

Hoofdstuk 1 Managing in Turbulent Times.

De vier management functies:

Planning: Management functie die zich bezighoudt met het definiëren van doelen in de toekomst wat betreft de prestatie van het bedrijf en die beslist over de taken en middelen die ervoor nodig zijn om deze te bereiken.

Organiseren: Management functie die zich bezighoudt met het toewijzen van taken, het groeperen van taken in departementen, en het toewijzen van middelen aan de departementen.

Leiden: De functie die inhoudt het gebruik van invloed om de werknemers te motiveren om de bedrijfsdoelen te verwezenlijken. (Het creëren van gemeenschappelijke waarden, overbrengen van de doelen op de werknemers, motiveren.)

Beheersen: Management functie die zich bezighoudt met het bekijken van de activiteiten van de werknemers, en het bedrijf op het juiste spoor houden richting de gestelde doelen, en het maken van correctie waar dat nodig is. De optimale invulling van deze 4 functies verschilt per situatie.

Bedrijfsprestatie

Organisaties zijn niet meer weg te denken uit deze maatschappij. Organisatie brengen kennis, mensen, en grondstoffen bij elkaar om taken uit te voeren die een individu niet alleen kan doen.

Organisatie: Een sociaal wezen (bestaande uit 2 of meer personen) dat doelgericht is (gericht op een bepaalde uitkomst) en gestructureerd (taken zijn toegewezen aan bepaalde personen).

Effectiviteit: De mate waarin een organisatie haar doelen bereikt.

Efficiency: Het minimale gebruik van middelen (grondstoffen, geld, mensen) om een gewenste output te realiseren.

Prestatie: Het vermogen van een organisatie om zijn doelen te bereiken door het efficiënt en effectief gebruik van middelen. Dit is de uiteindelijke verantwoordelijkheid van de manager.

Management Vaardigheden

Conceptuele vaardigheid: De intellectuele vaardigheid om de organisatie als een geheel gezien, en de relaties tussen de onderdelen.

Menselijke vaardigheid: De mogelijkheid om met mensen te werken en mensen te delegeren en zo effectief mogelijk te werken als groepslid. (graag met mensen praten, open staan voor meningen van anderen.)

Technische vaardigheid: Het begrip van en vaardigheid in het uitvoeren van specifieke taken. (Vaardigheid in , ontwerpen, produceren, financiën, etc.). Vooral noodzakelijk in lagere management lagen. Zie ook diagram pagina 15.

Management typen

Managers gebruiken deze vaardigheden om de 4 management functies uit te voeren.

Verticale verschillen: Een indicatie voor de taak van de manager is zijn plaats in de hiërarchie.

- Top manager: staat boven aan de hiërarchie en is verantwoordelijk voor de hele organisatie.(president, commissaris, college van bestuur). Ze zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de doelen, definiëren van strategieën om deze te bereiken, en werken voor de lange termijn, ze maken een visie en een bedrijfscultuur.

- Middle manager: zijn verantwoordelijk voor business units en belangrijke departementen. Ze hebben gewoonlijk twee of meer managementlagen onder zich

- Projectmanager: wordt tegenwoordig gebruikt in plaats van een middle manager. De projectmanager is verantwoordelijk voor een tijdelijk project waarin andere mensen van gelijk niveau participeren. Ze managen horizontaal, en men kan tegelijkertijd lid zijn van een ander projectteam. Zo wordt er efficiënt gebruik gemaakt van de aanwezige middelen.

- First-line manager: is direct verantwoordelijk voor de productie van goederen of middelen. Zij hebben hoogstens nog 1 laag onder zich. Ze zijn verantwoordelijk voor het toepassen van de regels om een effectieve productie te waarborgen.

Horizontale verschillen:

- Functional manager: manager die verantwoordelijk is voor een departement dat een functionele taak uitvoert en die medewerkers met een gelijke training en vaardigheden heeft. Bijvoorbeeld verkoop, productie, financiën.

- Staf manager: manager die een staf departement leidt.

- General manager: manager die verantwoordelijk is voor verschillende departementen die verschillende functies vervullen.

De activiteiten van een manager worden gekenmerkt dat variatie, fragmentatie, en korthed.

De rol van een manager

Informational	Monitor	Het ontvangen van en zoeken naar informatie, lezen van rapporten, en het onderhouden van persoonlijke contacten.
	Disseminator	Doorsturen van informatie naar andere leden van de organisatie. Versturen van memo's en rapporten, telefoongesprekken voeren.
	Spokesperson	Geven van informatie aan mensen buiten de organisatie door middel van speeches, rapporten, memos
Interpersonal	Figurehead	Uitvoeren van ceremoniële en symbolische taken zoals het begroeten van gasten, het tekenen van documenten.
	Leader	Het sturen en motiveren van ondergeschikten; ze trainen, adviseren en met ze communiceren.
	Liaison	Onderhouden van informatie relaties zowel binnen als buiten de organisatie; gebruik maken van post, telefoon, bijeenkomsten.
Decisional	Entrepreneur	Beginnen van verbeteringsprojecten; nieuwe ideeën onderkennen, delegeren van verantwoordelijkheden.
	Disturbance Handler	Het nemen van corrigerende maatregelen tijdens crisis, het oplossen van conflicten tussen ondergeschikten, aanpassen aan crisis in de omgeving
	Resource Allocator	Beslissen wie middelen krijgt, plannen, budgetteren, prioriteiten stellen
	Negotiator	Vertegenwoordigen van het departement tijdens onderhandelingen, verkoop, aankoop. Vertegenwoordigen van afdelingsbelangen.

In kleine organisaties is vooral de spokesperson- en de entrepreneurrol belangrijk. In non-profit organisaties is vooral de rol van figurehead (contact met publiek), leader (motiveren) en resource allocator (verdelen giften) belangrijk.

Hoofdstuk 2 The Evolution of Management Thinking

Een historische studie kan patronen en oplossingsstrategieën aan het licht brengen. Het helpt het heden en de toekomst te begrijpen. Je leert van fouten in het verleden.

Management en Organisaties

Sociale krachten: de aspecten van een cultuur die relaties tussen mensen leiden en beïnvloeden. Hun waarden, noden en gedragscodes. Zij vormen het sociale contract.

Politieke krachten: de invloed van politieke en wetgevende instanties op mensen en organisaties. Rechten, plichten, wetten.

Economische krachten: de krachten die de aanwezigheid, productie en distributie van middelen van de samenleving tussen concurrerende gebruikers beïnvloeden. Deze middelen zijn grondstoffen, mensen, geld, etc.

Klassiek perspectief:

Is een management perspectief dat opkwam tijdens de 19e en begin 20e eeuw. Het benadrukt een rationele, wetenschappelijke aanpak van de studie van management en streefde ernaar organisaties te laten werken als efficiënt opererende machines. Houdt verband met de industriële revolutie, de verstedelijking, etc.

Deze stroming had drie onderdelen: scientific management, bureaucratische organisaties, administratieve principes.

Scientific Management: Wetenschappelijk bepaalde veranderingen in het management is de oplossing om de arbeidsproductiviteit te verhogen. (Frederick Winslow Taylor, Bethlehem Steel fabriek) Andere pioniers zijn Henry Gantt (Gantt-chart, balken-grafiek met verschil tussen verwacht en gebleken resultaat), en Frank B. & Lilian M. Gilbreth (efficiency kent 1 beste weg industriële psychologie). Scientific management hield geen rekening met de hogere wensen van de arbeiders, zij voelden zich uitgebuit, terwijl Taylor juist harmonie voorstond.

Zie diagram pagina 44.

Bureaucratische Organisaties: Wilde management op een onpersoonlijke, rationele basis door middel van duidelijke autoriteit en verantwoordelijkheid, archivering van bestanden, en een scheiding van management en eigenaren. (Max Weber). Deze organisatie zou efficiënter zijn en beter bestand tegen veranderingen in de omgeving. Men kan nu op regels en functies terugvallen, in plaats van op 1 persoon.

Zie diagram pagina 45.

Administratieve principes: Dit onderdeel richtte zich op de totale organisaties in plaats van de individuele arbeider. Management functies als plannen, organiseren, leiden, coördineren, en beheersen werden gedeelde functies. M.P. Follet en C.I. Barnard. Er bestaat een informele organisatie, doordat mensen binnen een organisatie groepen vormen. Mensen kunnen zelf kiezen of ze opdrachten van het management aannemen (acceptatie theorie van autoriteit).

Humanistisch perspectief:

Follett en Barnard hoorden al iets meer bij het humanistische perspectief. Dit kwam op aan het einde van de 19e eeuw en wilde vooral het menselijk gedrag, behoefte en mentaliteit op de werkplek begrijpen. Er zijn drie onderdelen: de Human Relations beweging, het Human Resources perspectief en de Gedragswetenschappelijke aanpak.

De Human Relations Beweging: Een beweging die de bevrediging van de eerste behoeftes van de werknemers als sleutel voor een verhoogde productiviteit zag. Het delen van informatie, en het afstemmen van plannen met de arbeiders. De Hawthorne Studie, liet zien dat overleg met werknemers een verhoogde productiviteit opleverde. Later bleek dat ook geld wel eens een grote factor geweest zou kunnen zijn.

Human Resources Perspectief:

Banen moeten zo gemaakt zijn dat zij de hogere behoeften van de werknemer bevredigen, door ze hun volledige kunnen en kennen te laten gebruiken. A. Maslow en D. McGregor.

Gedragwetenschappelijke aanpak: Gebruikt sociale wetenschappen in een bedrijfsomgeving, en maakt gebruik van economie, psychologie, sociologie en andere disciplines.

Management Science perspectief:

Past wiskundige, statistische, en andere kwantitatieve methoden toe op management problemen. In WO II werden wiskundigen, en andere wetenschappers bij elkaar gebracht om militaire problemen op te lossen. Deze technieken konden ook toegepast worden op grootschalige organisaties.

Operations Research: Het bouwen van wiskundige modellen en de toepassing van andere kwantitatieve technieken op management problemen.

Operations Management: Het onderdeel dat zich gespecialiseerd heeft in de fysieke productie van goederen of services. Men gebruikt kwantitatieve methoden om productieproblemen op te lossen.

Informatie technologie (IT): De meest recente stroming. Het gebruik van computers en modellen om voorspellingen te doen over management situaties in de toekomst.

Moderne uitvoeringen van het Humanistische perspectief:

Systems Theory

Een systeem is een geheel van onderling gerelateerde onderdelen die als een geheel functioneren om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Het functioneert door informatie van de omgeving om te zetten en output af te geven aan de omgeving. De systeem theorie beschrijft organisaties als open systemen die worden gekarakteriseerd door entropie, synergie en afhankelijkheid tussen de onderdelen. Er zijn 5 componenten:

- Input
- Transformatie proces
- Output
- Feedback
- Omgeving

Open systemen moeten communiceren met hun omgeving om te overleven. Gesloten systemen niet.

Entropie: de neiging van een systeem om vast te lopen en te sterven. Dit wordt verholpen door input en energie van de omgeving.

Synergie: de gedachte dat het geheel groter is dan de som van zijn onderdelen. Met samenwerking bereik je meer.

Subsystemen: delen van een systeem die van elkaar afhankelijk zijn om te functioneren.

Contingency View

De oplossing van organisatorische problemen berust op het vermogen van managers om de sleutel variabelen in de situatie te zien. Wat werkt in een situatie zal in een andere situatie niet werken.

Total Quality Management (TQM)

Concentreert zich op het managen van de gehele organisatie om een kwaliteit aan de klant af te leveren. De vier elementen zijn, medewerkermedezeggenschap, focus op de klant, continue verbetering, vergelijking met jezelf en concurrenten en daarvan leren.

Nieuwe manier van denken voor turbulente tijden

Learning Organization: Focus op kwaliteit en continue verbetering zijn belangrijke componenten. Ze willen een sterke visie en cultuur, een op teams gebaseerde structuur en een deling van informatie. Net als TQM is dit geen model, maar een filosofie dat de hele organisatie beïnvloed.

Managen van een Technologie gedreven werkplaats

E-business: het werk wat een organisatie doet met gebruik van elektronische koppelingen.

E-commerce: transacties of uitwisselingen tussen bedrijven welke elektronisch gebeuren.

Er wordt onderscheid gemaakt in 3 types van e-commerce: business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) en consumer-to-consumer (C2C).

Enterprise resource planning (ERP): Een systeem dat de belangrijkste functies van een bedrijf verenigd zoals bestellingen; product ontwerpen, aankopen, inventaris etc.

Knowledge management: Verwijst naar de inspanningen om systematisch de beschikbare kennis van een bedrijf te vinden, te organiseren en toegankelijk te maken en om een cultuur van continue leren en kennis delen te bevorderen zodat de activiteiten van een bedrijf voortbouwen op wat reeds bekend is.

Hoofdstuk 3 The Environment and Corporate Culture

De externe omgeving

De externe omgeving van de organisatie bevat alle elementen die buiten de grenzen van de organisatie bestaan, en die de organisatie zouden kunnen beïnvloeden. Ze bestaat uit de volgende componenten;

Algemene omgeving: Dit is de buitenste schil, de elementen hierin beïnvloeden de organisatie indirect. De schil bevat sociaal-culturele, economische, politieke / wetgevende, technologische en internationale factoren. Zij beïnvloeden niet de dagelijkse taken.

Taak omgeving: Deze laag ligt dicht bij de organisatie en beïnvloedt de handelingen en de prestaties van de organisatie. Deze laag bevat klanten, concurrenten, leveranciers en de arbeidsmarkt.

Interne omgeving: Bestaat uit de huidige werknemers, management en de bedrijfscultuur, die het gedrag van de werknemers bepaald in de interne omgeving en hoe goed de organisatie zich kan aanpassen aan de externe omgeving.

Het verband tussen organisatie en omgeving

Als er een grote onzekerheid is, dat wil zeggen dat de factoren in de omgeving snel veranderen, moeten managers meer tijd aan deze factoren besteden dan wanneer men in een stabiele omgeving opereert. Managers kunnen zich aan deze veranderingen aanpassen door gebruik te maken van de volgende strategieën;

Grensoverschrijdende rollen: Dit zijn mensen die de organisatie verbinden met en de communicatie coördineren met sleutelementen in de externe omgeving. Zij dienen twee doelen; zij vergaren informatie over veranderingen in de externe omgeving, en ze vertegenwoordigen de belangen van de organisatie in de omgeving. Voorbeelden zijn mensen op de marketing afdeling.

Interorganisatorisch partnerschappen: een populaire strategie om aan te passen aan de omgeving door grenzen te reduceren en samenwerking met andere organisaties te bevorderen.

Fusies en Joint Ventures:

Een joint venture is een strategisch verbond van twee of meer organisaties.

De interne omgeving: bedrijfscultuur

De interne cultuur moet passen bij de behoefte van de omgeving en de strategie van het bedrijf. Dit creëert betrokken medewerkers en een goed presterende organisatie. Cultuur is een verzameling van sleutelwaarden, overtuigingen, opvattingen en normen die door de medewerkers van een organisatie gedeeld worden. Zie diagram pagina 89.

Symbolen: Een object, daad, gebeurtenis dat een mening overbrengt op anderen. (bijvoorbeeld prijsuitreikingen etc.)

Verhalen: Een vertelling gebaseerd op echte gebeurtenissen die vaak herhaald is en wordt gedeeld door de werknemers van de organisatie.

Helden: Een figuur die de daden, het karakter van de bedrijfscultuur belichamen, deze helden kunnen reëel of symbolisch zijn.

Slogans: Een gezegde of zin met daarin verborgen een belangrijke bedrijfswaarde.

Ceremonie: Een activiteit die wordt uitgevoerd als een groot evenement en wordt gedaan met een groot publiek (bijvoorbeeld een gala prijsuitreiking).

Omgeving en cultuur

Externe omgeving is van groot belang voor de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur moet uitstralen datgene wat nodig is om te overleven in de externe omgeving. Een goede cultuur stimuleert aanpassing aan de omgeving. Er zijn vier verschillende culturen te onderscheiden;

Aanpassingsvermogen cultuur: Een cultuur die door waarden wordt gekenmerkt die de capaciteit van het bedrijf steunen om signalen uit de omgeving te interpreteren en te vertalen in nieuwe gedragreacties.

Prestatiegerichte cultuur: een resultaatgeoriënteerde cultuur die concurrentievermogen, persoonlijk initiaties en prestatie waardeert.

Betrokkenheids cultuur: een cultuur die veel waarde hecht aan het voldoen aan de behoeften van de werknemers en samenwerking en gelijkheid waardeert.

Consistentie cultuur: een cultuur die waarden hecht aan een methodische, rationele, ordelijke manier van werken en die beloond.

Hoofdstuk 5 Management Ethics and Corporate Social Responsibility

Management ethiek

Is de code van morele principes en waarden die het gedrag van een persoon of individu bepalen ten opzichte van goed of fout. Een ethische dilemma is een situatie waarin alle alternatieven een negatieve ethische consequentie hebben. Degene die de beslissing moet maken is de moral agent.

Criteria voor ethische beslissingen

De meeste ethische dilemma's ontstaan wanneer de behoefte van een deel botst met die van het geheel. Managers nemen vaak een invalshoek van normen en waarden voor hun beslissingen, de normatieve ethiek. Dit kent 4 deelgebieden.

Utilistische: Het concept dat moreel gedrag resulteert in het grootste goed voor het grootste aantal. (John Stuart Mill). Bijvoorbeeld alcohol en drugs testen op het werk. Complexe berekeningen nodig.

Individualistische: Daden zijn moreel als zij de belangen van het individu op de lange termijn voor ogen hebben, dit leidt uiteindelijk tot een beter iets. Omdat iedereen dit doet zal er rekening gehouden worden met anderen. Doe een ander niet aan, wat je jezelf niet zou willen aandoen. Dichtst bij het domein van de vrije keuze.

Morele rechten: Beslissingen zijn ethische als ze de rechten van het individu niet schaden. Deze zijn; het recht op vrije wil, het recht op privacy, het recht op vrije mening, het recht op vrijheid van meningsuiting, het recht op een eerlijk proces, het recht op leven en veiligheid.

Rechtvaardigheid: Morele beslissingen zijn gebaseerd op gelijkheid, eerlijkheid en onpartijdigheid.

Distributieve rechtvaardigheid

Mensen moeten gelijk behandeld worden als ze dezelfde functie hebben. Als er substantiële verschillen zijn moeten ze behandeld worden overeenkomstig in deze verschillen.

Procedurele rechtvaardigheid

Regels moeten duidelijk gesteld zijn en ze moeten consequent en onpartijdig worden uitgevoerd.

Compenserende rechtvaardigheid

Individen moeten gecompenseerd worden voor de geleden schade door de schuldige partij. Individen mogen niet verantwoordelijk worden gehouden voor daden die buiten hun macht vallen. Dichtst bij het domein van de rechtspraak.

Factoren die ethische keuzes beïnvloeden

De manager: Belangrijk kenmerk is de morele ontwikkeling. Zie diagram pagina 147.

De organisatie: De meeste mensen zijn tot fase 2 ontwikkeld en worden dus door anderen beïnvloed. Cultuur speelt hierin een grote rol, maar ook regels, beleid en beloning.

Sociale Verantwoordelijkheid

De verplichting van een organisatie om besluiten en actie te nemen om de welvaart en de belangen van de maatschappij en de organisatie te verhogen en in acht te nemen.

Belanghebbenden bij de organisatie

Elke groep binnen of buiten de organisatie de belang heeft bij de prestaties van de organisatie.

De natuurlijke omgeving

De maatschappij is veel milieubewuster geworden en organisaties kunnen er niet omheen dit aspect op te nemen in hun beslissingen.

Het evalueren van sociale prestaties van bedrijven.

Er zijn verschillende criteria om dit te meten. In volgorde van gebruik door managers:

Economische verantwoordelijkheid: Maak winst

Wettelijke verantwoordelijkheid: Gehoorzaam de wet

Ethische verantwoordelijkheid: Wees ethisch, doe het goede

Discrete Verantwoordelijkheid: Vrijwillig en wordt geleid door de wil om sociale medewerking te verlenen. Niet ingegeven door wettelijk, economische en ethische motieven.

Het managen van bedrijfsethiek en sociale verantwoordelijkheid

Een manager moet ervoor zorgen dat de organisatie ethisch bezig blijft. Dit kan hij doen door:

Voorbeeldig leiderschap: Het topmanagement moet het voorbeeld stellen voor de rest van de organisatie. Alle lagen onder het topmanagement gebruiken het als een soort rolmodel.

Code van Ethiek: Een formeel statement van de waarden van de organisatie betreffende ethiek en sociale aangelegenheden.

- *Gebaseerd op principes*

Bedrijfscredo's, ze gaan direct over de gang van zaken in een bedrijf ("The HP-way")

- *Gebaseerd op beleid*

Geven de procedures die men moet volgen bij bepaalde situaties en ethische dilemma's

Ethische structuren: Zij geven de verschillende manieren weer waarop een organisatie ethiek kan implementeren.

- *Ethisch comité*

Een groep mensen die de ethiek van de organisatie waarborg door te adviseren en corrigerend op te treden.

- *Ethische ombudsman*

Individu wiens verantwoordelijkheid het is om het geweten van de organisatie te zijn. Hij hoort en onderzoekt klachten, Hij geeft zijn bevindingen door aan het topmanagement.

Whistle Blowing: Het naar buiten brengen van illegale, immorele handelingen van een organisatie door een werknemer. Om dit effectief te kunnen gebruiken moet er een open cultuur zijn waarin dit soort openbaringen gestimuleerd worden.

Hoofstuk 7 Managerial Planning and Goal Setting

Overzicht van doelen en plannen

Een doel is een gewenste toestand voor in de toekomst wat het bedrijf probeert te realiseren. Een plan is een blauwdruk om het doel te bereiken en specificeert de noodzakelijke bronnen, schema's taken en andere acties.

De planning is het bepalen van de doelstellingen van de organisatie en de middelen om die te bereiken.

Top managers zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van strategische doelen en plannen die een toewijding reflecteren zowel naar efficiëntie en effectiviteit.

Tactische doelen en plannen zijn de verantwoordelijkheid van de midden managers zoals een hoofd van een afdeling.

Operationele plannen worden ontwikkeld door het lager management. Deze plannen helpen om de strategische en tactische doelen te bereiken.

Effect van doelen en plannen

Plannen hebben meestal een positief effect op de prestaties van een bedrijf. Om de financiële en operationele prestaties van een bedrijf te verbeteren, is het ontwikkelen van duidelijke doelen en plannen op elk level (strategisch, tactisch en operationele) belangrijk vanwege de externe en interne signalen die ze afgeven.

- *Legitimiteit*: De missie van een organisatie beschrijft waar het bedrijf voor staat en waarom zij bestaan. Het symboliseert legitimiteit naar extern publiek zoals investeerders en klanten.

- *Bron van motivatie en toewijding*: Doelen en plannen vergemakkelijken de identificatie van werknemers met de organisatie en het helpt hen te motiveren door onzekerheid te verminderen en verduidelijken wat zij zouden moeten bereiken.

- *Toekenning van middelen*: Doelen helpen managers beslissen waar zij middelen moeten inzetten zoals werknemers, geld en materiaal.

- *Gidsen voor actie*: Doelen en plannen geven een richting aan waarin gewerkt moet worden.

- *Reden voor besluiten*: Door doelen te zetten en te plannen leren managers wat het bedrijf probeert te bereiken.

- *Norm van prestaties*: Omdat doelen een gewenste uitkomst bepalen, geven ze ook een prestatie norm. (vb: norm is 15% groei, maar er wordt 17% groei gerealiseerd)

Doelen in Organisatie

Het zetten van doelen begint bij de top managers. Het algemene planningsproces begint met een opdrachtverklaring en strategische doelstellingen voor de organisatie als geheel.

Missie van organisatie

Aan de top van de doel hiërarchie staat de missie: de reden waarom een organisatie bestaat.

De officiële missieverklaring is een ruim verklaarde definitie van het basis werkgebied en verrichtingen dat de organisatie van hetzelfde soort organisaties onderscheidt.

Missieverklaringen onthullen vaak zowel de filosofie als het doel van het bedrijf.

Doelen en plannen

Strategische doelen zijn brede verklaringen van waar het bedrijf in de toekomst wil staan; dit slaat eerder op het hele bedrijf dan op enkele afdelingen.

Strategische plannen zijn de acties die het bedrijf van plan is om de strategische doelen te bereiken.

Tactische doelen zijn de doelstellingen die grote afdelingen moeten bereiken zodat de organisatie de overkoepelende doelen kan bereiken.

Tactische plannen zijn plannen die worden ontworpen om belangrijke strategische plannen uit te voeren en om een specifiek deel van de strategie van het bedrijf te verwezenlijken.

Operationele doelen zijn specifieke, meetbare resultaten van afdelingen, werkgroepen en individuen binnen de organisatie die van hen verwacht worden.

Operationele plannen zijn plannen die ontwikkeld zijn bij de lagere levels van de organisatie die specifieke actiestappen naar het bereiken van operationele doelstellingen specificeren en die de tactische planningsactiviteiten steunen.

Hiërarchie van doelen

De voltooiing van doelen in lagere levels laat het bereiken van doelen in hogere levels toe.

Operationeel → tactisch → strategisch.

Criteria voor effectieve doelen

Om er zeker van te zijn dat doelen ook echt goed zijn voor de organisatie moeten er bepaald karakteristieken en richtlijnen voldaan worden.

- *Specifiek en meetbaar*: doelen uitdrukken in kwantitatieve termen.
- *Resultaten dekken belangrijke gebieden*: voor activiteiten die het meest bijdragen aan de prestaties van het bedrijf doelen stellen.
- *Uitdagend maar realistisch*: door niet realistische doelen zijn gedoemd te mislukken en het moraal van werknemers daalt. Met makkelijke doelen zijn werknemers niet gemotiveerd.
- *Gedefinieerde tijdsperiode*: deadline
- *Gekoppeld aan beloning*: promoties, salarisverhoging n.a.v. behaalde doelen.

Planning Types

Management by Objectives (MBO)

Management door doelstellingen is een methode van management waarbij managers en werknemers doelstellingen voor elke afdeling, project en persoon bepalen en deze gebruiken om verdere prestaties te controleren.

Om MBO succesvol te maken moeten er eerst 4 activiteiten plaatsvinden

- *Zet doelen*: De meest moeilijke stap in MBO. Werknemers in alle levels zijn erbij betrokken en je moet verder kunnen kijken dan van dag tot dag.
- *Ontwikkel een actieplan*: De acties die nodig zijn om de gezette doelen te bereiken.
- *Bekijk vooruitgang*: Periodiek moet er gekeken worden naar de vooruitgang om er zeker van te zijn dat het actieplan werkt.
- *Schat algemene prestaties*: Zorgvuldig evalueren of de jaarlijkse doelen zijn behaald door individuen en afdelingen.

Voordelen MBO

- Inspanningen van managers en werknemers zijn geconcentreerd op activiteiten die het doel zullen bereiken.
- Prestatie kan worden verhoogd op alle levels in het bedrijf.
- Werknemers zijn gemotiveerd.
- Afdeling en individuele doelen worden gericht op de bedrijfsdoelen.

Problemen MBO

- Constante veranderingen houden implementatie van MBO tegen.
- Een omgeving waar de werkgever - werknemer relatie slecht is reduceert de effectiviteit van MBO.
- Strategische doelen kunnen verplaatst worden door operationele doelen.
- Mechanistische bedrijven en waarden die participatie ontmoedigen kunnen het MBO proces schaden
- Te veel administratie onttrekt MBO aan energie

Eenmalige en blijvende plannen

Eenmalige plannen worden ontwikkeld om een reeks doelstellingen te bereiken die in de toekomst waarschijnlijk niet worden herhaald.

Blijvende plannen worden gebruikt om begeleiding te bieden aan taken die herhaaldelijk worden uitgevoerd binnen de organisatie

Rampenplan

Rampenplannen zijn plannen die bedrijfsreacties op specifieke situaties, zoals noodsituaties, tegenslagen of onverwachte omstandigheden bepalen.

Planning in een turbulente omgeving

Na 11 september werd de turbulentie en de onzekerheid van de wereld waar we in leven ineens erg duidelijk.

Scenario bouwen

Het bekijken van tendensen en discontinuïteit en het veronderstellen van mogelijke alternatieve toekomsten om een kader te bouwen waarbinnen de onverwachte toekomstige gebeurtenissen kunnen worden gemanaged.

Crisis management planning

Bij crisis management zijn 3 essentiële stadia.

Preventie

- relatie opbouwen
- signalen opsporen in omgeving

Vorbereiding

- wijs een crisis management team en een woordvoerder aan
- creëer een gedetailleerd crisis management plan
- zet effectieve communicatie systemen op

Insluiting

- snelle reactie: activeren van het crisis management plan
- vertel de waarheid
- voldoe aan veiligheid en emotionele behoeften
- ga terug aan het werk

Planning voor high-performance

Traditionele benadering in planning

Traditionele planning werd volledig gedaan door top leidinggevenden, raadgevende teams of in de meeste gevallen door centrale planning afdeling. Dit is een groep plannende specialisten die plannen voor de gehele organisatie, de belangrijkste divisies en afdelingen en geven rechtstreeks verslag aan de directeur of CEO.

High-performance benadering in planning

Een nieuwe manier van planning is om iedereen binnen de organisatie bij de planning te betrekken. In een gedecentraliseerde planning werken de managers samen met experts in planning om hun eigen doelstellingen en plannen te ontwikkelen.

Planning komt tot leven wanneer werknemer worden betrokken bij het zetten van doelstellingen en bepalen welke middelen er worden gebruikt om die te bereiken. Enkele richtlijnen zijn:

- Start met een sterke missie en visie
- Ze doelstellingen met rek voor voortreffelijkheid
- Creëer een sfeer die leren stimuleert
- Maak gebruik van Event-Driven planning
- Gebruik tijdelijke Task-forces
- Planning start en stopt nog steeds in de top

Hoofdstuk 8 Strategy Formulation and Implementation

Strategisch Management

Het geheel van besluiten en acties die worden gebruikt om strategien te formuleren en te implementeren die de organisatie beter laten aansluiten bij de omgeving om zo de bedrijfsdoelen te bereiken.

Grand Strategy

Het algehele plan van actie door middel waarvan een organisatie zijn lange termijn doelen wil bereiken. Het valt uiteen in drie categorieën.

Groei: Intern door ontwikkeling van nieuwe producten. Extern door diversificatie, overname bedrijven voor het betreden van nieuwe markten.

Stabiliteit: Ook wel Pause Strategy genoemd. Een bedrijf wil niet of langzaam op een gecontroleerde manier groeien.

Retrenchment: Een gedwongen verkleining, ofwel door liquidatie (het op heffen van bedrijfsonderdelen) ofwel doorverkoop van bedrijfsonderdelen (divestiture).

Globale Strategie

Er zijn verschillende strategieën voor multinational. Zie diagram pagina 247.

Globalisatie: De standaardisatie van productontwerpen en reclame strategieën over de hele wereld. Men gaat ervan uit dat er 1 markt is en iedereen overal hetzelfde product wil. Dit scheelt enorm in kosten.

Multidomestic strategie: Aanpassing van productie en advertentiecampaagnes om aan te sluiten bij de specifieke wensen van een land of regio.

Transnationale strategie: Combineert wereldwijde coördinatie om efficiënt te werken met flexibiliteit om zich aan te passen aan specifieke eisen van de omgeving.

Doel van Strategie

Strategie is het actieplan dat de allocatie van middelen en activiteiten beschrijft die nodig zijn voor de omgang met de omgeving en die de organisatie helpt zijn doel te bereiken. Ze probeert te stimuleren:

Core Competence: Een activiteit waarin de organisatie uitblinkt in vergelijking met zijn concurrenten.

Synergie: De toestand waarin de verschillende delen van een organisatie samenwerken voor 1 doel dat groter is dan wanneer ze individueel dat doel zouden nastreven.

Waarde Creatie: Door combinatie van bovengenoemde factoren krijgt de klant iets meer terug dan te verwachten viel voor de kosten die hij ervoor maakte.

Strategie niveaus

Corporate Niveau: Over de vraag "wat zijn onze activiteiten". Bekijkt de organisatie als een geheel en de combinaties tussen afdelingen en productielijnen.

Business Niveau: Over de vraag "hoe concurreren we". Bekijkt elke business unit en productielijn apart. Beslissingen over budget voor reclame, richting en diept R&D.

Funcional Niveau: Over de vraag "hoe kunnen we de business level strategie ondersteunen". Bekijkt alle grote departementen zoals financiën, marketing, R&D.

Het proces van strategisch management

Zie diagram pagina 278. Men maakt een situatie analyse van SWOT's, Stengths, Weaknesses, Opporunities, Threats, van de organisatie. Zowel intern als extern.

Strategie Formulering versus Implementatie

Formulering: De fase van strategisch management waarin men plant en beslist om de bedrijfsdoelen en een strategisch plan op te stellen

Implementatie: De fase waarin men gebruik maakt van management en organisatie technieken om met de beschikbare middelen strategische resultaten te bereiken

Formuleren van een Corporate level strategie

Portfolio Strategie: Men bekijkt de optimale mix van SBU's (Strategic Business Unit) en productielijnen om de organisatie te voorzien van synergie en een concurrentievoordeel. Het topmanagement bedenkt een Grand Strategie en brengen dan een portfolio van SBU bij elkaar om dit uit te voeren.

Een manier om hier tegenaan te kijken is de BCG-matrix (zie diagram pagina 281).

Formuleren van een Business level strategie

Er zijn twee modellen voor het vormen van een strategie op dit niveau.

Porters Competitive Forces and Strategies: De business level strategie is het resultaat van vijf krachten in de omgeving van de onderneming.

- *Potentiële nieuwe concurrenten*: Er zijn barrières zoals kapitaal en marktdichtheid.
- *Onderhandelingskracht van consumenten*: Dit geldt vooral als er maar weinig consumenten zijn en de consument goed geïnformeerd is.
- *Onderhandelingskracht van leveranciers*: Belangrijk zijn de concentratie van en het aantal leveranciers. Voorts zijn de mogelijkheid van productie in eigen beheer en het vermogen van de leverancier om zonder de klant te overleven belangrijke factoren.
- *Dreiging van vervangende producten*: Belangrijk zijn veranderingen in de kosten of de wensen van de consument.
- *Rivaliteit tussen concurrenten*

Deze vijf krachten leiden tot een keuze uit 3 strategieën.

Differentiatie: Het type van een concurrerende strategie waarin de organisatie probeert zijn producten of services te onderscheiden van die van concurrenten.

Cost Leadership: Het type waarin de organisatie agressief zoekt naar efficiënte installaties, kostenbesparing, en gebruik maakt van nauwgezette calculaties om efficiënter te zijn dan de concurrent.

Focus: Het type waarin de nadruk ligt op concentratie op een specifieke markt of doelgroep. Men maakt gebruik van een van de vorige 2 strategieën maar past deze toe op een klein gedeelte van de markt.

Formuleren van een Functional level strategie

Dit zijn de actieplannen die door de grote afdelingen gebruikt worden om de uitvoering van Business level strategieën te ondersteunen.

Een Strategie in gebruik nemen

Een nieuwe strategie wordt geïmplementeerd door veranderingen in:

Leiderschap: Dit is de mogelijkheid om leden van een organisatie te beïnvloeden om zich te gedragen zoals nodig is voor de implementatie van een strategie. Dit houdt in: motivatie, overhalen, en vereniging in bedrijfswaarden en –cultuur. Als mensen uit lager onderdelen van de organisatie al in een vroeg stadium bij de nieuwe strategie betrokken zijn, zullen zij er meer van begrijpen en zal de strategie gemakkelijker te implementeren zijn.

Structuur: De verantwoordelijkheden van managers, hun autoriteit, de graad van (de)centralisatie, producttechnologie en het samenvoegen van productlijnen.

Informatie en controlesystemen: Hieronder vallen ook beloningssystemen, budgetten, informatiesystemen en de regels en procedures in een organisatie. In een nieuwe strategie kan het bijvoorbeeld belangrijk zijn dat een bepaalde afdeling een groter budget krijgt dan in de oude strategie.

Human Resources: Dit zijn de werknemers. Bij het implementeren van een nieuwe strategie kan dit op dit vlak betekenen; mensen aannemen, overplaatsen, selecteren, trainen, promoveren, ontslaan.

Hoofdstuk 9 Managerial Decision Making

Typen Problemen en Oplossingen.

Een beslissing is een keuze uit alternatieven. Beslissingen nemen is een proces van problemen en kansen identificeren en die oplossen.

Geprogrammeerde beslissing: Een besluit gemaakt in antwoord op een situatie die vaak genoeg gebeurd is om er beslissingsprocedures voor te maken en deze in de toekomst toe te passen. Bijvoorbeeld om een nieuwe voorraad te bestellen als deze onder een bepaald peil is gezakt. Als deze procedures eenmaal zijn opgesteld kan elke werknemer ze kan gebruiken, zodat de manager zich kan bezighouden met andere zaken.

Niet-geprogrammeerde beslissingen: Een besluit gemaakt in antwoord op een unieke situatie, die onduidelijk gedefinieerd en ongestructureerd is en grote consequenties heeft voor de organisatie. Veel van dit soort beslissingen brengen strategische planning met zich mee, omdat de onzekerheid groot is en de beslissingen complex.

Zekerheid, Risico, Onzekerheid en Dubbelzinnigheid.

Dit zijn de omstandigheden van weinig mogelijkheid van falen tot een hoge faalkans.

Zekerheid: Alle informatie die de nemer van een beslissing nodig heeft is verkrijgbaar. Er zijn echter maar weinig beslissingen zeker vandaag de dag. De meeste zijn met risico of onzekerheid.

Risico: Een beslissing heeft duidelijke doelen en er is goede informatie beschikbaar. Maar de toekomstige consequenties die aan elk alternatief verbonden zijn niet zeker. Er is echter genoeg informatie beschikbaar om de mogelijkheid van een succesvolle uitkomst te voorspellen.

Statische analyse kan hier gebruikt worden om de kans op succes te bepalen.

Onzekerheid: Managers weten wat het doel is wat ze willen bereiken, maar de informatie over alternatieven en toekomstige gebeurtenissen is incompleet. Er is niet genoeg informatie voorhanden om alle alternatieven te overzien en hun risico te voorspellen. Veel van dit soort beslissingen hebben niet het gewenste resultaat.

Dubbelzinnigheid: De doelen die bereikt moeten worden of het probleem dat opgelost moet worden is niet duidelijk, alternatieven zijn moeilijk te onderscheiden en informatie over hun consequenties is niet beschikbaar. Dit worden ook wel "wicked" decisions genoemd.

Beslissings modellen

Er zijn twee modellen voor het nemen van beslissingen, de keuze ligt aan de voorkeur van de manager, het feit of de beslissing (niet)geprogrammeerd is, en in hoeverre de beslissing gekenmerkt wordt door bovengenoemde omstandigheden.

Klassiek model: Dit model is gebaseerd op economische aannames. Het is ontwikkeld omdat van managers wordt verwacht dat ze economisch verantwoordde beslissingen nemen die in het voordeel zijn van de organisatie. De aannames die aan dit model ten grondslag liggen zijn:

1. De beslisser wil doelen verwezenlijken die bekend en aanvaard zijn. Problemen zijn bekend en geformuleerd.
2. De beslisser streeft naar een omstandigheid van zekerheid, en vergaart alle informatie. Alle alternatieven en hun consequenties zijn ingecalculeerd.
3. De criteria om alternatieven te evalueren zijn bekend. De beslisser zal dat alternatief kiezen dat de economische opbrengst voor de organisatie zal brengen.
4. De beslisser is rationeel en gebruikt logica om waarden aan te brengen, voorkeuren te ordenen, alternatieven te evalueren, en maakt de beslissing dat die het best de organisatie doelen zal verwezenlijken.

Het klassieke model is normatief. Het definieert hoe een beslisser beslissingen zou moeten maken en geeft richtlijnen aan om een ideale uitkomst voor de organisatie te bereiken.

Dit systeem is rationeel ingesteld, nieuwe technieken en geautomatiseerd informatiesystemen hebben dit model een grotere invloed gegeven. Dit werkt het beste bij geprogrammeerde beslissingen en onder zekerheid of risico, omdat het model zich richt op een ideale situatie.

Administratief model

Dit model beschrijft hoe manager beslissingen nemen in bepaalde situaties die worden gekarakteriseerd door niet-geprogrammeerde beslissingen, onzekerheid en dubbelzinnigheid. Het administratieve model is bedacht door H.A. Simon. Hij zei dat er twee concepten waren om het model vorm te geven;

Begrensde Rationaliteit: Het concept dat mensen de tijd en de cognitieve mogelijkheden hebben om maar een gelimiteerde hoeveelheid informatie op te nemen waarop ze een beslissing moeten nemen. Mensen zijn begrensd.

Satisficing: Omdat mensen maar een begrensde rationaliteit hebben, moeten managers het eerste alternatief dat ze tegenkomen en dat aan de minimale criteria voldoet kiezen. De beslisser kan niet de tijd en moeite verantwoorden die nodig zouden zijn om alle mogelijkheden te onderzoeken.

Dit model werkt beter in onzekere en niet-geprogrammeerde situaties. Er worden de volgende aannames gedaan;

1. Beslissingsdoelen zijn vaak vaag, tegenstrijdig, en er is geen overeenstemming tussen managers. Managers weten vaak niet waar de problemen en kansen liggen in een organisatie.
2. Rationele procedures worden niet altijd gebruikt, en wanneer ze wel worden gebruikt dan zijn ze gebonden aan een simplistisch perspectief van het probleem dat niet de hele complexe werkelijkheid van de gebeurtenissen in de organisatie omvat.
3. De zoektocht van de manager naar informatie wordt beperkt door een begrenzing aan informatie, middelen en menselijke vermogens.
4. De meeste managers verkiezen satisficing boven het zoeken naar het maximale resultaat. Dit komt doordat ze beperkte informatie hebben, en omdat er vage criteria zijn over wat de beste oplossing is.

Het administratieve model is beschrijvend. Het model erkend de begrenzing aan mensen en omgeving die de mate waarin een manager rationeel kan beslissen beïnvloeden.

Intuïtie

Het onmiddellijke begrip van een beslissingssituatie gebaseerd op ervaringen in het verleden, maar zonder bewust na te denken.

Het vormen van een coalitie: Door de onzekere omstandigheden is men vaak gedwongen om een coalitie aan te gaan. Dit is een informele alliantie tussen managers die een specifiek doel voor ogen hebben.

Stappen in het maken van Beslissingen

Ongeacht het beslissingsmodel, of het feit of de beslissing geprogrammeerd is of niet, zijn zes stappen in een effectief beslissingsproces.

Herkenning van de noodzaak van een beslissing: Managers worden hiermee geconfronteerd in de vorm van een probleem of een kans.

Probleem: Situatie waarin de resultaten van een organisatie niet de gestelde doelen bereikt hebben.

Kans: Situatie waarin managers potentiële resultaten zien die de doelen overtreffen.

Ze krijgen informatie uit het bedrijf onder ogen waaruit zij een probleem dan wel kans herkennen. Het kan betekenen dat stukjes informatie gecombineerd moeten worden.

Diagnose en analyse van oorzaken: Diagnose is de stap in het beslissingsproces waarin managers de onderliggende factoren waardoor de beslissingssituatie optreedt onderzoeken.

Ontwikkelingen van alternatieven: De stap waarin oplossingen worden bedacht om in de behoefte van de situatie te voorzien. Bij geprogrammeerde beslissingen zijn de alternatieven gemakkelijk te zien en zelfs al vastgelegd in de procedures van de organisatie. In niet-

geprogrammeerde beslissingssituaties met een hoge graad van onzekerheid moet de manager zelf met alternatieven komen.

Selectie van het gewenste alternatief: Het beste alternatief is degen die het beste aansluit bij de doelen en waarden van de organisatie en die het gewenste resultaat geeft met een minimaal gebruik aan middelen. De manager kiest uit die alternatieven degene met de minste risico's en onzekerheid. Het maken van keuzes hangt af van de bereidheid van de manager om risico en onzekerheid te accepteren. Dit wordt Risico Geneigdheid (Risk Propensity) genoemd, de bereidheid om risico te nemen met de mogelijkheid om extra opbrengst te genereren.

Implementatie van het gekozen alternatief: De stap waarin het gekozen alternatief in gebruik wordt genomen, en waarbij gebruik wordt gemaakt van management, administratieve en overhalende vaardigheden.

Evaluatie en feedback: Nu wordt er informatie verzameld om te kijken of het gekozen alternatief het gewenste resultaat heeft gehad. Dit is belangrijk omdat beslissingen nemen een continu proces is. Uit de feedback kan blijken of er een nieuw beslissingstraject nodig is.

Persoonlijk besluitenmodel

Er zijn significante verschillen in de manier waarop managers keuzes maken. Er zijn verschillende beslissingstijlen:

- *directe stijl*: voorkeur voor simpele en duidelijke oplossingen op problemen
- *analytische stijl*: complexe oplossingen gebaseerd op veel data.
- *conceptuele stijl*: veel informatie om over na te denken, sociaal georiënteerd.
- *gedragsstijl*: geven veel om anderen als individuen.

Vergroten van participatie in beslissingsprocessen.

Sommige beslissingen vragen om de participatie van anderen om tot een oplossing te komen.

Vroom-Jargo model: Het Vroom-Jargo Model laat zien in welke mate participatie van ondergeschikten bij een oplossing wenselijk is. Het model kent 3 belangrijke componenten, stijlen van participatie, diagnostische vragen om de situatie te analyseren en een aantal beslissingsregels.

Participatiestijlen

Van autocratisch naar democratisch:

AI	Autocratisch	Zelf informatie vergaren en de beslissing maken
All		Anderen de informatie laten vergaren en dan zelf beslissen.
CI	Consultatief	Probleem met individuele ondergeschikten delen. En beslissing maken.
CII		Probleem met alle ondergeschikten delen. Dan beslissing maken.
G		Bespreek het probleem met de hele groep en kom samen tot een oplossing.

Diagnostische vragen

Deze vragen gaan over het probleem, de kwaliteit van de beslissing en de mate van belangrijkheid voor ondergeschikten om de oplossing te aanvaarden.

Het selecteren van een beslissingsstijl

Volgens het diagram op pagina 325 is te zien welke beslissingsstijl volgens het model moet worden genomen. Soms zijn er meerdere stijlen mogelijk. In dat geval is de autocratische stijl tijdbesparend. Vandaag de dag eisen werknemers echter een grote participatie in het beslissingsproces.

Hoofdstuk 10 Designing Adaptive Organizations

Organiseren is het gebruiken van de middelen van de organisatie om de strategische doelen te behalen.

Het organiseren van de Verticale Structuur

Het organisatieproces leidt tot de creatie van een organisatiestructuur. Een raamwerk waarin de organisatie definieert hoe taken zijn verdeeld, middelen worden gebruikt, en afdelingen worden gecoördineerd.

Arbeidsspecialisatie: De mate waarin de organisatorische taken zijn onderverdeeld in individuele taken, ook wel genoemd scheiding van arbeid. Het gevaar hiervan is dat werknemers geïsoleerd kunnen raken in een saaie niet uitdagende baan. Men gaat steeds vaker over op teams.

Chain of Command: Een ononderbroken lijn van autoriteit die alle individuen in een organisatie met elkaar verbindt en de laat zien wie aan wie verantwoordelijkheid verschuldigd is.

Unity of Command: Elke werknemer is slechts aan 1 persoon verantwoording schuldig

Scalar Principle: Er is een duidelijke lijn van autoriteit in de organisatie, die alle werknemers verbindt. Iedereen weet zijn plek op die lijn.

Autoriteit, verantwoordelijkheid en delegatie:

Autoriteit is het formele en legitieme recht van een manager om beslissingen te nemen, orders uit te vaardigen en middelen toe te wijzen om resultaten te boeken die door de organisatie verlangd worden.

Autoriteit wordt gekenmerkt door drie karakteristieken.

1. Autoriteit wordt gegeven aan functies, niet personen.
2. Autoriteit wordt geaccepteerd door ondergeschikten.
3. Autoriteit loopt van boven naar beneden in de verticale structuur.

Verantwoordelijkheid is de plicht om de taak uit te voeren die het individu is toegewezen. Dit gaat hand in hand met autoriteit, iemand met veel verantwoordelijkheid en weinig autoriteit heeft het heel moeilijk.

Aansprakelijkheid, het feit dat mensen met autoriteit en verantwoordelijkheid verslag moeten doen en resultaten moeten verantwoorden aan mensen boven zichzelf in de Chain of Command.

Delegatie, het proces dat managers gebruiken om autoriteit en verantwoordelijkheid af te geven aan posities onder die van het individu zelf.

Lijn en Staf autoriteit

Lijnafdelingen produceren en verkopen het product. Staf afdelingen ondersteunen de lijn departementen met hun gespecialiseerde vaardigheden.

- Lijn autoriteit

Een vorm van autoriteit waarin individuen in managementposities de formele macht hebben om hun directe ondergeschikten te leiden en besturen.

- Staf autoriteit

Een vorm van autoriteit die wordt gegeven aan stafspecialisten in hun expertise. Zij mogen adviseren, aanbevelen, etc. Stafspecialisten adviseren managers op technische gebieden.

De spanwijdte van het management

Het aantal werknemers die aan een supervisor verantwoording schuldig zijn. Ook wel genoemd Span of Control. Dit geeft aan hoe goed de manager zijn ondergeschikten kan controleren. De traditionele opvatting is een reikwijdte van 7 à 8 mensen, echter in moderne organisaties kan dit oplopen tot 30 à 40 mensen. Er zijn een aantal factoren die de grootte van de spanwijdte doen toenemen.

1. Werk door ondergeschikten is stabiel en routinematig
2. Ondergeschikten voeren vergelijkbare taken uit.

3. Ondergeschikten zijn op 1 situatie bij elkaar.
4. Ondergeschikten zijn goed opgeleid en hebben weinig supervisie nodig.
5. Er zijn regels en procedures die de taken definiëren.
6. Support systemen en personeel zijn ter beschikking aan de manager.
7. Er is weinig tijd nodig voor taken die niet met toezicht houden te maken hebben, zoals communiceren met andere departementen of planning.
8. De voorkeur van de manager gaat uit naar een grote reikwijdte.

Hoge versus platte structuur

De gemiddelde spanwijdte van het management wordt gebruikt om te bekijken of de organisatie een hoge of een platte structuur heeft. Een hoge structuur heeft een beperkte spanwijdte en een relatief groot aantal hiërarchie niveaus.

Centralisatie en decentralisatie

Deze termen geven aan op welk niveau beslissingen worden genomen. Centralisatie betekent dat beslissingen hoog in de hiërarchie worden genomen. Bij decentralisatie worden de beslissingen lager in de organisatie genomen. Bedrijven experimenteren om te kijken wat hen het beste past. Factoren die dit beïnvloeden zijn:

1. Hoe groter de veranderingen en de onzekerheid in de omgeving hoe groter de decentralisatie.
2. De mate van (de)centralisatie moet passen bij de strategie van de organisatie.
3. In tijden van crisis worden de beslissingen aan de top genomen.

Departementalisatie

De manier waarop individuen zijn gegroepeerd in afdelingen en de afdelingen in de totale organisatie. Pagina 357.

1. *Functionele aanpak*: Mensen worden bij elkaar gezet in afdelingen op basis van gelijke vaardigheden, taken, en het gebruik van middelen bijvoorbeeld productie, Human Resources, etc.

2. *Divisonele aanpak*: Afdelingen worden samengesteld als autonome divisies gebaseerd op 1 product, programma of geografische ligging. Mensen worden geselecteerd op hun unieke kenmerken.

3. *Matrix aanpak*: Een organisatie structuur die tegelijkertijd gebruik maakt van functionele en divisionele chains of command in 1 organisatie. Sommige werknemers brengen verslag uit aan 2 bazen. Matrix-baas is een individu die verantwoordelijk is voor 1 kant van de matrix. Top leader is verantwoordelijk voor de hele matrix.

4. *Team aanpak*

- Cross-functional teams

Een groep werknemers van verschillende functionele afdelingen die werken als een team om gezamenlijke problemen op te lossen.

De leden rapporteren zowel aan hun eigen team als aan hun eigen afdelingen.

- Permanente teams

Een groep werknemers van verschillende afdelingen die bij elkaar is gebracht om te werken als 1 afdeling. Het verschil met de divisionele aanpak is dat deze teams veel kleiner zijn. Bedrijven gaan werken met dit soort teams na een fase van Reengineering, een radicale verandering in de bedrijfsprocessen, die een dramatische verbetering brengen in kosten, kwaliteit, service en snelheid.

5. *Netwerk aanpak*: De meest moderne aanpak. De grote functies worden ondergebracht in aparte bedrijven die worden beheerd door een kleine hoofdorganisatie.

Het organiseren van de Horizontale Structuur.

Als organisaties groeien gebeuren er twee dingen. Ten eerste worden er nieuwe functies en afdelingen toegevoegd om om te kunnen gaan met de externe omgeving of met nieuwe strategische eisen. Ten tweede moeten senior managers een weg vinden om deze nieuwe afdelingen bij elkaar te houden. De Chain of Command is niet genoeg om dit te bewerkstelligen. Hiervoor is een systeem nodig om informatie te verwerken en die communicatie tussen mensen in verschillende afdelingen mogelijk maakt. Coördinatie verwijst naar de kwaliteit van de samenwerking tussen de organisatie. Coördinatie is het resultaat van informatie en coöperatie. De belangrijkste methodes om coördinatie te bewerkstelligen zijn:

Taskforces, teams en projectmanagers

Een taskforce is een tijdelijk team of comité die wordt gevormd om een specifiek korte termijn probleem op te lossen, en dat meerdere afdelingen bij elkaar brengt. Een team is een groep individuen van verschillende departementen die elkaar regelmatig spreekt om lange termijn problemen te bespreken die voor iedereen gelden.

Een projectmanager is één persoon die verantwoordelijk is voor het coördineren van de activiteiten van verschillende afdelingen op een full-time basis om een bepaald project te afsluiten.

Reengineering

Dit proces wordt ook wel Business Process Reengineering. Het betekent een nieuwe manier van denken en veranderen van belangrijke bedrijfsprocessen, hetgeen leidt tot een sterke coördinatie tussen functionele gebieden en een vergrote flexibiliteit in het aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Men gaat opnieuw kijken naar hoe het werk het beste gedaan kan worden, en men gooit alle oude meningen weg.

Reengineering is duur, tijdrovend en meestal pijnlijk. Het is daarom het beste bruikbaar bij bedrijven die zware dreiging hebben van concurrenten.

Factoren die de structuur beïnvloeden

Het ligt aan de zogenaamde Contingency factoren welke structuur men moet kiezen voor de organisatie.

Strategische doelen

Als de strategische doelen liggen bij Cost Leadership, efficiency, en stabiliteit dan past een functionele structuur of een functionele structuur met task forces en integrators. Liggen de doelen bij differentiatie, innovatie en flexibiliteit dan past een team structuur of een divisionele structuur het beste. Een matrix structuur ligt in het midden.

De omgeving

Als men in een onzekere omgeving opereert, dus eentje waarover men weinig informatie kan verkrijgen, gebeuren er 3 dingen binnen een organisatie.

Vergrote verschillen tussen afdelingen: Alle afdelingen richten zich op hun specifieke taak, ze werken autonoom. Dit creëert barrières tussen de afdelingen.

De organisatie heeft een betere coördinatie nodig om de samenwerking te waarborgen:

Bijkomende verschillen maken het noodzakelijk dat er meer nadruk komt te liggen op onderlinge coördinatie en de verschillen in de doelen van de afdelingen te overbruggen.

De organisatie moet zich aanpassen aan veranderingen: De organisatie moet een flexibele houding aannemen ten opzichte van de omgeving. Veranderingen in producten en technologie vragen om een samenwerking tussen afdelingen, hetgeen een vergrote coördinatie vereist.

Deze kan verkregen worden door teams, task forces, en gedeelde informatie verwerking.

Structuur past bij de Technologie

Technologie bevat de kennis, technieken, gereedschap en activiteiten die worden gebruikt om de inputs van de organisatie te transformeren in outputs. Dit is onder andere, machines, vaardigheden van werknemers en werkprocedures. Productietechnologie heeft directe invloed op de organisatie structuur. De structuur moet erop zijn berekend om te passen bij de

technologie, de externe omgeving en de organisatiegrootte.

Woodwards productie technologie

Dit is het meest invloedrijke onderzoek naar de relatie tussen productietechnologie en organisatiestructuur. Dit onderzoek had als conclusie dat er 3 basis productietypen zijn.

- *Small Batch en stukproductie*: Het produceren van goederen in kleine partijen van 1 of een paar stuks die ontworpen zijn naar de wens van de klant. (maatkleding, onderzeeërs)

- *Large Batch en massaproductie*: Deze technologie wordt gekarakteriseerd door de productie van grote aantallen producten met dezelfde specificaties. Meer machines nodig die het zware werk doen. (auto-fabricage etc.)

- *Continuous Process*: Het hele productieproces is geautomatiseerd en werkt non-stop. Mensen managen alleen het productieproces. (chemische fabrieken, kerncentrales, etc.)

Het verschil tussen deze 3 is de technische complexiteit, de mate waarin complexe machines worden gebruikt in het productieproces, en dus mensen vervangen.

Service technologie

Dit wordt gekenmerkt door ongrijpbare output en direct contact tussen werknemers en klanten. De structuur van een organisatie of afdeling moet zodanig worden aangepast dat medewerkers dichterbij de klanten kunnen staan.

Digitale technologie

Dit wordt gekenmerkt door het gebruik van internet en andere digitale processen om bij te dragen aan de operaties van het bedrijf.

Hoofdstuk 11 Change and Development

Model van geplande Organisatie Verandering

Krachten voor verandering

Krachten uit de omgeving: De krachten komen uit alle sectoren uit de omgeving klanten, concurrenten, technologie, economie, internationaal. *Deze beïnvloeden de organisatie om een veranderingsproces te ondergaan.*

Interne krachten: Deze komen voort uit interne activiteiten en beslissingen.

Behoeftte aan Verandering

De bovengenoemde krachten geven een signaal voor de behoefte aan verandering, er is een performance gap, een verschil tussen het werkelijke en gewenste prestatieniveau.

Beginnen van een Verandering

Zoeken

Het proces van het kennisnemen van ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie die tegemoet komen aan de behoefte aan verandering.

Creativiteit

De ontwikkeling van nieuwe oplossingen voor het geconstateerde probleem. Zie pagina 386.

Idea champions en new-venture teams

Een *idea champion* is een persoon die de noodzaak van een productieve verandering ziet en die zich er ook sterk van maakt.

Een *new-venture team* is een onderdeel van het bedrijf dat onafhankelijk is en wiens taak het is om innovaties te ontwikkelen en te beginnen. Een new-venture fonds stelt middelen beschikbaar waarmee individuen en groepen nieuwe, producten, ideeën, etc kunnen ontwikkelen.

Skunkworks zijn kleine, autonome en aparte groepen die zoeken naar doorbraken voor het bedrijf.

De *new venture fund* is een fonds die de groep de mogelijkheid geeft om nieuwe ideeën, producten of ondernemingen uit te werken.

Een *idea incubator* is een binnenshuis programma die de mogelijkheid biedt om ideeën van werknemers ontwikkeld kunnen worden zonder onderbreking door bureaucratie of politiek van het bedrijf.

Open innovation: het uitbreiden van het onderzoek naar en de introductie van nieuwe ideeën op de markt buiten de grenzen van de organisatie.

Implementeren van Veranderingen

Verzet tegen verandering

Eigenbelang: De werknemer vreest voor zijn baan, of als hij zijn kennis moet delen, dat een ander zijn baan overneemt.

Gebrek aan begrip en vertrouwen: Werknemers begrijpen niet de noodzaak van de verandering, of geloven dat er andere bedoelingen achter zitten.

Onzekerheid: Men heeft niet genoeg informatie over de toekomst, er is angst voor het onbekende. Men is bang dat men in de nieuwe situatie niet meer kan meekomen.

Verschillende inschatting en doelen: Sommige afdelingen hebben zich andere doelen gesteld en zien deze in gevaar komen door de verandering. Ook kan het zijn dat sommigen de situatie anders inschatten, dit kan de aandacht vestigen op problemen van de verandering.

Krachtveld Analyse

Het proces van vaststellen van de krachten die een voorgestelde verandering stuwten en welke er zich tegen verzetten.

Implementatie tactieken

Communicatie / Educatie

- De verandering is technisch van aard.
- Gebruikers moeten accurate informatie en analyse hebben om de verandering te begrijpen.

Participatie

- Gebruikers moeten zich erbij betrokken voelen.
- Het ontwerp maakt gebruik van informatie van anderen.
- Gebruikers hebben de kracht zich tegen de verandering te verzetten.

Onderhandeling

- De groep heeft beslissingsrecht over de implementatie.
- De groep moet inleveren als gevolg van de verandering.

Dwang

- Er is een crisis.
- De mensen achter de verandering hebben duidelijk macht.
- Andere implementatie technieken hebben gefaald.

Top management support

- Verandering heeft betrekking op meerdere afdelingen of herverdeling van middelen.
- Gebruikers twijfelen aan de legitimiteit van de verandering.

Typen geplande Veranderingen

Technologische veranderingen

Een verandering die te maken heeft met het productieproces van een organisatie. Er wordt gebruik gemaakt van de Bottom-up aanpak. De verandering begint lager in de organisatie en kruipt langzaam naar boven voor goedkeuring.

Nieuw product veranderingen

Er komt een verandering in het product of de service die een organisatie voortbrengt. Bedrijven die deze verandering ondergaan worden gekarakteriseerd door:

- Mensen op de marketing afdeling die goed aanvoelen wat de klanten willen.
- Technische specialisten zijn bewust van de technologische ontwikkelingen en maken er effectief gebruik van.
- De leden van de belangrijkste afdelingen werken samen in de ontwikkeling.

Dit is het zogenaamde horizontaal linkage model.

Het kan ook zo zijn dat de innovatie ligt op het gebied van de service, bijvoorbeeld dat de organisatie een product of service sneller kan leveren dan de concurrenten, de zogenaamde time-based competition.

Horizontal linkages: een benadering van productverandering die gedeelde ontwikkeling van innovaties onder verscheidene afdelingen benadrukt.

Fast cycle team: een multifunctioneel team dat van veel middelen en empowerment wordt voorzien om een versneld productontwikkelingsproject te verwezenlijken.

Structurele veranderingen: Een verandering in de manier waarop de organisatie in elkaar zit en wordt gemanaged. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de top-down aanpak (bijvoorbeeld een rookverbod).

Cultuur / mensen veranderingen

Een verandering in de waarden, normen, houding, geloof en gedrag van de werknemer.

Naast training kan men ook gebruik maken van Organizational Development (OD). Het wordt gebruikt bij veranderingen op grote schaal.

Organizational Development (OD)

De aanwending van technieken uit de gedragswetenschap om de gezondheid en de effectiviteit van de organisatie te verbeteren, door middel van de mogelijkheid om om te gaan met veranderingen in de omgeving, het verbeteren van interne relaties en het vergroten van de probleemoplossing vaardigheden. De volgende problemen kunnen aangepakt worden met OD.

- *Fusies / overnames*: OD experts moeten tijdens de evaluatie van een fusie of overname ingezet worden om te kijken of de culturen bij elkaar passen, en om de integratie soepel te laten verlopen.

- *Ondergang van de organisatie / revitalisatie*: Deze periodes gaan gepaard met gebrek aan vertrouwen en veel conflicten en stress. OD kan helpen elkaar te begrijpen, en communicatie te bevorderen.

- *Conflict Management*: Kan overal en altijd gebeuren in een gezonde organisatie.

OD activiteiten

- *Team building*: Verbeterd de samenhang tussen de afdelingen door leden te helpen te functioneren als een team.

- *Onderzoek feedback*: Vragenlijsten worden rondgestuurd aan werknemers betreffende het organisatie klimaat en andere factoren. De resultaten worden aan hen teruggekoppeld door een Change Agent, een specialist die door een organisatie wordt aangetrokken om een verandering te bewerkstelligen. Zo worden ze bij de verandering betrokken.

- *Groep interventie*: Een aanpak die participanten van over de hele organisatie bij elkaar brengt om te praten over problemen of mogelijkheden van plannen voor grote veranderingen.

OD stappen

- *Unfreezing*: De stap in de diagnose fase van OD waarin deelnemers gewaar worden gemaakt van de problemen. Met als doel de toewijding om hun gedrag te veranderen te verhogen. Deze stap wordt vaak overgeslagen.

- *Changing*: Het moment waarop de individuen experimenteren met een vernieuwd gedrag op de werkplek.

- *Refreezing*: De stap in OD waarin individuen nieuwe vaardigheden of mentaliteit krijgen en daarvoor worden beloond door de organisatie.

Hoofdstuk 12 Human Resource Management

De activiteiten die ondernomen worden om effectieve werkkrachten aan te trekken, ontwikkelen, en te onderhouden in een organisatie.

Strategische Doelen van HRM

Een organisatie kan HRM specialisten die zich met een doel (aantrekken, ontwikkelen of onderhouden) bezighouden, en HR generalisten die zich met meerdere doelen bezighouden.

Factoren uit de Omgeving die Human Resource Management beïnvloeden

Concurrerende strategie

De strategie van een organisatie kan bestaan uit fusies en acquisities, downsizing (systematische reductie van het aantal managers en werknemers om een organisatie effectiever en concurrerend te laten werken), investeringen in productietechnologie.

Human capital: de economische waarde van kennis, ervaring, vaardigheden en mogelijkheden van een werknemer.

International human resource management (IHRM): een subgroep van het human resource management wat zich richt op de complexiteit die voortvloeit uit het recruten, selecteren, ontwikkelen en handhaven van diverse arbeidskrachten op mondiaal niveau.

Human resource information system: een geïntegreerd computer systeem ontworpen om data en informatie te leveren wat wordt gebruikt in de HR planning en besluitvorming.

Wetgeving

Discriminatie: Het aannemen of promoveren van werknemers op basis van criteria die niet relevant zijn voor een functie.

Affirmative Action: Een beleid dat van werkgevers vereist dat zij positieve stappen nemen om gelijke behandeling voor mensen uit minderheidsgroepen te garanderen.

Verandering in aard van carrières

HRM kan voordeel halen uit recente veranderingen voor werknemers en organisaties om te reageren op veranderingen in relaties tussen werknemer en werkgever en nieuwe manieren van werken, zoals telecommuting, job sharing en virtuele teams.

Veranderend sociaal contract

In de huidige maatschappij vorderen de carrières niet langer altijd in een verticale hiërarchie (een steeds hogere functie), maar bewegen in een horizontale lijn (steeds een iets andere baan)

	Nieuw contract	Oud contract
Werknemer	- inzetbaarheid, eigen verantwoordelijkheid - partner in bedrijfsverbetering - leren	- arbeidszekerheid - klein radertje in grote machine - weten
Werkgever	- continue leren, carrière ontwikkeling aanmoedigingspremie - mogelijkheid tot creatieve ontplooiing - uitdagende opdrachten - informatie en bronnen	- traditionele onkosten vergoeding - standaard pakket trainingen - routinewerk - gelimiteerde informatie

HR kwesties in de nieuwe werkomgeving

Teams en projecten: mensen die gewend waren om alleen te werken gaan in teams werken.

Tijdelijke werknemers: sinds het begin van de 20^e eeuw zijn er steeds meer uitzendkrachten. In een bedrijf kunnen uitzendkrachten gaten vullen van schoonmaker tot interim CEO.

Ook zijn er *contingent workers*, deze mensen werken voor een organisatie maar niet op een permanente of full-time basis.

Technologie: door toepassing van nieuwe technologie kunnen er virtuele teams worden samengesteld van over de hele wereld en kan er gebruik worden gemaakt van telewerken (thuiswerken).

Balans tussen werk en privé: door bijvoorbeeld de werknemers de kans te bieden om thuis te werken, krijgen ze een betere balans in hun leven. Problemen met kinderopvang etc kan zo opgelost worden.

Downsizing: een opzettelijke, geplande vermindering in de grootte van de arbeidskracht van een bedrijf.

Aantrekken van effectieve Werkkrachten

Dit wordt gedaan met behulp van het "matching"-model. Een aanpak voor de selectie van werknemers waarbij de organisatie en sollicitant proberen elkaar te vinden in elkaar behoeften, belangen en waarden.

Human Resource Planning

Het voorspellen van Human Resource behoeften en het geprojecteerde koppelen van individuen met verwachte vacatures.

Rekruteren

De activiteiten die de gevraagde karakteristieken aangeven voor sollicitanten naar een specifieke vacature.

Interne rekrutering

Het invullen met vacatures met bestaande werknemers, het kost minder dan een externe zoektocht, er is meer toewijding, ontwikkeling en bevrediging om dat er carrière mogelijkheden binnen het bedrijf zijn.

Externe rekrutering

Vaker is het echter voordelig om iemand van buiten aan te nemen

Realistische voorstelling

Een aanpak die alle sollicitanten voorziet van realistische informatie, positief en negatief, over de baan en de organisatie. Dit voorkomt decepties achteraf.

Wettelijke overwegingen

De rekruteringsactiviteiten moeten aan de wet voldoen. Richtlijnen van de EEO

E-recruiting

Met behulp van internet kan een bedrijf een breder publiek bereiken en bespaard tijd en geld.

Selectie

Het proces van het bepalen van de vaardigheden, mogelijkheden en andere eigenschappen die een individu nodig zal hebben om een functie te vervullen.

Sollicitatieformulier: Wordt gebruikt om informatie te verzamelen over de opleiding, werkervaring en andere achtergronden van een sollicitant. De vragen moeten wel relevant zijn voor de functie.

Sollicitatiegesprek: Wordt vrijwel altijd en overal gebruikt, het doel is informatie te verkrijgen die op een andere manier niet verkregen zou zijn. Er zijn echter nadelen aan, de interviewers kennen meestal de functie-inhoud niet, men maakt beslissingen in de eerste drie minuten zonder belangrijke informatie te kennen, beslissingen kunnen genomen worden op grond van persoonlijke voorkeuren, etc.

Papier-en-potlood test: Een schrijftest met als doel een specifieke eigenschap te meten, zoals intelligentie en aanpassingsvermogen en vaardigheid.

Assessment Center: Een techniek om individuen met een hoog management potentieel te selecteren op basis van een aantal gesimuleerde management taken.

Ontwikkelen van een effectieve werkracht

Training en ontwikkeling

De geplande handelingen van een organisatie om werknemers functie-geralteerd gedrag te kunnen laten leren. Training slaat vaker op lagere werknemers in hun huidige functie, terwijl ontwikkeling vaak verwijst naar managers die getraind worden voor een toekomstige functie. Training kan in verschillende vormen plaatsvinden:

- *On-the-job training (OJT)* : Een ervaren werknemer neemt een nieuwe werknemer onder zijn hoeden en leert hem hoe zijn taken uit te voeren. (voordeel: lage kosten)
- *Oriëntatie training*: Hierbij worden nieuwkomers geïntroduceerd in de cultuur, normen, waarden en doelen van een organisatie.
- *Classroom training*: Bevat lezingen, films, audiovisuele technieken en simulaties.
- *Programmed en Computer-assisted instruction*: De werknemer werkt op zijn eigen tempo, en leert met behulp van oefeningen en quizzen.

Promotie van binnenuit

Helpt bedrijven om productieve werknemers te ontwikkelen en te behouden. Vacatures worden binnen het bedrijf bekend gemaakt en werknemer kunnen erop reageren. Zij krijgen dikwijls voorrang.

Prestatie evaluatie

Het proces van observeren en evalueren van de prestaties van een werknemer, het noteren van de waardering en het geven van feedback aan de werknemer. Ervaren managers geven aan waar het goed gaat, en geven aan waar het beter kan. Dit kan ook leiden tot promotie, bonussen, etc.

Het juist waarderen van prestaties

Voor een juiste waardering is het noodzakelijk dat een supervisor elke relevante dimensie van de taak evalueert en waardeert.

360 graden feedback: Een proces dat gebruik maakt van verscheidene mensen (raters) die een hun mening over een prestatie geven, inclusief zelfwaardering, om werknemers te evalueren en ontwikkeling in goede banen te leiden.

Hoewel alles in het werk gesteld wordt om zo objectief mogelijk te waarderen kunnen er verscheidene fouten gemaakt worden

Halo effect: Het type fout dat voorkomt wanneer een employee gewaardeerd wordt op alle dimensies zonder rekening te houden met zijn prestaties op individuele dimensies. (geen rekening houden met goede en slechte kanten)

Homogeniteit: Komt voor wanneer degene die waardeert alle werknemers dezelfde waardering geeft zelfs als de prestaties niet allemaal even goed zijn.

Een manier om deze problemen te voorkomen is om gebruik te maken van de

Behaviourally Anchored Rating Scale (BARS): Een techniek die de prestaties van een werknemer relateert aan gebeurtenissen die met zijn werk te maken hebben gehad.

Het behouden van een effectieve werkracht

Compensatie

Financiële betalingen and niet-financiële goederen / handelsartikelen die worden gebruikt om werknemers te belonen. Dit zijn onder andere ziektekosten verzekering, betaalde vakanties, etc. De compensatie structuur van een organisatie is aangepast aan de strategie.

Compensatie gelijkheid Managers streven een eerlijke beloning van werknemers na, dit verstevigt het moraal. Functie evaluatie is het proces van het bepalen van de waarde van een functie in een organisatie door in onderzoek naar de inhoud van de functie.

Loon en salaris systeem: De meest gebruikte manier om werknemers uit te betalen is job-based pay. De werknemer krijgt betaald naar de specifieke taak die hij/zij uitvoert.

Skill-based pay systemen worden steeds populairder in zowel grote en kleine organisaties.

Werknemers met een hoger vaardigheids level krijgt meer betaald dan degene met een lager level. Dit systeem moedigt werknemers aan om hun vaardigheden en competenties te verbeteren.

Compensatie gelijkheid: Managers proberen te streven naar een eerlijke verdeling van salaris onder werknemers. Job evaluation is een proces waarin de waarde van een baan binnen een organisatie door middel van een onderzoek wordt bepaald.

Pay for Performance: Veel organisaties gebruiken het pay-for-performance systeem om de productiviteit te verhogen en om loonkosten te verminderen. Pay-for-performance is een aanmoedigingspremie.

Voordelen

Bijna even belangrijk als financiële compensatie, zijn de voordelen die een organisatie aan zijn werknemers biedt. Deze zijn gemiddeld een derde deel van de arbeidskosten van een organisatie.

Beëindiging

Ondanks alle inspanningen van HRM managers verliezen organisaties toch werknemers.

Sommigen gaan met pensioen, of gaan bij een andere organisaties werken. Andere worden gedwongen ontslagen als gevolg van fusies, bezuinigingen of vanwege wanprestatie. De waarde van beëindiging voor het onderhouden van een effectieve werkkraft is tweeledig.

Ten eerste, slecht presterende werknemers verlagen het moraal, omdat collegae zien dat zij meer werk doen voor hetzelfde salaris. Ontslag is dan een noodzakelijke maatregel.

Ten tweede kunnen werkgevers "uitgangs"-gesprekken houden om de reden te ontdekken waarom werknemers ontslag nemen. Dit is een goedkope manier en prima manier om te ontdekken waar de punten van ontevredenheid binnen de organisatie liggen, en dus zorgen voor een lagere omzet.

Hoofdstuk 14 Managerial and Quality Control

De betekenis van Controle

Een gebrek aan effectieve controle kan een organisatie serieus schaden en de toekomst ervan bedreigen. De organisatorische controle verwijst naar het systematische proces om organisatorische activiteiten te regelen en hen vasthoudend te maken met de verwachting vastgelegd in plannen, doelstellingen en normen van prestaties.

Organisatorische controle focus

Controle kan zich focussen op gebeurtenissen voor, tijdens en na een proces.

Feedforward Control

Controle die nadruk legt op menselijke, materiële en financiële bronnen die in de organisatie stromen. Wordt ook wel voorbereidende of preventieve controle genoemd.

Het doel is ervoor te zorgen dat de inputkwaliteit hoog genoeg is om problemen te voorkomen wanneer de organisatie zijn taken uitvoert.

Concurrent Control

Controle die bestaat uit het monitoren van aan de gang zijnde activiteiten om er voor te zorgen dat deze met de normen overeen komen.

Feedback Control

Controle die zich concentreert op de output van de organisatie; ook wel postactie of outputcontrole genoemd.

Terugblikkend Controle Model

Alle goed ontworpen controle systemen maken gebruik van het terugblikken of de prestaties voldoen aan de vastgestelde normen.

Stappen van terugblik controle

Managers gebruiken controle systemen die bestaan uit 4 stappen: blz 516

1. Leg normen van prestaties vast
2. Meet de daadwerkelijke prestatie
3. Vergelijk de prestatie met de norm
4. Voer correctieve actie uit

Gebruik van budgetteren

Budget controle, een van de meest gebruikte methodes van bestuurlijke controle, is het proces van doelen stellen voor de uitgaven, controleren van resultaten en deze vergelijken met het budget van de organisatie en veranderingen aanbrengen wanneer dat nodig is.

Voor elke afdeling of divisie, ongeacht de grootte, wordt een budget gemaakt zolang het een belangrijk project, programma of functie uitvoert.

Een verantwoordelijkheidscentrum is een onderdeel van de organisatie onder supervisie van één persoon die verantwoordelijk is voor diens activiteiten.

Uitgaven begroting: Een begroting die de verwachte en daadwerkelijke uitgaven voor een verantwoordelijkheidscentrum en de gehele organisatie weergeeft.

Opbrengsten begroting: Een begroting die te voorspelde en daadwerkelijke opbrengsten voor de organisatie weergeeft.

Kasbegroting: Een begroting die schat en verslag doet van geldstromen op een dagelijkse of wekelijkse basis om het bedrijf er van te verzekeren dat het genoeg geld heeft om aan zijn verplichtingen te voldoen.

Kapitaal begroting: Een begroting die investeringen (zoals bouwen, nieuwe IT) plant en rapporteert waar vaak uitgaven bij betrokken zijn die langer dan een jaar duren.

- *Reduced Cycle Time*: de tijd die wordt gebruikt om de stappen die gemaakt worden om een bedrijf proces te voltooien verminderen

- *Continuous Improvement*: de implementatie van een groot aantal van kleine verbeteringen op alle gebieden van de organisatie op doorlopende basis.

TQM succes factoren

Positieve factoren

- Taken vragen grote vaardigheid van werknemers
- TQM dient om banen te verrijken en werknemers te motiveren
- Probleem oplossende vaardigheden worden bij alle werknemers verbeterd
- Participatie en teamwork worden gebruikt om problemen op te lossen
- Continue verbetering wordt gewoon

Negatieve factoren

- Management verwachtingen zijn onrealistisch hoog
- Midden managers zijn ontevreden over het verlies aan autoriteit
- Werkers zijn ontevreden met andere aspecten van de organisatie
- Vakbondsleiders blijven buiten de QC discussie
- Managers wachten op grote dramatische veranderingen

Trends in Kwaliteit en Financiële controle

Internationale Kwaliteitsnormen

ISO 9000 is een set van internationale normen voor kwaliteitsmanagement, die uniforme richtlijnen zet voor processen om te verzekeren dat producten voldoen aan de vereisten van de klant.

Nieuwe Financiële controle systemen

Economic Value-Added (EVA)

Een controle systeem die de prestaties meet in termen van voordelen van belastingaftrek min de kosten van kapitaal dat geïnvesteerd is tastbare activa.

Market Value-Added (MVA)

Een controle systeem die de gemiddelde waarde van het bedrijf uit het verleden op de effectenbeurs en de verwachte kapitaalinvesteringsprojecten meet.

Activity-Based Costing (ABC)

Een controle systeem die de variërende benodigde activiteiten identificeert om een product te leveren en wijst de dienovereenkomstige kosten aan.

Controle systemen voor turbulente tijden

Open-book management

Het delen van financiële informatie en resultaten met alle werknemers in de organisatie.

The Balanced Scorecard

Een uitvoering management controle systeem dat traditionele financiële maatregelen met maatregelen van klantenservice, interne zaken en de capaciteit van de organisatie om te leren en te groeien in evenwicht brengt.

Hoofdstuk 17 Dynamics of Behavior in Organizations

Gedrag binnen de organisatie

Organizational Behavior (OB) is een interdisciplinair gebied gewijd aan de studie hoe individuen en groepen zich binnen een organisatie neigen te gedragen.

Organisatorisch burgerschap is werkgedrag dat verder gaat dan de vereisten en bijdraagt zoals nodig is aan het succes van de organisatie.

Houdingen

Een cognitieve en affectieve beoordeling die een persoon op een bepaalde manier doet gedragen.

Onderdelen van houdingen

Voor managers is het belangrijk te herkennen welke onderdelen van houdingen er zijn, zeker wanneer je de houding probeert te veranderen.

Gedragswetenschappers onderscheiden houdingen in drie onderdelen: gedachten; gevoelens en gedrag. De cognitieve onderdelen van een houding bevatten geloven, meningen en de informatie die een persoon heeft over de houding, zoals kennis van wat het werk inhoud en wat meningen over het persoonlijke mogelijkheden.

De affectieve onderdeel zijn de emoties of gevoelens die een persoon heeft over een houding, zoals het leuk vinden of het haten van een baan. Het gedragsonderdeel van een houding is hoe een persoon zich gedraagt richting de houding. Zie 624.

Krachtige werk houdingen

De houdingen die het meest interessant zijn voor managers zijn degene die met werk te maken hebben, vooral degene die invloed hebben op hoe goed de werknemers presteren.

Job satisfaction

Een positieve houding tegenover je baan. Over het algemeen hebben mensen een positieve houding wanneer hun werk voldoet aan hun behoeften en interesses, werkomstandigheden en beloningen voldoende zijn, wanneer ze hun collegae aardig vinden en een positieve relatie hebben met de supervisors.

Organisatorische betrokkenheid

Loyaal aan en erg betrokken bij de organisatie. Een werknemer met een hoge organisatorische betrokkenheid zegt sneller *wij* wanneer die over de organisatie praat. Deze personen vinden het leuk om een deel van de organisatie te zijn en proberen bij te dragen in het succes.

Conflicten tussen houdingen

Soms kan een persoon ontdekken dat zijn houding problemen veroorzaakt met een ander of dat het niet blijkt uit zijn gedrag. Bijvoorbeeld, een persoon met een grote betrokkenheid bij de organisatie kan conflicteren met de betrokkenheid tegenover familieleden. Wanneer werknemers vaak 's avonds en in het weekend werken, kunnen hun lange uren en overgave aan hun baan problemen geven met hun geloof dat familie belangrijk is. Dit kan een staat van cognitieve dissonant veroorzaken. Een psychologisch ongemak dat voorkomt wanneer individuen inconsistenties is hun eigen houdingen en gedrag herkennen.

Waarneming

Het cognitieve proces dan mensen gebruiken om de omgeving te begrijpen door informatie te selecteren, organiseren en te interpreteren.

Selectie op waarnemingen

Is een proces waarbij individuen verschillende voorwerpen en prikkels screenen en selecteren die om hun aandacht vragen. Sommige prikkels vangen wel de aandacht, anderen niet.

Vervorming van waarnemingen

Fouten in het oordeel over een waarneming wat kan gebeuren in elke onderdeel van het waarnemingsproces.

Sommige van deze fouten komen zo vaak voor dat managers ze herkennen

Stereotyperen: de neiging om individuen in te delen in een groep of brede categorie en dan de generalisaties van de groep toepassen op het individu.

Halo effect: de gehele impressie over een persoon of situatie gebaseerd op een karakteristiek, gunstig of ongunstig.

Projectie: de neiging om eigen trekjes in anderen te zien.

Perceptual defence: het negeren van negatieve of bedreigende informatie.

Attributie

Zijn oordelen over wat iemands houding veroorzaakt, karakteristieken of de situatie.

Fundamentele attributie fout: het onderschatten van externe invloeden en het overschatten van interne factoren van iemands gedrag.

Self-serving bias: het overschatten van interne factoren bij succes en het overschatten van externe factoren bij falen.

Persoonlijkheid en gedrag

Een persoonlijkheid is een set van karakteristieken die aan de grondslag liggen van een relatief stabiel patroon van gedrag als reactie op ideeën, bezwaren of mensen in de omgeving.

Persoonlijkheidskenmerken

De Big Five persoonlijkheidskenmerken, een dimensie die een persoon extraversie, aardig, consciëntieus, emotionele stabiliteit en openheid naar ervaringen omschrijft.

Houdingen en gedrag beïnvloed door persoonlijkheid

Locus of Control: het plaatsen van primaire verantwoordelijkheid van iemands succes of falen of bij zichzelf (intern) of aan externe krachten.

Autoritarisme: het geloof dat de verschillen tussen macht en status zouden moeten bestaan binnen de organisatie.

Machiavellisme: gekarakteriseerd door de aanwinst van macht en manipulatie van anderen puur voor persoonlijke groei.

Probleemoplossingstijlen (Jung/Myers-Briggs Type Indicator MBTI): persoonlijkheidstest die iemand zijn voorkeuren voor introversie vs extraversie, sensatie vs intuïtie, denken vs voelen en oordelen vs waarnemen meet.

Leren

Een verandering in gedrag of prestatie die ontstaat na een ervaring.

Het leerproces

Één model van het leerproces heeft 4 stappen: een concrete ervaring; het reflecteren; abstract begripsvorming; actief experimenteren.

Individueel ontwikkelen leerstijlen die variëren in de nadruk die zij leggen op elke stap.

Stress en stressmanagement

Stress is een psychologische en emotionele reactie op stimuli die psychische of emotionele eisen van een individu vraagt.

Type A en Type B gedrag

Type A gedrag: competitief, ongeduldig, agressief, toewijding aan werk.

Type B gedrag: gebalanceerd, ontspannen.

Oorzaken werkstress

Taakeisen: beslissing tijdsdruk / consequenties / incomplete informatie.

Fysieke eisen: ruimte / lawaai / temperatuur.

Roleisen: rolconflict / rolambigüiteit

Interpersoonlijke eisen: relatie met andere personen.

Hoofdstuk 18 Leadership

De aard van leiderschap

Er is geen onderwerp belangrijker voor het succes van een organisatie dan leiderschap. Het concept van leiderschap evolueert met de behoeften van de organisatie. Er zijn drie aspecten van leiderschap die altijd blijven bestaan; mensen, invloed en doelen. Leiderschap komt voor tussen mensen, maakt gebruik van invloed, en wordt gebruikt om doelen te bereiken. Invloed betekent dat de relatie tussen mensen niet passief is. Leiderschap is dus de mogelijkheid om mensen te beïnvloeden om de doelen van een organisatie te bereiken.

Leiderschap versus Management

Een van de grote verschillen tussen de manager en de leider is de oorsprong van hun macht en de mate van instemming die ontstaat bij volgers. Macht is de potentiële mogelijkheid om het gedrag van anderen te beïnvloeden. Soms komt macht door de positie van een individu in een organisatie, terwijl andere bronnen van macht gebaseerd zijn op persoonlijke karakteristieken. Zie diagram pagina 661.

Eigenschappen van een leider

Eerdere pogingen om te begrijpen waarom een leider succesvol was werd gefocussed op de leider zijn eigenschappen of trekjes. Trekjes zijn de onderscheidende persoonlijke karakteristieken van een leider zoals intelligentie, waarden, zelfvertrouwen en verschijning. Of de karakteristieken ook nodig zijn bij elke leider is afhankelijk van de situatie. Niet alle eigenschappen zijn van toepassing of elke organisatie of situatie.

Gedrag benadering

Twee basis leiderschap gedragingen die zijn geïdentificeerd als belangrijk voor leiderschap zijn *task-oriented behavior* en *people-oriented behavior*.

Ohio State studies

Volgens deze studies zijn er twee grote groepen gedrag

- *Consideratie*: Dit gedrag van leiders beschrijft de mate waarin een leider gevoelig is naar ondergeschikten, hun ideeën en gevoelens respecteert, en een wederzijds vertrouwen opbouwt.

- *Aangeven van structuur (initiating structure)*: Het type gedrag dat de mate waarin een leider taak georiënteerd is beschrijft. De leider stuurt de activiteiten van ondergeschikten richting de realisatie van zijn doelen.

Deze twee gedragvormen zijn onafhankelijk van elkaar maar kunnen wel naast elkaar bestaan (er zijn dus 4 stijlen mogelijk)

Michigan studies

Deze studie vergeleek het gedrag van efficiënte en inefficiënte supervisors. De meest efficiënte leiders concentreerden zich op de menselijke behoeften van hun ondergeschikten om effectieve werkgroepen te vormen met hoge prestatiedoelen. Zij werden *employee-centered leaders* genoemd, omdat ze hoge prestatie eisen stelden en ondersteunend gedrag vertoonden ten opzichte van hun ondergeschikten. De minder effectieve leiders werden *job-centered leaders* genoemd, ze hielden zich minder bezig met het bereiken van doelen en menselijke behoeften dan met het volgen van schema's, het laag houden van kosten, en het bereiken van een efficiënte productie.

Het net van leiderschap

Een theorie gebouwd op de resultaten van de Ohio State en Michigan Studies, het is een tweedimensionaal model, waarin zeven managementstijlen zijn verwerkt. Zie pagina 665.

Aanpakken van onvoorziene gebeurtenis

Een model dat de relatie tussen leiderschap stijlen en specifieke situatie in een organisatie beschrijft.

Fiedler's Contingency Theory

Dit bestond uit het vaststellen van de leiderschapstijl en de situatie van de organisatie, kan een goede aanpassing gemaakt worden.

Leiderschapsstijlen

Fiedler verdeelde leiders onder als zijnde *relationship orientated* en *task-orientated*. De stijl van de leider werd gemeten door een vragenformulier genaamd als de *Least Preferred Coworker (LPC) Scale*. De leider koos uit een aantal adjectieven die de minst gewenste medewerker beschreven. Gebruikt de leider positieve concepten dan is hij relatie georiënteerd.

Situatie

De leiderschapsituaties kunnen geanalyseerd worden aan de hand van drie elementen.

- *Leider-lid relaties*: Verwijst naar de groepsatmosfeer en de houding van leden naar en de acceptatie van de leider. Wanneer ondergeschikten een leider vertrouwen en respecteren is de relatie als goed te beschouwen.

- *Taakstructuur*: De mate waarin de taken die door de groep worden uitgevoerd gedefinieerd zijn, gebruik maken van specifiek procedures, en duidelijke expliciete doelen hebben. Als de taakstructuur hoog is, dat wil zeggen als het routinewerk is met duidelijke taken, dan is de situatie in het voordeel van de leider. Als de structuur laag is, is de situatie minder voordelig voor de leider.

- *Macht van de positie*: De mate waarin de leider autoriteit heeft over de ondergeschikten. De macht is groot als de leider de mogelijkheid heeft om het werk van de ondergeschikten te plannen en te sturen, het evalueren, en werknemers kan belonen en straffen. In dat geval wordt de situatie voordelig geacht voor de leider. Pagina 668.

Situatie Theory van Hersey en Blanchard

Een visie op leiderschap die het gedrag van de leider verbindt met de mate waarin ondergeschikten zijn opgewassen voor hun taak. In tegenstelling tot andere theorieën ligt het accent hier meer op de karakteristieken van personeel. De mate waarin personeel klaar is voor zijn taak is afhankelijk van de vaardigheden, training of zekerheid.

- *Telling style*: de leider moet de werknemer vertellen wat er gedaan moet worden. Er is veel aandacht voor taken en weinig voor de mensen en relaties.

- *Selling style*: de leider legt zijn besluit uit, maar de werknemer krijgt de kans om vragen te stellen. Er is veel aandacht voor de taken en voor de relaties.

- *Participating style*: de leider deelt zijn ideeën met de ondergeschikten, geeft hen de kans te participeren en vergemakkelijkt het besluit. Er is veel aandacht voor relaties onderling en minder voor productie taken.

- *Delegating style*: de leider draagt de verantwoordelijkheid van het maken van besluiten over aan ondergeschikten. Er is weinig aandacht voor de taken en de relaties.

Bij personeel dat niet klaar is voor het werk moet de leider veel meer tijd steken in het werk van ondergeschikten (vertellen), als ondergeschikten klaar zijn voor hun taak is het voor de leider gemakkelijker om taken uit handen te geven (delegeren). Dit model is makkelijker te begrijpen dan het model van Fiedler, maar het neemt alleen de karakteristieken van volgelingen in ogenschouw, niet de situatie waarin de organisatie verkeert.

Pad – doel Theorie

Deze visie specificeert dat de verantwoordelijkheid van een leider is het vergroten van de motivatie van de werknemers door het verklaren van het gedrag dat nodig is om taken te vervullen en hogere beloningen te geven.

Gedrag van de leider

Volgens de theorie zijn er vier typen gedrag die een leider kan aannemen

- *Ondersteunend leiderschap*: De leider toont zorg voor zijn medewerkers, hij is open, vriendelijk en aanspreekbaar. Komt overeen met “consideration leadership”.
- *Sturend leiderschap*: Wanneer de leider zijn personeel precies vertelt wat ze moeten doen. De leider plant, zet doelen en standaarden. Komt overeen met “initiating structure”.
- *Meewerkend leiderschap*: De leider overlegt met zijn medewerkers over beslissingen.
- *Resultaat-georiënteerd leiderschap*: Wanneer de leider duidelijke doelen formuleert, de leider legt de nadruk op een betere kwaliteit en meer prestaties.

In tegenstelling tot Fiedlers theorie zijn deze typen geen persoonlijke eigenschappen, maar kunnen ze aangenomen worden door alle leiders, afhankelijk van de situatie.

Variabelen in de situatie

Er zijn twee belangrijke variabelen, de persoonlijke karakteristieken van groepsleden en de werkomgeving.

Persoonlijke karakteristieken komen overeen met de mate van gereedheid van Hersey en Blanchard. De werkomgeving bevat de graad van taakstructuur, de natuur van het formele autoriteitssysteem.

Gebruik van beloningen

Het is de verantwoordelijkheid van de leider om het pad naar de beloningen duidelijk te hebben voor zijn ondergeschikten of om de waarde van beloningen te vergroten om de tevredenheid en de werkprestaties te vergroten.

Vervangers van leiderschap

Deze visie veronderstelt dat de variabelen in de situatie zo sterk kunnen zijn dat zijn leiderschap vervangen of neutraliseren.

- *Vervanging*: Een variabele die een leiderschapsstijl onnodig of overbodig maakt.
- *Neutraliseren*: Een variabele die tegengesteld is aan een leiderschapsstijl en die verhindert dat een leider bepaald gedrag vertoont. Zie pagina 675.

Veranderende leiding

Tegenwoordig ziet men leiderschap als iets meer: de kwaliteit die mensen inspireert en motiveert over de grenzen van hun normale prestaties.

Overdragende (transactional) leider

Een leider die de rol van ondergeschikten, de functie-eisen en structuur aangeeft, beloning geeft en medeleven toont voor werknemers. Ze hebben toewijding voor de organisatie en volgen de normen en waarden van de organisatie.

Charismatische leider

Een leider die de mogelijkheid heeft om medewerkers te motiveren om zo boven hun normale niveau te presteren.

Transformatie leider

Een leider die zich onderscheidt door de speciale mogelijkheid om innovatie en verandering te brengen. Managers houden zich bezig met de complexiteit van de organisatie, leiders starten een productieve verandering. Transformatie leiders combineren beide taken. Ze lijken op charismatische leiders.

Gebruik van Macht en Invloed

Macht is het vermogen om het gedrag van anderen te beïnvloeden. Soms worden de termen macht en invloed als synoniem gebruikt, maar er is een onderscheid tussen de twee. Invloed is het effect van iemand zijn acties op de houding, geloof, of het gedrag van anderen.

Waar macht de capaciteit is om een verandering in een persoon te veroorzaken, is invloed een graad van de daadwerkelijke verandering

Positie macht

De traditionele macht van de manager komt voort uit de organisatie. De positie van de manager geeft hem de macht om ondergeschikten te belonen of te straffen om zo hun gedrag te veranderen.

- *Legitieme macht*: Macht die voortkomt uit een formele managementpositie in een organisatie en de autoriteit die daaraan is gegeven.

- *Beloningsmacht*: Macht die voortkomt uit de autoriteit om andere te belonen.

- *Macht door dwang*: Dit type macht komt voort uit de autoriteit om te straffen of straf aan te bevelen. Het tegenovergestelde van beloningsmacht.

De verschillende vormen van macht zullen ook resulteren in verschillende reacties van hen waarop die macht wordt uitgeoefend. Macht door positie zal vaak leiden tot instemming (compliance) van medewerkers. Macht door dwang zal vaker leiden tot weerstand van ondergeschikten.

Persoonlijke macht

Dit komt gewoonlijk voort uit persoonlijke kennis of persoonlijkheid. Persoonlijke macht wordt gebruikt door de leider. Ondergeschikten volgen een leider omdat ze respect of bewondering voelen voor zijn ideeën.

- *Macht door expertise*: Macht die voortkomt uit de speciale kennis of vaardigheid in de taken die worden uitgevoerd door ondergeschikten. Dit komt vooral voor in de onderste lagen van een organisatie waar supervisors ervaring hebben met het productiewerk. In de hogere managementlagen heeft men dikwijls te weinig kennis van technische details.

- *Referentie macht*: Komt voort uit de karakteristieken die er toe leiden dat ondergeschikten zich identificeren met, respect en bewondering hebben voor, en zo willen zijn als, de leider.

De reactie die persoonlijke macht uitlokt is toewijding (commitment), dit betekent dat ondergeschikten de mening van de leider delen en enthousiast zijn instructie uitvoeren. Dit heeft men natuurlijk liever dan instemming of weerstand. Dit is zeker van belang als verandering het doel van de manager is, omdat verandering risico en onzekerheid inhoudt. Toewijding helpt de angst voor verandering overbruggen.

Post heldhaftige leiding voor turbulente tijden

Van bijzonder belang voor leiders tijdens deze wilde tijden is een post-heldhaftige benadering die zich focust op de subtiele, ongeziene en vaak niet belonende handelingen die goede leiders elke dag doen.

Bedienende leiderschap

Een leider die zich bezighoudt met het vervullen van de wensen van de doelen en wensen van ondergeschikten maar ook met het bereiken van de uiteindelijke doelen van de organisatie.

Level 5 leiderschap

Level 5 leiderschap is het hoogste level wat je als manager kan bereiken. Deze leiders lijken vaak verlegen en bescheiden, hebben geen groot ego en grote ambities. Ze accepteren volle verantwoordelijkheid over fouten, slechte resultaten of mislukkingen maar geven bij succes alle eer aan andere mensen. Level 5 leiders bouwen een solide groep van leiders op binnen het bedrijf zodat wanneer zij het bedrijf verlaten anderen het bedrijf verder kunnen laten groeien.

Interactief leiderschap

Een leiderschapstijl die zich door waarden zoals insluiting, samenwerking, relaties opbouwen en zorgzaamheid kenmerkt.

E-leiderschap

Leiders die een project leiden waarvan het team over grote afstanden is verspreid. Ze zien elkaar nooit en doen alles via het internet.

Moreel leiderschap

Leiders dragen een grote verantwoordelijkheid om hun macht wijs en ethisch te gebruiken. Ze moeten goed en fout van elkaar kunnen onderscheiden en dan ook het goede uitvoeren.

Hoofdstuk 19 Motivation In Organizations

Het Concept van Motivatie

Motivatie: De krachten van buiten of van binnen die gedrag opwekken, sturen en laten voortduren. De motivatie van werknemers beïnvloed productiviteit. Zie pagina 697.

Beloning: Als het gedrag een bepaald doel heeft gediend en dat doel bereikt is, zal het individu beloont worden in de zin dat de behoefte vervuld is. Er zijn twee soorten beloning

- *Intrinsieke beloning*: De voldoening die ontvangen wordt in het proces van het uitvoeren van een actie.

- *Extrinsieke beloning*: Een beloning gegeven door een ander.

De Grondslagen van Motivatie

Traditionele benadering

De studie naar motivatie begon met het werk van F.W. Taylor aan Scientific Management. Werknemers werden gezien als *economic people*, mensen die harder werken als ze meer betaald krijgen. Werknemers werden betaald naar gedane prestaties.

Human Relations benadering

Met de Hawthorne Studies werden werknemers meer en meer gezien als *social people*. Personeel werd beloond met niet-economische beloningen, zoals werkgroepen die aan de sociale behoeften van werknemers tegemoet kwamen. Verdere studie wees uit dat simpel aandacht besteden aan werknemers hun gedrag verbetert, dit werd het Hawthorne effect genoemd.

Human Resource benadering

De Human Resource visie introduceert het concept van de *whole man*. Deze theorie suggereert dat werknemers complex zijn en door veel factoren beïnvloedt worden.

Huidige benadering

Er zijn drie typen theorieën:

- *Tevredenheids theorieën*: Ze benadrukken de analyse van onderliggende menselijke behoeften. Het verduidelijkt de behoeften van mensen, en helpt managers te begrijpen hoe behoeften op de werkvloer kunnen worden bevredigd

- *Proces theorieën*: Hebben de geachte de mensen beïnvloed worden door processen.

Ze houden zich bezig met hoe werknemers voldoening zoeken in arbeidsomstandigheden.

- *Versterking theorieën*: Legt nadruk op het leren aan werknemers wat het gewenste werkgedrag is.

Tevredenheids Perspectieven op Motivatie

Hiërarchie van behoeften theorie (A. Maslow)

Stelt voor dat mensen gemotiveerd worden door vijf categorieën behoeften;

- *Fysiologische behoeften*: Dit zijn de meest basale behoeften, inclusief voedsel, water en seks. Zij zijn in de organisatie terug te vinden als voldoende warmte, lucht en basissalaris

- *Veiligheidsbehoeften*: De behoefte aan een veilige en zekere fysieke en emotionele omgeving. In de organisatie betekent dit veilig werk, baanzekerheid en secundaire arbeidsvoorwaarden.

- *Verbondenheids behoeften*: De behoefte om geaccepteerd te worden door gelijken, vriendschappen te hebben, deel van een groep te zijn. In de organisatie beïnvloed de wens voor goede relaties met collega's, samenwerking in een groep en een goede relatie met superieuren.

- *Waarderingsbehoeften*: De behoefte om een positief zelfbeeld te hebben, aandacht, erkenning en waardering van anderen te krijgen. Binnen organisaties betekent dit een motivatie voor erkenning, in vergrote verantwoordelijkheid, hoge status, en erkenning voor bijdragen aan de organisatie.

- *Zelf realiserende behoeften*: Zelfvervulling is de hoogste behoefte categorie. Dit houdt in de ontwikkeling van iemands eigen potentieel, het vergroten van iemands eigen competentie, en het worden van een beter persoon. In de organisatie betekent dit het mensen voorzien zijn van mogelijkheden om te groeien, creatief te zijn en training te krijgen voor uitdagende opdrachten en vooruitgang.

De behoeften worden bevredigd naar rang, de lagere behoeften worden eerst aangepakt om de hogere behoeften te activeren. Pagina 699.

ERG Theorie (C. Alderfer)

Dit is een aanpassing van de theorie van Amslow, een poging om hem te versimpelen, en een antwoord op de kritiek dat er geen empirische verificatie was. Deze theorie verdeelt behoeften in drie categorieën (Existence, Relatedness en Growth).

- *Bestaansbehoeften*: De behoefte aan fysieke gezondheid.

- *Verbondenheids behoeften*: De behoefte om bevredigende relaties te hebben.

- *Groei behoeften*: Richt zich op de ontwikkeling van het menselijk potentieel en de wens voor persoonlijke groei en vergrote competentie.

De twee theorieën lijken heel erg op elkaar omdat ze een hiërarchie hebben en aannemen dat individuen 1 stap per keer nemen. Echter Alderfer bracht het aantal stappen terug naar 3 en veronderstelde dat het opwerken meer complex was. Hij zag een frustratieregressie principe, het idee de het falen om een hoger doel te bereiken regressie kan veroorzaken naar een reeds bevredigde lagere behoefte. Individuen kunnen dus zowel naar boven als naar beneden.

Twee factoren theorie (F. Herzberg)

Hij concludeerde dat de karakteristieken van werk die geassocieerd werden met ontevredenheid, andere waren dan die werden geassocieerd met tevredenheid. Hij dacht dan ook dat er twee factoren waren die motivatie beïnvloeden.

- *Hygiënische factoren*: Factoren die met zich meebrengen dat aan- of afwezigheid van ontevredenheden aangaande het werk, dit zijn onder andere werkomstandigheden, betaling, bedrijfsbeleid en interhumane relaties. Zijn er weinig van dit soort factoren dan brengt het werk ontevredenheid. Goede factoren nemen de ontevredenheid gewoon weg, de factoren op zichzelf veroorzaken geen hoge motivatie en tevredenheid op het werk.

- *Motiverende factoren*: Deze factoren beïnvloeden de bevrediging van het werk wel. Ze zijn gebaseerd op de vervulling van "hoge" behoeften, zoals geboekte prestaties, erkenning, verantwoordelijkheid en mogelijkheden voor groei.

Deze theorie zegt dus dat managers in de hygiëne factoren moeten voorzien om ontevredenheid te voorkomen. Werknemers motiveren kan alleen door middel van de motiverende factoren.

Verworven behoeften theorie (D. McClelland)

Deze theorie veronderstelt dat sommige behoeften worden verkregen tijdens het leven van een individu. Dus mensen worden niet geboren met deze behoeften, maar kunnen er kennis van nemen tijdens hun levenservaringen. De meest bestudeerde behoeften zijn:

- *Behoefte tot presteren*: De wens om iets moeilijks te klaren, een hoge standaard van succes te bereiken, moeilijke taken onder de knie te krijgen en anderen te overtreffen.

- *Behoefte aan relaties*: De wens om hechte persoonlijke relaties aan te gaan, conflicten te vermijden en warme vriendschappen aan te gaan.

- *Behoefte aan macht*: De wens om anderen te sturen of te beïnvloeden, verantwoordelijk te zijn voor anderen en autoriteit over anderen te hebben.

De ontwikkeling van deze behoeften wordt bepaald door ervaringen vroeg in je leven (als een kind gestimuleerd wordt om dingen voor zichzelf te doen en daar beloning voor krijgt, zal het een behoefte aan succes / prestatie ontwikkelen).

Proces perspectieven op Motivatie

Theorieën die beschrijven hoe werknemers gedragingen selecteren waarmee ze in hun behoeften willen voorzien en bepalen op hun keuzes succesvol waren.

Gelijkheidstheorie (J.S. Adams)

Een theorie die kijkt naar hoe individuen ervaren of ze relatief gelijk behandeld worden in vergelijking met anderen. Mensen kijken naar de verhouding van persoonlijke inputs en outcomes. Als dit gelijk is voor iedereen dan is er sprake van gelijkheid. Als er sprake is van grote afwijkingen, spreekt men van ongelijkheid.

Inputs zijn scholing, ervaring, inzet en kunde.

Outcomes zijn betaling, erkenning, voordelen en promoties.

De mogelijkheden om dit op te lossen zijn:

- Input veranderen (meer/minder werken, meer/minder inzet, etc.)
- Outcome veranderen (hoger salaris, groter kantoor, etc.)
- Verdraaien van waarneming (gebeurt als men input noch outcome kan veranderen,

men verhoogt kunstmatig de status van zijn functie, of verdraait andermans beloningen om de gelijkheid in balans te brengen)

- Baan verlaten (men verlaat zijn baan om ergens ander wel gelijkheid te vinden)

Voor managers betekent deze theorie dat werknemers de gelijkheid evalueren aan de hand van hun beloning in relatie met die van anderen. Is er een grote ongelijkheid dan zal dit andere werknemers sterk demotiveren.

Verwachtingstheorie (V. Vroom)

Deze theorie stelt dat motivatie afhangt van de verwachtingen van een individu over hun mogelijkheid om taken uit te voeren en de gewenste beloning te ontvangen. Deze theorie houdt zich niet bezig met het identificeren van soorten behoeften, maar met het denkproces dat individuen gebruiken om beloningen te ontvangen. De theorie is gebaseerd op de relatie tussen de inzet (Effort), prestatie (Performance) en de wenselijkheid van het resultaat (Outcome) geassocieerd met een goede prestatie.

- $E \rightarrow P$ *verwachting*: De verwachting dat het zich inzetten voor een gegeven taak zal leiden tot een goede prestatie. Wil deze verwachting hoog zijn, dan heeft een persoon kunde, ervaring en de noodzakelijke instrumenten hebben om de taak uit te voeren.

- $P \rightarrow O$ *verwachting*: De verwachting dat een goede prestatie zal leiden tot de gewenste uitkomst. De motivatie zal hoog zijn als het individu verwacht dat de gewenste uitkomst (geld, erkenning) zal worden verkregen.

Valence: De waarde van outcomes voor het individu. Als de outcomes die kunnen worden verkregen door een goede inzet en een goede prestatie, niet worden gewaardeerd door de werknemers zal de motivatie laag zijn.

Implicatie voor managers

De verwachtingstheorie vertoont gelijkenis met de pad-doel theorie. Ze gaan beide over de behoefte en doelen van het individu. Het is de verantwoordelijkheid van managers om ondergeschikten te helpen met het bereiken van hun behoeften en tegelijkertijd de doelen van de organisatie vervullen. Managers kunnen om de motivatie te verhogen, persoonlijke behoeften verduidelijken, de outcomes aangeven, en verzekeren dat elke werknemers de ondersteuning en mogelijkheid heeft om de outcomes te bereiken.

Zetten van doel theorie (E. Locke & G. Latham)

Een motivatie theorie waarin specifieke, uitdagende doelen de motivatie en prestatie vergroten wanneer de doelen geaccepteerd zijn door de ondergeschikten en deze feedback ontvangen om te zien hoever ze zijn om het doel te bereiken. Er zijn vier sleutels in deze theorie.

- *Specifieke doelen*: Wanneer er concrete doelen worden gesteld is er meer motivatie deze te vervullen.

- *Moeilijkheid van het doel*: Moeilijke doelen zijn meer motiverend dan makkelijke doelen omdat makkelijke doelen geen uitdaging bieden en er wordt niet verwacht dat ze de output vergroten.

- *Acceptatie van het doel*: De medewerkers moeten zich toewijden om het doel te bereiken. Managers vinden dat wanneer medewerkers meehelpten om de doelen te zetten de acceptatie en toewijding groter is.

- *Feedback*: Medewerkers krijgen informatie over hoe goed ze bezig zijn om het doel te bereiken. Dit moet regelmatig gebeuren. Zelfkritiek werkt beter dan externe kritiek.

Versterkingsperspectief op Motivatie

De versterkingstheorie is gebaseerd op de relaties tussen een bepaalde gedrag en de consequenties daarvan. De theorie richt zich er op om het gedrag op de werkvloer te veranderen of aan te passen door gepaste toepassing van beloning en straf.

Versterkingsinstrumenten

Gedragmodificatie slaat op de set van technieken waarbij de reinforcement theorie wordt gebruikt om menselijk gedrag te veranderen. De onderliggende gedachte is de wet van effect; de aanname dat positief versterkt gedrag de neiging heeft zich te herhalen en negatief versterkt gedrag wordt vermeden. Versterking (reinforcement) wordt gedefinieerd als alles dat een gedrag laat herhalen of vermijden.

- *Positieve Reinforcement*: De toediening van een plezierige en belonende consequente naar aanleiding van gewenst gedrag.

- *Leren vermijden*: De verwijdering van ongewenste consequentie na gewenst gedrag. Dit wordt ook wel negatieve reinforcement genoemd. Werknemers leren iets goed te doen door ongewenste situaties te vermijden.

- *Bestrafing*: De oplegging van ongewenste outcomes op een werknemer. Bestrafing volgt meestal op ongewenst gedrag. Dit wordt vaak bekritiseert om dat in dit geval geen gewenst gedrag wordt aangegeven.

- *Opheffing*: Het terugtrekken van een positieve beloning, dat wil zeggen dat gedrag niet meer versterkt wordt en dus in de toekomst niet zo veel meer zal voorkomen.

Schema's van versterking

De timing van versterking heeft invloed op de snelheid waarmee een werknemer leert. De schema's geven de frequentie van in de interval tussen versterkingen aan.

Continue versterking

Elke gebeurtenis met het gewenste gedrag wordt versterkt. Dit kan erg effectief zijn in de eerste fasen van het leren, omdat elke poging een plezierig consequentie heeft.

Partiële versterking

Het is in de praktijk vaak onmogelijk om continu te versterken. Bij partiële versterking wordt slechts bij bepaalde gebeurtenissen versterkt.

- *Fixed-interval schema*: Dit schema beloont werknemers op bepaalde intervallen.

Voorbeelden zijn regelmatige betaling of bonussen per kwartaal.

- *Fixed-ratio schema*: Versterking vindt plaats na een bepaald aantal positieve handelingen. Voorbeeld is het stukloon.

- *Variable-interval schema*: Versterking wordt gedaan om onvoorspelbare tijdstippen. Bijvoorbeeld is een onverwachte inspectie met complimenten van een superieur.

- *Variable-ratio schema*: Is gebaseerd op een willekeurig aantal gewenste handelingen waarna beloning plaatsvindt.

Functie Ontwerp voor Motivatie

Functie ontwerp is de toepassing van motivatie theorieën op de structuur van het werk om de productiviteit en bevrediging te vergroten.

Functie simplificatie

Een ontwerp met het doel de efficiëntie te vergroten door het aantal handelingen te verminderen dat een persoon moet verrichten. Als motivatiemethode werkt dit echter niet. Het vergroot wel de efficiëntie omdat er weinig mis kan gaan, er weinig scholing voor nodig is en omdat werknemers nu onderling uitwisselbaar zijn.

Functie rotatie

Een ontwerp dat werknemers systematisch verplaatst van functie naar functie om het te voorzien van afwisseling en stimulatie. Een werknemer leert nu verschillende vaardigheden.

Functie vergroting

Dit ontwerp combineert een aantal nieuwe taken tot een nieuwe, bredere taak om werknemers afwisseling en uitdaging te geven. Dit is een reactie op de ontevredenheid van werknemers met te gesimplificeerde taken.

Functie verrijking

Een ontwerp dat prestatie, erkenning en andere hogere motivators (verantwoordelijkheid, groeimogelijkheden, educatie) samenbrengt in een functie.

Functie karakteristiekenmodel

Het recentste model over functie ontwerp ontwikkeld door R. Hackman en G. Oldham. Zij richtten zich het functie herontwerp, het veranderen van functies om de kwaliteit van het werk en de productiviteit te vergroten. Dit leidde tot het "job characteristics model", dit bevat:

Kern dimensies van het werk

Er zijn vijf dimensie om het motivatie potentieel van het werk te bepalen:

- *Afwisseling van vaardigheden*: het aantal verschillende activiteiten waaruit een baan bestaat en het aantal vaardigheden die moeten worden gebruikt.
- *Taak identiteit*: de graad waarin een werknemer een taak uitvoert met een herkenbaar begin en eind.
- *Taak significantie*: de mate waarin de baan wordt ervaren als belangrijk en invloed hebbende op de organisatie of consumenten.
- *Autonomie*: de mate waarin een werknemer vrijheid, discretie en zeggenschap over de planning en uitvoering heeft van zijn taak.
- *Feedback*: de mate waarin een werknemer uit zijn taak kan halen hoe zijn prestaties zijn.

Kritieke psychologische fases

Het model veronderstelt dat de kern dimensies bevredigender zijn als individuen drie psychologische fases ervaren als reactie op het functie ontwerp. Afwisseling van vaardigheden, taak identiteit en taak significantie beïnvloeden de psychologische fase van *ervaren betekenis van het werk*. Het werk zelf is bevredigend en biedt intrinsieke beloning aan de werknemer. Op dezelfde manier beïnvloed autonomie de *ervaren verantwoordelijkheid* en feedback de *kennis van actuele resultaten*.

Persoonlijke en arbeidsresultaten

De impact van de karakteristieken op de psychologische fases leiden tot persoonlijke en arbeids resultaten als hoge motivatie, hoge prestaties, hoge tevredenheid, lage doorstroom en verzuim.

Employee Growth-Need Strength

Dit betekent dat mensen verschillende behoeften hebben aan groei en ontwikkeling. Indien een individu lagere behoeften heeft, zoals veiligheid en verwantschap, heeft dit model weinig effect. Indien mensen een grote behoefte hebben aan groei en ontwikkeling zal het model zeer effectief zijn.

Motivatie Ideeën voor turbulente tijden

Empower mensen om aan hogere behoeften te voldoen

Empowerment is het delen van de macht, delegeren van macht of autoriteit naar ondergeschikten in een organisatie.

Er zijn vier elementen die de werknemer nodig heeft om vrijer hun functie te verwezenlijken:

- *Informatie*: werknemers ontvangen informatie over de prestaties van het bedrijf.
- *Kennis*: werknemers hebben de kennis en vaardigheden om bij te dragen aan de doelen van het bedrijf door middel van speciale programma's.
- *Macht*: werknemers hebben de macht om zelfstandig beslissing te kunnen nemen.
- *Beloning*: werknemers worden beloond op basis van de prestatie van het bedrijf.

Betekenis geven aan werk

Door het werk belangrijker en betekenisvoller te maken raken werknemers meer gemotiveerd om goed werk te leveren wat de organisatie helpt.

Hoofdstuk 20 Communications in Organizations

Communicatie en de Taak van de Manager

Wat is communicatie?

Communicatie is het proces waarbij informatie wordt uitgewisseld en begrepen door twee of meer mensen, meestal met de bedoeling om te motiveren of om gedrag te beïnvloeden.

Het communicatie proces

In een communicatie situatie zijn er in het algemeen een zender en een ontvanger. De zender codeert zijn idee door symbolen te selecteren waarmee hij een boodschap maakt. De boodschap is de eigenlijke formulering van het idee dat naar de ontvanger gestuurd wordt. Dit gebeurt door middel van een kanaal, de drager van de informatie. De ontvanger decodeert de symbolen om de betekenis van de boodschap te achterhalen. Feedback vindt plaats wanneer de ontvanger antwoordt op de communicatie van de zender.

Communicatie tussen Mensen

Als managers effectief willen communiceren, moeten ze begrijpen hoe factoren als waarneming, communicatie kanalen, non-verbaal gedrag en luisteren helpen om communicatie te versterken of af te zwakken.

Communicatie kanalen

Managers kunnen een keuze maken uit vele manieren om te communiceren met andere managers of werknemers. Ze kunnen het rechtstreeks vertellen, via de telefoon, een instant messaging, e-mail, een memo of brief schrijven of een stuk zetten in de nieuwsbrief, afhankelijk van het soort informatie er gegeven wordt. De verschillende kanalen kunnen worden gerangschikt naar informatie rijkheid. 'Channel richness' is de hoeveelheid informatie die tijdens een communicatie gelegenheid kan worden gegeven. De capaciteit van een informatie kanaal wordt beïnvloed door drie karakteristieken.

- Het vermogen om verschillende hints tegelijkertijd op te vangen.
- Het vermogen om direct tweezijdig kritiek te leveren
- Het vermogen om een persoonlijke nadruk te vestigen op de communicatie

Communiceren om anderen te overtuigen en te beïnvloeden

Communicatie is er niet alleen om informatie over te brengen maar ook om anderen te overtuigen in beïnvloeden. Om te kunnen overtuigen en beïnvloeden moeten managers regelmatig en makkelijk met anderen kunnen communiceren. Sommige mensen vinden interpersoonlijke communicatie niet belonend of moeilijk en proberen ze situaties te vermijden waar communicatie nodig is. Dit is communicatie vrees.

Non verbale communicatie

Een manier van communiceren door middel van bewegingen en gedrag in plaats van woorden. Dit non-verbale gedrag is veel belangrijker dan de vocale boodschap. Het gaat er niet zozeer om wat je zegt, maar op welke toon je het zegt en wat voor gezichtsuitdrukking je daarbij hebt.

Luisteren

Een van de meest belangrijkste vaardigheden in communicatie is luisteren. Bij luisteren is het belangrijk om zowel feiten als gevoel op te vangen om zo de echte betekenis van een bericht te begrijpen.

Communicatie in de Organisatie

Managers zijn verantwoordelijk voor het opzetten en onderhouden van formele kanalen voor communicatie neerwaarts, opwaarts en zijwaarts.

Formele communicatie kanalen

De formele communicatie kanalen die binnen de chain of command of de taakverantwoordelijkheid stromen en die worden bepaald door de organisatie.

Neerwaartse communicatie

Boodschappen die van het top management omlaag naar ondergeschikten gestuurd worden. Dit kan gebeuren door toespraken, boodschappen in bedrijfsuitgaven, e-mail, handboeken, etc. De boodschappen waar het in dit geval meestal omgaat zijn:

- Implementatie van doelen en strategieën.
- Taak instructies en redeneringen / argumenten.
- Procedures en oefeningen.
- Prestatie feedback.
- Indoctrinatie.

Hoewel dit een krachtig is om alle werknemers te bereiken, is er wel een groot probleem met verlies of verandering van informatie tijdens de weg die de boodschap aflegt.

Opwaartse communicatie

Boodschappen van de lagere niveaus naar de hogere niveaus in de organisatie. De boodschappen die via deze weg omhoog gaan zijn:

- Problemen en uitzonderingen.
- Suggesties voor verbeteringen.
- Prestatie rapporten.
- Twisten en grieven.
- Financiële informatie.

Organisaties maken er veel werk van om een opwaartse stroom van informatie te bewerkstelligen, zij doen dit door middel van ideeënbusen, werknemersonderzoeken, open deur beleid, MIS rapporten, en persoonlijke gesprekken tussen werknemers en managers.

Horizontale communicatie

De laterale of diagonale uitwisseling van boodschappen tussen gelijken of collega's. Het doel is niet alleen om te informeren maar ook om steun te vragen en activiteiten te coördineren. Het gaat meestal om de volgende zaken;

- Interdepartementale probleemoplossing.
- Interdepartementale coördinatie
- Staf advies aan lijndepartementen.

Informele communicatie kanalen

Een kanaal dat bestaat buiten de formeel geautoriseerde kanalen, zonder aandacht voor de hiërarchie van autoriteit van de organisatie.

Ontwikkelen van informele communicatie netwerken

Met persoonlijke netwerken worden relaties weergegeven die de afdelingen, hiërarchie en zelfs de grenzen van de organisatie doorkruisen.

Management by wandering around (MBWA)

Een communicatie techniek waarin managers en werknemers direct met elkaar in contact treden om informatie uit te wisselen. Dit werkt op alle niveaus. MBWA stimuleert zowel opwaartse als neerwaartse communicatie. De manager komt uit zijn kantoor.

De wijnstok

Een informeel communicatie netwerk van werknemers, van persoon-tot-persoon, dat niet door de organisatie is ingesteld (een soort roddelnetwerk). De wijnstok is verbazend accuraat en relevant.

Communicatie tijdens turbulente tijden

Communicatie is erg belangrijk in turbulente tijden. Om vertrouwen op te bouwen en om leren en het oplossen van problemen te promoten, gebruiken managers ideeën zoals open communicatie, dialoog en kritiek en leren.

Open communicatie

Met open communicatie worden alle types van informatie in de organisatie, tussen functies en hiërarchische levels gedeeld.

Dialog

Een groep van communicatie processen er op gericht om een cultuur te creëren gebaseerd op samenwerking, soepelheid, vertrouwen en toewijding aan gedeelde doelstellingen.

Crisis communicatie

Managers kunnen vier primaire eigenschappen ontwikkelen om goed te kunnen communiceren in een crisis situatie.

- *Je scherpte handhaven*: mensen die goed zijn in communiceren tijdens een crisis raken niet overweldigd in zo'n situatie.

- *Ben zichtbaar*: het is erg belangrijk dat een manager aanwezig is tijdens een crisis.

Werknemers moeten het gevoel hebben dat er iemand de leiding heeft.

- *Vertel de waarheid*: managers moeten zo snel mogelijk de waarheid vertellen om zo de roddels en misverstanden te voorkomen.

- *Geef de visie over de toekomst*: mensen moeten het gevoel hebben dat ze iets hebben om voor te werken en om naar uit te kijken.

Feedback en leren

Managers geven kritiek wanneer ze evalueren en communiceren om individuen en de organisatie te helpen om te leren en te verbeteren. Het helpt de managers om vast te stellen of zij succesvol waren in het communiceren met anderen.

Managen van communicatie binnen een organisatie

Barrières in communicatie

Barrières kunnen verdeeld worden in een individueel en organisatie level.

Individuele barrières

- *Interpersonele barrières*: problemen met emoties en waarnemingen van personeel.

- *Selecteren van het verkeerde kanaal of medium*: bij communiceren

- *Semantiek*: betekenisleer; de betekenis van woorden en de manier waarop ze gebruikt worden.

- *Inconsistente signalen*: tussen verbale en non-verbale communicatie kan de ontvanger verwarren.

Organisatie barrières

- *Status en macht verschillen*: minder machtige werknemers kunnen nalatig zijn om slecht nieuws door te geven in de hiërarchie en geven zo de verkeerde indruk op hogere levels. Machtigere werknemers geven misschien minder aandacht aan minder machtige werknemers en kunnen denken dat zij maar weinig bijdragen.

- *Vershillen tussen afdelingen over behoeften en doelen*: kunnen hinderen in de communicatie.

- *Absentie van formele kanalen*: reduceert de effectiviteit van communicatie. Organisaties moeten opwaart, neerwaarts en horizontaal adequaat communiceren

- *Communicatie stroom*: kan niet passen bij de taak van een team of organisatie.

- *Slechte coördinatie*: bepaalde afdelen van een organisatie weten en snappen niet wat andere afdelingen aan het doen zijn.

Overwinnen van communicatie barrières

Managers kunnen de organisatie zo indelen dat positieve en effectieve communicatie gestimuleerd wordt.

Individuele vaardigheden

- *Actief luisteren*: vragen stellen, interesse tonen en nu en dan samenvatten wat de spreker heeft gezegd. Kritiek geven hoort hier ook bij.

- *Passend kanaal gebruiken*: voor een bericht.
- Zenders en ontvangers moeten moeite doen om elkaar perspectief te begrijpen.
- *Managing by wandering around (MBWA)*: managers moeten het kantoor uit willen om contact te leggen met anderen.

Organisatie acties

- *Creëer een sfeer van vertrouwen en openheid*: open communicatie en dialogen kunnen mensen aanmoedigen om eerlijk met anderen te communiceren.
- *Formele informatie kanalen*: managers moeten deze kanalen ontwikkelen en gebruiken in alle richtingen.
- *Meerder kanalen*: managers moeten het gebruik van meerdere kanalen aanmoedigen, zowel informele als formele.
- Structuur moet passen bij de communicatie behoeften.

Hoofdstuk 21 Teamwork in Organizations

Teams op het Werk

Wat is een team?

Een team is een eenheid van twee of meer mensen die met elkaar communiceren en samenwerken om een specifiek doel te bereiken.

Model van werkteam effectiviteit

De effectiviteit van een team berust op twee dingen, productieve output en persoonlijke bevrediging. Bevrediging slaat op de mogelijkheid van het team om in persoonlijke behoeften te voorzien en daarom hun lidmaatschap en toewijding te behouden. De productieve output heeft te maken met de kwaliteit en kwantiteit van de output zoals gedefinieerd in de doelen van het team.

Typen Teams

Teams zijn onder te verdelen in teams die zijn opgezet als deel van de formele structuur van de organisatie en in teams die medewerking van het personeel moeten vergroten.

Formele teams

Een team wat gecreëerd is door de organisatie als onderdeel van de formele organisatie structuur. Twee veel voorkomende formele teams zijn de verticale en horizontale.

Verticale teams

Een formeel team dat bestaat uit een manager en zijn ondergeschikten in de formele chain of command van de organisatie. Ook wel "functional team" of "command team". Het team omvat in het algemeen 1 afdeling in een organisatie.

Horizontale teams

Een formeel teams dat bestaat uit medewerkers van ongeveer hetzelfde niveau in de organisatie, maar met verschillende expertise. Het team heeft een specifieke taak en wordt daarna ontmanteld. Ook wel "task force" of "cross-functional team".

- *Comité*: Een langdurig soms permanent team in een organisatiestructuur opgericht om om te gaan met taken die regelmatig voorkomen. Lidmaatschap komt niet voort uit expertise, maar uit titel of positie

Voordelen:

- Organisatie leden wisselen informatie uit.
- Ze geven suggesties voor coördinatie.
- Ze ontwikkelen nieuwe oplossingen voor bestaande problemen in de organisatie.
- Ze helpen in de ontwikkeling van nieuwe beleid en nieuwe procedure in de organisatie.

Special purpose teams

Een team dat opgericht is buiten de formele organisatie om een project van groot belang of van grote creativiteit uit te voeren. Leden van het team zien zichzelf als los van de organisatie, hoewel het team wel een deel is van de formele organisatie en er ook aan rapporteert.

Zelf leidende teams

Deze teams zijn ontworpen om vooral de lager werknemers te betrekken bij de organisatie. In het begin richtte men alleen problem-solving teams op, een team van 5 tot 12 werknemers met uurloon van dezelfde afdeling die bij elkaar komen om mogelijkheden om de kwaliteit, efficiency en werkomgeving te verbeteren, te bespreken. Als de organisatie groeit zullen er zelf-geleide (self-directed) teams komen. Dit symboliseert een fundamentele verandering in de organisatie.

Een zelf-geleide team bestaat uit 5 tot 20 werknemers met verschillende vaardigheden, die aan job rotation doen om een hele service of product te maken, vaak aangevoerd door een gekozen supervisor. Deze teams hebben vaak de volgende elementen;

- Leden hebben verschillende vaardigheden, die samen volstaan om een product of service voort te brengen. Alle leden zijn ook getraind in de vaardigheden van anderen. Het team slecht barrières tussen afdelingen.

- Het team heeft toegang tot middelen zoals informatie, gereedschap, machines en voorraden om de taak uit te voeren.

- Het team is gemachtigd met beslissing autoriteit, dus men mag nieuwe leden selecteren, problemen oplossen, geld uitgeven, resultaten bekijken en plannen. Een aantal taken van de manager worden dus overgenomen, zoals plannen en bestellen van materialen.

Teams in de nieuwe werkplaats

Virtuele teams

Een zelf leidend team wat alleen gebruik maakt van computer technologie om teamleden op verschillende locaties samen te laten werken en de gedeelde doelen te bereiken. Dit is een resultaat van de globalisatie en de vooruitgang in de technologie.

Global teams

Een team wat bestaat uit inwoners van verschillende nationaliteiten wiens activiteiten meerdere landen overspannen. Ze kunnen werken als een virtueel team of elkaar ontmoeten.

Werkteam karakteristieken

Grootte

Een normale team grootte is 7 variaties van 5 tot 12 zijn een teken dat het team goed werkt. Als de groep groter wordt is er meer expertise, en kunnen de leden hun gevoelens uiten, als het team kleiner wordt voelen de leden zich meer een intiem deel van de groep.

- *Kleine teams*: zijn het sneller met elkaar eens, vragen meer, en wisselen meer meningen uit. Leden willen goed met elkaar omgaan. Kleine teams geven meer bevrediging, en krijgen meer persoonlijke discussies. Ze zijn vaak informeel en doen weinig beroep op de teamleider.

- *Grote teams*: hebben meer onenigheden, en verschillen vaker van mening. Er vormen zich vaak subgroepen. Er wordt meer beroep gedaan op de leider omdat er een meer gecentraliseerde beslissingsstructuur is en minder participatie van de leden. Grote teams zijn onvriendelijker, er is een grotere afwezigheid.

Diversiteit

Teams hebben een variëteit nodig van vaardigheden, kennis en ervaring. Heterogene groep zijn vinden vaak veel creatievere oplossingen voor problemen omdat er zoveel diversiteit in de groep zit.

Rollen van leden

In succesvolle teams, worden de eisen voor taak prestatie en sociale bevrediging, tegemoet gekomen door het ontstaan van twee typen rollen;

1. *Taak specialist rol*: zij besteden tijd en energie om het team te helpen om het doel te bereiken. Zij vertonen vaak het volgende gedrag:

- *Initiatie*: nieuwe voorstellen en oplossingen aandragen.
- *Opinie geven*: opinie geven op oplossingen, eerlijke feedback geven op suggesties.
- *Informatie zoeken*: vragen om taalrelevante feiten.
- *Samenvatten*: verschillende oplossingen herhalen, en ideeën samenvatten.
- *Opladen*: het team stimuleren wanneer de interesse wegvalt.

2. *Sociaal-emotionele rol*: zij ondersteunen de emotionele behoeften van teamleden en helpen de eenheid te versterken. Zij vertonen het volgende gedrag;

- *Aanmoedigen*: ze zijn warm en horen graag andere ideeën. Ze geven complimenten.
- *Harmoniseren*: groepsconflicten bijleggen. Partijen tot overeenstemming helpen.
- *Spanning verminderen*: grappen vertellen of op een andere manier sfeer verlichten.
- *Volgen*: meegaan met de mening van de groep.
- *Compromissen sluiten*: eigen mening aanpassen om de harmonie te bewaren.

Volgens het diagram op pagina 779 kunnen teamleden ook nog een "dual role" spelen, dat is het geval wanneer een lid zowel bijdraagt aan de uitvoering van de taak, als dat het de emotionele

behoeften van teamleden ondersteunt. Voorts is het nog mogelijk om een “nonparticipator role” te spelen, een individu voegt weinig toe aan de taak als de emotionele behoeften. Het is belangrijk dat teams zowel taak specialisten als sociaal-emotionele leden heeft. Een goed gebalanceerd team zal langer meegaan, en productiever zijn.

Team Processen

Fasen van team ontwikkeling

Er is een aantal fasen dat een team altijd door maakt in dezelfde volgorde, hoe snel de fasen elkaar opvolgen hangt af van het team en de situatie.

Forming

Deze fase wordt gekenmerkt door oriëntatie en elkaar leren kennen. Leden breken het eis. De teamleden zoeken uit welk gedrag wel en niet wordt getolereerd. De onzekerheid is groot, iedereen grijpt de autoriteit aan die hem geboden wordt. De leider moet ruimte geven om leden elkaar te leren kennen, en hen stimuleren om informele sociale discussies aan te gaan.

Storming

Individuele persoonlijkheden komen boven. Mensen worden meer assertief in het verduidelijken van hun rollen en wat er van hen verwacht wordt. Er kunnen subgroepen ontstaan die verschillen van mening over het doel en de manier om dat te bereiken. Als teams niet voorbij deze fase komen zullen ze nooit productief zijn. De leider moet participatie van elk lid stimuleren.

Norming

De conflicten van de storming fase worden opgelost en het team wordt harmonisch en wordt een eenheid,. De leider moet de nadruk leggen op eenheid en de rollen, waarden en normen duidelijk maken.

Performing

De teamleden richten zich op het oplossen van problemen en het volbrengen van de taak van het team. De leider moet zich concentreren op het managen van een hoge prestatie. Socio-emotionele en taakspecialisten moet hieraan meewerken.

Adjourning

De leden bereiden zich voor op het verlaten van het team. De leden kunnen verdriet voelen over de stopzetting van het team. De leider kan de beëindiging aangeven door bijvoorbeeld een ceremonie.

Team samenhang

De mate waarin teamleden worden aangetrokken tot het team en worden gemotiveerd om eraan me te blijven doen.

Determinanten van team samenhang

- *Team interactie*: Hoe meer het contact tussen teamleden en hoe meer tijd mensen samen besteden, hoe hechter het team.
- *Gedeelde doelen*: Als teamleden het eens zijn over de doelen zal het team een groter samenhang hebben.
- *Persoonlijke aantrekking tot het team*: De leden hebben dezelfde mentaliteit en waarden en vinden het leuk om bij elkaar te zijn.
- *Aanwezigheid van concurrentie*: Als een team gematigd concurrentie ondervindt van andere teams, groeit de samenhang omdat men wil winnen.
- *Succes van het team en beoordeling door anderen*: Als het team succesvol is en anderen in de organisatie erkennen het succes draagt dat bij een de samenhang van het team.

Consequenties van team samenhang

De resultaten van samenhang binnen een team valt uiteen in 2 categorieën, moreel en productiviteit. In het algemeen is het moreel hoger in hechte teams, vanwege de vergrote communicatie tussen leden, een vriendelijk klimaat, blijvend lidmaatschap vanwege de toewijding, loyaliteit en de deelneming van leden in team beslissingen en activiteiten. Dit is goed

voor het moreel en de bevrediging van de leden. Wat betreft de prestaties zijn er verschillende effecten;

- De productiviteit in een hecht team is meer gelijkmatig. Het team legt de nadruk op uniformiteit.

- Een hecht team heeft het potentieel om productief te zijn, maar de mate daarvan hangt af van de relatie tussen management en team.

De samenhang van een team hoeft dus niet automatisch te leiden tot hogere productiviteit.

Hechte teams zijn productiever als ze voelen dat ze gesteund worden door het management.

Team normen

Een gedragsstandaard die wordt gedeeld door teamleden en hen leidt in hun gedrag. Normen zijn informeel. Ze maken het gemakkelijk voor teamleden omdat ze een referentiekader aangeven voor wat fout en goed is. Er zijn vier algemene manieren waarop normen zich ontwikkelen.

- *Kritische gebeurtenissen*: In de geschiedenis van een team kan een gebeurtenis en belangrijk precedent geschapen hebben. Elke kritische gebeurtenis kan leiden tot de creatie van een norm.

- *Primacy*: Het eerste gedrag dat plaatsvindt in een team schept een precedent voor latere verwachtingen in een team.

- *Overbrengingsgedrag*: Dit brengt normen van buiten het team naar binnen.

- *Expliciete statements*: Leiders of teamleden kunnen normen geven door ze over te brengen aan het team. Expliciete statements symboliseren wat belangrijk is. Dit is de meest effectieve manier voor managers om normen binnen een team te veranderen.

Het managen van Team Conflicten

Conflict is de antagonistische interactie waarin een partij probeert de doelen en bedoelingen van een andere partij.

Oorzaken van conflict

Schaarse middelen

Wanneer individuen of teams moeten wedijveren voor schaarse of afnemende middelen, is conflict onontkoombaar.

Juridische dubbelzinnigheden

Conflicten ontstaan wanneer taak grenzen en verantwoordelijkheden onduidelijk zijn.

Slechte communicatie

Dit resulteert in misverstanden en foute waarnemingen. In sommige gevallen kan informatie opzettelijk worden teruggehouden, dit leidt tot langlopende conflicten.

Onverenigbaarheid van persoonlijkheden

Dit gebeurt als mensen gewoon niet met elkaar om kunnen gaan, of niet dezelfde mening hebben. Het is meestal een goed idee om de partijen te scheiden, zodat ze niet met elkaar om hoeven gaan.

Verschillen in macht en status

Dit is het geval als een partij discutabele invloed heeft over een andere. Mensen met een lage status kunnen daartegen in opstand komen.

Verschillende doelen

Mensen streven verschillende doelen na. Dit is natuurlijk in de organisatie.

Stijlen om met conflicten om te gaan

Er zijn verschillende stijlen om conflicten op te lossen. De juiste stijl kan gevonden worden door de mate van assertiviteit (het nastreven van eigen belangen), en coöperativiteit (het bevredigen van de behoeften van anderen).

Deze stijlen zijn bruikbaar bij conflicten tussen individuen. De volgende stijlen kunnen gebruikt worden bij conflicten binnen een team, of tussen teams waar een manager verantwoordelijk voor is.

- *Concurrerende stijl*: is vooral assertief, gebruik bij belangrijke en onpopulaire acties.
- *Vermijdende stijl*: is niet assertief of coöperatief, gebruik bij onbelangrijke problemen of er meer informatie nodig is.
- *Compromis stijl*: beetje van beide, gebruik wanneer de doelen van beide kanten even belangrijk zijn of tegenstanders evenveel macht hebben.
- *Aanpassingsstijl*: is vooral coöperatief, gebruik wanneer men verkeerd zit en het probleem voor de een belangrijker is dan voor de ander.
- *Samenwerkingstijl*: hoge mate van beide, beide partijen willen winnen, wanneer de zorgen van beide kanten te belangrijk zijn om over te onderhandelen.

“Superordinate” doel

Een doel dat niet door één partij gehaald kan worden. Het vergt de samenwerking tussen de conflicterende partijen. Mensen moeten zo nauw met elkaar samenwerken, het hogere doel zien en het conflict zal verminderen.

Onderhandelen

Beide partijen praten met elkaar en proberen systematisch een oplossing voor het conflict te zoeken. Dit werkt alleen als individuen hun persoonlijke oordelen aan de kant zetten en professioneel te werk gaan.

Bemiddeling

Het gebruik van een derde partij om een conflict op te lossen.

Communicatie mogelijkheden verzorgen

Managers kunnen zorgen voor een goede communicatie om er zeker van te zijn dat bij de partijen een goed beeld hebben. Mogelijkheden scheppen om de partijen elkaar te laten ontmoeten en informatie uit te wisselen.

Voordelen en Kosten van Teams

Potentiële voordelen van teams

Teams kunnen een positief effect hebben op productiviteit en bevrediging van groepsleden, maar ze kunnen ook minder gemotiveerd raken en minder goed presteren.

Mate van inzet: Teams brengen een enorme energie en creativiteit los bij medewerkers die het idee zowel hun hoofd als hun handen te gebruiken wel zien zitten

Sociale faciliteiten: De neiging van mensen om hun motivatie en prestaties te veranderen in de aanwezigheid van anderen.

Bevrediging van leden: Individuen hebben behoefte aan verwantschap. Het werken in een team voorziet in deze behoefte.

Vergrootte kennis en vaardigheden: Werknemers in teams met leden met verschillende vaardigheden leren van elkaar. Hierdoor kunnen sneller verbanden worden gelegd.

Flexibiliteit van de organisatie: Doordat werknemers verschillende vaardigheden krijgen, kunnen ze ook op verschillende plaatsen worden ingezet.

Potentiële kosten van teams

Nieuwe machtsverdeling: Wanneer teams gevormd worden, vooral zelf-geleide, verliezen sommige managers hun functie, omdat teams zichzelf controleren. Managers vrezen voor verlies van baan of status, en moeten misschien nieuwe “people” skills aanleren om te overleven.

“Free riding”: De mogelijkheid dat leden van een team wel profiteren van het lid zijn van het team, maar niet een gelijke bijdrage eraan leveren.

Coördinatie kosten: De tijd en energie die nodig is om de activiteiten van een team te coördineren, om ervoor te zorgen dat het team zijn taak uit kan voeren.

Herziening systemen: herziening van o.a. beloning systeem, anders zal een team niet slagen.