

Management

H1: Organisaties

1. Wat is een organisatie?

➤ Definitie

- Een geheel/eenheid v mensen die op bewuste manier bij elkaar zijn gebracht om specifiek(e) gemeenschappelijk(e) doel(en) te verwezenlijken

➤ 3 basiskenmerken

- Groep v mensen
- Opgebouwd rondom 1/meerdere *gemeenschappelijk(e) doel(en)*
- Bewust gecoördineerde eenheid → doelgerichte *structuur*

➤ 2 soorten invloeden

- Externe invloeden (*bv. wensen/noden klant, technologische ontwikkelingen ...*)
- Interne invloeden (*bv. wensen medewerkers, noden door groei organisatie ...*)

2. Een groep van mensen

➤ Soorten organisatieleden

- Obv. functie/rol
 - *Eigenaars*
 - *Managers*
 - *Arbeiders & bedienden*
- Obv. hiërarchische verantwoordelijkheden/bevoegdheden
 - *Leidinggevenden*
 - *Niet-leidinggevenden*
- Obv. vakkennis/expertise
 - *Designers*
 - *Verkopers*
 - *Boekhouders*
 - ...
- Obv. productbetrokkenheid
 - *Product X*
 - *Product Y*
 - ...
- Obv. regiobetrokkenheid
 - *Zweden*
 - *Zuid-Afrika*
 - ...
- Obv. sociodemografische kenmerken
 - *Man/vrouw*
 - *< 40j/> 40j*
 - ...
- ...

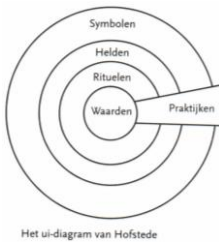
➤ Organizational Behaviour (OB)

- = Vakgebied dat inzichten bundelt van ≠ gespecialiseerde vakgebieden -die allemaal focussen op 1 aspect- en toepast op gedrag binnen organisaties
- Bv. Sociologie, psychologie, economie ...



➤ Organisatiecultuur

- = Geheel aan gemeenschappelijke waarden/normen die alle org-leden delen
- Hoe komt dit tot uiting?



- Praktijken (bv. werkvoorschriften, afspraken ...)
- Symbolen (bv. kleding, logo's ...)
- Mythes/heldenverhalen (bv. designer die zijn tijd vooruit is ...)
- Rituelen (bv. manier v vergadering, omgang onderling, met klanten ...)
- Normatieve waardeoordelen (bv. goed/slecht? mag/moet? ...)

3. Een gemeenschappelijk doel

➤ Soorten doelen

- Obv. voorwerp
 - Aankoop GS
 - Omvang productie
 - Aanwerving medewerkers
 - ...
- Obv. organisatieniveau
 - Totale organisatie
 - 1 bepaalde afdeling
 - 1 bepaalde groep v organisatieleden
 - ...
- Obv. tijdshorizon
 - LT (bv. 10j)
 - MT (bv. 2j)
 - KT (bv. 1maand)
- Obv. vormelijk karakter
 - Formeel (neergeschreven)
 - Informeel (~~neergeschreven~~)
- ...

➤ Doelencascade/doelenhiërarchie

- = Doelen die onderling met elkaar verbonden zijn en mekaar ondersteunen

➤ ≠ functies

- Als richtlijn voor act of gedrag v organisatieleden
- Als richtlijn voor nieuwe, toekomstige beslissingen/doelen
- Als basis voor evaluatie/controlle op geleverde prestaties vd org

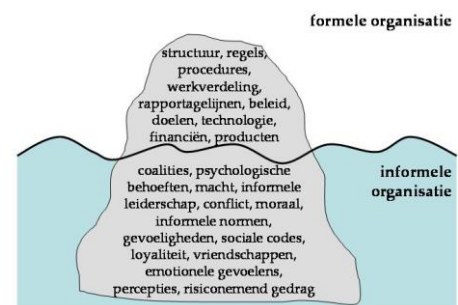
4. Een bewuste structuur of sturing

➤ Organisatiestructuur

- = Resultaat van afspraken maken omtrent verdeling taken & het onderling afstemmen vd taken (→ constructie)

➤ Formeel vs informeel

- “Versterken of ondergraven?”



5. Externe invloeden of omgeving?

- **Taakomgeving (= externe omgeving waarmee org direct & wederzijds interageert)**
 - Klanten/gebruikers (behoeften & tevredenheid klanten in kaart brengen)
 - Toeleveranciers (middelen & leveranciers in kaart brengen)
 - Distributeurs (distributeurs zelf in kaart brengen)
 - Concurrenten (algehele KM markt & KM elke concurrent in kaart brengen)
 - Directe concurrenten (org die quasi = producten/diensten aanbieden)
 - Bv: auto-industrie, universiteiten, verzekeringen ...
 - Indirecte concurrenten
 - Potentiële toetreders (org die nabije toekomst = producten/diensten aanbieden)
 - Verstrekkers van substituu-producten (org die ≠ producten/diensten aanbieden, maar wel = behoefte klant)
 - Bv: fietsen = substituu voor auto; “nood aan mobiliteit”
 - Externe financiers (algehele KM fin markt & KM elke ext fin in kaart brengen)
 - Interne geldverstrekkers (verstrekkers van eigen vermogen (EV))
 - Bv: familiekapitaal in kleine KMO
(Kapitaal voor aandeel/eigendomsbewijs - jaarlijks deel winst)
 - Externe geldverstrekkers (verstrekkers van vreemd vermogen (VV))
 - Bv: subsidie verstrekt door overheden
 - Onderaannemers/partnerorganisaties (algehele KM uitbestedingsmarkt & KM elke onderaannemer in kaart brengen)
 - Perifere of nevenactiviteiten (act gelinkt aan back-office) UITBESTEDEN
 - Bv: boekhouding, onderhoud machines, bewaking gebouwen ...
 - Core of kernactiviteiten (act gelinkt aan front-office) UITBESTEDEN
 - Bv: ontwerpen, vervaardigen, verkopen
 - Partners SAMENWERKEN
- **Algemene omgeving (= externe omgeving waar org indirect & eenzijdig interageert)**
 - Politiek-juridisch (politicologie, recht) → REGELS
 - Economisch (algemene-, macro-economie) → FINANCIËEL
 - Sociocultureel (sociologie, antropologie) → WAARDEN&NORMEN
 - Technologisch (ICT, exacte wetenschappen) → ONDERZOEK
- **Karakter vd omgeving (allemaal relatief!)**
 - Mate v stabiliteit vs dynamiek (# veranderingen, periodes ertussen)
 - Mate v zekerheid vs onzekerheid (voorspelbaarheid)
 - Mate v eenvoudigheid vs complexiteit (beheersbaarheid hoeveelheid kennis)

6. Types & soorten organisaties

- **Obv. (economische) activiteit**
 - Productorg (bv. autoproducenten, tuinbouwbedrijven, kledijproducenten ...)
 - Dienstverlenende org (bv. ziekenhuizen, scholen, kledingwinkels, banken ...)
- **Obv. plaats “supply chain”**
 - Toeleveranciers (GS & halffabrikaten)
 - Producenten
 - Groothandelaars/kleinhandelaars

- **Obv. identiteit eigenaar/kapitaalverstrekkers**
 - Private org (*bv. sportverenigingen, tuinbouwbedrijven ...*)
 - Publieke org (*bv. publieke scholen, publieke ziekenhuizen, overheden ...*)
- **Obv. ultieme doel/objectief**
 - Profit-org (*voornaamste doel: winst maken*)
 - Non-profit/soc-profit/soc-profit-org (~~*voornaamste doel: winst maken*~~)
- **Obv. juridisch statuut**
 - Naamloze Vennootschap (NV)
 - Vereniging Onder Firma (VOF)
 - Vereniging Zonder Winstoogmerk (VZW)
 - ...
- **Obv. omvang**
 - Obv. #MW (#mensen of #uren arbeid) & gerealiseerde jaaropbrengsten (€)
 - Kleine org (≤ 50 "headcounts" & ≤ 10 miljoen EUR)
 - Middelgrote org (≤ 250 "headcounts" & ≤ 50 miljoen EUR)
 - Grote org (≥ 250 "headcounts" & ≥ 50 miljoen EUR)
- **Obv. fase levenscyclus**
 - Opstartfase (*maken alles in gereedheid om markt te betreden; actief; V*)
 - Introductiefase (*lanceren zich op markt; actief; beetje W*)
 - Groeifase (*succesvol? grootste W – op KT!*)
 - Maturiteitsfase (*W vermindert, blijft wel; op zoek nr vernieuwing?; beetje W*)
 - Vervalphase (*W verandert in V; vernieuwing nog niet opgetreden, dringend!; V*)

H2: Managers & management

1. Wat is management?

- **Definitie**
 - Proces waarbij inspanningen vd organisatieleden gecoördineerd/gestuurd worden in richting vh gemeenschappelijke doel

2. Effectiviteit/doelmatigheid & efficiëntie

- **Effectiviteit/doelmatigheid (= de goede dingen doen)**
 - = Mate waarin org haar vooropgesteld doelen daadwerkelijk realiseert
 - *Doelen bepalen & behalen!*
- **Efficiëntie (= de dingen goed doen)**
 - = Mate waarin org bij realisatie doelen zuinig omspringt met beschikbare middelen (*bv. geld, goederen, machines, mensen, informatie ...*)
 - *Minimale input voor maximale output!*
- **Relatieve begrippen**
 - Wanneer wordt een doel daadwerkelijk gerealiseerd?
 - Wat is zuinig?
 - Wanneer zijn kosten minimaal en opbrengsten maximaal?
 - ...

3. Functies & rollen

➤ **Functies (= managementproces; alle 4 door mekaar; dynamisch!)**

- Plannen
 - *Formuleren doelen*
 - *Ontwikkelen strategieën*
- Organiseren
 - *Identificeren taken*
 - *Toewijzing taken*
 - *Afstemmen/coördineren functies & werkeenheden*
 - *Toewijzen bevoegdheden & verantwoordelijkheden*
- Leiding geven
 - *Activeren/motiveren/OS/helpen/sturen organisatieleden*
- Controleren
 - *Vaststellen prestaties*
 - *Evalueren prestatief (vergelijken met doelen)*
 - *Ondernemen stappen/bijsturingen (indien nodig!)*

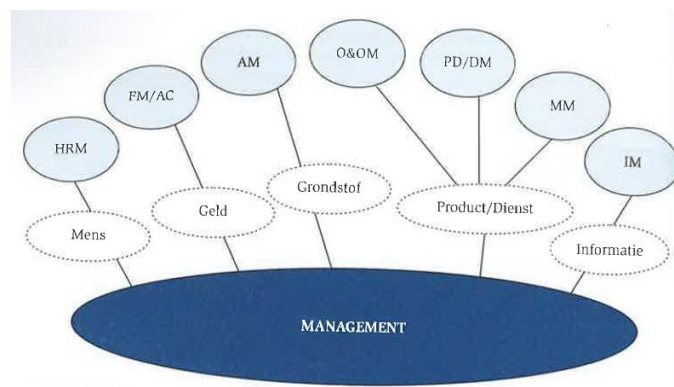
➤ **Rollen**

- Intermenselijke rollen
 - *Leiding geven ("leader")*
 - *Symbolisch vertegenwoordigen ("figurehead")*
 - *Persoonlijke contacten – intern & extern ("liaison")*
- Informatieve rollen
 - *Ontvangen/verzamelen info ("monitor")*
 - *Intern verspreiden info ("disseminator")*
 - *Extern verstrekken info ("spokesman")*
- Beslissingsrollen
 - *Detecteren opportuniteiten/nemen van initiatief ("entrepreneur")*
 - *Toekennen/verdelen middelen ("resource allocator")*
 - *Oplossen problemen ("disturbance handler")*
 - *Overleg plegen – intern & extern ("negotiator")*

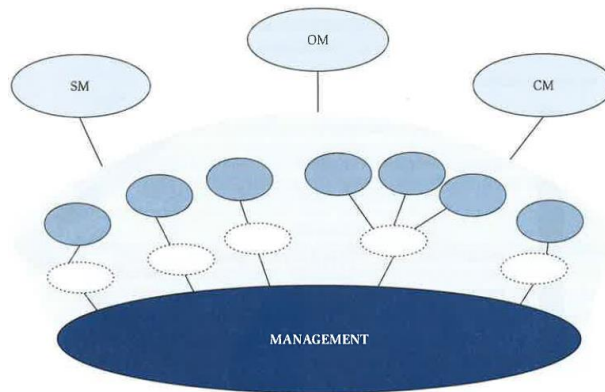
4. Managementwetenschappen ("Welke kennis & VH zijn er precies nodig?")

➤ **Specialistische & generalistische managementdomeinen**

- Specialistische/functionele managementdomeinen



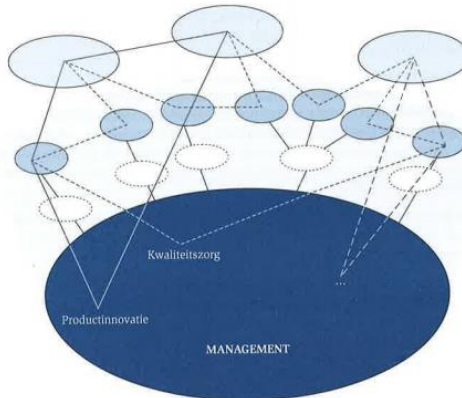
- Generalistische managementdomeinen



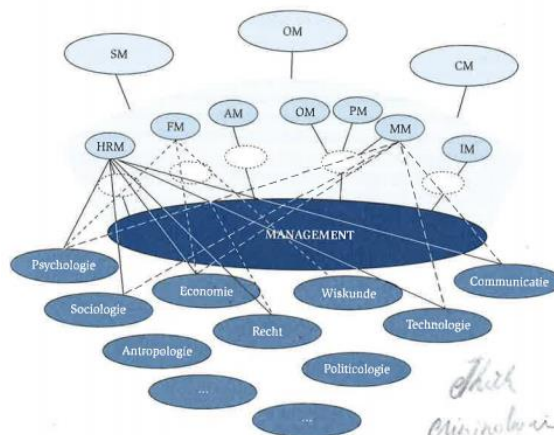
- Waardeketen van Porter (bovenstaande indeling obv dit gemaakt!)



➤ Managementthema's



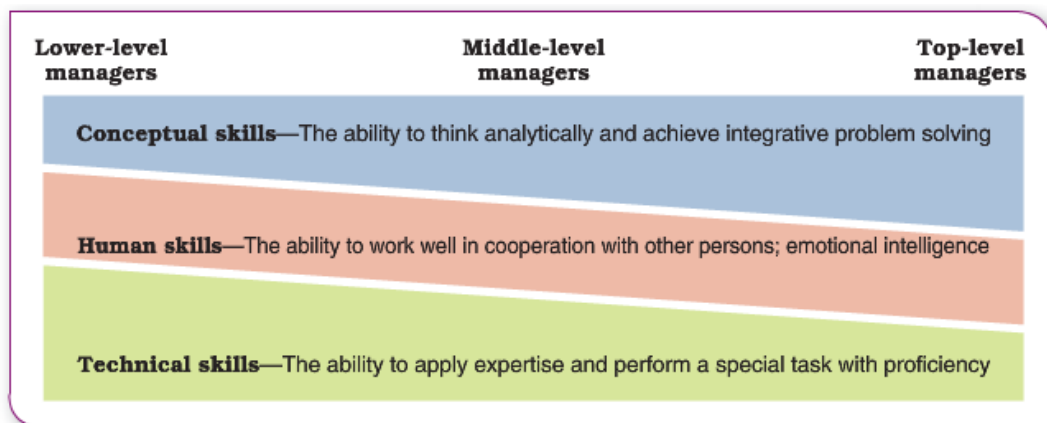
➤ Kennis, vaardigheden & vakgebieden



- **Wetenschappelijke & praktijkgerichte dimensie van vakgebied (vullen elkaar aan!)**
 - Wetenschappelijke dimensie (BREDE, ALGEMENE GELDIGHEID)
 - *Kennis & kunde, via methodisch & kritisch onderzoek*
 - *Op empirie gestoelde ontwikkelingen/toetsingen*
 - *Theorieën/modellen, helpen wklh te begrijpen/verklaren/veranderen*
 - Praktijkgerichte dimensie (PRAKTISCHE GEBRUIKEN & RICHTLIJNEN)
 - *Kennis & kunde, via zeer persoonlijke & professiegebonden ervaringen*
 - *Geldigheid = sterk exemplarisch & situatiegebonden*
- **Basis- (bv. psychologie, sociologie ...) & metawetenschappen (alles samen!)**
 - 4 risico's ivm. metawetenschappen
 - *Onduidelijk/obtbrekend profiel*
 - *Fragmentair & onvolledig*
 - *Dominantie bepaalde wetenschappen*
 - *Verspreide vakliteratuur*
 - *OB = managementwetenschap? Onduidelijk!*

5. Soorten managers

- **Obv. hiërarchische positie**
 - Topmanager (bv. algemeen directeur, directeur financiën ...)
 - Focus: organisatie als geheel
 - Middenmanager (bv. afdelingshoofd, projectleider ...)
 - Focus: welbepaald onderdeel organisatie
 - Lagere manager (bv. ploegbaas)
 - Focus: welbepaald (sub)onderdeel management
- **Obv. kennis & vaardigheden**
 - Specialistische manager (vooral lagere & middenmanagers)
 - Kennis: diep
 - Generalistische manager (vooral top & middenmanagers)
 - Kennis: breed
- **Obv. verantwoordelijkheden & bevoegdheden**
 - Junior manager (vooral lagere & specialistische managers)
 - Ervaring/anciënniteit: weinig → weinig verantw & bevoegdheden
 - Senior manager (vooral top & generalistische managers)
 - Ervaring/anciënniteit: veel → veel verantw & bevoegdheden
- **Katz's framework (extraatje)**



6. Trends in management

- **Mondialisering/globalisering**
 - Typische problemen org (bv. culturele drempels, corruptie)
 - Typische problemen landen waar ze actief zijn (bv. uitbuiting, kapitaalvlucht)
- **Multiculturalisme/genderproblematiek**
 - HRM ("wie nemen we aan?")
 - SM ("wie weet waar het meest over?")
 - OM ("wie functioneert het best bij wie?")
- **Soc of maatsch verantw/bedrijfsethiek**
 - HRM (bv. minderheden, genderproblemen)
 - FM (bv. ethisch beleggen)
 - PM (bv. milieubewust gedrag)
 - MM ("wat zetten ze in voor de verkoop?")
 - SM ("hoe verkopen we onze zaken?")
- **Duurzaamheid/duurzaam ondernemerschap (intergenerationele solidariteit)**
 - HRM (bv. discriminatie uitsluiten)
 - PM (bv. milieubewuste inrichting vh productieproces)
 - SM (bv. duurzame missie & strategische doelen ontwikkelen)
- **E-business**
 - HRM (e-HRM)
 - MM (e-commerce)
 - AM (e-procurement)
 - PM (e-service/elektronische dienstverlening)
 - IM (bv. elektronische info-uitwisselingplatforms)
 - SM ("welke structuur hanteren we?")
 - OM ("wie mag/kan wat zien/raadplegen?")
- **Kwaliteit/kwaliteitszorg**
 - EFQM-model (European Foundation for Quality Management)
 - = Zelfevaluatiemodel (bv. leiding geven, SM, PM, KM ...)
 - Managementkwaliteitscertificaat
 - Analogie: ISO-normen
- **Corporate governance/deugdelijk bestuur**
 - Raad van Bestuur
 - °Aandeelhouders; monitoren 4 M-fct & relaties ≠ aandeelhouders
 - Doel: doelstelling M = doelstelling AH (bv. prestatielonen)

H3: Perspectieven op organisaties & management

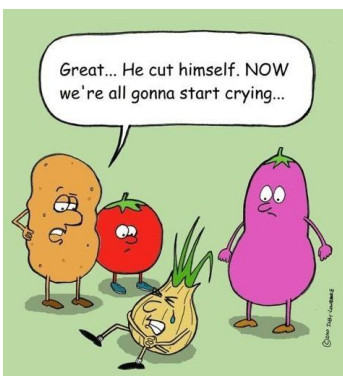
1. Wat zijn perspectieven?

- **Definitie**
 - Metakarakter
 - = Managementwetenschap ontleent haar inzichten, incl de hieraan gekoppelde modellen en theorieën, aan ≠ basiswetenschappen
 - Theorieën
 - = Aannames m.b.t. wijze waarop wetenschappers naar wklh kijken en fenomenen uit deze werkelijkheid trachten te begrijpen/verklaren
 - = Brillen of *perspectieven* waardoor wetenschappers nr realiteit kijken

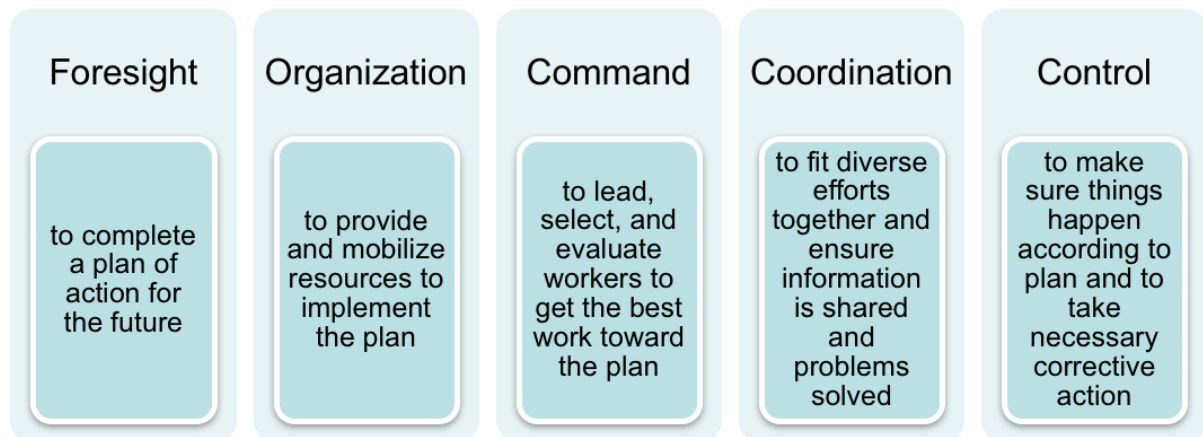
- **Voorbeeld**
 - °Agressief/crimineel gedrag
 - Genetische/biologische KM
 - Sociaal milieu
 - Typische agressie-uitlokkende situaties
- **4 hoofdstromingen**
 - Klassiek managementperspectief (2.)
 - Gedragmatig managementperspectief (3.)
 - Management vd systeembenadering (4.)
 - Management vd contingentiebenadering (5.)
- **4 additionele en/of specifieke managementperspectieven**
 - Kwantitatief managementperspectief (6.)
 - Besluitvormingstheorie (7.)
 - Stakeholdersbenadering (8.)
 - Institutionalisme (9.)

2. Klassiek managementperspectief

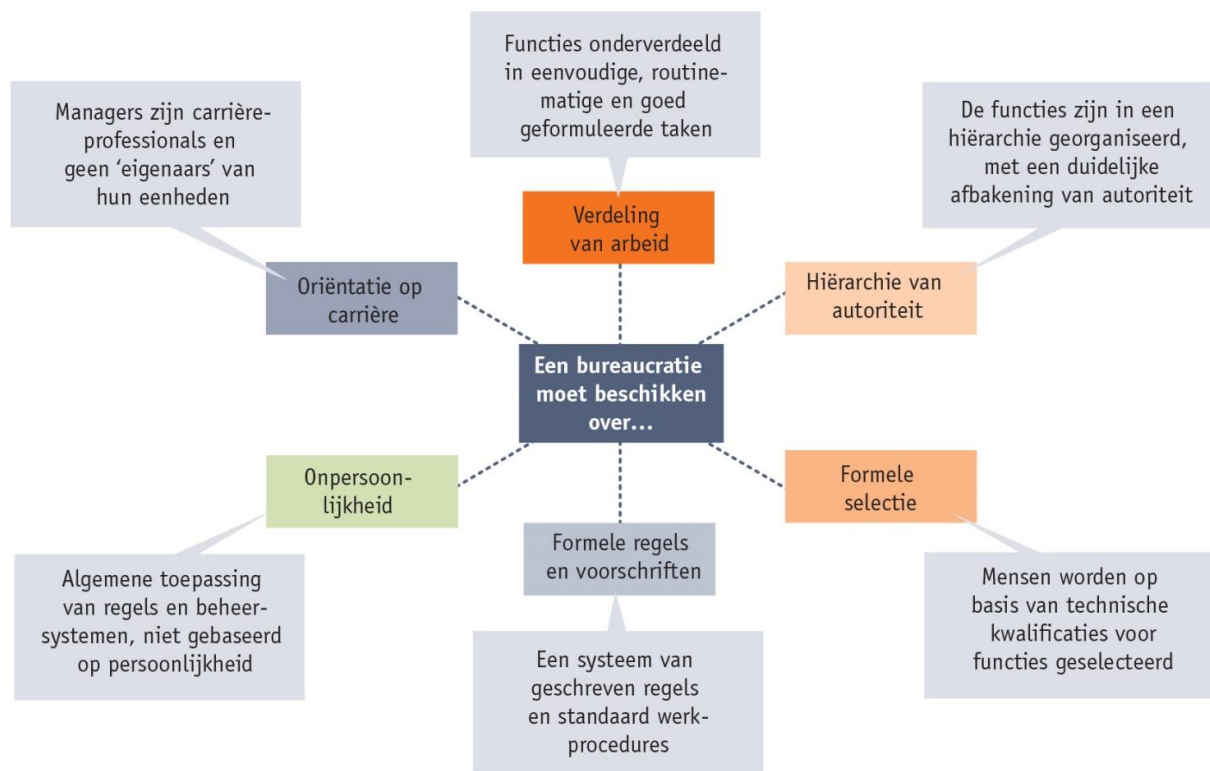
- **Situering in de tijd**
 - Tijdsframe: begin 20^{ste} eeuw (+ '50 en '80 tot heden)
 - Pioniers: Taylor, Gilbreth's, Fayol, Weber
 - Vakgebieden: technische ingenieurs & sociologen
 - Basisstromingen: wetensch management (T & G) & klass org-theorie (F & W)
- **Typische, algemene KM**
 - Uitgangspunt: mechanisme (→ "Org programmeren zoals een machine")
 - Mens-machinebeeld: impliceert enkele assumpties
 - De mens = rationeel wezen
 - Een rationeel stappenplan heeft 1 uitkomst
 - Mensen hebben = belangen.
 - ~~Eigenbelang~~
 - Gevolgen voor het aansturen van org?
 - *Via onderzoek inzicht verwerven in rationele logica v mensen*
 - *Obv. onderzoek op deze logica inspelen & daar uit voortvloeiend gedrag perfectioneren*
 - *Recepten voor beter management ontw (= normatief karakter)*
 - "Time and motion studies" (Taylor) → EMPIRIE
 - Bestudeerde hoe mensen het best bewegen bij bepaalde taken
 - Bv: observeren hoe pers X kruiwagen laadt/vervoert (telkens anders!)
 - Taylor: "x aantal stenen meenemen, op die manier stapelen ..."



- = Taylor, maar toch net iets anders (Fayol) → THEORIE
 - Administratieve principes – ‘rules/duties of management’



- Bureaucratie-theorie (Weber) → THEORIE



➤ **Bijzondere aandachtspunten**

- Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Plannen → duidelijke doelen, grote efficiëntie
 - Organiseren → formele org-structuur (bureaucratie), taakspecialisatie
 - Leiding geven → autoritaire leider, geen/zeer weinig inspraak
 - Controleren → radicale/vrij strikte controles, mechanistisch karakter

- Andere aandachtspunten
 - Belangenconflict & soc harmonie (Gilbreth's)
 - *Moet gezien w in tijden v soc strijd tussen WN & WG*
 - → *Zo moest loon gebaseerd z op bv. prestaties!*
 - Fordisme
 - → *Tayloristische principes & lopende bandprincipe*
 - *Hoge lonen, maar onhoudbaar voor WN*
 - → *Te hoog tempo, te grote werkdruk ...*

3. Gedragmatig managementperspectief ("human relations")

- **Situering in de tijd**
 - Tijdsframe: jaren '30 (+ '50 en '60)
 - Pioniers: Mayo, Follett, Maslow, Herzberg, McGregor
 - Vakgebieden: sociologen en/of psychologen
- **Typische, algemene KM**
 - Uitgangspunt: complex geheel ("Org = groep mensen, mekaar beïnvloeden")
 - Mensgericht: impliceert enkel assumpties
 - Irrationele logica (versterkt/verzwakt rationele logica)
 - Vrije wil & vrije keuze
 - Diversiteit in preferenties & gedrag
 - Gevolgen voor het aansturen van org?
 - *Via onderzoek inzicht verwerven ≠ facetten complex mensbeeld*
 - *Aandacht voor interacties tussen mensen.*
 - *Complexe receptuur (= minder sterk normatief karakter)*
 - Hawthorne-effect (Mayo)
 - → Arbeiders presteren beter als ze gelukkig en tevreden zijn (goede verstandhouding tussen arbeiders onderling & met chef)
 - Behoeftenpiramide (Maslow)
 - → Piramide v menselijke noden die menselijk gedrag in org verklaren (niet zozeer ratonele noden, eerder gevoelsmatig)



- X en Y – theorie (McGregor)
 - ➔ Typische KM/opvattingen over MW koppelen aan wijze v motivatie
 - X-mensen: lui, -- dynamisch, -- verstandig ... (bestrafing, beloning ...)
 - Y-mensen: hardwerkend, enthousiast ... (betrokkenheid, inspraak ...)
- **Bijzondere aandachtspunten**
 - Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Plannen ➔ invloed complex mensbeeld op formulering doelen
 - Organiseren ➔ informele org-structuur, belang v groepen (-dynamiek)
 - Leiding geven ➔ WN-gerichte leider, inspraak MW, motivatie MW
 - Controleren ➔ invloed complex mensbeeld op gehanteerde contr-syst

4. Management vd systeembenadering

- **Situering in de tijd**
 - Tijdsframe: vanaf jaren '50
 - Pioniers: Bertalanffy, Mullins, Miller & Rice, Stoner, Freeman & Gilbert
 - Vakgebieden: sociaal psychologen, ingenieurs, sociologen
- **Typische, algemene KM**
 - Uitgangspunt: Org = syst v onderling verbonden subsyst (samen geheel)
 - Systeembeeld: impliceert enkel assumpties
 - Subsystemen zijn entiteiten met diverse componenten
 - Focus op elementen en hun samenhang (informatie, ...)
 - Open vs gesloten systemen
 - Gevolgen voor het aansturen van org?
 - Via onderzoek inzicht verwerven ≠ facetten complex mensbeeld
 - Aandacht voor interacties tussen mensen
 - ➔ Integratie van klassiek & gedragsmatig managementperspectief
 - Nieuw jargon: gevolg van het aansturen v org
 - Synergie
 - = Effect vh geheel/alle subsyst samen > effect vd subsyst apart
 - ➔ Gebundelde krachten leiden tot voordelen!
 - Grenzen
 - = Waarmee org zich afscheidt/onderscheidt vd omgeving
 - ➔ Bestendigen eigenheid/bijzondere karakter ve (sub)syst!
 - Stromen
 - = Stromen v info/goederen/middelen vloeien door (sub)syst
 - ➔ Hierdoor k (sub)syst 'leven'! (Bv. anticiperen, reageren ...)
 - Feedforward & feedback
 - = Info-stromen die vooraf/achteraf overgemaakt aan (sub)syst
 - ➔ Bv. plannen, doelen, intenties ... OF evaluaties

➤ **Bijzondere aandachtspunten**

○ Functie-rolgebonden aandachtspunten

- Plannen
 - *Veel aandacht vr voorbereidende werk*
 - *Plannen sluiten expliciet bij KM (deel)omgevingen org aan*
- Organiseren
 - *Elk subsyst h eigen leefwereld → gevolgen vr interne structuur*
 - *Veel aandacht voor coördinatie*
- Controleren → controle via feedforward & feedback

○ Andere aandachtspunten

- Effectiviteit & efficiëntie
 - *Hangt niet enkel af v doelmatigheid & efficiëntie v elk subsyst, maar vooral v interactie & coördinatie tss subsyst ifv geheel*
- Omgeving v org
 - *Bestuderen externe omgeving is niet enkel belangrijk ifv plannen, maar evenzeer ifv organiseren & controleren*

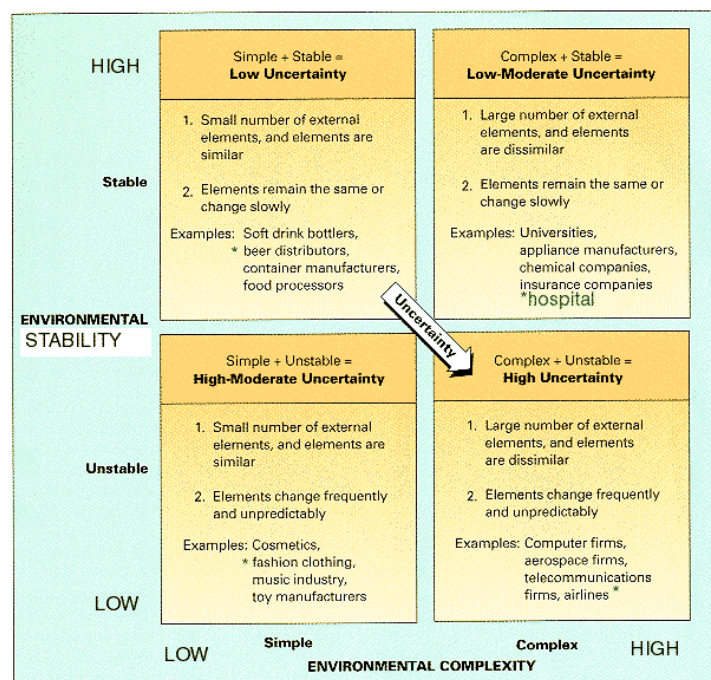
5. Management vd contingentiebenadering

➤ **Situering in de tijd**

- Tijdsframe: vanaf jaren '50
- Pioniers: Woodward, Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch
- Vakgebieden: humane- & gedragswetenschappelijke hoek

➤ **Typische, algemene KM**

- Uitgangspunt: Org = open, complexe organismen die sterk w beïnvloed dr typische KM vd externe omgeving (→ systeemdenken)
 - Management = situationeel/situatieafhankelijk (~~1 beste manier!~~)
 - ~~*Simplistische/universele managementregels (<> klassiek)*~~
 - Contingentiefactoren = KM org/omgeving; invloed h op wijze managen



Source: Adapted and reprinted from "Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty" by Robert B. Duncan, published in *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): 313-27, by permission of The Administrative Science Quarterly. Copyright © 1972 by Cornell University.

➤ **Bijzondere aandachtspunten**

- Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Plannen → veel aandacht vr voorbereidende werk planning
 - Organiseren → veel aandacht vr invloed v contingentiefact op struct
 - Leiding geven → aandacht vr welke situatie, welke leiderschapstijl
- Andere aandachtspunten
 - Effectiviteit & efficiëntie
 - *Afstemming gemaakte keuzes – typische KM ext omgeving/org*
 - → *Fit >< misfit*
 - Omgeving v org
 - *Bestuderen ext omgeving/org belangrijk om keuzes te maken*

6. Kwantitatief managementperspectief

➤ **Situering in de tijd**

- Tijdsframe: vanaf jaren '50
- Insteek: opflakking van het klassiek managementperspectief
- Pioniers: "eigenaars" moeilijker te bepalen
- Vakgebieden: ingenieurs en economen

➤ **Typische, algemene KM**

- Uitgangspunt: Ontwikkelen mathematische modellen & technieken
 - Bv. prognose-instr & simulatietechn, controle- & opvolgingsinstr
 - Mensbeeld = machine (= klassiek)

➤ **Bijzondere aandachtspunten**

- Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Plannen → veel aandacht gebruik v prognoses & simulaties
 - Controleren → aandacht gebruik v controleinstrumenten

7. Besluitvormingstheorie

➤ **Situering in de tijd**

- Tijdsframe: jaren '60 - 70
- Pioniers: Barnard, Lindblom, Simon, Ceyert, March
- Vakgebieden: multidisciplinair (pol wetenschappen, economie en informatica)

➤ **Typische, algemene KM**

- Uitgangspunt: Mens = beperkt ration wezen, gedreven dr eigenbelang (→ HR)
 - Beperkte rationaliteit
 - ~~In staat om alle info te verzamelen & objectief probl bekijken~~
 - ~~In staat om alle info te verwerken/begrijpen & beste opl kiezen~~
 - Beperkingen rationaliteit (→ "Bounded rationality")
 - *Persoons- en/of groepsgebonden waarden (belangrijk)*
 - *Opleiding/vakspecialisme (kennis)*
 - *Ervaringen (vertrouwd)*
 - *Positie/functie (direct)*
 - Eigenbelang ('~~universeel gedeeld belang~~')
 - Verschillen in eigenbelang
 - *Persoons- en/of groepsgebonden waarden (belangrijk)*
 - *Opvattingen (bv. levensbeschouwelijk)*
 - *Posities (zowel binnen SL als binnen org)*

➤ **Bijzondere aandachtspunten**

- Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Plannen
 - *Veel aandacht bijzondere KM vh besluitvormingsproces*
 - *Veel aandacht vgl rationele – ~~rationele~~ besluitvormingsproces*
 - *Doelen org = doelen bepaalde MW (→ doelen = ‘gekleurd’)*
 - Controleren → aandacht gebruik info- & coördinatiemechanismen
- Andere aandachtspunten
 - Info-filters → door beperkte ration & eigenbelang (→ ~~beste besl~~)
 - Besluitvormingsprocessen → verloop, karakter & management ervan

8. Stakeholdersbenadering

➤ **Situering in de tijd**

- Tijdsframe: vanaf jaren ‘80
- Pioniers: Freeman, Carroll
- Verwante stromingen: principal-agent theory en transactiekostenbenadering

➤ **Typische, algemene KM**

- Uitgangspunt: Aandacht vr eigenbelang (stake) v mensen (mensbeeld → HR)
 - Stakeholder = alle belanghebbenden vd org (individueen of groepen)
 - → *Positie, persoonlijke noden & betrachtingen op directe wijze én in grote mate w beïnvloed dr gedrag vd org*



- ! Machtsconflicten & disfunctioneel gedrag

➤ **Bijzondere aandachtspunten**

- Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Plannen
 - *Veel aandacht bijzondere KM vh besluitvormingsproces*
 - *Gemeensch doel = weerspiegeling dominante stakeholder*
 - Organiseren
 - *Veel aandacht macht & gezag, machtsbronnen & -mobilisatie*
 - Controleren
 - ++ *Manoeuvrerruimte stakeholders om eigenbelang te dienen*

- Andere aandachtspunten
 - Info-filters (ifv. eigenbelang)
 - Besluitvormingsprocessen (= pol processen, betrokken → pol gedrag)
 - Pol gedrag
 - = *Gedrag waarbij gestreefd w naar ++ machtspositie & invloed*
 - *Bv dr coalitievorming, lobbyen, onderhandelen, manipuleren ...*
 - Corporate governance (= belangen eigenaars vs. (top)management)

9. Institutionalisme

- **Situering in de tijd**
 - Tijdsframe: vooral vanaf jaren '80
 - Pioniers: DiMaggio, Powell, Merton
 - Vakgebieden: Sociaal psychologen, ingenieurs, sociologen
- **Typische, algemene KM**
 - Uitgangspunt: Org = instituten (mensbeeld → HR)
 - Instituut = gevestigde orde/soc constructie die regelgebonden & gestandariseerd gedrag vertoont
 - Gedrag org w bepaald dr hist gegroeide cult waarden, tradities, gewoonten, routines & interesses (<> rationaliteit v klassiek)
 - Invloed maatsch omgeving = belangrijk (= contingentiedenken)
 - *Geografisch-cult gebied (bv. Westerse SL)*
 - *Pol-juridische setting (bv. bankwereld)*
 - *Sociohist tijdspanne (bv. pré-industr SL)*
 - *! Isomorfistisch gedrag (binnen = maatsch context)*
- **Bijzondere aandachtspunten**
 - Functie-rolgebonden aandachtspunten
 - Organiseren → org-struct bepaald dr maatsch context (isomorfering!)
 - Andere aandachtspunten
 - Cultuur → veel aandacht vr org-cultuur, beïnvloed dr maatsch context
 - Effectiviteit → overleving org h maken met inpassing in maatsch veld
 - Managementtrends → isomorfistisch gedrag zorgt vr aandacht trends

H4: Plannen

1. Wat is plannen?

- **Definitie**
 - Het formuleren van doelstellingen & het ontwikkelen van acties of strategieën om deze doelstellingen te realiseren
- **In ≠ managementperspectieven**
 - Klassiek, rationeel managementperspectief
 - Acties moeten volgen op intenties
 - Managementcyclus: plannen op 1^e plaats & duidelijk afgelijnd
 - Gedragmatig managementperspectief
 - Denken en handelen lopen door elkaar
 - Managementcyclus: plannen op 1^e plaats & duidelijk afgelijnd

➤ **Karakter**

- Intentioneel
 - = Plannen drukken uit wat organisatie wenst of zal doen
 - Bv. voornemens, intenties, objectieven, (streef)doelen ...
- Toekomstgericht
 - = Er zit zeker tijdsinterval tussen het plan & eventuele realisatie ervan
 - Bv. 1u, 1d, 1w, 1j, 10j ...

2. Waarom plannen?

- **Bepalen van doelen & prioriteiten (INTERN)**
- **Coördinatie & afstemming tussen organisatiedelen (INTERN)**
- **Vereenvoudigen van besluitvormingsprocessen (INTERN)**
- **Stimuleren van alignering (INTERN)**
 - = Iedereen op één lijn krijgen
- **Communiceren met stakeholders (EXTERN)**
 - Bv: UGent communiceert met studenten, Ministerie v Onderwijs, ouders ...
- **Waardecreatie contract tss publ org & toezichthoudende overheid (PUBLIEK)**
 - Beheersovereenkomst (BE) / Ondernemingsplan (NL)
 - = "Wat doe je vr maatsch met subsidies?" (→ soort strategisch plan)

Kenmerken van een managementplan

Een managementplan is:

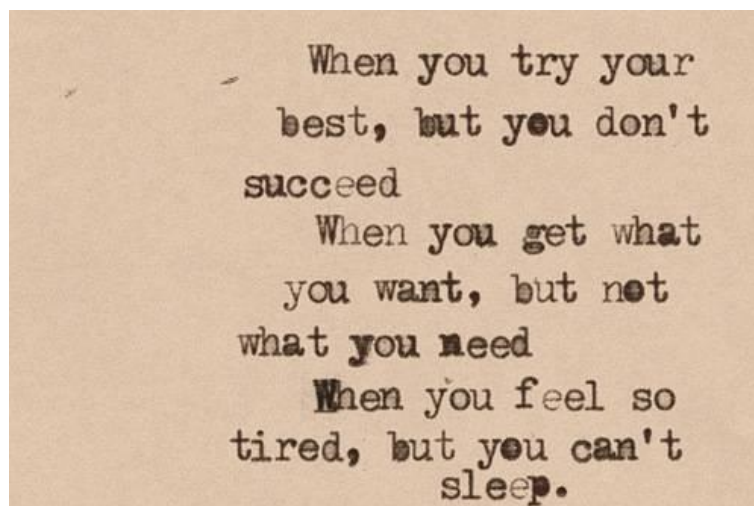
- een visiedocument
- een dynamisch beheersinstrument
- verplicht
- een communicatie-instrument
- de toetssteen voor de evaluatie van de manager

3. Hoe plannen?

- **Definitie**
 - Door identificeren & uitvoeren van activiteiten die samen het plannings- of besluitvormingsproces vormen
- **Bouwstenen/waarden**
 - Missie (waar organisatie voor staat)
 - Visie (waar organisatie naartoe wilt)
 - Strategieën (hoe dit realiseren?)
 - Doelen (algemeen – wat precies realiseren?)
 - Objectieven (specifiek – goed meetbaar)
 - Acties (ACTIE!)
- **+ Omgevingsanalyse & benodigde mensen/middelen**

Mandaat (centrale
opdracht & terrein v org)

*Hoe lager,
hoe concreter!*



4. De planningsactiviteiten

➤ De context van het plan – SITUATIEANALYSE

- ➔ Analyseren vd huidige & toekomstige situatie
- Definitie
 - = Analyse vd toestand vd org & haar omgeving.
- Informatie verzamelen
 - 2 centrale vragen:
 - “Welke soort informatie kunnen organisaties verzamelen?”
 - “Hoe verzamelen org info? Welke technieken gebruiken ze?”
 - Soorten informatie:
 - Soorten informatie obv tijdsdimensie
 - Informatie omtrent het heden
 - Informatie omtrent het verleden
 - Informatie omtrent de (vermeende) toekomst
 - Soorten informatie obv het voorwerp
 - Informatie over de organisatie zelf
 - Informatie over de externe omgeving
 - Informatieverzamelingsinstrumenten:
 - Schriftelijke vragenlijsten (= enquêtes)
 - Open vs gesloten vragen
 - Objectieve vs subjectieve vragen
 - Mondelinge interviews
 - Gestructureerd vs half-gestructureerd vs open interview
 - Individueel vs groepsinterview
 - Observaties
 - Non-participatief vs. participatief
 - Naturalistisch vs. experimenteel (= assessment)
 - Documentanalyse & literatuuronderzoek
 - = Secundaire info v.e. bron binnen of buiten de org
 - Prognoses
 - Kwantitatieve technieken – OBJECTIEF
 - Mathematische of statistische extrapolaties (tijdsreeksanalyses, regressieanalyses, econometrische modellen)
 - Kwalitatieve technieken – SUBJECTIEF
 - (Experts, bevoorrechte getuigen, panelgesprek, Delphi-methode)
 - Scenario-planning – SPECIALE VARIANT
- Informatie interpreteren
 - = Toewijzen v.e. concrete betekenis aan de verzamelde info
 - 4 centrale vragen:
 - “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 ?”

- Informatie-interpretatietechnieken:
 - *Interpreteren i.f.v. het verleden*
 - *Interpreteren i.f.v. een vooropgestelde norm/plan*
 - *Interpreteren i.f.v. de concurrent/andere org ("benchmarking")*
 - *Interpreteren i.f.v. signalen vanwege derden*
 - *Interpreteren i.f.v. de tijdsdruk*
- Perceptievorming bij situatieanalyses (→ SUBJECTIEF PROCES)
 - = Betek-geving is vaak bepaald dr indiv & groepsgestuurde processen
 - Perceptiefilters:
 - Interne informatiefilters
 - *Karakter, ambities, noden, pers status, intelligentie ...*
 - Externe informatiefilters
 - *Aard vd stimulus (veel/weinig, groot/klein, nieuw/oud...)*
 - *Context vd stimulus (voorgond/achtergrond, comm ...)*
 - Perceptieproblemen:
 - Stereotypering (→ vooroordelen: generalisering groep)
 - Halo-effect (→ vooroordelen; 1 KM representeert groep)
 - Perceptieve verdediging (→ vooroordelen; bewijs er vr vinden)
 - Projectie (→ vooroordelen; "pers X = ik vroeger")

➤ **Vooropgezette doelen – WAT-VRAAGSTUK**

- ➔ Bepalen vd doelen die org wil bereiken
- Definitie
 - = Concrete voornemens, intenties, objectieven of (streef)doelen verweven in de plannen
- 2 centrale vragen:
 - "Welke soort van doelen (kunnen) organisaties formuleren?"
 - "Hoe formuleren org doelen ? Welke techn gebruiken ze hiervoor?"
- Soorten doelen:
 - Obv tijdsdimensie (*nabije vs verre toekomst*)
 - Obv het voorwerp (*alg KM org, KM externe omgeving, middelen org*)
 - Obv formulering & aandachtspunten (*concreet vs vaag*)
 - Obv de schaal (*integrale org vs subdelen*)
- Doelen identificeren & formuleren
 - Obv situatieanalyse
 - ➔ *Indijken, verhelpen en remediëren vh probleem in kwestie*
 - *! Precies/helder omschrijven vh probleem ≠ eenvoudig*
 - Gevolq: *Doel omschrijven ≠ eenvoudig!*
 - Adhv creatieve brainstormsessies
 - ➔ *In kleine groepjes op een vrije, ongebonden wijze zoveel mogelijk doelen formuleren, ongeacht de haalbaarheid ervan*
 - Adhv participatief management
 - ➔ *Betrekken van MW om zo ++ verantw-gevoel & creativiteit*
 - *! ≠ graden van intensiteit mogelijk*
 - Adhv SMART-criteria
 - ➔ *"Doelen = kwaliteitsvol, nuttig en werkbaar?"*
 - *Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realiseerbaar, Tgebonden*

- “Management by Objectives”-principe (MBO)
 - → *Stijl v manag waarbij formuleren toek intenties & doelen (= planning) centrale plaats inneemt binnen manag-proces*
 - 1^e stap: *Formuleren overkoepelende org-doelen (dr manag)*
 - 2^e stap: *Doelen verder VT in pers-/fctgebonden doelen (overleg)*
 - 3^e stap: *Uitwerking prestatieverbeteringsplannen*
 - 4^e stap: *Ontwerpen controlesystemen (bv: zelfevaluatiesyst)*
 - 5^e stap: *Koppelen belonings-/opleidings-/loopbaanbeleid MBO*
- Perceptievorming bij identificatie & formulering doelen (→ SUBJ PROCES)
 - → Subj karakter → formulering doelen complex & weinig eenduidig
 - “*Wat z precies probl waaraan doelen dienen gekoppeld te w?*”
 - “*Welke probl/kansen uit de situatieanalyse zijn prioritair ?*”
 - “*Welke doelen krijgen welke prioriteiten ?*”
 - → Onbewust karakter → soms doet org iets bewust, vaak niet
- **Acties waarmee doelen zullen gerealiseerd w – HOE-VRAAGSTUK**
 - → Bepalen vd wijzen waarop de org deze doelen tracht te bereiken
 - Definitie
 - = Ontwikkelen v acties/strategieën om de doelstellingen te bereiken
 - 3 centrale vragen
 - “*Hoe wensen we de vooropgezette doelstellingen te bereiken?*”
 - “*Hoe zijn we van plan dit te verwezenlijken?*”
 - “*Welke alternatieven stellen we concreet voorop & welke VK we?*”
 - Soorten acties:
 - HRM-acties (gericht op het middel mens)
 - R&D-acties (gericht op het middel product/dienst)
 - Financiële acties (gericht op het middel geld)
 - ...
 - Acties identificeren en formuleren
 - Adhv creatieve brainstormsessies (*cf p19*)
 - Adhv participatief management (*cf p19*)
 - Adhv welbepaalde criteria
 - → SMART-criteria? *Kan, ook andere (bv: v, P, moeilijkheid)*
 - Adhv theorieën & modellen
 - Perceptievorming bij identificatie & formulering acties (→ SUBJ PROCES)
 - Cf “perceptievorming bij identificatie & formulering doelen” (*p20*)

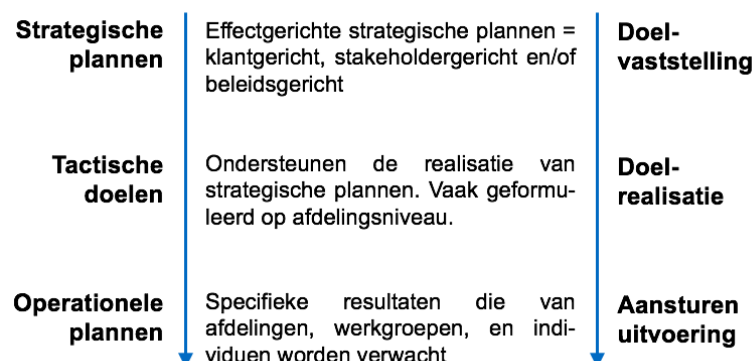


5. Link met besluitvormingsprocessen

➤ **Plannen = beslissen**

- Rationeel/mechanistisch besluitvormingsproces
 - Linieaire, sequentiële volgorde
 - Veel aandacht voor ideaaltypische methoden, techn & instrumenten
 - Subjectieve perceptie = “slechte” invloed op besluitvormingsproces
 - Toepassing ideaaltypische methoden → “beste” invulling/resultaat
 - Veel aandacht aan formele en bewuste karakter
 - Besluitvormingsproces geleid dr normen → zorgt vr consistent verloop
 - Consistent verloop → veel houvast voor besluitvormers
 - Overtuiging van succesvolle realisatie
 - Besluitvorming w gerealiseerd dr “professionele” planners (rationeel!)
- Organisch/gedragmatig besluitvormingsproces
 - Loopt door mekaar
 - Weinig aandacht vr ideaaltypische methoden, techn & instrumenten
 - Subjectieve perceptie = “onvermijdbaar”
 - Resultaat varieert afhankelijk vd betrokken MW
 - Veel aandacht aan formele karakter, maar ook informele/onbewuste
 - Grillig verloop → weinig houvast voor besluitvormers
 - Realisatie w losgekoppeld v feitelijke verloop v besluitvormingsproces
 - Zowel rationele als irrationele overwegingen

6. Soorten van plannen



H5: Organiseren

1. Wat is organiseren?

➤ **Zie p. 5 bovenaan!**

➤ **≠ benaderingen tov. (in)formele structuur binnen org**

- Rationeel managementperspectief
 - Formele structuur is absoluut
 - Informele structuur is iets onverklaarbaars & zorgt vr problemen
- Gedragmatig managementperspectief
 - Formele & informele structuur kunnen gerust naast mekaar bestaan
 - Informele structuur kan zowel probl veroorzaken, als oplossen

2. De voornaamste onderdelen/bouwstenen

- **Taakspecialisatie & -differentiatie (5.3.)**
 - ➔ Identificatie & (vooral) toewijzing van taken aan individ org-leden & fct
- **Departementalisatie (5.4.)**
 - ➔ Fct worden bijeengebracht in zgn. werkeenheden om het geheel voldoende overzichtelijk & beheersbaar te maken
- **Coördinatie & integratie (5.5.)**
 - ➔ Afstemming van zowel afzonderlijke fct, als van werkeenheden op elkaar
- **Machts- & gezagsverdeling (5.6.)**
 - ➔ Toewijzing bevoegdheden & verantw aan fct en/of werkeenheden

3. Taakspecialisatie & -differentiatie

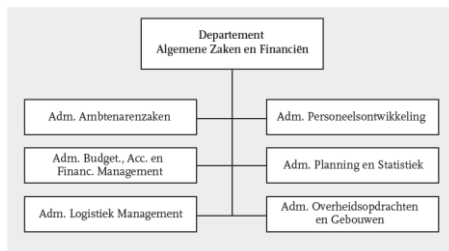
- **Keuzemogelijkheden**
 - Algemeen
 - Keuzemoglkh hebben doorgaans betrekking op omvang en variatie binnen de toe te wijzen takenpakketten aan MW & fct
 - Omvang: beperkt vs. groot
 - Variatie: uniform vs. verschillend
 - ➔ Continuüm: hoge taakspecialisatie vs. lage taakspecialisatie
 - Instrumenten
 - Taakverbreding (➔ ++ gelijkaardige taken – iets meer variatie)
 - Taakverrijking (➔ ++ andersoortige taken – veel meer variatie)
 - Taakroulatie (➔ MW verandert soms van fct – meer variatie)
 - Bijzondere vormen
 - Groeps-/teamwerk (➔ Taken w aan groep toegekend; taakverrijking)
 - *Autonome teams vs. semi-autonome teams*
 - Projectmanag (➔ Taken w per project toegekend; tijdsgebonden)
- **Factoren die keuzes beïnvloeden**
 - Efficiëntie (relatief hoge mate van taakspecialisatie)
 - Effectiviteit (relatief lage mate van taakspecialisatie)
 - Want taakspecialisatie leidt tot ...
 - *Groot personeelsverloop*
 - *Verhoogd absentisme*
 - *Stakingen & blokkeringsgedrag*
 - Creativiteit & innovatie (relatief lage mate van taakspecialisatie)
 - Multi-inzetbaarheid van MW (relatief lage mate van taakspecialisatie)

4. Departementalisatie

- **Algemeen**
 - Reden
 - Door gelijksoortige functies samen te brengen k org-leden elkaar inspireren, OS, kennis doorgeven & middelen delen
 - Gevolg
 - Grotere effectiviteit & efficiëntie; doelen worden bereikt en dit op een snellere & goedkopere wijze
 - Probleem
 - “Wat is gelijksoortig?”, “Hoe identificeren?”, “Hoe groeperen?” ...

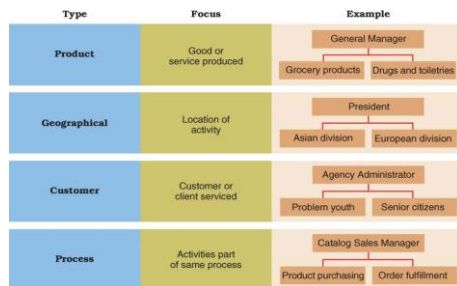
➤ Keuzemogelijkheden

- Functionele ... (➔ gelijkaardige fct qua vakgebied/discipline)



Voordelen	Nadelen
++ efficiëntie	-- communicatie tss # departementen
++ interne coördinatie	Gedeeltelijk zicht op org-doelen
Specialisatie in de diepte	

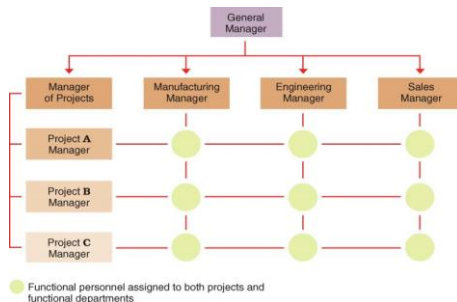
- Divisionele ... (➔ gelijkaardige fct qua markt; éénzelfde klant/regio/product)



Voordelen	Nadelen
Dichter bij klant	Duplicatie functies
Beter gericht op noden geogr markt	'Geïsoleerd' gevoel tov. # departementen
++ specialisatie	

- Multifocus ... (➔ combinatie functionele & divisionele ...; 2 soorten)

▪ Matrix ... : horizontale & verticale combinatie van departementen



Voordelen	Nadelen
Kwaliteit <u>vh</u> product wordt beter bewaakt	Compromissen zijn nodig
Product beter afgestemd op klant	Veel overleg
Korte communicatielijnen	Consequentie is zeer belangrijk

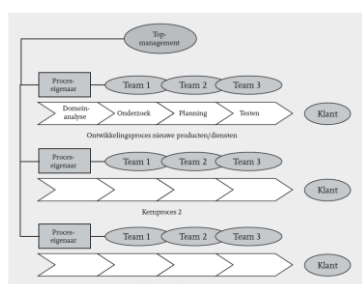
▪ Hybride ... : principes vd ... gelijktijdig gecombineerd



Voordelen	Nadelen
Kwaliteit <u>vh</u> product wordt beter bewaakt	Compromissen zijn nodig
Product beter afgestemd op klant	Veel overleg
Korte communicatielijnen	Consequentie is zeer belangrijk

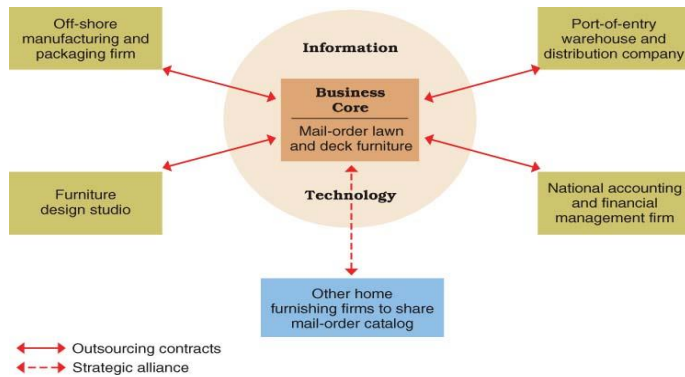
- Horizontale/procesmatige ... (➔ gelijkaardige fct qua kernproces)

▪ = combinatie van vaktechnische & markt-gebonden kennis



Voordelen	Nadelen
Elke MW krijgt breder beeld van org-doelen	Kan beperking vormen van ontw VH
++ teamwerk & SW	Manager moeten gezag & macht opgeven...
++ flexibiliteit & snelle reactie	Bepalen kernprocessen: tijdrovend/moeilijk

- Modulaire ... (→ modules v takenpakketten die intern/extern w georg)
 - = combinatie van vaktechnische & markt-gebonden kennis
 - → Ruimte voor autonomie & onafhankelijkheid; grenzen vd org?
 - Wordt gelinkt met netwerk-/virtuele org!



➤ Aandachtspunten

- Gescheiden leefwerelden
 - = andere accenten in cognitieve & emotionele oriëntatie.
 - Doelen
 - Tijdshorizon (KT of LT)
 - Intermenselijke relaties (bv. omgang, communicatie ...)
 - Formalisatiegraden (bv. standaardisatie – zie 5.5.)
- Differentiatieproblematiek
 - = Risico org ontbindt/uit mekaar w getrokken (→ “gesch leefwereld”)
- Differentiatieparadox
 - = Groeiende differentiatie vereist grotere coördinatie/integratie, maar verloopt moeilijker dr “gescheiden leefwerelden”

➤ Keuzes (“Bestaat er een superieure indeling?”)

- Realisatie van schaalvoordelen?
- Verregaande & sterk gespecialiseerde kennisontwikkeling?
- Vlotte, snelle realisatie van fct/expertisegebonden doelen?
- Vlotte, snelle realisatie van marktgebonden doelen?
- Vlotte, snelle realisatie van innovatieve doelen?
- Snelle detectie van bedrijfsecon probl & kansen?
- Snelle reactietijd op veranderingen in omgeving vd org?
- Vlotte, horizontale coördinatie tss departementen?

5. Coördinatie & integratie

➤ Keuzemogelijkheden (→ betrekking op omvang & vorm coördinatie)

- Coördinatiemechanismen
 - Wederzijdse aanpassingen
 - = Afstemming w geregeld via directe pers contacten/overleg
 - → Berust op onderlinge (vaak inform; soms vrijwill) afspraken
 - Bv: Gesprekken, dagelijks werkoverleg, telefoontjes, e-mails ...
 - Directe supervisie
 - = Afstemming via directe chef of hiërarchische overste
 - → Chef stelt takenpakket MW samen & stemt ze op mekaar af

- Regels & procedures
 - = *Afstemming over wie wat wanneer moet doen*
 - → “Coördinatie via standaardisatie”
 - Bv: *Werkvoorschriften, interne reglementen, contracten ...*
 - Soorten: *Regel mbt input, throughput, output*
- Departementoverschrijdende fct en/of WE
 - = *Afstemming via afzonderlijke, speciaal daartoe in het leven geroepen coördinatiefuncties en/of WE*
 - → *MWs die permanent bezig zijn met coördinatie binnen org*
 - → “Liaisonrollen” (! indien het gaat om individuele fct)
 - → “Liaisonafdeling” (! indien het gaat om WE)
- Tijdelijke WE of coördinatieteams (= “task forces”)
 - → *Voor hoogdringende, maar tijdelijke coördinatieproblemen*
 - → *Multidisciplinair team (heel veel ≠ mensen & fct!)*
- Buffers (= “slack resources”)
 - → *Buffers tss gekoppelde takenpakketen (→ speelruimte!)*

➤ Keuzes

- De mate van taakonzekerheid
 - = Mate waarin aard/samenstelling taken vr org op voorhand gekend is
 - Op voorhand gekend (++ taakzekerheid; routinematig takenpakket)
 - ~~Op voorhand gekend~~ (++ taakonzekerheid; routinematig takenpakket)
 - → ++ taakonzekerheid leidt tot ++ nood & omvang coördinatie
- De mate van taakinterafhankelijkheid
 - = Mate waarin fct en/of WE bij realisatie eigen taken afh z v anderen
 - “Pooled” taakinterafhankelijkheid (laagste mate)
 - “Sequentiële” taakinterafhankelijkheid (hogere mate)
 - “Wederzijdse” taakinterafhankelijkheid (hoogste mate)
 - → ++ taakinterafhankelijkheid leidt tot ++ nood & omvang coördinatie
- De dynamiek binnen takenpakketen
 - = Mate waarin samenstelling taken snel verandert
 - → ++ dynamiek leidt tot ++ nood & omvang coördinatie
- De aanwezigheid van stringente (prestatie) doelstellingen
 - → ++ strakke org-doelen leiden tot ++ nood & omvang coördinatie

Tabel 5.3 Overwegingen bij de keuzes inzake coördinatiemechanismen

Omvang/nood aan coördinatie	Keuze coördinatiemechanisme(n)
Geen, weinig coördinatie	• Wederzijdse aanpassing • Regels en procedures (throughput/output/input) • Directe supervisie
Een aanzienlijke, toenemende coördinatie	• Departementoverschrijdende functies en/of werkeenheden (liaisonrollen) • Tijdelijke werkeenheden (task forces, multidisciplinaire teams)
Zeer veel coördinatie	• Wederzijdse aanpassing • Tijdelijke werkeenheden (task forces, multidisciplinaire teams) • Buffers

6. Machts- & gezagsverdeling

➤ Keuzemogelijkheden (→ betrekking op omvang & spreiding form/legitieme macht)

○ Algemeen

- = Form geëxpliciteerde recht invloed mogen uitvoeren op anderen org
- → "Formele machtskader" (= geheel aan toegewezen, formele macht)
 - Aantal MW ("span of control")
 - Middelen
 - Beslissingsprocessen
 - Omstandigheden
- ! Gezag (= autoriteit) vloeit voort uit toegekende formele macht

○ Centraliseren vs. decentraliseren

- → # fct en/of WE waarover formele macht wordt verspreid
 - ! Ook fysieke locatie (= loc binnen totale rangorde) is v belang
- Delegeren (= tijdelijk verplaatsen vd formele macht nr lageren in org)
- Participatief manag (= beleidsmatig gevolg decentralisatie & delegatie)
- Empowerment (= doorvoeren decentr op niveau v individ fct/teams)

○ Grote vs. kleine span of control

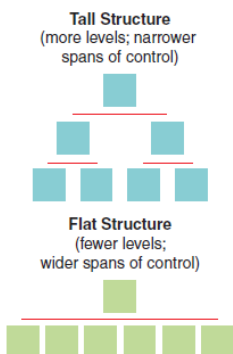
- → Aantal hiërarchische niveaus binnen een organisatiestructuur
- → Piramidale structuur of een vlakke organisatie

○ Eenheid van formele macht & gezag

- 'Line of authority'
 - → Hiër relaties tss ≠ directe chefs & tss directe chefs – MWs
- 'Unity of command' (= elke MW krijgt 1 directe chef toegekend)

○ De lijn- & staffuncties

- Lijnfuncties = beslissingsbevoegdheden
- Staffuncties = adviserende bevoegdheden



Voordelen

- klaarheid en duidelijkheid
- preciese afbakening van taken
- eenvoudige en duidelijke communicatielijnen

Lijnorganisatie

Nadelen

- spanwijdte-probleem
- lange communicatielijnen
- communicatieproblemen
- vereisten aan managers
- zware besluitvormingsprocessen

• Voordelen

- betere besluitvorming
- principe van "eenheid van bevel" blijft
- betere concentratie van de lijnmanagers

Staffuncties

• Nadelen

- duur
- openheid van de lijnmanager
- pragmatiek van de lijnmanager

➤ Soorten van macht

○ Belonings- & bestraffingsmacht

- Indien andere org-leden zeer gesteld zijn op (= beloning)/ angst hebben voor (= straf) wat het individu kan doen/geven
 - Beloning (bv. hoger loon, promotie, appreciatie, interesse ...)
 - Straf (bv. lager loon, ontslag, tegenwerking, desinteresse ...)

○ Controlemacht over informatie- & beslissingspremissen

- Indien hij/zij bepaalt wie wanneer welke info krijgt OF wie wanneer wat mag beslissen

- Expertisemacht
 - Indien hij/zij beschikt over kennis en/of VH (die andere org-leden n h), maar wel nodig hebben en waarvan ze weten dat die pers deze wel h
- Referentiemacht
 - Indien org-leden zijn/haar gedrag gebruiken vr eigen gedrag
 - → *Uitstraling, ontzag en respect dat pers afdwingt*
- Macht ingevolge van netwerkcentraliteit
 - Iemand die vrije centrale plaats inneemt binnen netwerken
 - Netwerk: Groep v org-leden die wegens 1 of meer gemeensch herkenningspunten intense contacten met elkaar onderhouden)
 - Voorwaarde: Desbetreffende netwerken moeten belangrijk z!
 - Bv: Bezieler, aanstuurder, oprichter ...

➤ Keuzes

- Snelheid & tempo van besluitvorming
 - Centralisatie (besluitvormingsproces)
 - Decentralisatie, delegatie & “empowerment” (fct en/of takenpakket)
 - Brede “span of control”
- Kwaliteit van besluitvorming
 - → Nood aan betrouwbare, correcte & gedetailleerde informatie
 - Decentralisatie (besluitvormingsproces)
 - Delegatie & “empowerment” (fct en/of takenpakket)
 - Brede “span of control”
- Beoogde creativiteit binnen besluitvorming
 - → Nood aan brede & omvangrijke input vanwege diverse mensen
 - Decentralisatie (besluitvormingsproces)
 - Delegatie & “empowerment” (fct en/of takenpakket)
- Beoogde kostenbeheersing bij besluitvorming
 - Centralisatie (besluitvormingsproces)
 - Delegatie & “empowerment” (fct en/of takenpakket)
 - (+) *Schaalvoordelen* vs. (-) *additionele kosten*
- Kenmerken van bepaalde taakpakketten
 - → Routinematige & eenvoudige taken w gedelegeerd aan MW
- Beoogde motivatie & jobsatisfactie van MW
 - → Decentralisatie, delegatie & “empowerment” (n voor iedereen...)
 - *Sommige MW willen net weinig beweegruimte & verantw!*
- Beoogde ontwikkeling van MW
 - → Decentralisatie & delegatie (ter OS v toekomstgericht pers-beleid)
 - *Mglkh om MW testen op potentiële managementcapaciteiten!*
- Profiel van de MW
 - → Nodige kennis, kunde, attitudes & voorkeuren zijn vereist
 - Bv: *Expertisekennis, stressbestendigheid, zelfstandigheid ...*
 - “Peter Principle”: *MW functioneren goed in huidige job, maar daarom nog niet in job met ++ verantw (na promotie dus)*
- Profiel van de manager (directe chef)
 - → Nodige org-talent, coachende attitude ... zijn vereist
- Het organisatiekundig profiel van de organisatie
 - → Nood aan goede integratie, coördinatie & afstemming

7. Contingentiefactoren

➤ Keuzes

- = kenmerken van de externe omgeving
 - Dynamiek, voorspelbaarheid & vijandigheid
 - Maatschappelijke cultuur
- = kenmerken van de interne omgeving
 - Omvang van de organisatie
 - Technologie
 - Type werknemer + type taken

8. Soorten structuurtypes (typologieën)

➤ Departementalisatie

- Functionele org-structuur
- Divisionele org-structuur
- Matrix org-structuur

➤ Burns & Stalker

- Mechanistische org-structuur
 - ++ taakspecialisatie, kleine “span of control”, ++ # hiër niveaus ...
- Organische org-structuur
 - -- taakspecialisatie, grote “span of control”, -- # hiër niveaus ...

➤ Mintzberg

- Eenvoudige org-structuur
 - Functionele departem, grote “span of control”, -- # hiër niveaus ...
- Machinebureaucratie
 - Functionele departem, kleine “span of control”, ++ # hiër niveaus ...
- Professionele bureaucratie
 - Functionele/marktgerichte departem, kleine “SOC” (→ groter dan MB)
- Divisiestructuur
 - Marktgerichte departem
- Adhocratie
 - Functionele/marktgerichte/modulaire departem, ++ grote “SOC”

9. Organogram

➤ Ontwerpbeslissingen

- Ontwerp van posities
 - Taakspecialisatie (horizontaal en verticaal)
 - Formalisatie/regularisatie van gedrag
 - Training (van vaardigheden) & 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



10. Nieuwe trends

- Kortere bevelslijnen (verminderen van het # organisatieniveaus)
- Minder eenheid v bevel (→ cross functionele teams, projectgroepen, horiz struct)
- Bredere spanwijdte
- Meer delegatie & “empowerment”
- Andere balans tussen centralisatie & decentralisatie
- Minder staffuncties

H6: Leidinggeven

1. Intro: het verschil tussen managers & leiders



<u>Managers</u>	<u>Leiders</u>
Benoemd vanwege hun positie	Benoemd binnen hun werkgroep
Kunnen enkel personen beïnvloeden, via de aan hen toegekende formele macht	Kunnen personen beïnvloeden en zo macht eigen aan managers ontwikkelen
Hebben niet sws VH om een leider te zijn	Hebben niet sws VH om een manager te zijn

2. Wat is leidinggeven?

- **Definitie**
 - Het activeren, motiveren, ondersteunen, helpen & sturen van MW
 - → *Gericht op beïnvloeden vh denken & (vooral) het handelen van de organisatielieden en dit in de richting van een gemeenschappelijk doel!*
- **Formeel karakter vs. informeel karakter**
 - Formeel: De org duidt zelf aan wie er leider mag/moet zijn (“manager”)
 - Informeel: Ontstaan van een gerichte, spontane beïnvloeding (buiten context van formele taak- & gezagsverdelingen)
 - → Interactie: Meewerken (→ rechterhand) vs. tegenwerken
- **Hoe beïnvloeden leiders? (zie 6.3.)**
- **Wat zijn de karaktertrekken van leiders ? (zie 6.3.1.)**
- **Wat zijn leiderschapstijlen? (zie 6.3.2.)**
- **Is leiderschap aanleerbaar? (zie 6.4.)**

3. Soorten van beïnvloeding & leidinggeven

➤ **Universele vs. situationele benaderingen (zie ook 6.4.)**

- Universele benadering: Oog voor wat leidinggeven impliceert & 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)

3.1. Via onderscheidende karaktereigenschappen

➤ **Trekkenbenadering**

- Definitie
 - Bestuderen v karakter-eigⁿ die leiders v niet-leiders & identificeren v karakter-eigⁿ die succesvolle v niet-succesvolle leiders onderscheiden
- Leiders vs. niet-leiders
 - Wetenschappelijke basis (?)
 - *Communicatievaardigheid*
 - *Emotionele stabiliteit*
 - *Extravertheid*
 - ➔ Gevolg v leiderschapsfunctie vs. oorzaak v aanduiding tot leider?
 - *“Je hebt ze of je hebt het niet” vs. “Je kan ze ontwikkelen”*
 - ➔ *Deterministische mensvisie vs. maakbaarheid van de mens*
- Succesvolle vs. niet-succesvolle leiders
 - Succesvol = gedrag MW zo beïnvloeden dat ze doelen org realiseren
 - ➔ Maatschappelijk stereotype van succesvolle leider?
 - *Assertief, ambitieus, prestatiegericht, visionair, snel, stressbestendig, zelfvertrouwen...*

3.2. Via specifiek gedrag & leiderschapsstijlen

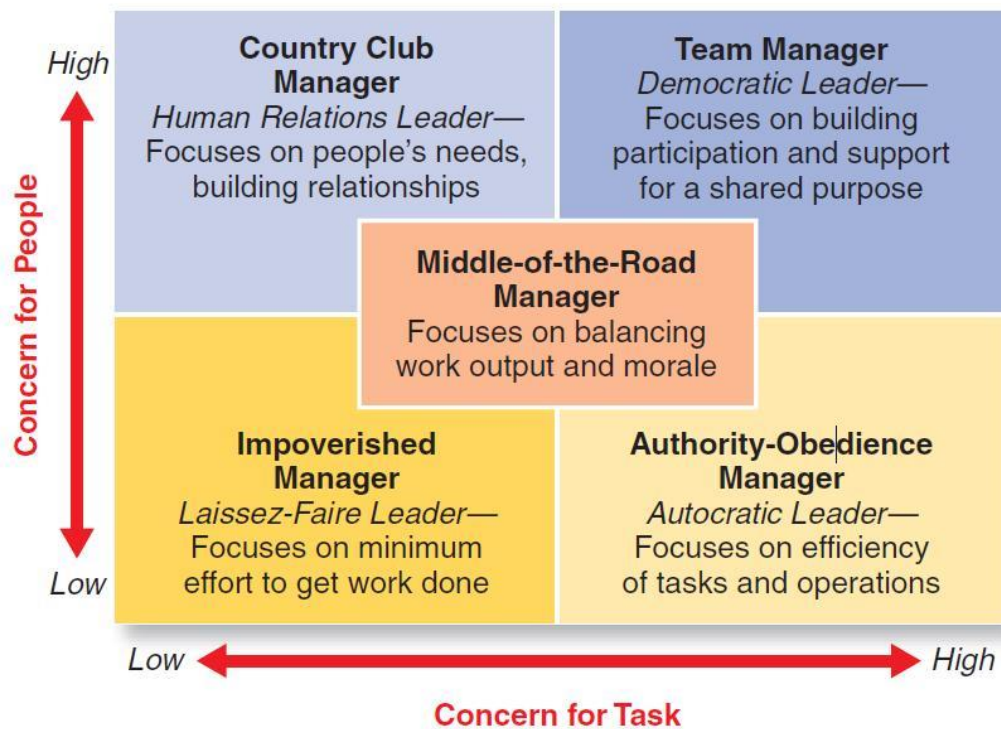
➤ **Definitie**

- Leiderschapsstijl = consistent gedragspatroon dat de leider vertoont

➤ **Transactionele leiderschapsstijlen**

- Taakgerichte leiderschapsstijl
 - = Zich **direct** toespitsen op de te realiseren doelen & de hiervoor noodzakelijke takenpakketten
 - ➔ Medewerkers aansturen op inhoud van takenpakket
 - *Leider omschrijft & plant het werk*
 - *Leider wijst werk toe*
 - *Leider controleert & ondersteunt MW*
 - *Leider is de hiërarchische chef*
- Werknemersgerichte leiderschapsstijl
 - = Zich **indirect** toespitsen op de te realiseren doelen & de hiervoor noodzakelijke takenpakketten
 - ➔ MW aansturen via sociale relaties & werksfeer
 - *Leider creëert aangename & stimulerende omstandigheden*
 - *Leider stimuleert tweerichtingscommunicatie.*
 - *Leider betreft MW in beslissingen.*
 - *Leider = “coach” met weinig nadruk op formele machtspositie*

- Mengvormen: 'Managerial Grid' (Blake & Mouton)



➤ **Transformationele leiderschapsstijl (= visionair, charismatisch)**

- Definitie
 - Stuurt het transformationele proces vd org & stimuleert MW om hierover na te denken en dus te participeren.
- De leider stimuleert MW om zich te overtreffen
 - De leider inspireert MW via uitgesproken & pers visie over toekomst
 - De leider overtuigt MW om actief te bouwen aan deze toekomst
 - De leider fungeert als rolmodel
 - Het gedrag van de leider getuigt van enthousiasme, inzet & energie
 - De leider "bezielt" via zijn/haar gedrag

➤ **Solo vs. 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 bestaan van grenzen/beperkingen aan eigen gedrag
 - De leider erkend bijdrage die anderen k leveren aan de doelrealisatie
 - De leider concentreert zich op eigen taak "als onderdeel van" een groter geheel van leidinggevende taken

4. Soorten van contingenties

➤ 2 opinies

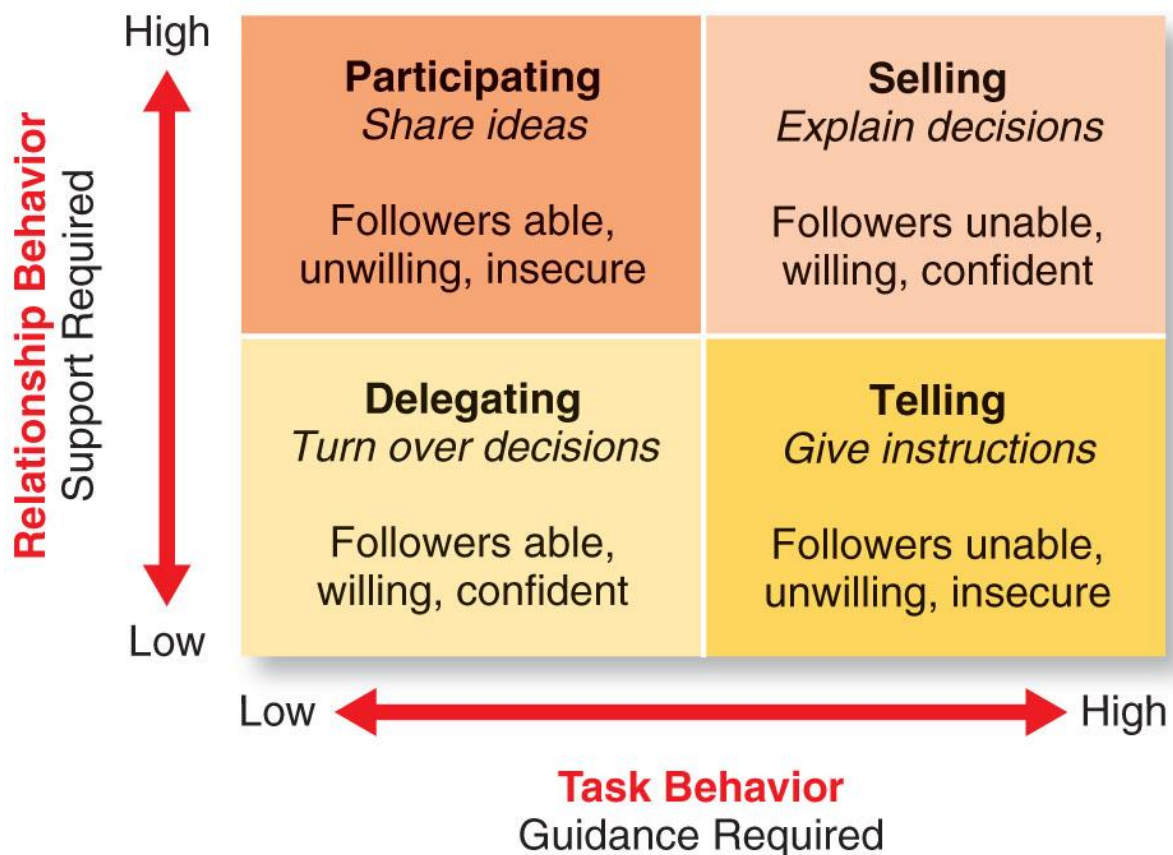
- Opinie 1: Er bestaat 1 bepaalde leiderschapsstijl die de meest succesvolle is
 - ➔ Blake & Mouton: "Team Manager" (zie bovenaan p. 31!)
- Opinie 2: Beste leiderschapsstijl w bepaald dr specifieke situatie waarin leider leiding moet geven.
 - ➔ Situationele benadering of contingenties

➤ Situationele benadering

- Optie 1: Allocatiebeleid
 - Een leiderschapsstijl is persoonsgebonden en een leider heeft slechts 1 stijl onder de knie. Leiders dienen bijgevolg geplaatst te worden in een omgeving waar hun stijl tot recht komt
- Optie 2: Opleidingsbeleid
 - 1 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

➤ Contingente factoren

- Motivatie & capaciteiten van de ondergeschikten (Hersey & Blanchard)



- De werkomgeving & de persoonlijkheid van de ondergeschikten
 - Pad-doel theorie (House)
 - Optie 1
 - Sterk gestructureerd takenpakket
 - MW beschikt over juiste VH & heeft zelfvertrouwen
 - Werknemersgerichte leiderschapsstijl
 - Optie 2
 - Dubbelzinnig takenpakket
 - Ervaring MW beperkt & -- vertrouwen in zelfsturing
 - Taakgerichte leiderschapsstijl
- De maatschappelijke cultuur & ideaalbeelden inzake leiderschap
 - Heersende culturele waarden & normen (bv. NL vs. Noord-Korea)
 - Machtsafstand
 - Ideaaltypes (= clichés)
- Bijzondere tijdelijke omstandigheden (bv. crisis-situaties)
 - Crisisleidersschapsstijlen
 - Centralisatie van macht
(= sterk taakgericht & autocratische leiderschapsstijl)
 - Transformationele/charismatische leiderschapsstijl
(= herprofilering of positionering)
 - Werknemersgerichte leiderschapsstijl
(= gedemotiveerde & misnoegde medewerkers)

H7: Controleren

1. Wat is controleren?

- **Definitie**
 - Vaststellen vd daadwerkelijke prestaties vd organisatie
 - Evalueren v deze prestaties door te vgl met vooropgestelde prestatienormen
 - Het ondernemen van OS stappen en/of corrigerende maatregelen
 - Enge vs. brede definities
 - Enge definitie = prestatiemetingen
 - Brede definitie = implementatie & bijsturing
- **Link met klassieke visies (+ MBO, bovenaan p. 20!)**
 - Klassieke managementcontrole
 - Lineair, sequentieel proces
 - Formuleren doel/standaard
 - Informatieverzameling over de realiteit
 - Evaluatie
 - Gedragmatig managementprespectief:
 - Prestatiemeting is deel proces
 - Oog voor bijsturing/optimalisatie
- **Centrale activiteiten**
 - Ontwikkelen van indicatoren (zie STAP 1)
 - Ontwikkelen van informatiesystemen (zie STAP 2)
 - Verstevigen implementatieproces (zie STAP 3)

2. Controleren via prestatie metingen (vaststellen & evalueren)

➤ Algemeen

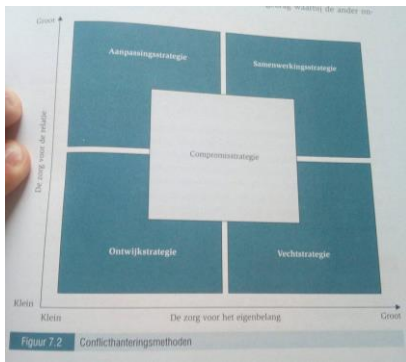
- Focus op concrete prestaties/resultaten vd organisatie
- Relatie leggen met de strategie vd organisatie
- ➔ Hiervoor is technische expertise nodig! (➔ zit in elke stap vervat!)

➤ 3 stappen

- STAP 1: Ontwikkelen van prestatie-indicatoren
 - Indicator = aanwijzing over de staat & toestand vh desbetreffende doel en/of plan ("Is het gerealiseerd of niet?")
 - Eenvoudige doelen ➔ 1 of slechts enkele indicatoren
 - Complexe doelen ➔ meerdere indicatoren
 - 1) Omschrijving (kern)concepten: niet zo eenduidig/eenvoudig...
 - Wat bedoelen we hiermee?
 - Hoe gaan we concreet meten?
 - 2) Identificatie & keuze van soorten indicatoren
 - Input, throughput & output-indicatoren
 - Middelen (bv. ++ budget, ++ WN ...)
 - Inspanningen (bv. openbedrijvendag, ++ reclame ...)
 - Resultaat (bv. ++ verkoop, ++ marktaandeel ...)
 - Kwantitatieve & kwalitatieve indicatoren
 - Cijfers (bv. 10%, 50 eenheden ...)
 - Beoordelingen (bv. ja/nee, slecht/neutral/goed ...)
 - 3) Beoordeling vd kwaliteit van indicatoren
 - Validiteit als criterium
 - = meet de indicator wat hij pretendeert te meten?
 - Bv. Jobtevredenheid MW (➔ salaris, absenteïsme ...)
 - Betrouwbaarheid als criterium
 - = is de meeting voldoende stabiel?
 - Bv. "Melding lange overuren aan personeelsdienst"
 - ! Wat impliceert "melding"? (≠ interpretaties)
 - Legitimiteit als criterium
 - = is de indicator acceptabel?
 - 4) Formulering van normen
 - Norm = waarde die de indicator moet hebben en/of bereiken opdat er kan w gesproken van daadwerkelijke doelrealisatie
 - ➔ Minimumnorm (niet eronder gaan!)
 - ➔ Maximumnorm (niet overschrijden!)
 - ➔ Range (hiertussen liggen!)
 - ➔ Referentiewaarde (exacte waarde aannemen!)
 - ➔ Benchmark (= norm geïnspireerd op andere org!)

You're a little
late, I'm
already for

- STAP 2: Informatiesysteem om data te verzamelen over deze indicatoren
 - = Verzamelen van info in fct v de eerder ontw normen & indicatoren
 - → “De grondslag van het controleproces is informatie”
 - → Problematiek van datamanagement
 - (Kwaliteitscriteria)
 - Accurate, actuele & relevante informatie
 - Tijdig verstrekte informatie
 - Eenvoudig & gemakkelijk te consulteren info
 - Systematisch bijgehouden informatie
 - Efficiënte & kostenbewust beheerde informatie
 - (Inhoudelijke & technische kennis)
 - Informatie verzamelen
 - Informatie verwerken
 - Informatie op een gepaste wijze stockeren
 - Informatie rapporteren
- STAP 3: Evaluatie adhv. criteria
 - = Hoe kunnen doelen/plannen w gerealiseerd? Een doorvertaling vd plannen/doelen naar meer afgeleide, fijnmazige, gespecialiseerde plannen & naar concrete hieruit voortvloeiende acties
 - Inhoudelijke sturing: sturing vanuit 1/meerdere vakgebieden over hoe doelen kunnen worden gerealiseerd
 - Procesmatige sturing: vereisen een grondige kennis inzake organiseren & leidinggeven
 - Koppeling meting & organisatie-activiteiten (≠ instrumenten)
 - Feedforward- & (tussentijdse) feedbacksystemen
 - Feedforward (tevorens vastleggen wat moet gebeuren)
 - Tussentijdse feedbacksystemen (wat is al gerealiseerd?)
 - Feedbacksystemen (volledige evaluatie)
 - Beloningssystemen
 - Individueel vs. collectief
 - Motivatietheorieën
 - Onderliggende controlemechanismen
 - → Feedforward
 - Bv: premie voor innovatieve ideeën
 - → Cognitief controlemechanisme
 - Bv: premie voor innovatieve ideeën
 - → Afkoop controlemechanisme
 - Bv: 5% premie, als MW gesteld is op €
 - → Faciliterend controlemechanisme
 - Bv: MW opleiding laten volgen
 - Budgetteringsprocessen
 - = Feedforward & feedbackprocessen die zich toespitsen op besteding en bestemming van financiële middelen



- Coördinatiemechanismen
 - *Bureaucratisch controlemechanisme* (→ ++ taakzeker)
 - Obv: regels, procedures & directe supervisie
 - *Marktcontrolemechanisme* (→ tussen de 2)
 - Obv: extern aangestuurd feedbacksysteem
 - *Clancontrolemechanisme* (→ -- taakzeker)
 - Obv: intern gedeelde waarden, normen & traditie
- Cultuur- & veranderingsprocessen
 - Gedragscodes
 - Organisatieveranderingen
 - Conflicthanteringsmethode

4. Soorten van controlesystemen – NIET KENNEN!

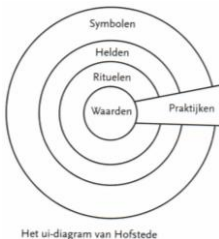
H8: Generalistische managementdomeinen (cultuurmanagement)

1. Wat is cultuur(management)?

➤ Hofstede's culturele dimensies

➤ Organisatiecultuur (= bovenaan p. 2!) – Uimodel van Hofstede

- = Geheel aan gemeensch W&N die alle org-leden delen
- Hoe komt dit tot uiting?



- Praktijken (bv. werkvoorschriften, afspraken ...)
- Symbolen (bv. kleding, logo's ...)
- Mythes/heldenverhalen (bv. designer die zijn tijd vooruit is ...)
- Rituelen (bv. manier v vergadering, omgang onderling, met klanten ...)
- Normatieve waardeoordelen (bv. goed/slecht? mag/moet? ...)



➤ Organisatiecultuur (H8)

- Definitie
 - Gemeensch verzameling v W&N en gedragsuitingen die gedeeld w dr leden vd org; de 'sociale lijm' die de leden aan elkaar & aan org bindt
- Factoren
 - Deel van een algemene (maatschappelijke) cultuur
 - Vaak stevig verankerd, 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, dus slechts deels een bewuste beleving

➤ Conflicten tussen generaties

- Oudere WN verkiezen een persoonlijk gesprek boven e-mail
- Vaste (oudere WN) versus flexibele werkuren (jonge WN)
- Oudere WN houden de jongeren af in hun vrije tijd
- Niet (oudere WN) versus wel over privé praten (jonge WN)
- Directe (oudere WN) versus gelijkwaardige baas (jongere WN)

➤ **Is cultuur belangrijk?**

- JA: Beste organisaties hebben positieve culturen!
 - *Men respecteert elkaar*
 - *Men is klantgericht*
 - *Men is productiegericht*
 - *Men moedigt positief werkgedrag aan*
 - *Men ontmoedigt dysfunctioneel gedrag*

➤ **Wat is cultuurmanagement?**

- → Invulling, vormgeving, aansturing en/of verandering vd organisatiecultuur
- Bestendigen van cultuur
 - Gelijkenkenden rekruteren of nieuwe WN socialiseren tot de cultuur

2. Concrete activiteiten

➤ **Diagnose vd organisatiecultuur (PLANNEN)**

- Kwantitatieve technieken
 - Bv. vragenlijsten
- Kwalitatieve technieken
 - Bv. intense, dialectische debatten (→ tegenpooldiscussies)

➤ **Gap-analysis (PLANNEN)**

- = Inventariseren vd mate afstemming tss cultuur & strategie/omgeving vd org
- → Feitelijke organisatiecultuur confronteren met ideaaltypische cultuur!

➤ **Veranderen/aanpassen vd organisatiecultuur (ORGANISEREN & LEIDINGGEVEN)**

- Drijfveren voor verandering

Externe drijfveren	Interne drijfveren
• Veranderende klantbehoeften en -wensen • Nieuwe wet- en regelgeving • Nieuwe technologie • Economische ontwikkelingen	• Nieuwe organisatiestrategie • Verandering in personeelssamenstelling • Nieuwe apparatuur • Veranderende attitude van werknemers

- De kalme zee/rivier vs de wilde bergrivier

- Weerstand tegen verandering

- Onzekerheid
- Afwijken van onze gewoonten
- Angst voor verlies v verworvenheden (bv. status, geld, gezag ...)
- Overtuiging dat de verandering niet in overeenstemming zal zijn met doelen/belangen vd organisatie en dus is schadelijk voor het bedrijf
- → “Hoe weerstand verminderen?”

Methode	Wanneer te gebruiken	Voordeel	Nadeel
Voorlichten en communiceren	Wanneer de weerstand gebaseerd is op verkeerde informatie	Neemt misvattingen weg	Werkt misschien niet als er geen wederzijds vertrouwen is
Participeren	Wanneer de werknemers in staat zijn een bijdrage te leveren	Zorgt voor extra betrokkenheid en acceptatie	Tijdrovend; mogelijk slechte oplossing
Faciliteren en ondersteunen	Wanneer werknemers angstig en gespannen zijn	Kan het proces van aanpassing verbeteren	Duur; geen garantie op succes
Onderhandelen	Wanneer de weerstand afkomstig is van een mondige werknemer	Kan steun 'kopen'	Mogelijk duur; opent de deur voor anderen om druk uit te oefenen
Manipuleren	Wanneer de steun van een invloedrijke groep moet worden verkregen	Goedkope, gemakkelijke manier om steun te verwerven	Kan verkeerd uitpakken en de geloofwaardigheid wegnemen
Dwingen	Wanneer de steun van een invloedrijke groep moet worden verkregen	Goedkope, gemakkelijke manier om steun te verwerven	Kan illegaal zijn en de geloofwaardigheid wegnemen

- Oorsprong van verandering
 - Top-down vs. bottom-up
- Types van veranderingsprocessen
 - Incrementeel vs. transformeel
- **Socialiseringsproces (CONTROLLEREN)**
 - = Het aanleren & bijbrengen vd gewenste organisatiecultuur
 - 3 soorten socialisatie
 - Primaire socialisatie (→ maatsch cult en/of maatsch subcult)
 - Secundaire socialisatie (→ allerlei onderwijsinstellingen)
 - Tertiaire socialisatie (= socialiseringsproces)

3. Actuele organisatiecultuurkwesties

- **Ethische cultuur ontwikkelen**
 - Wees een rolmodel (Word-deed alignment)
 - Communiceer verwachtingen
 - Zorg voor beschermingsmechanismen
- **Innovatieve cultuur ontwikkelen**
 - Uitdaging & betrokkenheid
 - Ideetijd
 - Vertrouwen & openheid
- **Klantgerichte cultuur ontwikkelen**
 - Duidelijkheid over de rol
 - Empowerment/weinig regels
 - Goede luistervaardigheden

H9: Specialistische managementdomeinen

1. Service management

- **Doel**
 - Het maken van producten of het verstrekken van diensten
- **Activiteiten**
 - Bepalen & vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes
 - Organiseren vd productie- of dienstverleningstaken
 - Opvolgen & bijsturen van de productie of dienstverlening
 - ...
- **Technieken, instrumenten, richtlijnen & principes**
 - Bepalen & vastleggen van algemene productie- of dienstverleningsprincipes
 - Outsourcing-principe
 - → *Uitbesteding van welbepaalde takenpakketten*
 - Just in Time-principe (= JIT-principe)
 - → *Halffabricaten w pas geproduceerd van zodra ze nodig zijn*
 - → *Producten w pas geproduceerd na bestelling door klant*
 - Gebruik van kwaliteitscontroles & -cirkels
 - → *Op regelmatige tijdstippen w controles gerealiseerd*
 - → *Kwaliteitscirkels: max. 5 MW die vrijwillig opl zoeken*

- Organiseren vd productie- of dienstverleningstaken
 - Keuzes mbt. wie, waar, welke activiteiten doet & afstemming ervan
 - → *Taakverdeling, departement, coördinatie, gezagsverdeling*
- Opvolgen & bijsturen van de productie of dienstverlening
 - Gebruik maken van bijzonder prestatie-meetsysteem
 - Gebruik maken van enkel procesmatige aansturingen

➤ **Relevante basisvakgebieden**

- Economie, recht, technologie, wiskunde & statistiek, info & communicatie ...

2. Marketing management & communicatie

➤ **Doel**

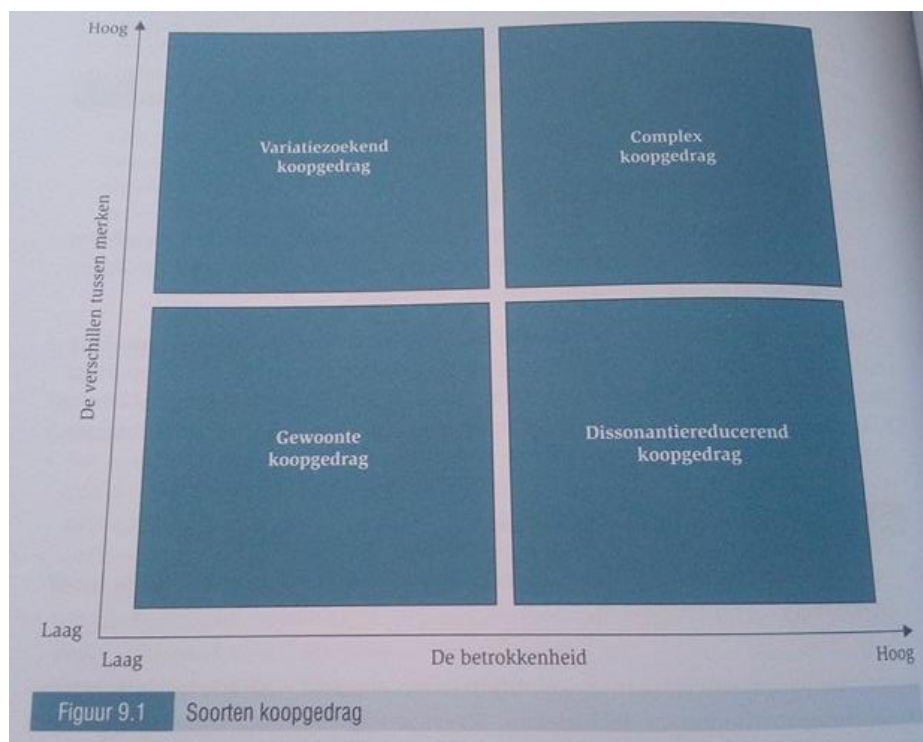
- Zodatige klantwaarde & -tevredenheid creëren zodat P&D worden verkocht

➤ **Activiteiten**

- Realiseren van marktonderzoek
- Beslissen over hoe de klant de P&D kan aankopen/aanschaffen
- Organiseren vd taken en/of de marketingafdeling
- Opvolgen & bijsturen vd marketingbeleid
-

➤ **Technieken, instrumenten, richtlijnen & principes**

- Realiseren van marktonderzoek
 - → Opstellen & uitvoeren van omgevingsanalyses
 - → *Gebruikmaken van ≠ info-verzamelmethode & -techn!*
 - *Bv: schriftelijke vragenlijsten, mondelinge interviews ...*
- Beslissen over hoe de klant de P&D kan aankopen/aanschaffen
 - Soorten koopgedrag:



- Contingente factoren
 - *Culturele factoren (bv. maatsch cultuur waartoe klant behoort)*
 - *Persoonsgebonden factoren (bv. leeftijd vd klant)*
 - *Sociale factoren (bv. sociale status vd klant)*
 - *Psychologische factoren (bv. overtuigingen/attitudes vd klant)*
 - 'Marketingmix' (4 P's)
 - *Productkenmerken*
 - *Prijs*
 - *Promotie*
 - *Plaats*
 - Organiseren vd taken en/of de marketingafdeling
 - Keuzes mbt. wie, waar, welke activiteiten doet & afstemming ervan
 - → *Taakverdeling, departement, coördinatie, gezagsverdeling*
 - Opvolgen & bijsturen vh marketingbeleid
 - Gebruik maken van bijzonder prestatie-meetsysteem
 - Gebruik maken van enkel procesmatige aansturingen
- **Relevante basisvakgebieden**
- Psychologie, sociologie, economie, recht, technologie, info & communicatie ...

3. Human resource management

- **Doel**
- Organisatie voorzien van een gepast en geschikt personeelsbestand
- **Activiteiten**
- Het opstellen van een fct-beschrijving & -profiel
 - Het inventariseren van toekomstige personeelsbehoeften
 - Het aantrekken van MW of kandidaten (→ werving of rekrutering)
 - Het selecteren vd meest geschikte kandidaten (→ selectie)
 - Het opleiden & trainen vh personeel (→ opleidingsbeleid)
 - Het beoordelen & belonen vd geleverde prestaties dr het personeel
- **Technieken, instrumenten, richtlijnen & principes**
- Het opstellen van een fct-beschrijving & -profiel
 - Functiebeschrijving
 - → *In kaart brengen welke specifieke taken, bevoegdheden & verantwoordelijkheden er dienen gerealiseerd/opgenomen te w*
 - → *Naam vd functie, plaats in organogram, # MW ...*
 - Functieprofiel
 - → *Vertaalt functiebeschrijving in vereiste kennis, kunde & VH*
 - Technische instrumentele kennis & kunde
 - = *Expertise/vakgebonden kennis die MW moet hebben!*
 - *Bv. diploma's, opleidingen ...*
 - Socionormatieve VH
 - = *Gedragmatige VH & attitudes die MW moet hebben!*
 - *Bv. stiptheid, gedrevenheid, loyaliteit ...*

- Het inventariseren van toekomstige personeelsbehoeften
 - → Opstellen & uitvoeren van omgevingsanalyses
 - → *Gebruikmaken van ≠ info-verzamelmethode & -techn!*
 - *Bv: kwantitatieve & kwalitatieve prognoses*
- Het aantrekken van MW of kandidaten (→ werving of rekrutering)
 - Wervingsboodschap (obv. functiebeschrijving & -profiel)
 - → IPM-criteria
 - *Heldere & realistische beschrijving vd org (obv. feiten)*
 - *Zakelijke beschrijving vd fct (taken, bevoegd, verantw)*
 - *Korte toelichting vd arbeidsVW (bv. maandloon, uren ...)*
 - *Toelichting vd vereiste kennis & kunde*
 - *Duidelijke instructies over hoe te solliciteren*
 - *Boodschap conform de lokale wetgeving*
 - Wervingskanalen
 - *Intern rekruteren, personeelsadvertenties, arbeidsbureaus, uitzendorganisaties & headhunterbureaus*
- Het selecteren vd meest geschikte kandidaten (→ selectie)
 - Selectiecriteria (obv. functieprofiel)
 - → Selectie-instrumenten
 - *Sollicitatieformulier, schriftelijke kennistesten, mondelinge interviews, arbeidsproeven ...*
- Het opleiden & trainen vh personeel (→ opleidingsbeleid)
 - ≠ soorten opleidingen
 - *On-the-job-training*
 - *Mentorschap*
 - *Interne bedrijfsopleidingen*
 - *Externe opleidingen*
 - *Zelfstudiepakketten*
 - *Assessment centers*
 - ...
- Het beoordelen & belonen vd geleverde prestaties dr het personeel
 - → Meestal dr directe chef, soms ook dr ≠ MW (360°-beoordeling)
 - → Criteria
 - *Inspanningen, gedragingen & attitudes (functioneringsgesprek)*
 - *Prestaties mbt. vooropgeste doelen (prest-beoordelingsgesprek)*
 - *Potentiële capaciteiten (potentieelbeoordelingsgesprek)*
 - → ≠ beloningsvormen
 - *Functiegebonden/prestatiegebonden loon, bonus, winstedeling, "fringe benefit", intrinsieke beloning*

➤ **Relevante basisvakgebieden**

- Psychologie, sociologie, economie, recht, technologie, info & communicatie ...