

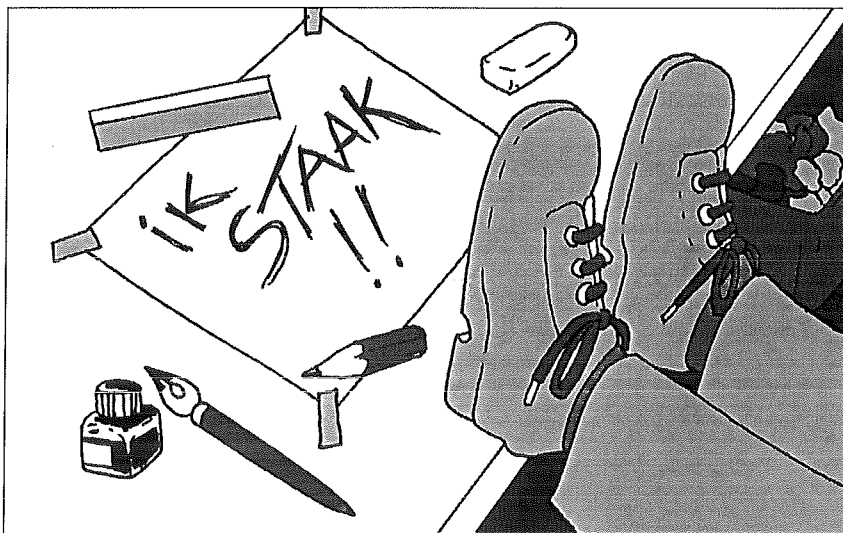
## 3 Organisatiestructuur en personeelsmanagement

### Oriëntatie

In hoofdstuk 2 is gesproken over personeelsplanning, en het aannemen en begeleiden van personeel. Ook is gekeken naar het beëindigen van een arbeidsovereenkomst. Dit hoofdstuk gaat vooral over personeelsmanagement. Eerst komen de organisatiestructuren aan de orde. De vraag hoe je tot een zo productief mogelijke onderneming kunt komen staat hierbij centraal. Goed personeelsmanagement is onontbeerlijk. De aard van een bedrijf wordt vooral gekenmerkt door de manier waarop leiding gegeven wordt. Er is een streven om medewerkers steeds meer bij het bedrijfsbeleid te betrekken. Dit vraagt van de ondernemer of bedrijfsleider andere vaardigheden dan vroeger. Vooral het vermogen om te delegeren is belangrijk.

Een goede opgezette overlegstructuur is een belangrijk instrument. Je kunt kiezen voor een eigen overlegstructuur die aansluit bij de aard en de behoefte van je bedrijf. Maar je moet je dan wel houden aan de wettelijke regelingen op dit punt. Overleg, inspraak en een open bedrijfscultuur dragen veel bij aan de motivatie van de medewerkers in je bedrijf.

**Fig. 3.1**  
Je cartoontekenaar maakt gebruik van het wettelijk recht van staken.



### Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk kun je:

- het begrip personeelsmanagement beschrijven en uitleggen met welke drie aspecten bij personeelsmanagement rekening gehouden wordt;
- uitleggen waarom de informele organisatie belangrijk is voor een bedrijf;
- het verschil aangeven tussen de twee organisatiestructuren en van elk een voor- en nadeel noemen;

- het begrip leidinggeven beschrijven en drie activiteiten noemen die van een leidinggevende worden verwacht;
- drie stijlen van leidinggeven beschrijven;
- drie factoren noemen die bepalen wat de juiste stijl van leidinggeven is;
- het begrip delegeren beschrijven en drie motieven noemen om taken te delegeren;
- het verschil aangeven tussen diverse overlegstructuren;
- twee voordelen noemen van werkoverleg;
- aangeven in welke situatie de ondernemingsraad adviesrecht of medebeslissingsrecht heeft.

### 3.1 Organisatiestructuur

*Stel je voor dat je met een groep van tien wildvreemde personen in een huis opgesloten zit. Je weet niet wanneer je er weer uit mag. Je beschikt wel over voldoende voedsel en je hebt verder alles om te overleven, maar.....geen contact met de buitenwereld. Wat denk je dat er gaat gebeuren? Natuurlijk gaan de aanwezigen op elkaar reageren. Verstandig zou zijn om een doel af te spreken. Bijvoorbeeld: we moeten zo te werk gaan dat we dit minimaal een maand volhouden. Er moet een taakverdeling komen, er zal een natuurlijke leider naar boven komen. Kortom, er is veel aan gelegen dat er structuur binnen de groep komt.*

Je kunt aan mensen in een organisatie wel middelen geven om een bepaald doel te bereiken. Maar het is de vraag of ze dat doel bereiken zonder duidelijke afspraken. Bijvoorbeeld over taken en bevoegdheden van degenen die in de organisatie actief zijn. Om doelgericht en efficiënt te kunnen functioneren is een goede *organisatiestructuur* absoluut noodzakelijk.

#### **Begrippen**

Om deze stof te kunnen begrijpen, moet je precies weten wat met bepaalde begrippen wordt bedoeld. Het gaat om de begrippen functie, taken, bevoegdheid en verantwoordelijkheid.

#### *Functie*

Een *functie* is het doel van bepaalde werkzaamheden die met elkaar samenhangen. Alle functies binnen een bedrijf zijn af te leiden van het doel van dat bedrijf. Binnen een schoonmaakbedrijf zijn diverse functies aanwezig om het hoofddoel van het bedrijf te bereiken zoals:

- de administratiefunctie;
- de schoonmaakfunctie, het "echte" schoonmaken;
- de inkoopfunctie;
- het beheren van de relaties.

Al deze functies samen vormen het hele bedrijf. Het is duidelijk dat de functies goed op elkaar afgestemd moeten zijn. Binnen een bedrijf bestaan primaire en secundaire functies. De primaire functie in het schoonmaakbedrijf is het echte schoonmaken, de overige zijn secundaire functies.

### *Taken*

Iedere functie bestaat uit een aantal *taken*. Een taak is een werkzaamheid die uit verschillende handelingen bestaat. In het schoonmaakbedrijf kan de functie van administratie en relatiebeheer door één persoon uitgeoefend worden. Ook zou deze persoon nog bij kunnen springen bij het schoonmaakwerk. Een taak heeft altijd tot gevolg dat iemand bevoegdheid krijgt en brengt tevens verantwoordelijkheid met zich mee.

### *Bevoegdheid*

Onder *bevoegdheid* versta je het recht om beslissingen te nemen. Dit begrip komt terug bij de bespreking van de organisatiestructuren. Je kunt een drietal bevoegdheden onderscheiden:

- lijnbevoegdheid;
- stafbevoegdheid;
- functionele bevoegdheid.

### *Verantwoordelijkheid*

Bij het toebedelen van taken worden tegelijkertijd bevoegdheden verleend. Het hebben van een bepaalde bevoegdheid brengt weer een bepaalde *verantwoordelijkheid* met zich mee. Onder verantwoordelijkheid verstaan we de plicht om een bepaalde taak zo goed mogelijk uit te voeren en daarover verslag uit te brengen. In het woord verantwoordelijkheid is het woord "antwoord" opgesloten. Dat betekent dat de verantwoordelijke altijd aan anderen "antwoord" moet geven op de vraag hoe de taak volbracht is.

Het is duidelijk dat binnen taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid evenwicht moet zijn. Als de inkoper op het schoonmaakbedrijf zelf over uitgaven tot duizend gulden mag beslissen, dan ligt zijn bevoegdheid vast. Maar hij is ook verantwoording schuldig aan degenen die hem deze taak heeft toebedeeld.

Nu worden de drie belangrijkste organisatiestructuren besproken. Dat zijn de:

- lijnorganisatie;
- lijn-staforganisatie;
- matrixstructuur.

### *De lijnorganisatie*

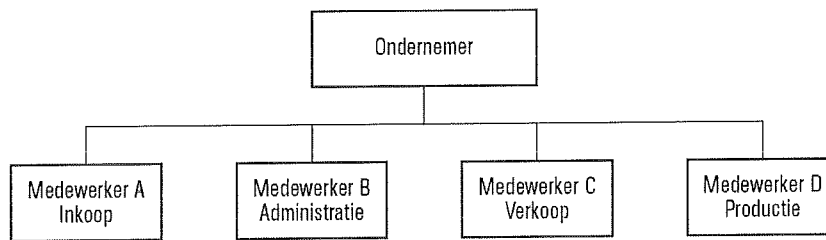
*De lijnorganisatie* is een organisatievorm die al bestaat sinds mensen bij elkaar in dienst zijn. Het bijzondere is dat er sprake is van *onderschikking*. Dit in tegenstelling tot *nevenschikking*. *Onderschikking* betekent dat er een duidelijke gezagsverhouding is. De lijnorganisatie is heel eenvoudig. Iedere medewerker heeft maar één baas van wie hij de opdrachten ontvangt en aan wie hij verantwoording moet afleggen. De lijnorganisatie is bij uitstek geschikt voor de militaire organisatie. Als je een bedrijf start en je neemt personeel in dienst dan is de lijnorganisatie voor de hand liggend. De eenvoudige lijnorganisatie staat afgebeeld in figuur 3.2. Dit soort modellen heten *organogrammen*.

*onderschikking*  
*nevenschikking*

*organogrammen*

**Fig. 3.2**

Een eenvoudige lijnorganisatie ziet er zo uit. De vier medewerkers hebben allen een bepaald takenpakket zodat aan alle functies in het bedrijf voldaan wordt.



Hoe kan een dergelijke organisatie zich uitbreiden? Dit kan in horizontale en in verticale richting.

In horizontale richting kunnen er medewerkers bijkomen. Hier gaan zich op den duur problemen voordoen. Immers, je kunt maar aan een bepaald aantal medewerkers leiding geven. Hoe hoog dat aantal is, hangt af van het werk dat uitgevoerd wordt. Als je daarboven komt, krijg je problemen omdat je het geheel niet meer kunt overzien. Stel dat je effectief leiding kunt geven aan een groep van acht medewerkers. Dit aantal noem je het *omspanningsvermogen* van de leiding. De *spanwijdte*, ofwel de "span of control", is het aantal mensen waarover iemand daadwerkelijk leiding geeft. Wordt de groep groter, dan kun je je taak als leidinggevende - die voor een groot gedeelte bestaat uit het oplossen van problemen, het zogenaamde *trouble-shooten* - niet goed meer uitvoeren.

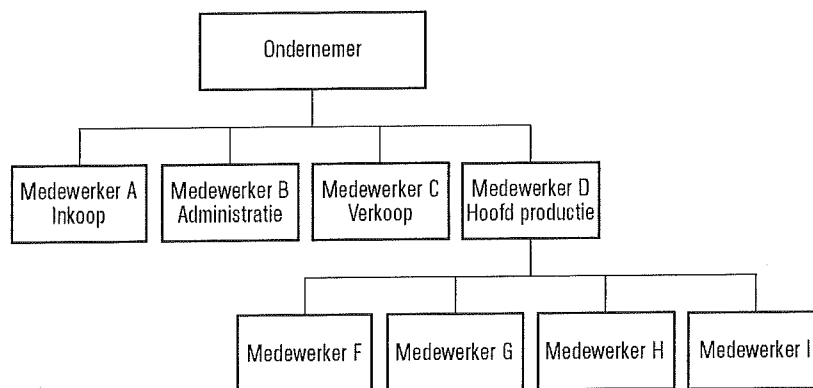
omspanningsvermogen  
spanwijdte

trouble-shooten

Maar hoe moet het verder als het bedrijf doorgroeit? Dit kan alleen in verticale richting. Dit betekent dat er lagen in de organisatie bijkomen. Hierdoor ontstaan langere communicatielijnen. In ons voorbeeld zou er een productiechef bij kunnen komen. Die geeft leiding aan een aantal medewerkers en voert met hen de productie uit. Het organogram ziet er dan uit zoals in figuur 3.3.

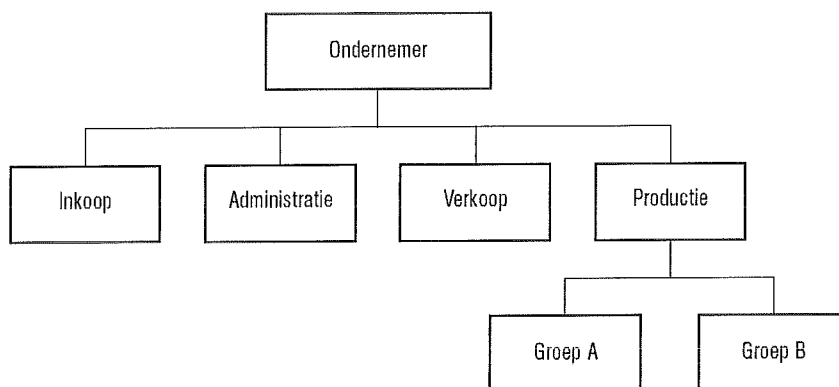
**Fig. 3.3**

Na enkele jaren ziet het bedrijf er zo uit. Het telt nu tien medewerkers en medewerker D is productiechef geworden.



Door de langere communicatielijnen ontstaan problemen. Gebleken is dat slechts 60% van wat jij als ondernemer wilt doorgeven aan je medewerkers F, G, H en I ook daadwerkelijk bij hen terecht komt. Er is grote kans op bureaucratie, dat wil zeggen dat alles in regels en voorschriften gegoten wordt. Bovendien gaan afdelingen langs elkaar heen werken. Er kan suboptimalisatie ontstaan. Het schema van je bedrijf kan er uiteindelijk gaan uitzien als in figuur 3.4. Je ziet hier alleen afdelingen en geen personen meer.

**Fig. 3.4**  
 Er zijn nu twee groepen medewerkers in de productie. Deze hebben beide een afdelingschef.



De voordelen van de lijnorganisatie liggen in de eenvoud en de duidelijkheid. Er is een duidelijke gezagsverhouding, de verantwoordelijkheden zijn duidelijk begrensd, iedereen kent zijn bevoegdheid en er is snelle actie mogelijk. Er zijn natuurlijk ook nadelen. Er bestaat gevaar voor overbelasting bij de leiding. Zij moeten over alles een mening hebben en beslissingen nemen. Leidinggevendenden kunnen onmogelijk deskundig zijn op alle terreinen waarmee ze te maken krijgen. Verder zijn er altijd problemen rond de communicatie. De "top" van het bedrijf weet niet meer wat er leeft op de werkvloer. Omgekeerd hebben medewerkers geen inzicht in het bedrijfsbeleid.

Je kunt onderscheid maken tussen platte en steile organisaties. Een steile organisatie bestaat uit een groot aantal lagen. De organisatie van een grootwinkelbedrijf is meestal steil, er zijn bijvoorbeeld vier lagen boven elkaar. Door de grote geografische spreiding is de afstand tussen de top en de werkvloer erg groot. In een platte organisatie is het aantal lagen zo klein mogelijk.

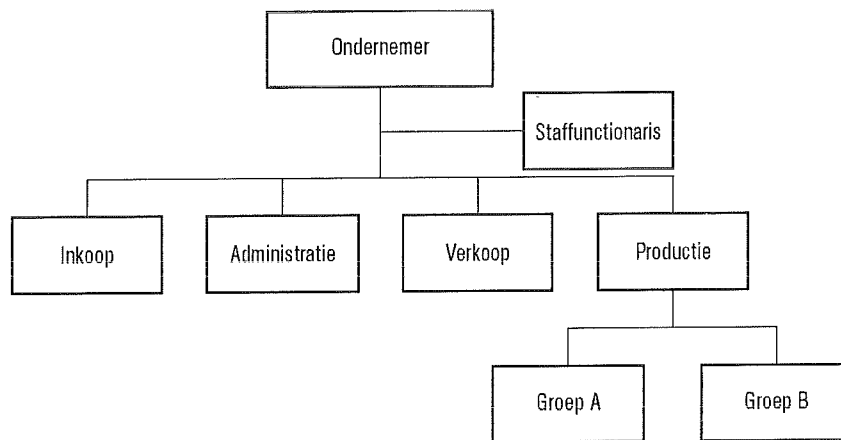
Veel problemen binnen een lijnorganisatie zijn op te lossen door aanpassingen in de organisatie. Dat zie je bijvoorbeeld in de lijn-staforganisatie.

#### **Lijn-staforganisatie**

*stafffunctionarissen*

Het is in de praktijk onmogelijk dat de top specifieke kennis heeft over alle beleidsterreinen. Dit probleem kan worden opgelost door het aantrekken van *stafffunctionarissen*. Daardoor wordt de lijnorganisatie een *lijn-staforganisatie*. Het woord "staf" wordt ten onrechte ook gebruikt voor het leidinggevend orgaan binnen een bedrijf. Stafffunctionarissen ondersteunen de leiding door problemen te onderzoeken en daarover te rapporteren. Ze verzamelen en systematiseren informatie en geven adviezen. Op grond daarvan neemt de leidinggevende een beslissing. Ze geven zelf geen opdrachten, ze zijn alleen verantwoordelijk voor de juistheid van hun advies. Een staffunctionaris onderhoudt vaak een vertrouwensrelatie met de leidinggevende.

**Fig. 3.5**  
Een staffunctionaris kan de taak van de ondernemer verlichten.



De voordelen van de lijn-staforganisatie bestaan vooral uit de ondersteuning van de leidinggevende en de inbreng van gespecialiseerde kennis. Bovendien is een lijn-staforganisatie flexibeler dan een lijnorganisatie en kan sneller omgaan met informatie.

Een lijn-staforganisatie heeft ook nadelen. Staffunctionarissen gaan zich soms te veel met de leiding bemoeien. Door hun gespecialiseerde kennis kunnen ze de leidinggevende overvleugelen. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid en verwarring bij de ondergeschikten. Een ander nadeel dat op de loer ligt, is dat de staffunctionaris te theoretisch bezig is en van de organisatie vervreemdt.

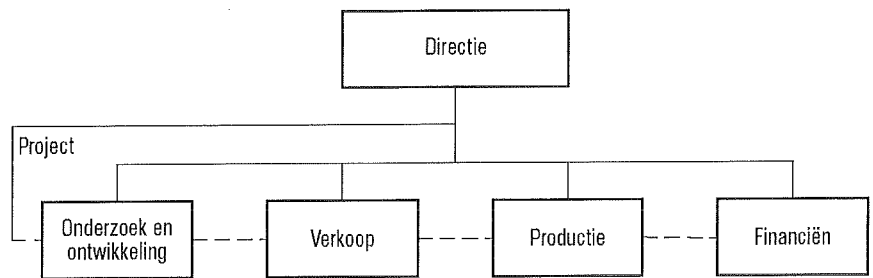
Er zijn naast adviserende staftaken ook uitvoerende staftaken. Deze hebben niet rechtstreeks met de productie te maken. Voorbeelden zijn personeelszaken en automatisering. Staftaken groeien tegenwoordig steeds meer uit tot hulpdiensten. De mensen die deze taken uitvoeren, zijn geen lijnfunctionarissen maar stellen wel richtlijnen op. Deze worden bindend zodra ze door de leidinggevendenden in de lijnorganisatie zijn goedgekeurd.

In de nu te bespreken matrixstructuur vind je kenmerken van de lijnorganisatie en de lijn-staforganisatie terug.

### **Matrixstructuur**

Binnen de bestaande lijn- en staforganisatie kan een nieuw samenwerkingsverband worden gecreëerd. Vaak is dat tijdelijk voor de duur van een bepaald project. Dit gebeurt als zich binnen het bedrijf problemen voordoen die niet door één afdeling zijn op te lossen. Een voorbeeld is de ontwikkeling van nieuwe producten. Hiervoor zijn de afdelingen Onderzoek & Ontwikkeling, Verkoop, Productie en Financiën nodig. Voor de uitwerking van de opdracht werkt een team bestaande uit mensen van al deze afdelingen tijdelijk samen buiten het normale verband van het bedrijf. Hier is sprake van een *matrixstructuur*. Leden van een projectteam hebben te maken met twee bazen: hun eigen afdelingschef en de leider van het project. Dit kan soms tot problemen leiden.

**Fig. 3.6**  
Een matrixstructuur is goed toepasbaar in een bedrijf waar veel projectmatig gewerkt wordt.



De matrixstructuur is een variant op de lijnorganisatie en de lijn-staforganisatie. In de praktische situatie zijn er nog allerlei andere varianten mogelijk. Een organisatiestructuur moet geen doel op zichzelf zijn, maar aansluiten bij de doelstellingen en de cultuur binnen het bedrijf. Nu is de organisatiestructuur in theorie aan de orde geweest. Maar in de praktijk werk je steeds met mensen. Daarom kent ieder groter bedrijf naast de formele organisatiestructuur ook een informele structuur.

#### *Formeel en informeel*

Alles wat je over een organisatie op papier kunt zetten, behoort tot de formele organisatie. Je praat dan over het organogram, de taakverdelingen, de omschrijvingen van de functies, de procedures enzovoort. Deze zijn gemaakt om tot een gestructureerde organisatie te komen. Aan de basis van de formele organisatie liggen de uitgangspunten van het bedrijf. De *formele organisatie* zegt wel iets over taak en bevoegdheid van de medewerkers, maar niets over hun karakter.

Mensen zijn aangenomen op kennis en vaardigheid. Ze brengen echter nog andere eigenschappen mee. Eigenaardigheden, karaktertrekken, wensen en verlangens, bepaalde bedoelingen enzovoort. Verder heeft iedereen behoefte aan sociale contacten. Het onderhouden van deze contacten loopt natuurlijk niet volgens de lijnen van de formele organisatie. Nee, daarvoor functioneert een informeel netwerk binnen het bedrijf. Denk aan de conciërge, de bode of portier. Zij kunnen vanuit hun relatief beperkte taak grote invloed uitoefenen.

Zo kunnen buiten de formele structuren om andere taakverdelingen en afspraken ontstaan dan eigenlijk de bedoeling is. Er ontstaat een soort van schaduworganisatie. Deze organisatie naast de formele organisatie heet de *informele organisatie*.

De informele organisatie heeft veel voordelen. De belangrijkste zijn:

- bevordering van de onderlinge communicatie;
- compensatie van de nadelen van de formele organisatie;
- via de informele weg kunnen zaken vaak sneller worden geregeld dan via de formele weg.

Er kleven ook wel nadelen aan. Informeel kunnen negatieve zaken geregeld worden zoals het tegenwerken van collega's en het bevorderen van de roddel. Via het informele circuit proberen mensen vaak eigen doelen te bereiken. De nadelen wegen echter niet op tegen de voordelen. In een goed geleid bedrijf sluit

de leiding aan bij de informele organisatie. Het is enorm belangrijk, dat je weet wat er binnen de organisatie leeft.

### 3.2 Personeelsmanagement

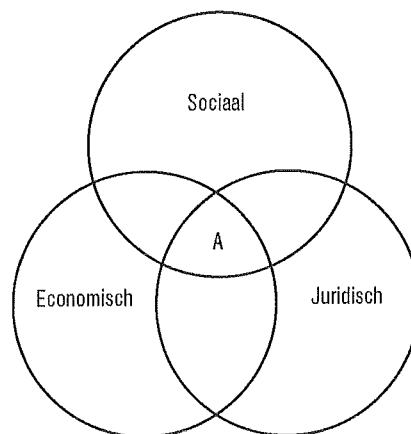
Management is het nemen van de juiste beslissing op het juiste moment op basis van de juiste informatie. Als management betrekking heeft op personeel, dan spreek je over personeelsmanagement. Het gaat bij personeelsmanagement om zaken als personeelsplanning, werving en selectie, begeleiding, behoud, en zo nodig het ontslaan van personeel. In de vorige paragraaf heb je gezien dat je dit als ondernemer voor een deel kunt overlaten aan een personeelsfunctionaris of aan de afdeling Personeelszaken. In kleine bedrijven doet de ondernemer het personeelswerk meestal zelf. Dat heeft tot gevolg dat het personeelsmanagement er vaak bij inschiet. De ondernemer is druk met allerlei zaken op het gebied van productie, financiën, inkoop en verkoop en heeft geen tijd voor de lastige zaken die het personeel met zich meebrengt. De personeelszorg wordt "erbij" gedaan en dat is niet terecht. Want investeren in medewerkers, is een voorwaarde om als bedrijf te overleven.

Goed personeelsmanagement kent drie aspecten.

- Sociale aspecten. Je hebt te maken met mensen en groepen mensen.
- Economische aspecten. Het bedrijf zal toch winst moeten maken.
- Juridische aspecten. Deze komen altijd aan de orde bij het aannemen, behouden en ontslaan van personeel.

Deze drie aspecten komen nu nader aan de orde.

**Fig. 3.7**  
In gebied A is het personeelsmanagement goed uitgebalanceerd.



#### *Sociale aspecten*

In een bedrijf werk je altijd met mensen. Communiceren met het personeel is van het grootste belang. Je houdt gesprekken met mensen, je moet ze begeleiden en beoordelen. Ook geef je mondeling of schriftelijk opdrachten. De manier waarop je met je personeel in het bedrijf omgaat, wordt voor een groot deel bepaald door de structuur van je persoonlijkheid. De een is een vlotte joviale prater die al babbelend zijn doel weet te bereiken. De ander is een observerende, betrouwbare baas, waarvan het personeel weet dat één woord genoeg is. Kortom, je persoonlijkheid draagt veel bij aan de sfeer en de cultuur binnen het



---

bedrijf. Goed personeelsmanagement stelt hoge eisen aan je sociale vaardigheden. Die kun je leren, maar ze vereisen wel een bepaalde sociale intelligentie.

#### *Economische aspecten*

Je kent de economische doelstellingen van je bedrijf: het maken van winst en het voortbestaan van het bedrijf. Vaak wordt ook het bieden van werkgelegenheid als doelstelling genoemd. Dit is geen hoofddoelstelling. Als de winst onder druk staat, dan kan door automatisering de werkgelegenheid juist teruglopen.

#### *Juridische aspecten*

Je zag in hoofdstuk 2 al dat bij aannemen en ontslag veel wetgeving van toepassing is. Die ligt vast in het arbeidsrecht. Ook ten aanzien van de beloning gelden veel regels. Je bent bijvoorbeeld verplicht om premies voor de volksverzekeringen en loonbelasting af te dragen.

De drie aspecten kunnen met elkaar op gespannen voet staan. Als je veel aandacht besteedt aan sociale aspecten, dan loop je de kans dat de winst daalt. Juridische procedures zijn slecht voor het imago van het bedrijf en bedreigen de winst en het voortbestaan. De kunst van goed personeelsmanagement is om op een evenwichtige manier aan deze drie aspecten aandacht te besteden. In de volgende paragraaf komt leidinggeven uitgebreid aan de orde.

### **3.3 Leidinggeven**

Waar gaat het om bij *leidinggeven*? Leidinggeven is het zodanig besturen van activiteiten van mensen en middelen dat je de gestelde doelen zo goed mogelijk bereikt. Elke organisatie vraagt om leiding. Immers, er is een gemeenschappelijke doelstelling. Om dat doel te verwezenlijken, moet iemand er voortdurend voor zorgen dat iedereen binnen het bedrijf daaraan zijn bijdrage levert. Degene die steeds het initiatief neemt om handelingen van anderen op gang te brengen, geeft leiding. Het kan dus net zo goed gaan om een bankdirecteur als om een filiaalleider of een afdelingschef.

#### *Aspecten van leidinggeven*

Door welke initiatieven breng je anderen tot handelen? Met andere woorden: hoe houd je mensen aan het werk? Dit kan door:

- plannen;
- organiseren;
- instrueren
- coördineren;
- controleren.

Met deze vijf activiteiten – die hierna behandeld worden – ben je er overigens nog niet. Je zult als leider ook moeten motiveren, begeleiden en stimuleren.

#### *Plannen*

Onder plannen versta je het maken van een plan voor toekomstige activiteiten. Je probeert de onzekerheden die je tegenkomt, zo klein mogelijk te maken. Je

---

maakt een schatting van wat er bijvoorbeeld in de komende week moet gebeuren. Maar ook als je de agenda voor een vergadering opstelt, ben je aan het plannen. Je maakt een plan voor de benodigde tijd, de benodigde mensen en de benodigde hulpmiddelen.

#### *Organiseren*

Als je mensen en middelen op elkaar afstemt, spreek je van organiseren. Bij de planning keek je naar wat er nodig was. Bij organiseren moet je ervoor zorgen dat alles er is. Soms doe je een beroep op mensen en middelen van buiten het bedrijf. Dit alles hoort bij organiseren.

#### *Instrueren*

Je medewerkers moeten precies weten wat je van hen verwacht. Ze moeten dus duidelijke instructies krijgen. Instructies die maar voor één uitleg vatbaar zijn. Je zegt niet: "Zorg dat je het werk voor vijf uur afhebt." Je zegt: "Zorg dat je voor vijf uur de kratten hebt uitgepakt en dat de administratie die erbij hoort, afgehandeld is." Instructies kunnen zowel mondeling als schriftelijk worden gegeven. Door hantering van kwaliteitszorgsystemen komt steeds meer op papier vast te liggen.

#### *Coördineren*

Coördinatie is de afstemming van mensen en middelen tijdens een productieproces. Twee personen die aan een bepaalde klus werken, kunnen hun werkzaamheden onderling op elkaar afstemmen. Een bewerking kan ook helemaal geprogrammeerd zijn.

#### *Controleren*

Niet alleen het eindproduct wordt gecontroleerd. Controle vindt ook plaats tijdens het proces. Wordt de planning gehaald of niet? Zo maakt controle tijdig ingrijpen mogelijk.

#### *Voorbeeld*

Op een aannemersbedrijf met 25 medewerkers wordt de bouw van een aantal woningen zorgvuldig gepland. Alle noodzakelijke arbeid en middelen staan op papier. Door een goede organisatie weet de aannemer vrijwel zeker dat alles volgens de planning kan verlopen. De voorwerkers zijn goed geïnstrueerd. Tijdens de bouw komt de aannemer gevraagd en ongevraagd langs. Omdat alleen hij het totaaloverzicht heeft over het bedrijf en dus ook over de andere klussen, wordt soms met medewerkers geschoven. Bovendien controleert hij of er volgens bestek gewerkt wordt om geen problemen bij de oplevering te krijgen.

#### *Leidinggeven en managen*

De begrippen "leidinggeven" en "managen" worden veel door elkaar gebruikt. Maar leiderschap en management zijn niet hetzelfde. Management is afgeleid van het Engelse werkwoord: to manage. Dit betekent iets voor elkaar krijgen, resultaat behalen. Management is veel doelgerichter dan leiderschap. Bij leidinggeven gaat het om het uitstippelen van een koers, het aangeven van een marsroute. De wereldgeschiedenis kent wel grote leiders, geen grote managers.

Maar vanwege de overeenkomsten komen hier ook stijlen van management aan de orde. Eerst wordt echter een drietal stijlen van leidinggeven besproken.

### *Stijlen van leiderschap*

Leidinggeven gebeurt in een proces van wisselwerking tussen leider en medewerkers. Het is belangrijk te weten hoe de leider zijn taak opvat en met name hoe hij denkt over de motivatie van zijn ondergeschikten. In dit verband worden de volgende stijlen onderscheiden:

- autocratisch leiderschap;
- participatief leiderschap;
- "laisser-faire"-leiderschap.

### *Autocratisch leiderschap*

Met *autocratisch leiderschap* wordt bedoeld dat alle macht berust bij de leidinggevende. Deze vorm van leiderschap is sterk gericht op taken en weinig op mensen. Er zijn doelen omschreven en de leidinggevende zorgt ervoor dat deze bereikt worden. Hij verdeelt de taken en gaat er vanuit dat de medewerkers deze taken uitvoeren. De leidinggevende grijpt alleen in als ondergeschikten hun taak niet goed of niet op tijd volbrengen. Daarbij maakt hij gebruik van 'straf' zoals boetes of een lagere beloning.

Er is een autoritaire verhouding tussen leidinggevende en personeel. Beslissingen nemen doet alleen de leidinggevende. Inbreng van ondergeschikten wordt niet gevraagd en ook niet op prijs gesteld. De leidinggevende gaat ervan uit dat medewerkers een afkeer van werken hebben en weinig betrokken zijn bij het wel en wee op het bedrijf. Met andere woorden dat de doelstellingen van organisatie en medewerkers niet overeenstemmen. De productiviteit bij deze vorm van leidinggeven kan hoog zijn. Of de medewerker zich er prettig bij voelt en op den duur op een hoog niveau blijft produceren, is de vraag.

**Fig. 3.8**  
Bij autocratisch leiderschap staat de taak centraal.



### *Participatief leiderschap*

Bij *participatief leiderschap* gaat de leidinggevende ervan uit dat de belangen van organisatie en medewerkers niet tegengesteld zijn. Een participatief leider besteedt veel aandacht aan de relatie met zijn medewerkers. Hij geeft hun steun en vertrouwen, hij zorgt bijvoorbeeld voor een goede opleiding. Geld is niet de enige drijfveer. Medewerkers krijgen ook de gelegenheid om zichzelf waar te maken. Inspraak en medezeggenschap staan voorop. Door medewerkers bij het bedrijfsgebeuren te betrekken, te laten participeren, worden de resultaten positief beïnvloed. Je treedt als leidinggevende alleen autocratisch op als er niet op tijd beslissingen genomen worden of als de gevolgen van de beslissingen afwijken van de doelstellingen van het bedrijf. Beslissingen worden dus steeds in overleg met de medewerkers genomen. Bij deze vorm van leidinggeven zijn de betrokkenheid van medewerkers en de mogelijkheden tot zelfontplooiing het hoogst.

**Fig. 3.9**

Bij participatief leiderschap staat de betrokkenheid van de medewerkers centraal.



### *Laissez-faire-leiderschap*

Het *Laissez-faire-leiderschap* betekent leiderschap op basis van "laat maar waaïen". Letterlijk betekent *laissez-faire*: laat maar doen. *Laissez-faire* is eigenlijk afwezigheid van leiding. De medewerker heeft een grote vrijheid van handelen, waarbij de leidinggevende nauwelijks invloed uitoefent. De medewerkers moeten maar zien wat ze doen. Taken zijn globaal omschreven en er is weinig controle en begeleiding. Alles is afhankelijk van de persoonlijke inzet van de medewerkers. In de praktijk blijkt dat zowel de hoeveelheid werk als de kwaliteit ervan achterblijven bij de twee eerste stijlen van leiderschap. Actief leidinggeven levert vaak betere resultaten op dan passief toezien.

**Fig. 3.10**  
 Bij *laisser-faire*-  
 leiderschap wordt veel  
 gevraagd van het ver-  
 antwoordelijkheidsge-  
 voel van de  
 medewerkers.



*Laisser-faire* kan soms wel de juiste stijl zijn, bijvoorbeeld in het onderwijs waar gewerkt wordt met vaststaande roosters of op een onderzoeksinstituut. Medewerkers binnen zo'n bedrijf of organisatie weten doorgaans zelf wat van hen verwacht wordt. Ze gaan hun eigen gang en de leiding ziet "op afstand" toe. Maar zo gauw sprake is van teamwork, is een actievere vorm van leidinggeven nodig.

#### **Bepalende factoren**

De wijze van leidinggeven wordt bepaald door persoonlijkheidskenmerken, de aard van de organisatie en de situatie.

#### *Persoonlijkheidskenmerken*

Persoonlijkheidskenmerken zijn vaak heel moeilijk te veranderen. Iedereen heeft vaak onbewust een bepaalde manier van leidinggeven. Je handelt op een manier die bij je hoort. Pas wanneer je merkt dat die manier niet werkt, schakel je over op een andere stijl. Door oefening kun je echter wel een stijl ontwikkelen die je op den duur onbewust gaat toepassen.

#### *Aard van de organisatie*

Een reclameadviesbureau zul je op een heel andere manier leiden dan een bouwbedrijf. In het eerste geval heb je te maken met creatieve mensen. Daar moet je anders mee omgaan dan met bouwvakkers. In het bouwbedrijf ligt het accent meer op het gebied van werkplanning enzovoort.

#### *Situatie*

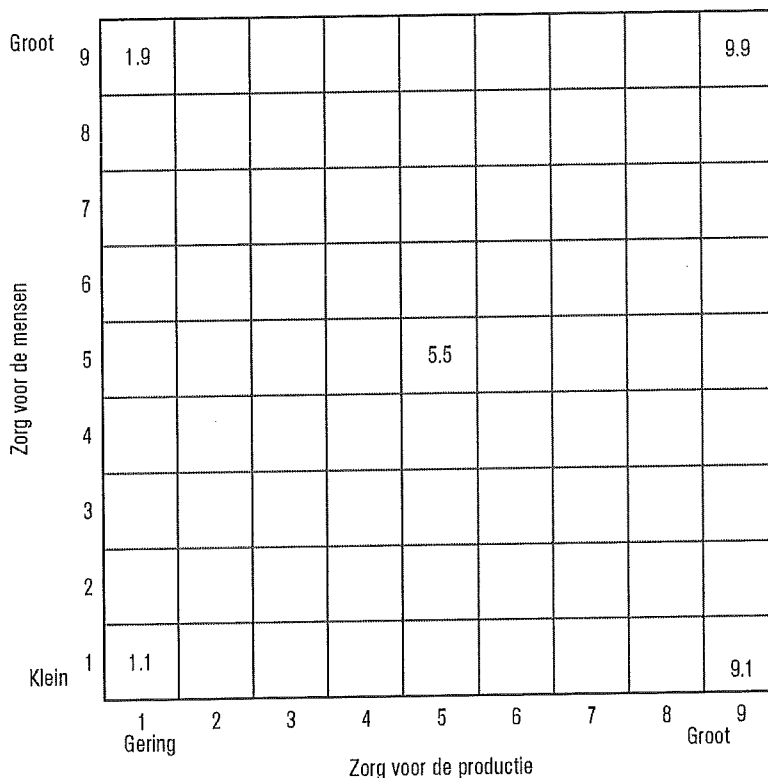
In een rustige periode kun je bijvoorbeeld meer aandacht besteden aan de onderlinge relaties in het bedrijf.

### Stijl en bedrijf

managerial grid

Zoals je ziet, draait het in de besproken stijlen of om productie of om relatie. Je kunt een bedrijf hebben waar alleen productie telt, waar dus prestatiegericht gewerkt wordt. Er zijn ook bedrijven waar de relatie met de medewerkers voorop staat. Het zal duidelijk zijn dat beide het in de praktijk niet zullen redden. De Amerikanen Blake en Mouton ontwikkelden de *managerial grid*. Die zie je in figuur 3.11. Uit de managerial grid kun je de besproken leiderschapsstijlen weer afleiden. Ook kun je het bedrijf typeren.

**Fig. 3.11**  
Uit de managerial grid kun je het type bedrijf en de leiderschapsstijl afleiden.



Vakje 1.1	Er is een geringe zorg voor productie en voor prestatie	Dit kan een gevolg zijn van <i>laisser-faire</i> -leiderschap
Vakje 9.1	Er is een maximale zorg voor de productie en weinig zorg voor de mensen en de relaties in het bedrijf	Hierbij hoort het autocratisch leiderschap
Vakje 1.9	Er is weinig zorg voor de productie, maar wel veel aandacht voor de menselijke relaties binnen het bedrijf. Er is een gezellige kantinesfeer	Dit kan een gevolg zijn van <i>laisser-faire</i> -leiderschap
Vakje 5.5	Hierbij wordt zowel aandacht besteed aan de productie als aan de onderlinge relaties	Alle drie genoemde stijlen kunnen hier toegepast worden
Vakje 9.9	Deze stijl is doelgericht. Medewerkers participeren en je hebt een duidelijk doel voor ogen	In de meeste bedrijven zal hierbij het participatief leiderschap horen

**Fig. 3.12** De vijf belangrijkste stijlen uit de managerial grid

---

In figuur 3.11 zie je in totaal 81 vakjes. Ieder vakje stelt een bepaalde stijl voor. De vijf belangrijkste stijlen staan in figuur 3.12. De drie genoemde leiderschapsstijlen staan ook aangegeven.

*management by  
methoden*

### *Stijlen van management*

De diverse *managementstijlen* worden aangeduid met de *management by methoden*. Voor een gedeelte komen ze overeen met de leiderschapsstijlen. Ook managementstijlen worden door persoonlijkheid, omstandigheden en situatie bepaald. Door training is het goed mogelijk dat je een stijl eigen maakt die past bij het bedrijf. Er zijn diverse managementstijlen

Het gaat hierbij om:

- management by direction and control;
- management by objectives;
- management by exception;
- management by delegation;
- management by walking around.

### *Management by direction and control*

Management by direction and control is te vergelijken met autocratisch leiderschap. Het gaat uit van de negatieve eigenschappen van de mens. Een dergelijk management is bijvoorbeeld nodig bij leger en brandweer.

### *Management by objectives*

Bij management by objectives staat een bepaalde doelstelling centraal. Je gaat uit van de positieve kwaliteiten van de medewerkers. De vormen van leiderschap die hierbij kunnen horen, zijn het participatieve en autocratische leiderschap.

### *Management by exception*

Management by exception is een variant op management by objectives. Door de medewerkers worden afwijkingen en uitzonderingen gerapporteerd. Op basis van deze rapportage kan de leidinggevende actie ondernemen.

### *Management by delegation*

Bij management by delegation worden taken en bevoegdheden gedelegeerd. Medewerkers functioneren nagenoeg zelfstandig. Het begrip delegeren komt in de volgende paragraaf aan de orde. Of deze manier van management mogelijk is, is sterk afhankelijk van het type bedrijf.

### *Management by walking around*

Bij management by walking around is de leidinggevende in het bedrijf aanwezig, hij heeft een voorbeeldfunctie. Hij is aanspreekbaar voor vragen. Het type leiderschap kan participatief of meer het "laisser-faire"-principe zijn. Of deze manier van management past, is ook weer sterk afhankelijk van het type bedrijf.

### *Situationeel leidinggeven*

Zoals je al weet, is de wijze waarop je leidinggeeft afhankelijk van de situatie. Het begrip *situationeel leidinggeven* wordt gebruikt als je de manier van leidinggeven laat afhangen van de bekwaamheid en werkbereidheid van je medewerkers. Bekwaamheid heeft te maken met kennis, ervaring en vaardigheden. Werkbereidheid hangt af van zelfvertrouwen, toewijding en

motivatie. Het leiderschap moet in overeenstemming zijn met de bekwaamheid en werkbereidheid van elke medewerker. Een goede leider laat zijn medewerkers door sturing en ondersteuning groeien in hun bekwaamheid en werkbereidheid. De leider zal zich daaraan dan weer moeten aanpassen. De effectieve leider heeft dus niet één stijl van leidinggeven, maar hanteert per medewerker een passende stijl. Zo zie je dat leidinggeven en managen een groot aantal vaardigheden vragen.

In figuur 3.13 staan het niveau en de daarbij passende aanpak naast elkaar.

**Fig. 3.13**  
Niveau medewerker en  
bijpassende aanpak

Niveau medewerker:	Manier van aanpak:
- onbekwaam en niet bereid;	- veel sturing en veel ondersteuning;
- onbekwaam maar wel bereid;	- veel sturing, minder ondersteuning;
- bekwaam maar niet bereid;	- weinig sturing, veel ondersteuning;
- bekwaam en bereid.	- weinig sturing en weinig ondersteuning.

### 3.4 Delegeren

Delegeren is een belangrijk verschijnsel in organisaties waar mensen samenwerken. Onder *delegeren* versta je het overdragen van taken en bevoegdheden door een daartoe bevoegde functionaris aan personen die lager in de organisatie staan. Uit deze definitie volgt dus dat je bevoegd moet zijn om te delegeren, en dat je alleen 'naar beneden' kunt delegeren.

#### *Motieven voor delegatie*

Een leidinggevende kan de volgende vijf motieven hebben om taken te delegeren:

- het tijdmotief;
- het opleidingsmotief;
- het kostenmotief;
- het afwezigheidsmotief;
- het participatiemotief.

#### *Tijdmotief*

Als ondernemer kom je vaak tijd te kort. Tijdnood is dan ook het belangrijkste motief om te delegeren. Door een gedeelte van je werk naar een medewerker door te schuiven wordt de werkdruk verlicht. Je moet tevoren goed nagaan wat je precies wilt delegeren. Delegatie hangt ook af van de aanwezigheid van geschikte medewerkers. Heb je die niet, dan kun je staffuncties creëren.

Als je erin slaagt om juist die taken over te dragen die erg veel tijd in beslag nemen, dan is de tijdwinst het hoogst. Het overdragen van de hele administratie is voor veel ondernemers in de detailhandel een grote tijdsbesparing. Als een van de medewerkers daarvoor de tijd en de capaciteiten heeft, is delegeren een prima oplossing.

#### *Opleidingsmotief*

Je kunt ook taken door anderen laten uitvoeren met het doel hun iets te leren. Je leert immers het beste door te doen. Natuurlijk moet aan enkele voorwaarden voldaan zijn. De medewerker moet de taken aan kunnen en er natuurlijk



---

interesse in hebben. Het opleidingsmotief kan onderdeel van het bedrijfsbeleid zijn. Een goede begeleiding is noodzakelijk.

#### *Kostenmotief*

Ook uit het oogpunt van kosten kun je delegeren. Het gaat dan om taken die boven of onder je niveau liggen. Als ondernemer in de detailhandel kun je het vakkenvullen wel zelf blijven doen, maar je kunt hiervoor beter een lager betaalde medewerker in dienst nemen. Ook taken die je veel te veel tijd kosten omdat ze eigenlijk te gespecialiseerde kennis en vaardigheid vragen, kun je beter uitbesteden. Je moet dan denken aan zaken als boekhouding of het verzorgen van reclame. Als ondernemer moet je leren je te beperken tot hoofdtaken die met het ondernemerschap te maken hebben. De taken die je afstoot, worden dan ook verzorgd door de juiste medewerkers.

#### *Afwezigheidsmotief*

Een periode van afwezigheid is een volgend argument voor delegeren. Afwezigheid kan een dwingende reden hebben. In geval van scholing, een buitenlandse reis, vakantie of ziekte, moet het werk toch doorgaan. Taken kunnen dan over de medewerkers verdeeld worden. Het is zeer verstandig om als ondernemer tijdig goed na te denken over de gevolgen van afwezigheid.

#### *Participatiemotief*

Het laatste motief om te delegeren is het participatiemotief. Als iedere medewerker slechts een klein gedeelte van de werkzaamheden voor zijn rekening neemt, is er kans dat zijn betrokkenheid afneemt. Door taken te delegeren kun je de betrokkenheid vergroten. Dit kan zelfs tot gevolg hebben dat het ziekteverzuim afneemt.

De keuze van het motief voor delegeren is sterk afhankelijk van het type organisatie. Vaak zijn meer argumenten van delegeren aan de orde. Tot nu toe is gesproken over het delegeren van taken. In de praktijk blijft het daar natuurlijk niet bij. Als je taken doorgeeft, geef je ook bevoegdheid en verantwoordelijkheid door. Als een medewerker een taak toebedeeld krijgt, heeft hij ook de mogelijkheid deze naar eigen inzicht te verrichten. Hij moet dus een aantal bevoegdheden hebben. Je kunt het met de nieuwe manier van werken oneens zijn, maar ingrijpen kan niet zonder meer. De taken zijn gedelegeerd en je werknemer moet zijn kans krijgen. Als de taak afgerond is, legt hij verantwoording af. Natuurlijk kun je wel ingrijpen als er iets ernstigs dreigt mis te gaan. Je ziet dat taak, bevoegdheid en verantwoordelijkheid bij elkaar horen.

#### *Delegatieangst*

Delegeren van taken kost blijkbaar moeite. Leidinggevenden schatten de capaciteiten van medewerkers vaak te laag in. Dit is gebleken uit onderzoek. Maar er zijn nog andere redenen waarom er zo veel weerstand is tegen delegeren. Leidinggevenden zijn bang dat:

- er fouten gemaakt worden;
- de medewerker de taken beter gaat verrichten dan zichzelf;
- blijkt dat ze niet zo onmisbaar zijn als het lijkt.

---

Een verstandige leidinggevende denkt goed na over de vraag waarom en op welke manier hij delegeert.

Er zijn twee typen delegatie:

- taakdelegatie;
- situatiedelegatie.

*taakdelegatie*

In het geval van *taakdelegatie* delegeert de leidinggevende bepaalde concrete taken zoals het verzorgen van de wekelijkse advertentie of het in ontvangst

*situatiedelegatie*

nemen van goederen. Bij *situatiedelegatie* geef je de medewerker enkele algemene aanwijzingen en daarnaast de bevoegdheid om een en ander te regelen. De medewerker krijgt meer vrijheid om zijn taak naar eigen inzicht in te vullen.

### 3.5 Overleg en inspraak

Overleg en inspraak hebben met communicatie te maken. Deze paragraaf gaat over de volgende toepassingen van communicatie binnen het bedrijf:

- voorlichting;
- werkoverleg;
- inspraak en medezeggenschap.

Bij inspraak en medezeggenschap heb je te maken met de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Vooraf worden de wezenlijke kenmerken van communicatie en vergaderen behandeld.

#### *Communicatie*

Wat is *communicatie*? Communicatie is afgeleid van het Latijnse woord "communicare". Dit betekent "mededelen", iets "gemeenschappelijk" maken. Je laat een ander delen in iets dat jij weet.

Het gaat dus om:

- zender* - degene die iets meedeelt: de *zender*;
- ontvanger* - degene aan wie iets meegegeeld wordt: de *ontvanger*;
- boodschap* - de mededeling zelf: de *boodschap*.

*coderen*

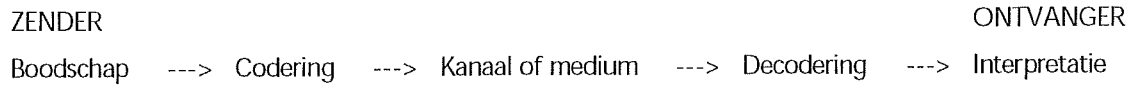
Met de zender, de ontvanger en de boodschap ben je er niet. De zender moet de boodschap *coderen*, de ontvanger moet haar decoderen. Als jij bijvoorbeeld instemmend "ja" knikt, dan weet de ontvanger dat jij het met hem eens bent. Jij hebt jouw instemming gecodeerd als knikken. Hier kan zich een probleem voordoen. De ontvanger moet jouw knikken ook daadwerkelijk als "ja" decoderen en opvatten (interpreteren). Anders komt de boodschap niet over.

*ruis*

Een ander element is het kanaal of medium waarlangs de boodschap zich beweegt: stem, lichaam, boek. Communicatie kan verstoord worden door *ruis*.

---

In figuur 3.14 zie je het communicatieproces schematisch afgebeeld.



**Fig. 3.14** Elementen en verloop van het communicatieproces

Er zijn twee manieren om met elkaar te communiceren:

- verbale communicatie;
- non-verbale communicatie.

*Verbale communicatie*

Je spreekt over *verbale communicatie* als je een boodschap overbrengt door middel van taal, niet alleen gesproken, maar ook geschreven.

*Non-verbale communicatie*

Onder *non-verbale communicatie* vallen alle overig manieren van communiceren. Denk aan gebaren, houding, beelden (pictogrammen), blikken enzovoort.

Bij verbale communicatie speelt non-verbale communicatie altijd een rol. Vaak een grotere rol dan je zou denken. Bij spreken in het openbaar wordt maar 7% van de boodschap door de woorden overgebracht en 38% door de manier waarop je het zegt, door de intonatie. Je lichaamstaal brengt maar liefst 55% van de boodschap over. Zelfs bij geschreven boodschappen geef je informatie over jezelf door handschrift, de indeling van de tekst, logo enzovoort.

Een volgend belangrijk punt is de functie van een boodschap.

*Voorbeeld*

Tijdens het wekelijkse werkoverleg maak je de opmerking: "Het wordt hier toch wel erg warm met die zon zo pal op ons lokaal." Een van je medewerkers staat op, gaat naar de hoek van de ruimte en drukt op de schakelaar van de zonwering.

In dit voorbeeld zijn vier boodschappen opgesloten in één uiting.

- De referentiële boodschap. Je verwijst naar de warmte in het lokaal, maar je zegt niet wat je nu eigenlijk wil.
- De expressieve boodschap. Je laat iets merken van je eigen gevoelens.
- De relationele boodschap. Op basis van de onderlinge relaties ga je ervan uit dat iemand van je medewerkers de boodschap opvat zoals je het bedoelt.
- De appellerende boodschap. Je boodschap houdt ook een appel in.

Andere manieren om de boodschap over te brengen zijn ook mogelijk.

- "Jan, laat je de zonwering even zakken?" Dit is alleen appellerend.
- "Jan, ik heb last van de zon. Zou je de zonwering even willen laten zakken?" Hierin zijn de drie laatste elementen opgesloten.

---

Communicatie is een ingewikkeld proces. Binnen een bedrijf moet je met een groot aantal factoren rekening houden. Eerst komen de algemene aspecten van een vergadering aan de orde.

### *Vergadering*

Wat is vergaderen? Een *vergadering* is een bijeenkomst van personen die daartoe uitgenodigd zijn en die volgens een bepaalde procedure met elkaar van gedachten wisselen over één of meer van tevoren vastgestelde onderwerpen. De twee belangrijkste elementen uit deze definitie zijn dat er gewerkt wordt volgens een bepaalde procedure en dat de onderwerpen van tevoren zijn afgesproken. De onderwerpen worden in een agenda vastgelegd. Er is bekend wie de vergadering leidt en wat het doel ervan is. Ook staat vast hoe en door wie verslaglegging plaatsvindt. Kijk maar eens naar het voorbeeld in figuur 3.15.

Agenda werkoverleg afdeling Inkoop Boekmij BV	
Datum: woensdag 1 december 1999	
Tijd:	16.00 uur
Plaats:	Kantine
Agenda:	
1	Opening
2	Besluitenlijst overleg woensdag 24 november 1999
3	Mededelingen Onder andere over het mogelijke nieuwe pand in Twentestad Zuid.
4	Bespreking van het inkoopplan van Lydia van Raay Dit is al in je bezit. De bedoeling is dat Jan dit plan definitief afwerkt op basis van de opmerkingen die we maken. Over een week stellen we het vast, daarna gaat het naar de directeur.
5	Terugdringen ziekteverzuim Op onze afdeling is dit vrij laag. De vraag is of dit nog verder omlaag gebracht kan worden. Graag hiervoor suggesties.
6	Aanschaf communicatiemiddelen We willen naar besluitvorming. Uit de twee overgebleven alternatieven moet een keuze gemaakt worden.
7	Rondvraag
8	Sluiting

**Fig. 3.15** *Agenda van het wekelijkse werkoverleg van de inkoopafdeling*

---

Deze agenda bevat een duidelijke opsomming van punten. Je medewerkers kunnen zich voorbereiden. Over de manier van verslaglegging zijn al afspraken gemaakt. Je hebt als leidinggevende de 'truc' uitgehaald, dat je de bijeenkomst aan het einde van de werkdag plant. Zo is de kans op uitloop minimaal. Het is belangrijk dat je steeds een aantal punten in de gaten houdt. De doelen van de vergadering moeten duidelijk zijn. In ons voorbeeld is dat het geval, nu de uitvoering nog. Je moet ervoor zorgen dat iedere aanwezige iets met de te bespreken punten te maken heeft. De voorzitter heeft een sturende taak zodat er doelgericht vergaderd wordt. Na bespreking van ieder punt geeft hij een concluderende samenvatting. De besluiten en meningen moeten duidelijk zijn. Ook wie de besluiten gaat uitvoeren, wanneer of binnen welke termijn. De belangrijkste regels rond werkoverleg komen nog nader aan de orde. Maar eerst aandacht voor het begrip voorlichting.

### *Voorlichting*

Ook *voorlichting* is een vorm van communicatie. Voorlichting is het bewust geven van hulp bij menings- en besluitvorming door middel van communicatie. In feite gaat het meestal om eenrichtingverkeer. Je streeft wel een bepaald doel na. Binnen het bedrijf kunnen dat bijvoorbeeld de volgende doelen zijn:

- kweken van begrip;
- vergroten van de betrokkenheid;
- informeren over bedrijfsprocessen.

### *Kweken van begrip*

Je probeert meer begrip te krijgen voor de problemen van de leiding van een bedrijf. Je bent verplicht om een groot aantal maatregelen te nemen op het gebied van veiligheid binnen het bedrijf. Dat lukt alleen als je medewerkers er ook daadwerkelijk achter staan. Door een systematische voorlichting ga je de houding van je medewerkers beïnvloeden.

### *Vergroten betrokkenheid*

Je wilt dat je medewerkers goed van allerlei ontwikkelingen buiten het bedrijf op de hoogte zijn. Dit om de betrokkenheid te vergroten. Je hebt te maken met een toenemende concurrentie in je verzorgingsgebied. Door een goede voorlichting naar je medewerkers schep je een sfeer waarin iedereen gaat meedenken en meewerken om de concurrentie het hoofd te bieden.

### *Informeren*

Je wilt dat je medewerkers weten hoe het bedrijf op andere afdelingen en werkplekken draait. Je wilt geen verstarring binnen het bedrijf omdat je bang bent dat iedereen dan op den duur alleen zijn eigen belangen nastreeft of het belang van zijn afdeling.

Uit deze drie doelstellingen kun je al een aantal manieren van voorlichting afleiden. Je kunt bijeenkomsten houden, daar zelf het woord voeren of iemand van buiten het bedrijf uitnodigen. Je kunt gebruik maken van het personeelsblad. Je kunt medewerkers uitnodigen voor een gesprek. In het "informele" circuit zijn natuurlijk volop gelegenheden om aan voorlichting te doen. Het doel wordt in kleine stappen bereikt. Maar het gebeurt telkens wel bewust en door middel van communicatie.

### **Werkoverleg**

Een belangrijk hulpmiddel om de werkomstandigheden en daardoor de productiviteit te verbeteren is *werkoverleg*. Werkoverleg moet steeds goed voorbereid worden en dient volgens een vaste structuur te verlopen. Er moeten heldere afspraken gemaakt worden. Het is duidelijk dat de manier van leidinggeven - autocratisch, participatief of *laisser-faire* - bij werkoverleg een belangrijke rol speelt.

De voordelen van goed werkoverleg zijn:

- betere samenwerking en beter begrip voor de wederzijdse problemen;
- erkenning van de kwaliteiten en inzet van de medewerkers;
- een grotere kans op een juiste beslissing;
- vermindering van weerstand tegen te nemen maatregelen.

Er zijn natuurlijk ook nadelen aan werkoverleg. Het vraagt tijd, en als het niet goed wordt aangepakt kan het zelfs veel tijd vragen. De invloed van de medewerkers kan bovendien zo groot worden dat het behalen van de doelstellingen van het bedrijf in gevaar komt.

### **Inspraak en medezeggenschap**

Tot slot van deze paragraaf iets over inspraak en medezeggenschap.

Voorlichting en werkoverleg hebben te maken met vergroting van de betrokkenheid en daardoor de motivatie van de medewerkers. Maar de uiteindelijke zeggenschap blijft bij de leidinggevende. Inspraak en medezeggenschap gaan verder. De invloed van de medewerkers is hierbij groter.

Inspraak en medezeggenschap zijn niet hetzelfde. Bij *inspraak* luistert de leiding naar de standpunten van de medewerkers, maar de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid blijft bij de leiding. Bij *medezeggenschap* is wel sprake van beslissingsbevoegdheid. Medezeggenschap is wettelijk geregeld in de *Wet op de ondernemingsraden*. Deze wet bepaalt dat bedrijven met meer dan vijftig werknemers verplicht zijn om een ondernemingsraad in te stellen. Doen ze dat niet, dan is er sprake van nalatigheid. Om het aantal personeelsleden te bepalen, tellen alleen degenen mee die meer dan eenderde van de volledige werkduur in dienst zijn. Voor de ondernemingsraad moet een reglement opgesteld worden. Hiervan zijn modellen voorhanden.

Wat je als ondernemer moet doen wanneer je minder dan vijftig personeelsleden in dienst hebt, zie je in figuur 3.16.

*Wet op de ondernemingsraden*

Minder dan 10 personeelsleden	Geen verplichting
Van 10 - 50 personeelsleden	Ten minste tweemaal per jaar moet een personeelsvergadering gehouden worden. Als ¼ van de medewerkers erom vraagt, moet je ook bij elkaar komen. Besproken wordt de algemene gang van zaken in het bedrijf en de algemene ontwikkelingen. Medewerkers kunnen over alle onderwerpen vragen stellen. Bij dreigende sluiting of inkrimping ben je verplicht aan het personeel advies te vragen.

**Fig. 3.16**

---

Voor bedrijven met meer dan vijftig medewerkers moet een ondernemingsraad geïnstalleerd worden. De doelstellingen van de ondernemingsraad zijn in de wet omschreven. Deze zijn:

- het bevorderen van de toepassing van de voor de onderneming geldende voorschriften op het gebied van arbeidsvoorwaarden en de veiligheid en gezondheid van de medewerkers;
- het zoveel mogelijk betrekken van de werknemers bij het regelen van het werk in het bedrijf;
- het verzekeren van de gelijke behandeling van mannen en vrouwen binnen de onderneming en het bestrijden van discriminatie in de ruimste zin van het woord.

In ondernemingen met minder dan vijftig werknemers is het contact tussen de leidinggevende en de medewerkers directer. Daarom hoeven die geen ondernemingsraad te hebben, maar het mag wel.

Een ondernemingsraad komt door verkiezingen tot stand. De verkiezingsprocedure is wettelijk vastgelegd. Iedere werknemer die minstens een jaar in je bedrijf werkt, kan gekozen worden. Dit heet passief kiesrecht. Het actieve kiesrecht, dus het recht om te stemmen, heeft iedere werknemer die ten minste zes maanden in het bedrijf werkt. Het aantal leden van de ondernemingsraad is afhankelijk van het aantal medewerkers. Leden van de raad zijn tegen ontslag beschermd. Vergaderingen vinden plaats in werktijd, het loon wordt doorbetaald. Verder hebben OR-leden recht op scholing.

De ondernemingsraad heeft het recht op informatie, het recht op initiatief, het adviesrecht en het instemmingsrecht. De leden moeten tijdig over de noodzakelijke informatie beschikken en ze hebben het recht om voorstellen te doen. Deze moeten door de ondernemer serieus behandeld worden.

*adviesrecht*

Het *adviesrecht* geldt globaal voor de volgende onderwerpen:

- fusies;
- afstoten van delen van de onderneming;
- gehele of gedeeltelijke sluiting;
- inkrimping, uitbreiding of verandering van werkzaamheden van de onderneming;
- wijzigingen in de organisatie;
- grote investeringen;
- het invoeren van een belangrijke technologische voorziening;
- het afsluiten van grote leningen.

Volgt de ondernemer een advies niet op, dan moet hij dat met de argumenten aan de raad meedelen. De raad kan hiertegen in beroep gaan bij de Ondernemingskamer, een afdeling van een gerechtshof die ondernemingskwesties behandelt.

**Fig. 3.17**  
De ondernemingsraad kent adviesrecht en instemmingsrecht.



*instemmingsrecht*

Het *instemmingsrecht* bestaat onder andere ten aanzien van:

- persoonsregistratie;
- personeelvolgsysteem;
- pensioenregelingen;
- werktijden;
- vakantieroosters;
- opleidingen;
- belonings- en functiewaarderingssystemen.

*sociaal jaarverslag*

Als de raad instemming weigert, dan kan de ondernemer ook in beroep gaan. Voor bedrijven met meer dan honderd personeelsleden zijn enkele bepalingen anders. Zo moet er onder andere een *sociaal jaarverslag* gemaakt worden.

### 3.6 Afsluiting

Bedrijven hebben een bepaalde structuur. Besproken zijn de lijnstructuur, de lijn-stafstructuur en de matrixstructuur. De formele structuur is vastgelegd in organisatieschema's en reglementen. Naast de formele structuur bestaat ook een informele structuur.

Personeelsmanagement is voor organisaties van fundamenteel belang. Het kent drie aspecten: sociale, economische en juridische. Personeelsmanagement heeft alles te maken met leidinggeven.



---

Leidinggeven doe je om anderen tot handelen te bewegen ten behoeve van een gezamenlijk doel. Er zijn verschillende stijlen van leiderschap: autocratisch, participatief en de laissez-faire. De stijl die je kiest, is afhankelijk van je persoonlijkheid, de organisatie en de situatie. Als je de manier waarop je leidinggeeft, laat afhangen van de bekwaamheid en de werkbereidheid van medewerkers, spreek je van situationeel leiderschap.

Als een bedrijf groeit, moet je gaan delegeren. Aan delegatie kunnen vijf motieven ten grondslag liggen: tijdmotief, opleidingsmotief, kostenmotief, afwezigheidsmotief en participatiemotief. Veel leidinggevendenden zijn om diverse redenen huiverig voor delegatie.

Overleg binnen bedrijven vindt onder meer plaats tijdens vergaderingen en werkoverleg. Deze bijeenkomsten moeten goed voorbereid worden en volgens een bepaalde structuur verlopen. Bedrijven met meer dan vijftig werknemers zijn verplicht om een ondernemingsraad in te stellen. De OR heeft voor een aantal onderwerpen adviesrecht, voor andere instemmingsrecht. Dit alles is vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden.

### **3.7 Vragen**

- 1 Wat versta je onder een functie?
- 2 Wat is een taak?
- 3 Noem drie soorten bevoegdheden.
- 4 Hoe kun je verantwoordelijkheid omschrijven?
- 5 Noem de drie belangrijkste organisatiestructuren.
- 6 Wat is een organogram?
- 7 Wat is het meest kenmerkende element van een lijnorganisatie?
- 8 Wat is het verschil tussen een lijnorganisatie die zich in horizontale richting uitbreidt en een lijnorganisatie die zich in verticale richting uitbreidt?
- 9 Wat is het verschil tussen het omspanningsvermogen en de spanwijdte (span of control) van een organisatie?
- 10 Geef twee voordelen en twee nadelen van een lijnorganisatie.
- 11 Wat is het verschil tussen een platte en steile organisatie?
- 12 Wat is de taak van staffunctionarissen binnen een lijn-staforganisatie?
- 13 Wat zijn de voor- en nadelen van een lijn-staforganisatie?

- 
- 14 Wanneer is een matrixorganisatie toepasbaar voor een bedrijf?
  - 15 Wat is het verschil tussen de formele organisatie en de informele organisatie?
  - 16 Geef twee voordelen en twee nadelen van het aanwezig zijn van een informele organisatie naast een formele organisatie.
  - 17 Wat versta je onder personeelsmanagement?
  - 18 Welke drie aspecten komen bij een goed personeelsmanagement aan de orde?
  - 19 Wat is in een bedrijf van enige omvang sociaal gezien het belangrijkste?
  - 20 Noem twee economische doelstellingen van het bedrijf.
  - 21 Omschrijf het begrip leidinggeven.
  - 22 Noem een aantal activiteiten van een leidinggevende.
  - 23 Noem de drie stijlen van leiderschap.
  - 24 Bij welke stijl van leiderschap gaat de leidinggevende ervan uit dat de belangen van de medewerker voor een groot deel overeenkomen met de belangen van het bedrijf?
  - 25 Noem drie stijlen van management.
  - 26 Wat versta je onder situationeel leidinggeven?
  - 27 Geef een omschrijving van delegeren.
  - 28 Noem drie motieven om taken te delegeren.
  - 29 Wat is het verschil tussen taakdelegatie en situatiedelegatie?
  - 30 Welke drie factoren spelen een rol bij communicatie?
  - 31 Welk belangrijk hulpmiddel heeft een bedrijf om de werkomstandigheden en daardoor de productiviteit te verbeteren?
  - 32 Wat is het verschil tussen voorlichting, werkoverleg, inspraak en medezeggenschap?
  - 33 Wanneer moet een bedrijf een ondernemingsraad installeren?

- 
- 34 Voor welke onderwerpen geldt het instemmingsrecht van een Ondernemingsraad?
- 35 Welk ander recht naast het instemmingsrecht heeft een Ondernemingsraad?