

## Organisatieniveau

Van boven naar beneden:

topmanagement, hoger management,  
midden management, lager management  
en niet-leidinggevend personeel.

# Organisatieniveaus



Organisatieniveaus

# Managerstaken

Plannen, beslissen, organiseren,  
coördineren, beheersen en controleren.



# Omspanningsvermogen

Omspanningsvermogen is het aantal ondergeschikten waaraan een leidinggevende nog effectief leiding kan geven.



*Wanneer herstructurering?*

## Effectief leidinggeven

Zodanig leidinggeven dat het doel tegen

- zo laag mogelijke kosten
- met optimaal gebruik van middelen

gerealiseerd wordt.



## Spanwijdte

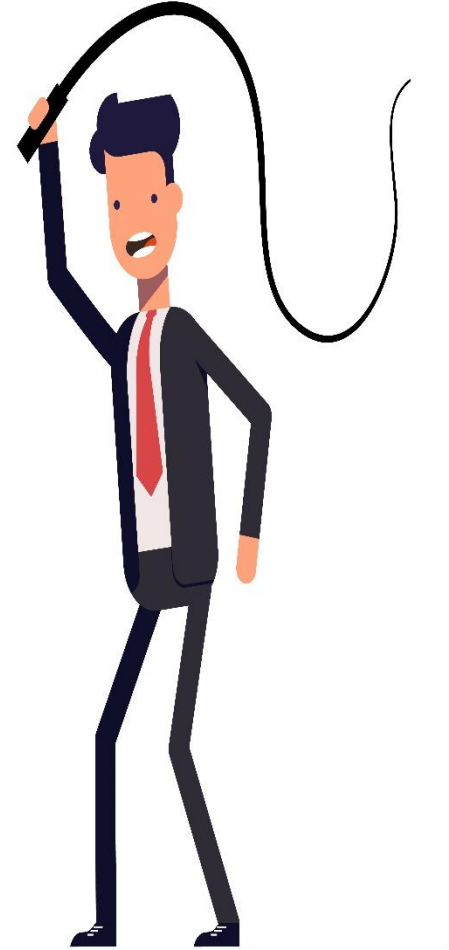
Spanwijdte is het aantal ondergeschikten aan wie feitelijk leiding wordt gegeven.



*Wie geeft aan hoeveel leiding?*

## Theorie X

Theorie X staat voor een negatief mensbeeld. Gedachten over medewerkers: ze zijn lui en willen liever niet werken, ze willen geen verantwoordelijkheid en ze moeten gedwongen worden prestaties te leveren.



## Theorie Y

Theorie Y staat voor een positief mensbeeld. Hun gedachten zijn: werken is natuurlijk, ze willen verantwoordelijkheid dragen, aandacht werkt motiverend en ze willen uit zichzelf creatief meedenken.



## *Theorie Y*



*Volgens theorie Y is  
werken net zo  
natuurlijk als spelen.*

## Autocratisch leiderschap

Een taakgerichte manier van leidinggeven met een autoritaire verhouding tussen manager en medewerkers.



## Democratisch leiderschap

Een meer mensgerichte stijl van leidinggeven, met veel aandacht van de manager voor de motivatie en het welbevinden van medewerkers.



## Laissez-faire leiderschap

Het vrijlaten van mensen. De manager oefent nauwelijks persoonlijke invloed uit en delegeert veel.



## Ondersteunend leiderschap

Het welbevinden van medewerkers staat voorop met het voortdurend streven naar goede teamgeest.

Het risico is te weinig aandacht voor het werk zelf.





## Participerend leiderschap

De manager en medewerkers delen de informatie en macht.



## Flexibel leiderschap

De beste manier van handelen is afhankelijk van de situatie.



## Integraal management

Een manager of groep van managers is verantwoordelijk voor alle aspecten van het beleid.





## Management by direction

De manager geeft gedetailleerde  
aanwijzingen en controleert streng.



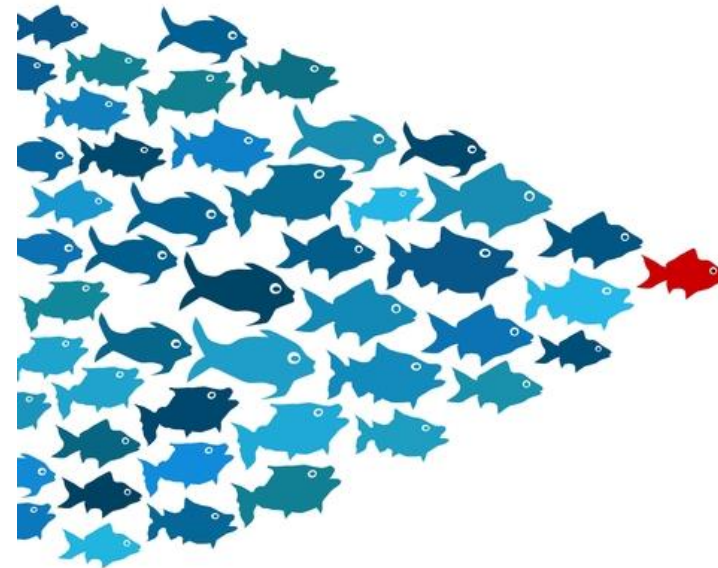
## Management by objectives

De manager en medewerker bepalen de doelen in onderling overleg, de gezamenlijk te bereiken resultaten en een tijdplanning.



## Eenheid van leiding

Iedere medewerker  
streeft hetzelfde doel  
na.



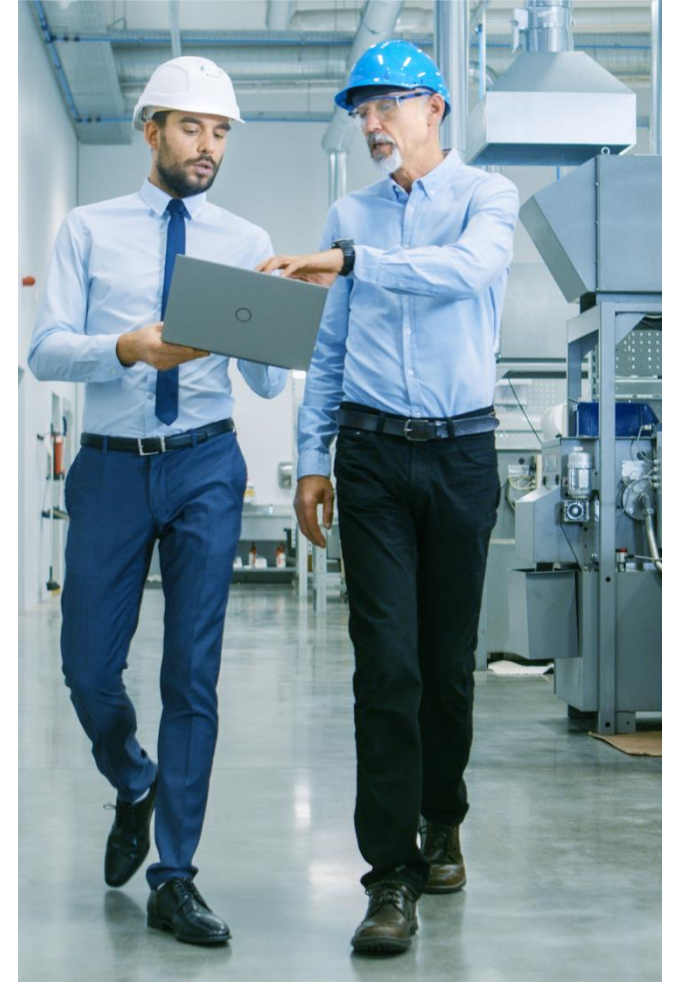
## Management by exception

We koppelen normen aan doelstellingen.

Om afwijkingen van die normen vast te stellen, is een uitgebreid controlesysteem nodig; medewerkers kunnen, binnen vastgestelde grenzen, hun eigen voortgang controleren en bijsturen.

## Management by walking around

De manager is vaak aanwezig op de werkplek. Hij kijkt, luistert, observeert, geeft aanwijzingen en praat met medewerkers. Het kan demotiverend werken op de medewerkers.



## Management by delegation

Delegeren van taken is een belangrijk element van leidinggeven.

Taakdelegatie gaat het ook over het delegeren van de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.



## Structurele delegatie

Structurele delegatie is een permanente vorm van delegeren. Er is dan sprake van functievorming of -verandering.



## Incidentele delegatie

Incidentele delegatie komt voor als zich een nieuwe, tijdelijke taak voordoet, die niemand in zijn functiebeschrijving heeft staan of bij vervanging vanwege ziekte, vakantie of een vacature.



# HRM

Het op een methodische en systematische manier verwerven, ontwikkelen en benutten van menselijke mogelijkheden, voor zowel medewerkers als organisatie.



# Nadelen HRM

Risico van: inflexibel personeelsbeleid, selectief personeelsbeleid, ondoelmaticheid en een te individualistische werkhouding.

