

Scientific management

Managementtechniek die gericht is op de meest efficiënte manier om te produceren.



Algemene managementtheorie

Uitgangspunt is hoe je een organisatie van boven af het beste kunt leiden.

Aanbevelingen, richtlijnen en principes geven de organisatie als geheel vorm.

Algemene managementtheorie

Richtlijnen daarbij zijn:

- vooruitzien en plannen
- organiseren
- eenheid van bevel
- coördineren
- controleren



Eenheid van bevel is soms absolute noodzaak.

Algemene managementtheorie



Beheersing en controle is basaal.

Human relations-beweging

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.

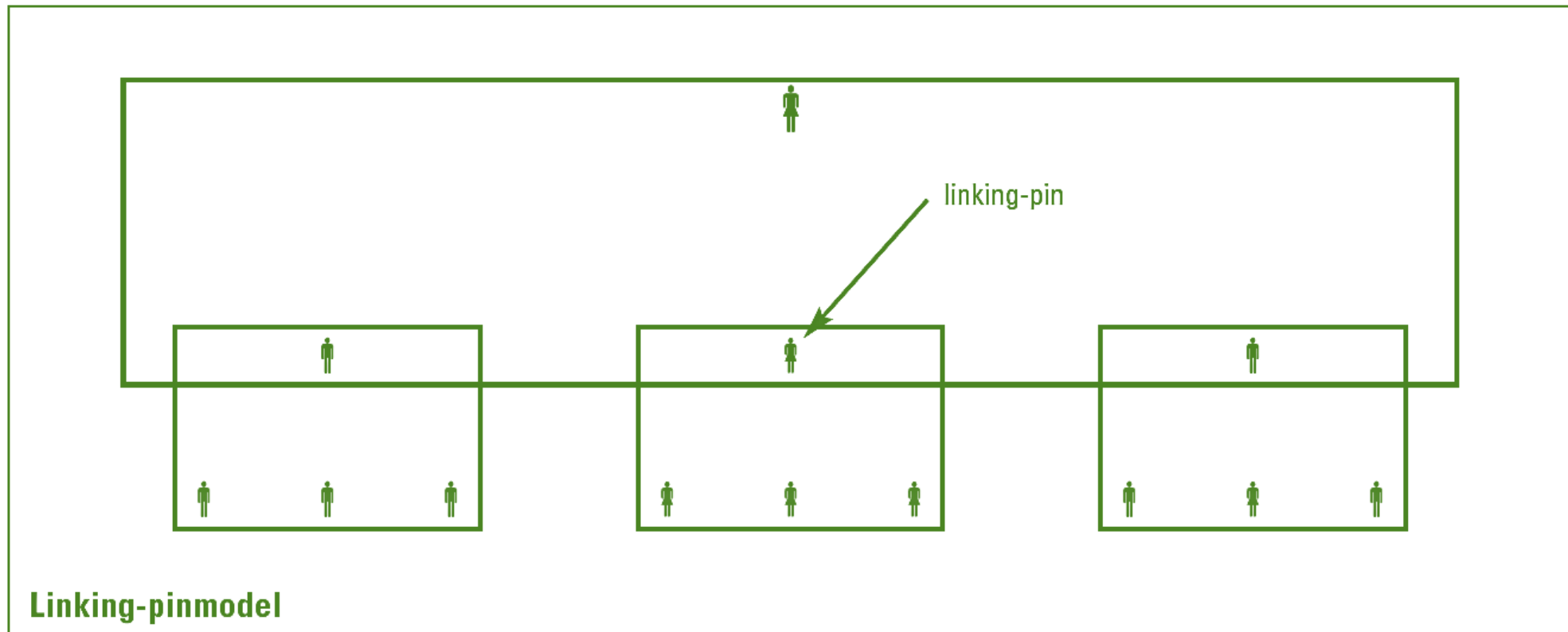


Revisionisme

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.

Revisionisme: linking-pinmodel



Systeemtheorie

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



Contingentiebenadering

Deze theorie gaat ervan uit dat geen standaardorganisatiestructuren en -managementopvattingen kunnen bestaan. Ze zijn altijd situatiegebonden.

Contingentiebenadering



Elk bedrijf is anders...

Organigram

Een schematische weergave van afdelingen en zeggenschap.

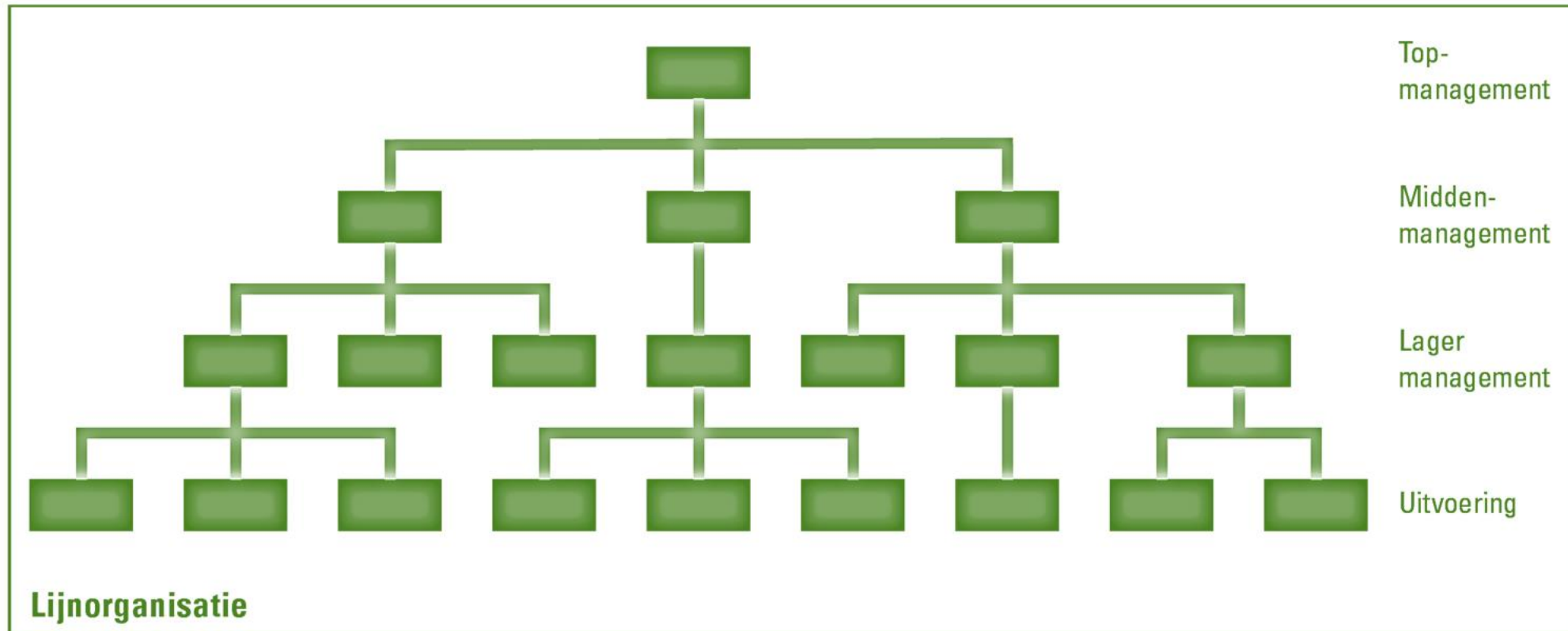


Lijnorganisatie

Een organisatie waarbij boven elke werknemer een manager staat en waarin de taken zijn opgedeeld in afdelingen.



Schema lijnorganisatie



Eenheid van bevel

Iedereen heeft slechts één baas en het is dan ook duidelijk wie leiding geeft aan wie.



Voordelen lijnorganisatie

Duidelijk en eenvoudig wat betreft
afbakening taken en bevoegdheden
en snelle beslissingen zijn mogelijk.

Nadelen lijnorganisatie

Kans op bureaucratie en eilandvorming.

Gebrek aan specialisatie.

Te zware verantwoordelijkheid managers.

Weinig flexibel.



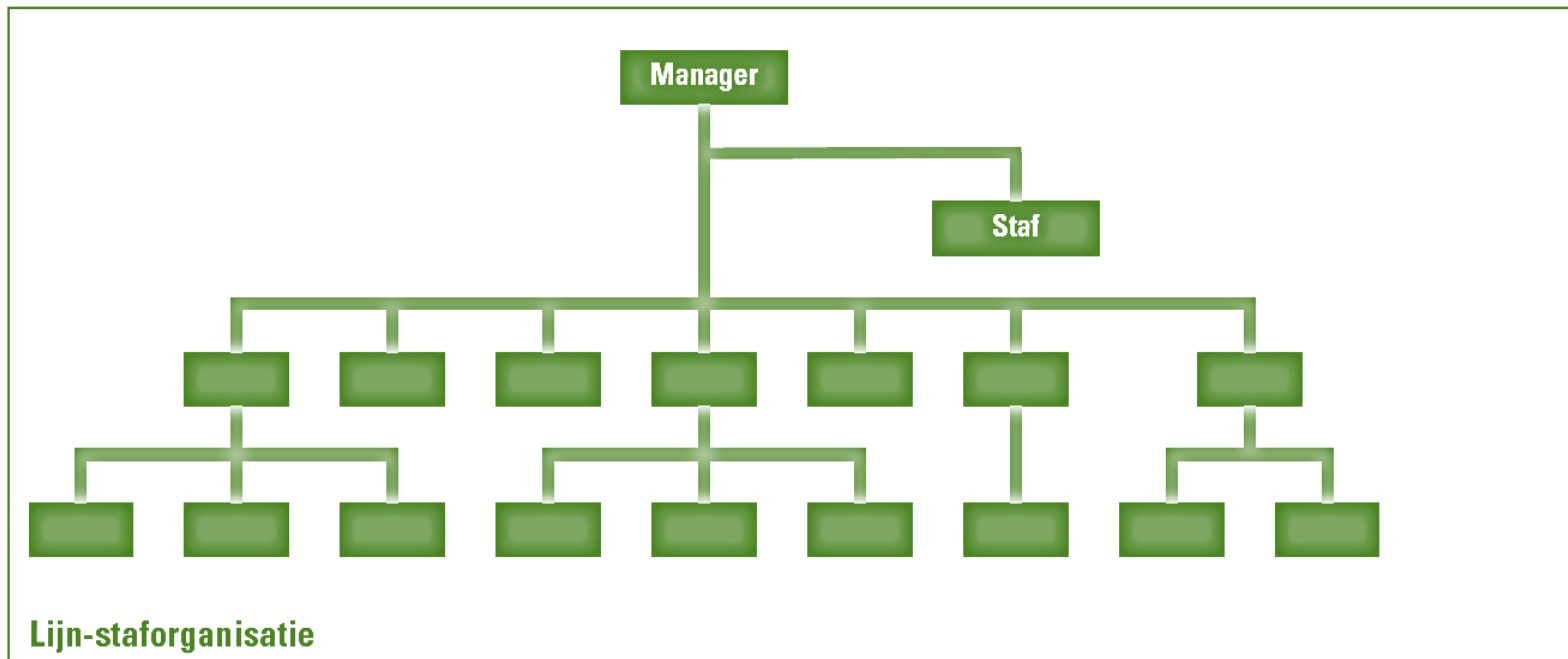
Bureaucratie.

Lijn-staforganisatie

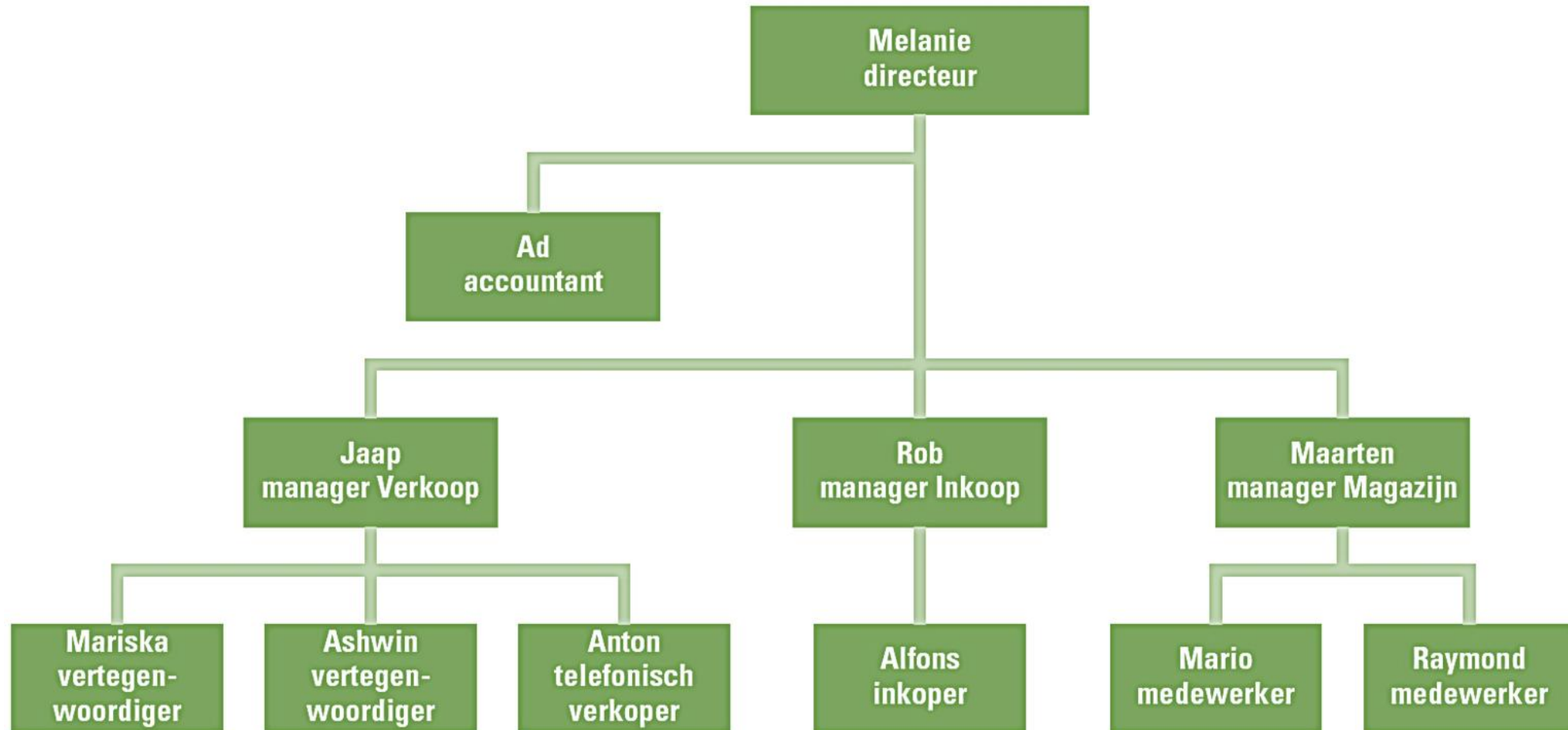
Een lijnorganisatie waaraan één of meer stafafdelingen zijn toegevoegd.

De stafafdelingen hebben gespecialiseerde krachten.

Schema lijn-staforganisatie



Voorbeeld lijn-staforganisatie



Taken staf

Vorbereiden uitvoerend werk
voorlichting geven
adviseren
controleren
onderzoek en ontwikkeling

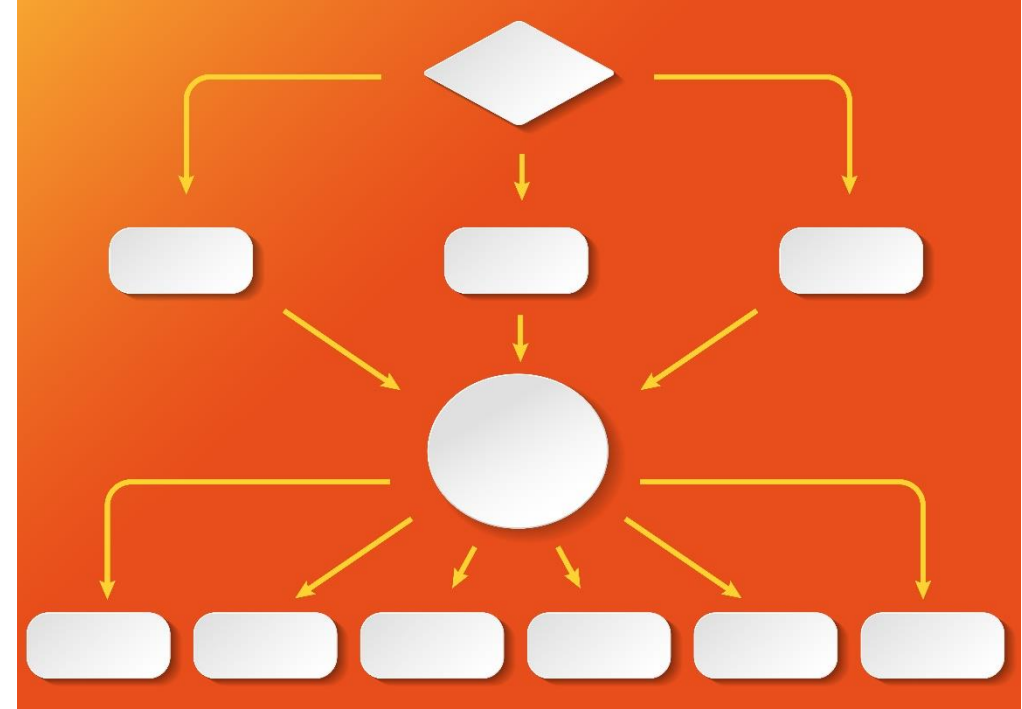


Bevelsbevoegdheid

- lijnfunctionarissen mogen opdrachten geven
- staffunctionarissen meestal niet.

Functionele bevoegdheid

Een staffunctionaris kan opdrachten op zijn vakgebied verstrekken aan een lijnfunctionaris.



Voordelen lijn-staforganisatie

Eenheid van bevel

Inschakeling vakspecialisten

Betere samenwerking

verschillende afdelingen,

Ontlasting lijnfunctionarissen.



Nadelen lijn-staforganisatie

Staf te theoretisch

Geen verantwoordelijkheid

Breidt zichzelf snel uit

Soms teveel bevoegdheden

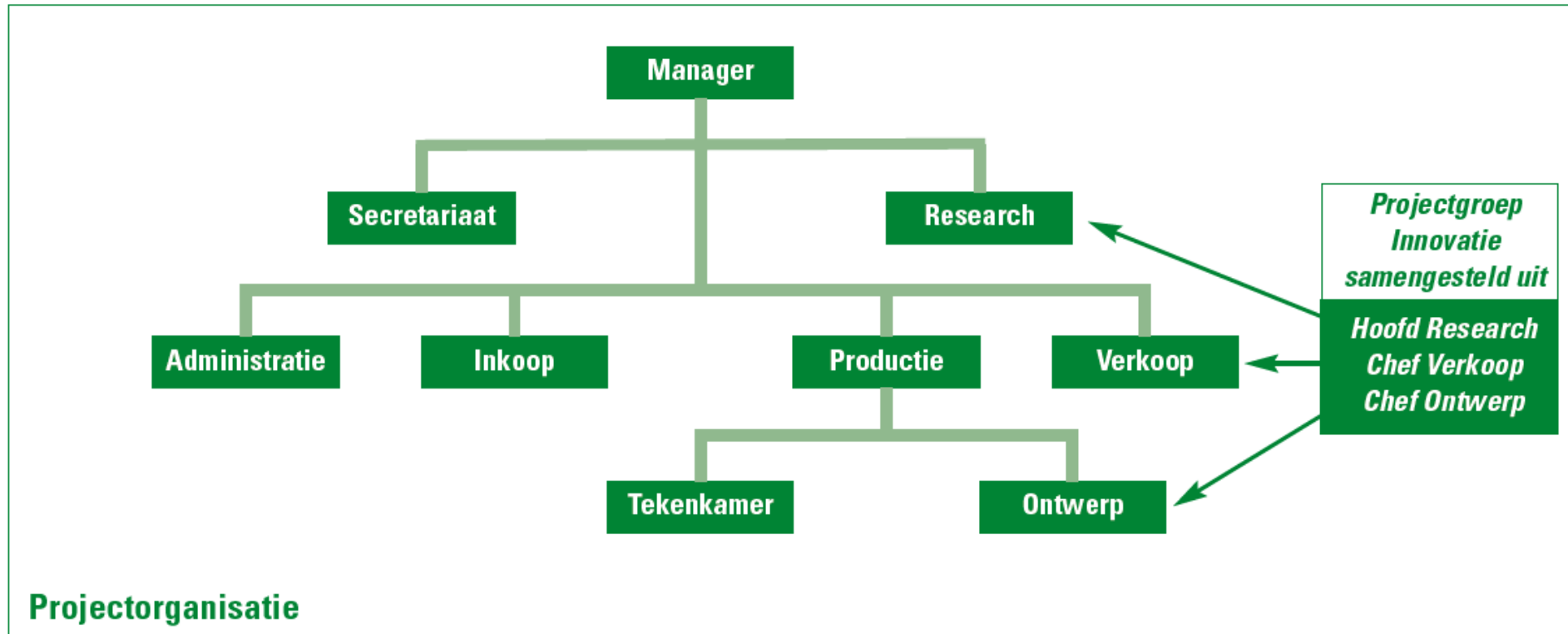
Onvoldoende contact met de lijn

Projectorganisatie

- Voor de uitvoering van een ingewikkeld project
- kan de onderneming specialisten op verschillende terreinen bij elkaar in een groep plaatsen.

Aan het hoofd van de groep staat de projectleider.

Projectorganisatie



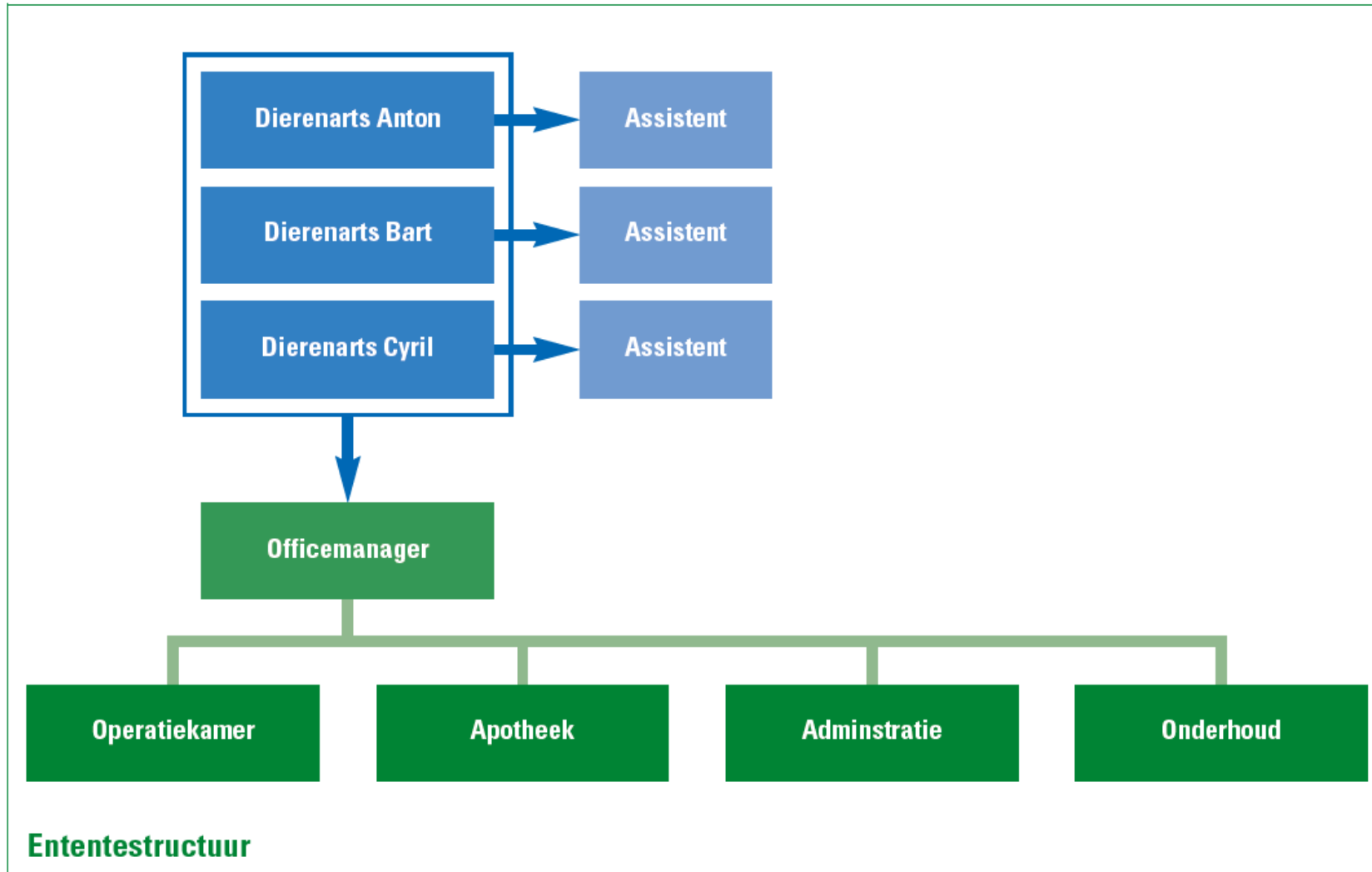
Ententestructuur

De 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 gezamenlijk.

Ententestructuur



Organisatiedelen volgens Mintzberg

- strategische top
- operationele kern
- middenlinie
- technestructuur
- ondersteunende staf



Organisatiehoofdvormen

Mintzberg onderscheidt de
simpele structuur, - - machinebureaucratie

- professionele vorm
- divisievorm
- adhocratie.

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.

Individueel besluit

Besluit door de
bevoegde functionaris.



Gezamenlijk besluit

Besluit dat door een hele groep wordt genomen.



Inspraak

Iedereen kan zijn mening geven en de beslisser moet met die opvattingen rekening houden.



Medezeggenschap

De leden van de groep hebben een beslissende stem in de besluitvorming.



Besluitvorming

Het proces waarbij
we een keuze
maken uit
alternatieven.



Besluitvormingsproces

De fasen waarin we tot een besluit komen.

- 1 onderwerp vaststellen
- 2 alternatieven verzamelen
- 3 gevolgen per alternatief
- 4 keuze maken

Onderwerp vaststellen

Het kan gaan over probleemstelling of kansbenutting.

- probleemstelling: verschil tussen de werkelijke en wenselijke situatie.
- kansbenutting: er is sprake van een onverwachte of onzekere situatie.

Onderwerp vaststellen

Probleemstelling: verschil tussen



werkelijk



wenselijk

Onderwerp vaststellen

Kansbenutting



onverwacht



onzeker

Alternatieven verzamelen

Bij besluitvorming is altijd sprake van meer alternatieven.



Gevolgen per alternatief

We kijken naar de
haalbaarheid; gevolgen
en belangrijkheid.



Keuze maken

We kiezen voor het beste alternatief en nemen het feitelijke besluit.



Evaluatie

Het achteraf analyseren
hoe het eerdere besluit is
uitgevallen.



Intuïtieve methode

Besluit op gevoelsmatige,
niet rationele gronden.



Ervaringsmethode

Besluit op basis van ervaringen in soortgelijke situaties.



Rationeel-systematische methode

Besluit op grond van verstandelijke afweging en systematische keuze voor het beste alternatief.



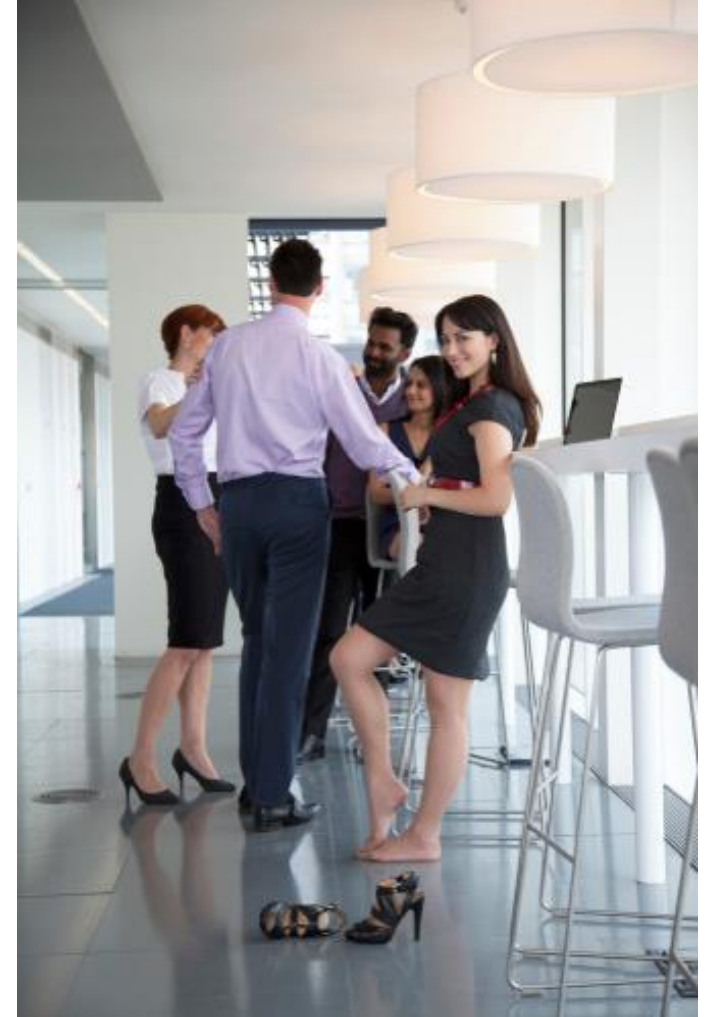
Formele communicatie

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.

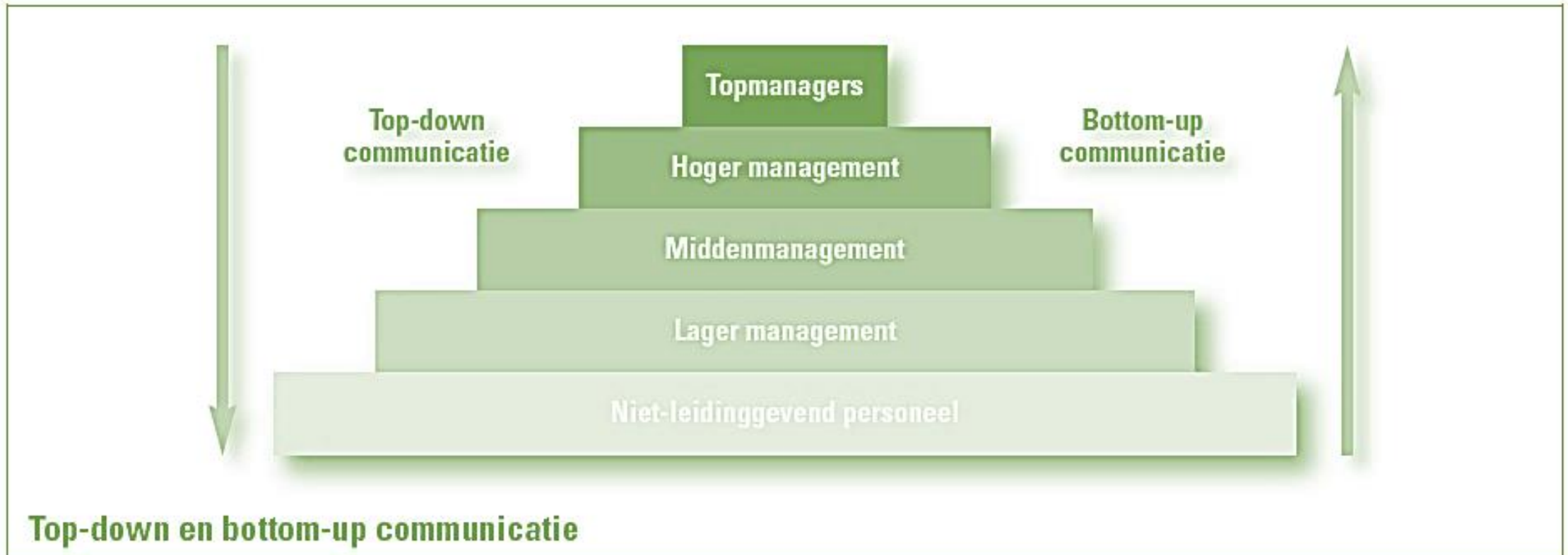


Verticale communicatie

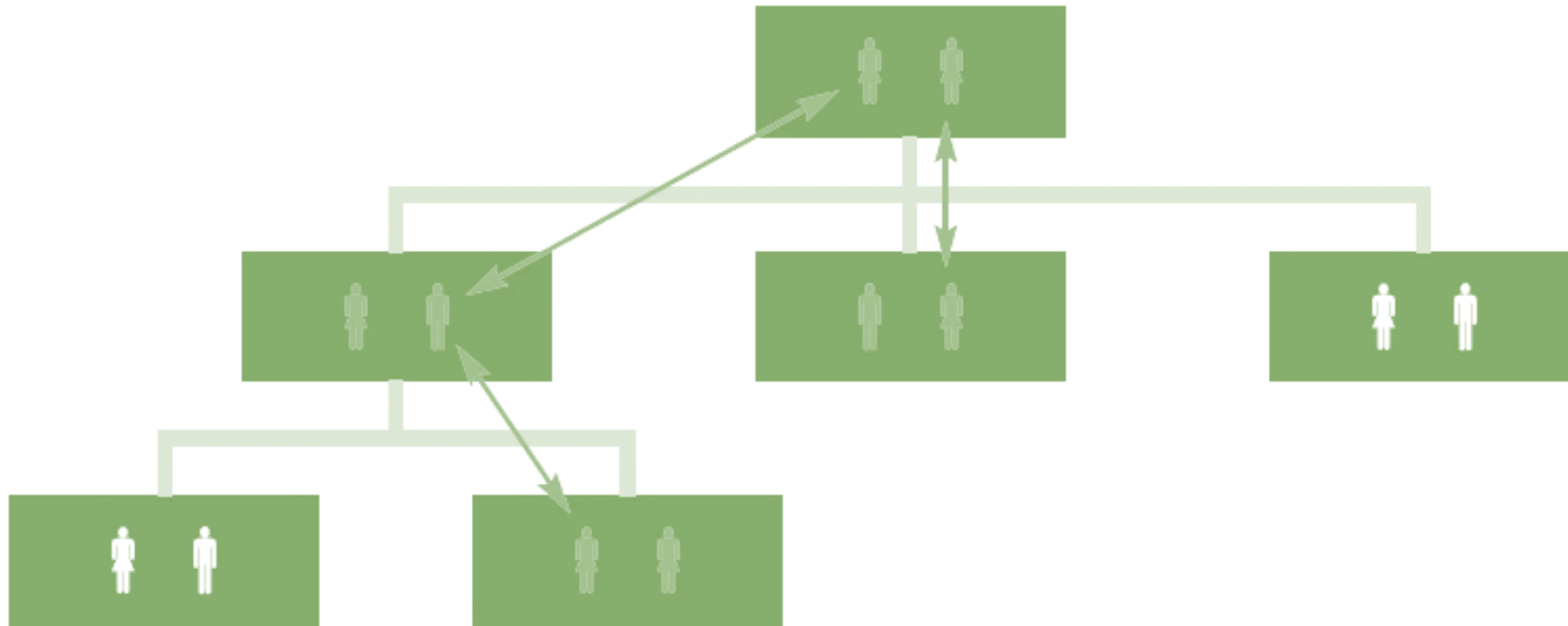
Communicatie die verticaal verloopt tussen hogere en lagere functies.

Van hoog naar laag noemen we top-down. Andersom is bottom-up.

Verticale communicatie: top-down en bottom-up



Verticale communicatie: organigram

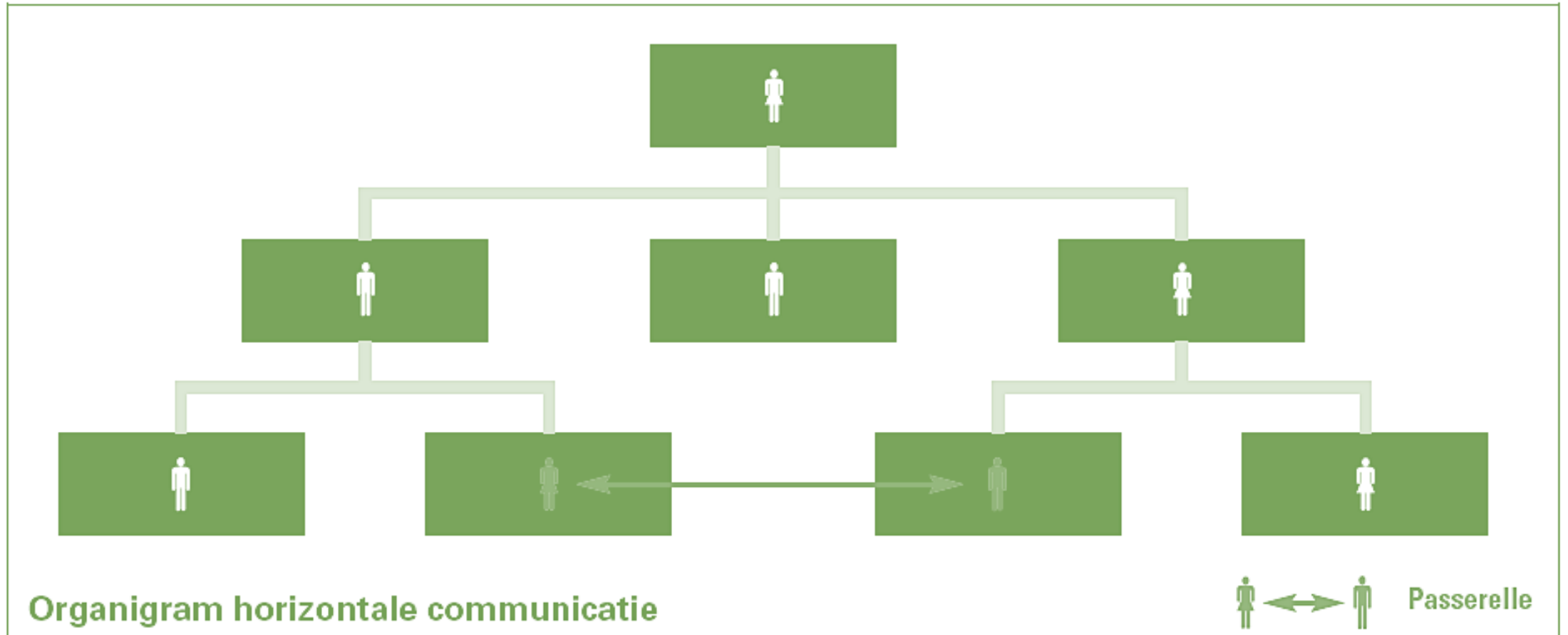


Organigram top-down en bottom-up communicatie

Horizontale communicatie

Communicatie tussen werknemers van gelijk niveau, bijvoorbeeld tussen managers van verschillende afdelingen. Deze manier noemen we ook wel een passerelle.

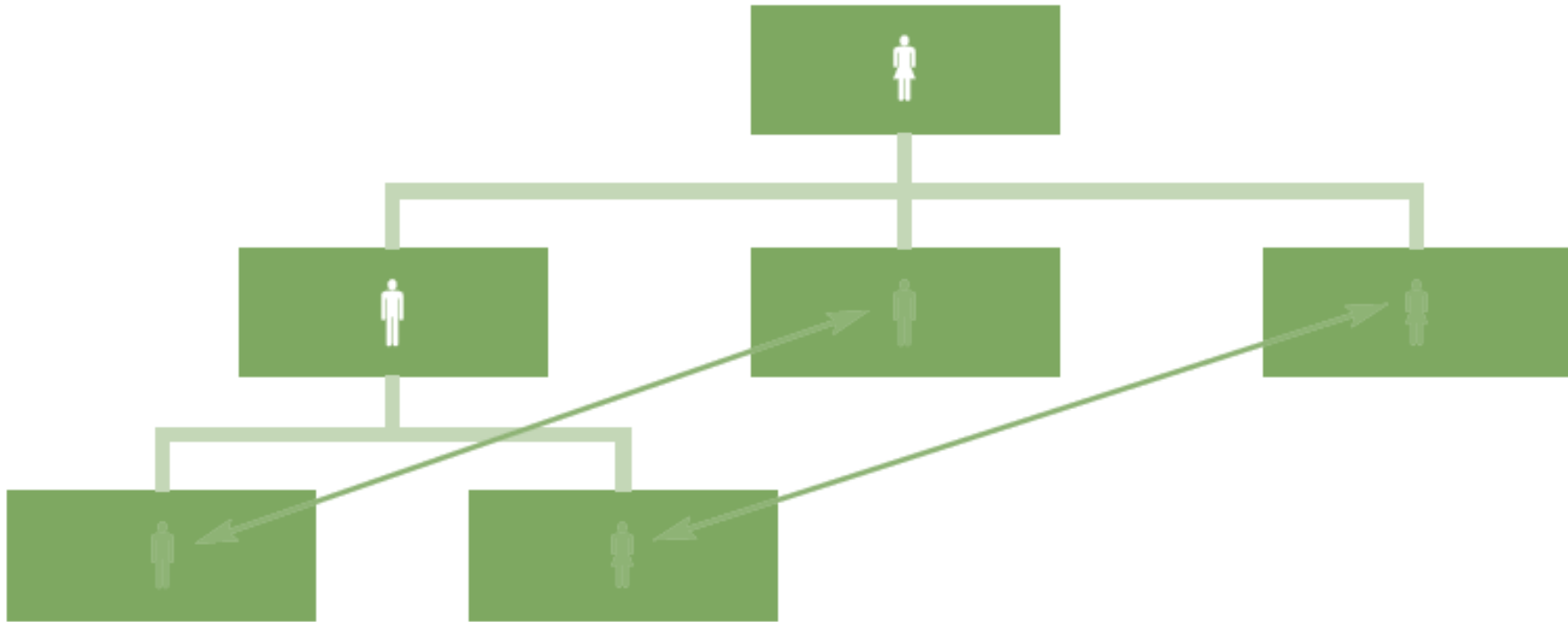
Horizontale communicatie



Diagonale communicatie

Uitwisseling van informatie tussen
verschillende afdelingen
door werknemers van ongelijk niveau.

Diagonale communicatie



Organigram diagonale communicatie

Referentiekader

De manier waarop iemand tegen de wereld aankijkt.



*Nog een beperkt
referentiekader.*

Ruis

Iedere verstoring of ongunstige beïnvloeding tijdens het transport van een boodschap.



Soorten ruis

- Externe ruis: oorzaak in de omgeving
- Interne ruis: oorzaak bij de zender of ontvanger
- Non-intentionele ruis: niet opzettelijke ruis
- Intentionele ruis: opzettelijk bedoelde ruis.

Redundantie

Een al dan niet bewuste
overtolligheid of overbodigheid,
een 'teveel', in de
communicatie.



Cultuur

Het geheel van waarden, normen, gewoonten die zijn aangeleerd.



Interculturele miscommunicatie

Deze 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.

Interculturele miscommunicatie



Lichaamstaal

Interculturele miscommunicatie



Persoonlijke ruimte

Interculturele miscommunicatie



Gebruik van symbolen, ken jij ze allemaal?