

Bedrijfseconomie in Balans, 8^e druk, vwo,

Hoofdstuk 14 Organisaties

Samenvatting d.d. 12-3-2019

14.1 Organisatietheorieën

Scientific management is een managementtechniek die gericht is op de meest efficiënte manier om te produceren.

Algemene managementtheorie geeft een uitgangspunt hoe je een organisatie van boven af het beste kunt leiden. *Aanbevelingen*, *richtlijnen* en *principes* geven daarbij de organisatie als geheel vorm. Richtlijnen daarbij zijn: vooruitzien en plannen, organiseren, eenheid van bevel, coördineren en controleren.

De *human relations-beweging* is de theorie die aandacht schonk aan de *menselijke kant* van arbeid en de factoren die prestaties van werknemers beïnvloeden. Aandacht voor werknemers ging een grotere rol spelen.

Het *revisionisme* benadrukt zowel de technische als de sociale organisatie, waarbij *democratisering* en *humanisering* van arbeid centraal staan. Likert koppelde de verschillende hiërarchische lagen in de organisatie via de *linking-pin*.

Bij de *systeemtheorie* beschouwen we organisaties als open systemen die een wisselwerking met de omgeving hebben.

Bij de *contingentiebenadering* gaan we ervan uit dat geen standaardorganisatiestructuren en -managementopvattingen kunnen bestaan. Ze zijn altijd *situatiegebonden*.

14.2 Organisatiestructuren

Een *organigram* is een schematische weergave van afdelingen en zeggenschap.

Bij een *lijnorganisatie* staat boven elke werknemer een manager en zijn de taken logisch opgedeeld in afdelingen. Daar is eenheid van bevel. Bij *eenheid van bevel* heeft iedereen slechts één baas en het is dan ook duidelijk wie leiding geeft aan wie.

De *voordelen* van de lijnorganisatie zijn *duidelijkheid* en *eenvoud* wat betreft afbakening taken en bevoegdheden, er zijn *snelle beslissingen* mogelijk.

Nadelen: er is meer kans op *bureaucratie* en *eilandvorming*, *gebrek* aan specialisatie, te *zware verantwoordelijkheid* managers en *weinig flexibel*.

Een *lijn-staforganisatie* is een lijnorganisatie waaraan één of meer *stafafdelingen* zijn toegevoegd. Deze stafafdelingen hebben gespecialiseerde krachten.

De *taken van de staf* bestaat uit het voorbereiden van uitvoerend werk, voorlichting geven, adviseren, controleren, onderzoek en ontwikkeling.

Bevelsbevoegdheid in een lijn-staforganisatie: de lijnfunctionarissen mogen opdrachten geven, staffunctionarissen meestal niet. Een *functionele bevoegdheid* is als een staffunctionaris opdrachten op zijn vakgebied kan verstrekken aan een lijnfunctionaris. De *voordelen* van lijn-staforganisatie zijn *eenheid van bevel*, inschakeling *vakspecialisten*, *betere samenwerking* met verschillende afdelingen en *ontlasting* van de lijnfunctionarissen. De *nadelen* van lijn-staforganisatie zijn dat de staf te *theoretisch* is, geen *verantwoordelijkheid* draagt, zichzelf *snel uitbreidt*, soms *teveel bevoegdheden* neemt/heeft en *onvoldoende contact* met de lijn heeft.

Bij *projectorganisatie* wordt voor een bepaald project een team samengesteld van lijnleden en stafleden. Daardoor ontstaan snel *problemen* wat betreft de *bevelsbevoegdheid*. Een *ententestructuur* is een horizontale structuur, gebaseerd op *nevenschikking* in plaats van onderschikking. Binnen het *individuele gebied* neemt de betreffende functionaris de besluiten. In het *collectieve gebied* zijn de beslissingen gezamenlijk.

Organisatiedelen volgens *Mintzberg* zijn de strategische top, operationele kern, middenlinie, technostructuur en ondersteunende staf.

De *organisatiehoofdvormen van Mintzberg* zijn de simpele structuur, machinebureaucratie, professionele vorm, divisievorm en adhocratie.

In de *adhocratie* is geen sprake van scherpe taakafbakening en ingewikkelde planning en beheerssystemen. Experts en specialisten worden samengebracht in *projectteams*. Elk project is nieuw, er wordt steeds volgens nieuwe regels en beleidslijnen gewerkt.

14.3 Besluitvorming

Een *individueel besluit* wordt genomen door de bevoegde functionaris en een *gezamenlijk besluit* wordt genomen door een hele groep.

Bij *inspraak* kan iedereen zijn mening geven en de *beslisser moet* met die opvattingen rekening houden. Bij *medezeggenschap* hebben leden van de groep een *beslissende stem* in de besluitvorming.

Besluitvorming is een proces waarbij we een keuze maken uit alternatieven. Het *besluitvormingsproces* bestaat uit de fasen waarin we tot een besluit komen. Een onderwerp van besluitvorming kan gaan over probleemstelling of kansbenutting. Bij een *probleemstelling* is er een verschil tussen de werkelijke en de wenselijke situatie. Bij *kansbenutting* nemen we een besluit in het geval er sprake is van een onverwachte of onzekere situatie.

Bij besluitvorming is altijd sprake van meer *alternatieven* verzamelen, we kijken daarbij naar de haalbaarheid, gevolgen en belangrijkheid. Om een keuze te maken, kiezen we voor het *beste alternatief* en nemen het feitelijke besluit.

Met een *evaluatie* kunnen we achteraf analyseren hoe het eerdere besluit is uitgevallen. We kunnen volgens verschillende methodes een besluit nemen. Bij de *intuïtieve methode* besluiten we op gevoelsmatige, niet rationele gronden. Met de *ervaringsmethode* besluiten

we op basis van ervaringen in soortgelijke situaties. Bij de *rationeel-systematische methode* besluiten we op grond van verstandelijke afweging en systematische keuze voor het beste alternatief.

14.4 Communicatie

Formele communicatie: alle communicatie binnen een organisatie die ‘officieel’ is vastgelegd en volgens *vaste lijnen en structuren* verloopt.

Informele communicatie: alle communicatie zonder vaste regels en structuren.

Verticale communicatie: communicatie die verticaal verloopt tussen hogere en lagere functies. Van hoog naar laag noemen we *top-down*, andersom is *bottom-up*.

Horizontale communicatie: communicatie tussen werknemers van *gelijk niveau*, bijvoorbeeld tussen managers van verschillende afdelingen. Deze manier noemen we ook wel een *passerelle*.

Diagonale communicatie: uitwisseling van informatie tussen verschillende afdelingen door werknemers van *ongelijk niveau*.

14.5 Verstoringen communicatie

Referentiekader is een manier waarop iemand tegen de wereld aankijkt.

Ruis of verstoring heeft een ongunstige beïnvloeding tijdens het transport van een boodschap. We kunnen onderscheid maken tussen *externe ruis* (oorzaak in de omgeving), *interne ruis* (oorzaak bij de zender of ontvanger). Het kan *non-intentionele* ruis (niet opzettelijke ruis) zijn en *intentionele ruis* (opzettelijk bedoelde ruis).

Redundantie is een al dan niet bewuste overtoolligheid of overbodigheid, een ‘teveel’, in de communicatie.

Cultuur is het geheel van waarden, normen, gewoonten die zijn aangeleerd. *Interculturele miscommunicatie* ontstaat vaak door onwetendheid en onvoldoende kennis van de cultuur van de andere partij. Problemen ontstaan vaak uit de *verkeerde interpretatie* van lichaamstaal, persoonlijke ruimte en het gebruik van symbolen.