
- het gedrag van de leider concentreert zich op de leidinggevende taak
- teamgerichte leiderschapsstijl
 - de leider stemt zijn/haar gedrag af op anderen
 - de leider erkent het bestaan van grenzen en beperkingen aan het eigen gedrag
 - de leider erkent de bijdrage die anderen kunnen leveren aan de doelrealisatie
 - de leider concentreert zich op de eigen taak “als onderdeel van” een groter geheel van leidinggevende taken

6.3 Soorten van contingenties

- waarom verkiezen organisaties een bepaalde leiderschapsstijl?
- → hiervoor zijn 2 basisoverwegingen
 1. er bestaat één bepaalde leiderschapsstijl die het meest succesvol is
 - Blake & Mouton: team manager
 2. de beste leiderschapsstijl wordt bepaald door de specifieke situatie waarin de leider leiding moet geven
 - contingenties of situationele benadering
 - twee mogelijkheden
 - allocatiebeleid: leiderschapsstijl is persoonsgebonden, leider heeft slechts één stijl onder de knie, Leaders dienen geplaatst te worden in een omgeving waar hun stijl tot recht komt
 - opleidingsbeleid: eenzelfde leider kan meerdere leiderschapsstijlen vertonen, afhankelijk van de situatie kan de leider zich aanpassen en de organisatie kan de leider trainen om nieuwe stijlen onder de knie te krijgen

6.3.1 De motivatie en de capaciteiten van de ondergeschikten

- Hersey & Blanchard onderscheiden 4 situaties waarin de motivatie en capaciteiten bepalend zijn voor de keuze inzake leiderschapsstijlen
 - optie 1: de medewerker heeft noch motivatie, noch kennis & kunde
 - optie 2: de medewerker vertoon motivatie, maar beschikt niet over de capaciteiten
 - optie 3: de medewerker toont geen motivatie, maar beschikt over de capaciteiten
 - optie 4: de medewerker vertoont zowel motivatie als de vereiste capaciteiten
- belangrijk gevolg van de opvattingen van Hersey & Blanchard: een leider t.a.v. van het voltallig team van medewerkers moet verschillende leiderschapsstijlen combineren



6.3.2 De werkomgeving en de persoonlijkheid van de ondergeschikten

- ↳ pad-doeltheorie van House: de werkomgeving en persoonlijkheid van medewerkers bepalen hoe de leider hen moet helpen bij het identificeren en succesvol bewandelen van het pad dat leidt tot de realisatie van de vooropgezette doelen → als de leider aan deze verwachtingen voldoet is er sprake van succesvol leiderschap
 - situatie 1
 - sterk gestructureerd takenpakket
 - medewerker beschikt over de juiste capaciteiten en heeft zelfvertrouwen
 - werknemersgerichte leiderschapstijl
 - situatie 2
 - dubbelzinnig takenpakket
 - ervaring medewerker is beperkt en weinig vertrouwen in zelfsturing
 - taakgerichte leiderschapstijl

6.3.3 De maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden inzake leiderschap

- heersende culturele waarden en normen (bv. Nederland vs. Noord-Korea)
- machtsafstand
- ideaaltypische en vaak clichématige opvattingen (“male-manager” model)

6.3.4 Bijzondere, tijdelijke omstandigheden (bijvoorbeeld crisissituaties)

- crisisleiderschapstijlen: leiderschapstijlen nodig om de organisatie door moeilijke tijden of noodsituaties te leiden
 - sterk taakgericht en autocratische leiderschapstijl = centralisatie van macht
 - herprofilering of positionering = transformationele of charismatische leiderschapstijl
 - gedemotiveerde en misnoegde medewerkers = werknemersgerichte leiderschapstijl

Leadership can be irrelevant

- substitutes for leadership

- follower characteristics
 - experience, training, professional orientation, or the need for independence
- job characteristics
 - routine, unambiguous, and satisfying jobs
- organization characteristics
 - explicit formalized goals, rigid rules and procedures, or cohesive work groups

Hoofdstuk 7: Controleren

7.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert “controleren”

7.2 Controleren via prestatiemetingen... vaststellen en evalueren

7.2.1 Indicatoren en normen ontwikkelen

7.2.1.1 De omschrijving van concepten en kernconcepten

7.2.1.2 De identificatie en keuze van soorten indicatoren

7.2.1.3 De beoordeling van de kwaliteit van de indicatoren

7.2.1.4 De formulering van normen

7.2.2 Informatiesystemen ontwikkelen

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

7.3.1 Feedforward- en (tussentijdse) feedbacksystemen

7.3.2 Beloningssystemen

7.3.3 Budgetteringprocessen

7.3.4 Coördinatiemechanismen als controle-instrumenten

7.3.5 Geëxpliciteerde gedragscodes

7.3.6 Organisatieveranderingen

7.3.7 Conflicthanteringsmethodes

7.3.8 Principes van de lerende organisatie

7.4 Soorten van controlesystemen

Hoofdstuk 7: Controleren

7.1 Een algemene definitie... wat is/impliceert “controleren”

- controleren, ook wel managementcontrole genoemd, wordt omschreven als:
 - het vaststellen van prestaties
 - het evalueren van deze prestaties door ze te vergelijken met vooropgestelde prestatienormen of richtlijnen
 - het ondernemen van ondersteunende stappen en/of corrigerende maatregelen
- enge definitie = prestatiemetingen versus brede definitie = implementatie en bijsturing
- de link met klassieke visies
 - klassieke managementcontrole (enge definitie) =
 - linear, sequentieel proces
 - formuleren doel/standaard
 - informatieverzameling over de realiteit
 - evaluatie
 - gedragsmatig managementperspectief =
 - minder aandacht voor prestatiemeting omdat het deel is van het proces
 - oog voor bijsturing/optimalisatie
- centrale activiteiten in de managementcontrole
 - ontwikkelen van indicatoren voor prestatiemetingen
 - ontwikkelen van informatiesystemen
 - verstevigen van het implementatieproces

7.2 Controleren via prestatiemetingen... vaststellen en evalueren

- vaststellen en evalueren
 - focust op de concrete prestaties of resultaten van de organisatie
 - de relatie leggen met de strategie van de organisatie
- prestatiemetingen

- STAP 1: ontwikkelen van prestatie-indicatoren (zie 7.2.1)
- STAP 2: informatiesysteem om data te verzamelen over deze indicatoren (zie 7.2.2)
- STAP 3: evaluatie aan de hand van criteria

7.2.1 Indicatoren en normen ontwikkelen

- een indicator is een aanwijzing over de staat en de toestand van het desbetreffende doel en/of plan: is het gerealiseerd of niet?
 - eenvoudige doelen: 1 of slechts enkele indicatoren
 - complexe doelen: meerdere indicatoren
- ontwikkelen van indicatoren impliceert
 - omschrijven van concepten en kernconcepten
 - wat bedoelen we hiermee, hoe gaan we het concreet maken?
 - de identificatie en keuze van soorten indicatoren
 - twee veelgebruikte groeperingen van soorten indicatoren
 1. input, throughput en output-indicatoren = middelen, inspanningen en resultaat
 2. kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren = cijfers en beoordelingen
 - de beoordeling van de kwaliteit van de indicatoren
 - de validiteit als criterium
 - meet de indicator wat hij beweert te meten? → conceptuele dekkingkracht
 - bv. jobtevredenheid van medewerkers → tevredenheid salaris vs. absentieïsme
 - de betrouwbaarheid als criterium
 - is de meting voldoende stabiel? → de waarde of invulling van de indicator mag niet variëren in functie van de tijd en/of van de persoon
 - legitimiteit van het criterium
 - is de indicator acceptabel, zinvol en relevant?
 - de formulering van normen
 - bij elke indicator moeten normen of streefwaarden bepaald worden
 - een norm is een waarde die de indicator moet hebben en/of bereiken opdat er kan worden gesproken van een daadwerkelijke doelrealisatie
 - verschillende soorten normen: minimumnorm, maximumnorm, range, referentiewaarde of exacte waarde, benchmark

7.2.2 Informatiesystemen ontwikkelen

- datamanagement: het gericht ontwikkelen én beheren van informatiesystemen i.f.v. de indicatoren

- kwaliteitscriteria
 - accurate, actuele en relevante informatie
 - tijdig verstrekte informatie
 - eenvoudig en gemakkelijk te consulteren informatie
 - systematisch bijgehouden informatie
 - efficiënte en kostenbewust beheerde informatie
- inhoudelijke + technische kennis
 - informatie verzamelen
 - informatie verwerken
 - informatie op een gepaste wijze stockeren
 - informatie rapporteren
 - deze technische kennis zit vervat in de onderzoeksmethodologie, informatica, informatiemanagement

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

- kernvraag: hoe kunnen doelen en/of plannen concreet worden gerealiseerd?
- centrale focus: de verdere doorvertaling van de doelen en/of plannen naar meer afgeleide, fijnmazige, gespecialiseerde plannen én naar concrete, hieruit voortvloeiende acties
 - deze doorvertaling en acties vereisen een inhoudelijke en procesmatige sturing
 - inhoudelijke sturing: sturing vanuit 1 of meerdere vakgebieden over hoe doelen kunnen worden gerealiseerd
 - procesmatige sturing: vereisen een grondige kennis inzake organiseren en leidinggeven

7.3.1 Feedforward- en (tussentijdse) feedbacksystemen

- feedforward
 - wat?
 - op voorhand informatie verstrekken over wat er precies moet gebeuren wat resulteert in specifieke richtlijnen of instructies (procedures, afspraken,...)
 - waarom?
 - feedback focust op het onveranderlijke verleden
 - feedforward focust op het oneindig aantal mogelijke opties in de toekomst
- feedback
 - wat?

- welke activiteiten werden reeds gerealiseerd en met welke directe gevolgen?
- waarom?
 - bijhouden hoever het met de implementatie staat
 - ingrijpen indien er zich problemen of obstructies voordoen

7.3.2 Beloningssystemen

- beloningen vormen extra stimulansen om de implementatie tot een goed einde te brengen
 - kan zowel individueel als collectief toegekend worden
 - vorm kan verschillen: maandelijks salaris, jaarlijkse bonus of premie, maaltijdcheque,...
 - er zijn verschillende motivatietheorieën over de vraag hoe beloningen gedrag beïnvloeden
 - onderliggende controlemechanismen
 - feedforward
 - cognitief controlemechanisme
 - afkoop controlemechanisme
 - faciliterend controlemechanisme

7.3.3 Budgetteringprocessen

- dit 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

7.3.4 Coördinatiemechanismen als controle-instrumenten

- we kunnen hierbij 3 grote types onderscheiden
 - bureaucratisch controlemechanisme
 - regels, procedures en directe supervisie
 - vrij strikte en strakke controle van het implementatieproces
 - marktcontrolemechanisme
 - de externe (afzet)markt geeft aan of ze de gerealiseerde acties en vooral de output als voldoende efficiënt ervaart = extern aangestuurd feedbacksysteem
 - een efficiënte implementatie uit zich in een aantrekkelijke prijs
 - clancontrolemechanisme
 - implementatie wordt gestuurd door gedeelde waarden, normen en tradities
- de aard van de activiteiten bepaalt welk controlemechanisme het meest aangewezen is

7.3.5 Geëxpliciteerde gedragscodes

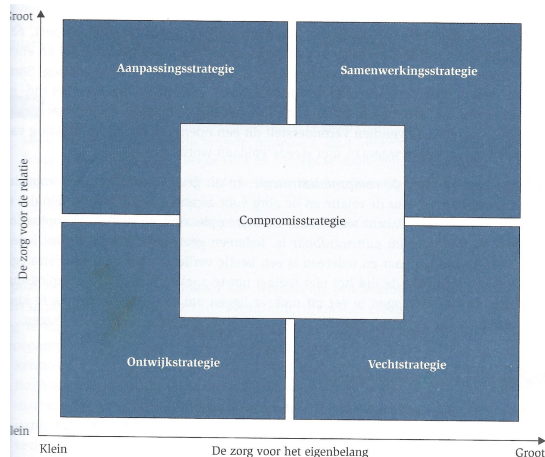
- organisaties expliciteren hun gedeelde waarden in een formele gedragscode die voorschrijven welke mentale regels en procedures er in acht moeten worden genomen
- ethische vragen bij het gebruik van gedragscodes

7.3.6 Organisatieveranderingen

- verschillende soorten: verandering van organisatiestructuur,- cultuur of beleid,
- ook aandacht voor weerstanden en de manier waarop deze kan worden ondervangen
 - persoonsgebonden weerstand: onwetendheid, angst, economische en sociale gevolgen
 - organisatiegebonden weerstand: structurele inertie, machtsbalans, negatieve ervaringen
- ook bijzondere vorm van organisatieverandering: Business Process Reengineering

7.3.7 Conflicthanteringsmethodes

- implementatieproces kan ook verstoord worden door conflictsituaties
- typologie van conflicthanteringsmethodes onderscheidt strategieën o.b.v. 2 dimensies
 1. de zorg voor de ander, de relatie
 2. de zorg voor zichzelf of de assertiviteit



7.3.8 Principes van de lerende organisatie

- het ontwikkelen van leercapaciteiten (flexibele en responsieve ingesteldheid) om zich aan te passen aan onverwachte en onbekende situaties
- vooraleer een organisatie een 'lerende organisatie' genoemd kan worden moet er sprake zijn van een aantal condities, die gegroepeerd zijn in 3 clusters
 - kenmerken van de organisatiestructuur
 - kenmerken van informatiestromen
 - kenmerken van het gevoerde personeelsbeleid

7.4 Soorten van controlesystemen

De basis van de identificatie	De soorten controlesystemen
De organisationele reikwijdte	overkoepelend/gedeeltelijk
De aard van het beleid	strategisch beleid, financiële beleid, productiebeleid, HRM-beleid,...
de locatie van de controle	centraal/decentraal
de samenhang van de controle	gefragmenteerd/unitair of geïntegreerd
de vorm van de controle	persoonlijk/mechanistisch of elektronisch
de specifieke kenmerken van het instrument	output, -input, -proces, -bureaucratische, -marktgerichte, -clan en -cultuurcontrolesystemen

Andere controlesystemen

- balanced scorecard
 - dit is een managementsysteem dat vertrekt vanuit missie, visie en strategie en dit vertaalt naar vier perspectieven. Deze vier perspectieven moeten in evenwicht zijn en kunnen gedragen worden door de missie, visie en het gehele beleidsplan
 - 4 perspectieven: financieel, klant, interne organisatie en innovatie
- EFQM-model (European Foundation for Quality Management)
 - doel: zelfevaluatie van de organisatie, benchmarking met andere organisaties, identificeren van verbeterpunten, introduceren van een nieuwe denkwijze
 - bestaat uit 2 delen
 1. een lijst met aandachtspunten gegroepeerd volgens 9 criteria van het model
 2. evaluatiecriteria in de vorm van de 'RADAR-kaart' en de 'Padvinderskaart' die het beoordelen van deze aandachtspunten mogelijk maakt
 - binnen de 9 criteria zijn er 2 soorten aandachtsgebieden
 1. de organisatorisch gerichte aandachtsgebieden
 2. de resultaatgerichte aandachtsgebieden
- CAF-model (Common Assessment Framework)
 - idem maar voor de openbare sector

Hoofdstuk 8: Generalistische managementdomeinen

8.1 Strategisch management

8.1.1 Concrete activiteiten

8.1.1.1 De rationele activiteitencyclus

8.1.1.2 Het incrementeel activiteitenproces

8.1.1.3 Het politiek activiteitenproces

8.1.2 Technieken en instrumenten

8.1.2.1 De rationele instrumentenkoffer

8.1.2.2 De gedragsmatige principes en richtlijnen

8.1.2.3 De politieke richtlijnen en principes

8.1.3 Relevante basisvakgebieden

8.2 Cultuurmanagement

8.2.1 Concrete activiteiten

8.2.2 Technieken en instrumenten

8.2.2.1 De diagnose instrumentenkoffer

8.2.2.2 De gap-analyse instrumentenkoffer

8.2.2.3 De cultuurverandering instrumentenkoffer

8.2.3 Relevante basisvakgebieden

Hoofdstuk 8: Generalistische managementdomeinen

8.1 Strategisch management

- definitie van strategisch management verschilt naargelang het managementperspectief
 - klassieke, rationele benadering
 - strategie van een organisatie is een formeel plan dat beantwoordt aan 4 kenmerken
 - toekomstgericht plan
 - geïntegreerd plan
 - expliciete omgevingsfocus
 - expliciete en bewuste keuzes
 - doel van de strategie: langetermijnoverleving van de organisatie
 - gedragsmatig perspectief & stakeholder perspectief
 - strategie van een organisatie is een dominant gedragspatroon vergelijkbaar met de persoonlijkheid/karakter van het individu en vertoont volgende kenmerken
 - enkel een deel van het dominant gedragspatroon wordt formeel gepland of dus bewust, intentioneel en formeel vooropgesteld (intentionele strategie)
 - is onderhevig aan de invloed van het complexe mensbeeld
 - het andere deel ontstaat spontaan (spontane strategie)

8.1.1 Concrete activiteiten

8.1.1.1 De rationele activiteitscyclus (rationeel managementperspectief)

- er zijn 3 vuistregels

- VUISTREGEL 1: de formulering en implementatie van de strategie dient te verlopen volgens een lineair, sequentieel stappenplan
 - (1. visie)
 - 2. missie
 - 3. strategische omgevingsanalyses
 - grondige, nauwgezette analyse van de externe en interne omgeving
 - 4. strategische doelen
 - doelen die betrekking hebben op de lange termijn, op de integrale organisatie op de omgevingsanalyse geïnventariseerde aandachtspunten
 - 5. strategische acties, keuzes en accenten
 - 6. strategie implementatie
 - a. doorvertaling naar tactische en operationele doelen
 - b. fit organisatiestructuur
 - c. monitoring
- het verschil tussen missie en visie: een missie verwijst naar de bestaansreden van een organisatie, terwijl een visie het ideaaltypische maatschappijbeeld is waaraan de organisatie een bijdrage wenst (moet) leveren via haar missie
- VUISTREGEL 2: de strategische activiteitencyclus moet worden hernomen volgens een vast tijds patroon (5 jaar) → continue of gestadige aanpassing van de strategie
- VUISTREGEL 3: de strategische activiteitencyclus moet sterk worden aangestuurd door het topmanagement

8.1.1.2 Het incrementeel activiteitenproces (gedragmatig managementperspectief)

- de activiteiten verlopen niet volgens een lineair, sequentieel stappenplan
 - het niet strak vasthouden hieraan laat ruimte voor de spontane strategie
 - de strategie volgt geen noodzakelijke herhaling volgens een vast tijds patroon
 - de organisatieleden of gebeurtenissen in de externe omgeving bepalen het ritme, waardoor de cyclus eerder een organisch, grillig en spontaan tijds patroon vertoont
 - het gedragmatig managementperspectief voorziet geen vast top-down-aansturing
 - wel een belangrijke rol voor topmanagement, maar uiteindelijke sturing zal worden bepaald door verschillende kenmerk van de organisatie (bv. cultuur)

8.1.1.3 Het politiek activiteitenproces (stakeholdersbenadering)

- in deze benadering wordt er aandacht besteed aan de invloed van interne en externe stakeholders
- bij elke planmatige stap en bij elke spontane reactie stelt zich de vraag:

- wie bepaalt/beïnvloedt deze stap/reactie?
- welk eigenbelang staat hierbij centraal?
- welk politiek gedrag wordt vertoond om dit eigenbelang kracht bij te zetten?
- de nadruk wordt gelegd op het politiek karakter van de vertoonde activiteiten

8.1.2 Technieken en instrumenten

8.1.2.1 De rationele instrumentenkoffer (rationeel managementperspectief)

- bij elke activiteit moet er gebruik gemaakt worden van een gestandaardiseerde set van erkende en zo kwaliteitsgaranderende instrumenten

8.1.2.2 De gedragsmatige principes en richtlijnen (gedragsmatig managementperspectief)

- het gaat niet zozeer om instrumenten maar eerder om gehanteerde principes en richtlijnen
- volgens dit perspectief bestaat er niet zoiets als een gestandaardiseerde set van instrumenten

8.1.2.3 De politieke richtlijnen en principes (stakeholdersperspectief)

- in principe kan de organisatie gebruik maken van de suggesties gemaakt door het rationeel managementperspectief, maar meer dan suggesties zijn het niet
- het gebruik van deze instrumenten wordt sterk beïnvloed door het complexe mensbeeld en vooral het eigenbelang van de diverse stakeholders

8.1.3 Relevante basisvakgebieden

- enerzijds zijn de benodigde kennis en kunde afkomstig uit diverse basisvakgebieden
 - economie, recht, politicologie, wiskunde, psychologie, sociologie, communicatie
- anderzijds wordt er ook kennis en kunde gegenereerd in de managementwetenschappen zelf

8.2 Cultuurmanagement

- heeft betrekking op de invulling, vormgeving, aansturing en/of verandering van de organisatiecultuur
 - de organisatiecultuur is de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie; de 'sociale lijm' die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt
- wat is een organisatiecultuur?
 - deel van een algemene (maatschappelijke) cultuur
 - vaak stevig verankerd en dus moeilijk aan te passen/bij te sturen
 - vaak niet eenvormig = subculturen in organisaties

- geen grip op alle factoren die organisaties beïnvloeden
- slechts gedeeltelijk zichtbaar
- geen bewuste beleving

8.2.1 Concrete activiteiten

- cultuurmanagement impliceert 4 activiteiten
 1. diagnose van de organisatiecultuur
 2. gap-analyse = inventariseren van de mate van afstemming tussen de organisatiecultuur en de strategie/omgeving van de organisatie
 3. veranderen of aanpassen van de organisatiecultuur
 4. socialiseringsproces = aanleren en bijbrengen van de gewenste organisatiecultuur

8.2.2 Technieken en instrumenten

8.2.2.1 De diagnose instrumentenkoffen

- kwalitatieve technieken
 - debatten waarbij 'hidden beliefs' naar voren worden gebracht
 - het gebruiken van tegenpooldiscussies; dit is het in een debat plaatsen van tegenpraktijken tegenover gangbare praktijken met de vraag waarom de eerste en dus niet de tweede verkiesbaar zijn → dieperliggende opvattingen achterhalen
- kwantitatieve technieken
 - bv. vragenlijsten gekoppeld aan cultuurtypologieën

8.2.2.2 De gap-analyse instrumentenkoffer

- identificatie van de eventuele kloof tussen de organisatiecultuur enerzijds en de organisatiestrategie, structuur en omgeving anderzijds
- de ideaaltypische organisatiecultuur wordt geïdentificeerd vanuit de strategie, structuur en omgeving en deze wordt daarna geconfronteerd met de feitelijke organisatiecultuur

8.2.2.3 De cultuurverandering instrumentenkoffer

- richtlijnen in de vorm van raadgevingen of noodzakelijk geachte randvoorwaarden om een stevig verankerde cultuurverandering door te voeren
- zo noodzaakt een cultuurverandering bv.:
 - een heldere visie op de nieuwe organisatiecultuur
 - een symbolisch leiderschap
 - een nauwgezette selectie van nieuwe werknemers

8.2.3 Relevante basisvakgebieden

- enerzijds zijn vooral de basisvakgebieden belangrijk aangezien het cultuurmanagement overwegend aan bod komt in de gedragswetenschappen
 - antropologie, sociologie, psychologie
- anderzijds wordt er ook kennis en kunde gegenereerd in de managementwetenschappen zelf
 - organisatiemanagement, HRM, communicatiemanagement



Hoofdstuk 9: Specialistische

managementdomeinen

9.3 Productie-en of dienstenmanagement

9.3.1 Activiteiten

9.3.2 Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

9.3.2.1 Het bepalen en vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes

9.3.2.2 Het organiseren van de taken en/of de productieafdeling

9.3.2.3 Het opvolgen en bijsturen van de productie

9.2.3 Relevante basisvakgebieden

9.4 Marketingmanagement

9.4.1 Activiteiten

9.4.2 Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

9.4.2.1 Het realiseren van marktonderzoek

9.4.2.2 Beslissen over hoe de klant de producten of diensten kan aankopen of aanschaffen

9.4.2.3 Het organiseren van de taken en/of de marketingafdeling

9.4.2.4 Het opvolgen en bijsturen van het marketingbeleid

9.4.3 Relevante basisvakgebieden

9.5 Human resource management

9.5.1 Activiteiten

9.5.2 Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

9.5.2.1 Het opstellen van een functiebeschrijving en een functie-profiel

9.5.2.2 Het inventariseren van toekomstige personeelsbehoeften

9.5.2.3 Het aantrekken van medewerkers of kandidaten (i.e. de werving of rekrutering)

9.5.2.4 Het selecteren van de meest geschikte kandidaten (i.e. de selectie)

9.5.2.5 Het opleiden en trainen van personeel (i.e. het opleidingsbeleid)

9.5.2.6 Het beoordelen en belonen van de geleverde prestaties door het personeel

9.5.3 Relevante basisvakgebieden

Hoofdstuk 9: Specialistische managementdomeinen

9.3 Productie-en of dienstenmanagement

- doel: maken van producten en verstrekken van diensten; directe betrekking op de bestaansreden

9.3.1 Activiteiten

- uitdokteren benodigde technische handelingen en middelen, bepalen benodigde voorraden aan grondstoffen, hulpstoffen en halffabrikaten, het bepalen en vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes, installeren en operationeel maken van productieapparaat of dienstverleningsproces, onderhoud van het machinepark, organiseren van de productie- of dienstverleningstaken, opvolgen en bijsturen van de productie of dienstverlening, voorzien van opslagruimtes voor afgewerkte producten

9.3.2 Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

9.3.2.1 Het bepalen en vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes

- het outsourcing-principe
 - uitbesteding van bepaalde takenpakketten: de organisatie realiseert bepaalde zaken niet zelf maar besteedt ze uit aan partnerorganisaties
- het JIT-of Just in Time-principe

- halffabrikaten worden enkel vervaardigd van zodra ze nodig zijn en producten worden enkel geproduceerd na bestelling door de klant
- dit zorgt voor minimale tussenvoorraden en eindvoorraden
- het gebruik van kwaliteitscontroles en kwaliteitscirkels
 - controles op regelmatige tijdstippen waarbij de organisatie onderzoekt of de gerealiseerde producten en verstrekte dienstverlening beantwoorden aan de technische voorschriften en kenmerken
 - kwaliteitscirkels = groepen van max. 5 medewerkers die op vrijwillige basis oplossingen proberen te zoeken voor kwaliteitsproblemen

9.3.2.2 Het organiseren van de taken en/of de productieafdeling

- wie neemt waar, welke activiteiten voor zijn rekening en hoe alles afstemmen op elkaar
- heeft betrekking op taakverdeling, departementalisatie, coördinatie en gezagsverdeling

9.3.2.3 Het opvolgen en bijsturen van de productie

- gebruik van bijzonder prestatie-meetsysteem of enkel procesmatige aansturingen

9.2.3 Relevante basisvakgebieden

- economie, recht, technologie, wiskunde en statistiek, informatie en communicatie

9.4 Marketingmanagement

- doel: klantwaarde en klanttevredenheid creëren zodat producten en diensten worden verkocht
- oude klanten behouden en nieuwe klanten aantrekken
- klantwaarde = het vermogen van een product of dienst om de wensen en onderliggende behoeften van de klant te bevredigen

9.4.1 Activiteiten

- ontdekken van (nieuwe) behoeften en wensen van klanten; marktonderzoek
- evalueren en selecteren van behoeftes en wensen
- beslissen over hoe de klant die bepaalde producten en diensten kan aankopen
- realiseren van de verkoop
- registreren van de klanttevredenheid
- organiseren van de marketingtaken
- opvolgen en bijsturen van het marketingbeleid

9.4.2 Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

9.4.2.1 Het realiseren van marktonderzoek

- de organisatie gaat op zoek naar interessante marktsegmenten d.w.z. klanten die bepaalde noden hebben die de organisatie via haar producten/diensten kan bevredigen
- dit impliceert het opstellen en uitvoeren van omgevingsanalyses
 - kunnen betrekking hebben op de macro-omgeving of op de taakomgeving (subomgeving)
 - er kan hierbij gebruik worden gemaakt van informatieverzamelingsmethoden- en technieken

9.4.2.2 Beslissen over hoe de klant de producten of diensten kan aankopen of aanschaffen

- enerzijds: a.d.h.v.. modellen/theorieën die de beïnvloedende of contingente factoren van het consumentengedrag in kaart brengen
 - culturele, persoonsgebonden, sociale en psychologische factoren
- anderzijds: a.d.h.v. modellen/theorieën die het consumentengedrag proberen te typeren in soorten aankoopgedrag
 - complex koopgedrag
 - emotioneel betrokken bij de aankoop en grote verschillen tussen de merken
 - sturen via bespelen betrokkenheid en goed differentiëren van eigen merk
 - gewoonte koopgedrag
 - niet emotioneel betrokken bij de aankoop en kleine verschillen tussen de merken
 - sturen kan via direct zichtbare prijs- en verkoop promoties en vlotte beschikbaarheid
 - variatiezoekend koopgedrag
 - weinig emotioneel betrokken maar wel verschillen tussen de merken
 - sturen kan via verhogen van de zichtbaarheid van het eigen product
 - dissonantiereducerend koopgedrag
- ook: beleidskeuzes ten aanzien van de marketingmix of 4 P's
 - productkenmerken, prijs, promotie, plaats

9.4.2.3 Het organiseren van de taken en/of de marketingafdeling

- wie neemt waar, welke activiteiten voor zijn rekening en hoe alles afstemmen op elkaar
- heeft betrekking op taakverdeling, departementalisatie, coördinatie en gezagsverdeling

9.4.2.4 Het opvolgen en bijsturen van het marketingbeleid

- gebruik van bijzonder prestatie-meetsysteem of enkel procesmatige aansturingen

9.4.3 Relevante basisvakgebieden

- psychologie, sociologie, economie, recht, technologie, informatie en communicatie

9.5 Human resource management

- doel: de organisatie voorzien van een gepast en geschikt personeelsbestand
 - gepast = noodzakelijk aantal medewerkers en noodzakelijke kennis, kunde en ervaring

9.5.1 Activiteiten

- hoofdactiviteiten: functiebeschrijving, functieprofiel, inventariseren van de kenmerken van het (huidig) personeelsbestand, personeelsplanning, werving of rekrutering, selectie, opleidingsbeleid, belonings- of remuneratiebeleid, loopbaanbeleid, ontslag, pensionering, outplacement, organiseren HRM-taken, opvolgen en bijsturen van het HRM-beleid
- bijzondere activiteiten: relatie met de vakbonden en de arbeidsverhouding ('industrial relations')

9.5.2 Technieken, instrumenten, richtlijnen en principes

9.5.2.1 Het opstellen van een functiebeschrijving en een functie-profiel

- functiebeschrijving
 - brengt per functie in kaart welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden er zijn
 - ook algemene info, bv. naam functie, plaats organogram, aantal medewerkers/ondergeschikten
- functieprofiel
 - vertaalt de functiebeschrijving in vereiste kennis, kunde en vaardigheden
 - technische instrumentele kennis en kunde (expertise, diploma)
 - socionormatieve vaardigheden (gedrag, persoonlijkheid)

9.5.2.2 Het inventariseren van toekomstige personeelsbehoeften

- men kan hiervoor gebruik maken van omgevingsanalyses (socioculturele, economische en juridische ontwikkelingen)

9.5.2.3 Het aantrekken van medewerkers of kandidaten (i.e. de werving of rekrutering)

- wervingsboodschap via wervingskanalen verspreiden
 - de wervingsboodschap is geïnspireerd op de functiebeschrijving en het functieprofiel en moet aantrekkelijk zijn om de vacature 'verkocht' te krijgen
 - IPM-criteria voor een goede vacaturebeschrijving of wervingsboodschap
 - heldere en realistische beschrijving van de organisatie
 - zakelijke beschrijving van de functie (d.w.z. taken, bevoegdheden,...)
 - korte toelichting van de arbeidsvoorwaarden

- toelichting van de vereiste kennis en kunde
- duidelijke instructies over hoe te solliciteren (sollicitatieprocedure)
- een boodschap conform de lokale wetgeving
- de wervingskanalen
 - intern rekruteren, personeelsadvertenties, arbeidsbureaus, uitzendorganisaties, headhuntersbureau

9.5.2.4 Het selecteren van de meest geschikte kandidaten (i.e. de selectie)

- hiervoor gebruik van selectiecriteria geïnspireerd op het personeelsprofiel en selectie-instrumenten
 - sollicitatieformulier, schriftelijke kennistoetsen, psychosociale teksten, mondelinge interviews, assessment center, arbeidsproeven

9.5.2.5 Het opleiden en trainen van personeel (i.e. het opleidingsbeleid)

- soorten opleidingen
 - on-the-job-training, mentorschap, interne bedrijfsopleidingen, externe opleidingen, zelfstudiepakketten, assessment centers

9.5.2.6 Het beoordelen en belonen van de geleverde prestaties door het personeel

- beoordeling kan formeel of informeel zijn, en door directe chef of door collega's en ondergeschikten
 - 360°-beoordeling: diverse mensen vormen samen een oordeel vanuit hun specifieke relatie tot de beoordeelde medewerker
 - criteria waarop een medewerker kan beoordeeld worden
 - geleverde inspanningen, gedragen en attitudes (i.e. functioneringsgesprek)
 - geleverde prestaties m.b.t. vooropgestelde doelen (i.e. prestatiebeoordelingsgesprek)
 - potentiële capaciteiten (i.e. potentieelbeoordelingsgesprek)
 - organisaties kunnen een diversiteit van beloningsvormen aanwenden in het beloningsbeleid waardoor er vaak sprake is van een beloningsmix
 - vast of functiegebonden loon
 - variabel of prestatiegebonden loon
 - een bonus
 - een winstdeling
 - een "fringe benefit" of extralegaal voordeel
 - een intrinsieke beloning

9.5.3 Relevante basisvakgebieden

- psychologie, sociologie, economie, recht, technologie, informatie en communicatie