
dr. D. Keuning
dr. D.J. Eppink

Management & Organisatie

Management &
Management
Organisatie
& Organisatie



Noordhoff Uitgevers

Tiende druk

Werkboek

Management & Organisatie

Dr. D. Keuning / Dr. D.J. Eppink
m.m.v. Drs. W. Smit

Management & Organisatie

Werkboek

Tiende druk, 2012

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84908-5
ISBN 978-90-01-80963-8
NUR 801

Voorwoord

Het ontwikkelen en samenstellen van dit werkboek is voortgekomen uit het streven naar effectiviteitsverbetering van het onderwijsproces met betrekking tot vraagstukken van management en organisatie.

Dit werkboek beoogt een impuls te geven aan de zelfwerkzaamheid (en het zelfvertrouwen) van studerenden in dit vak. Opgedane kennis uit het theorieboek *Management en Organisatie: theorie en toepassing* kan nu door studenten zelf worden getoetst op het vereiste basiskennisniveau. De instructies, samenvattingen en vragen volgen daartoe de tekst uit het theorieboek ‘op de voet’.

In deze nieuwe druk van het werkboek zijn multiplechoicevragen toegevoegd over de nieuwe stof en zijn per hoofdstuk vele vragen vervangen. Ook zijn nieuwe hulpvragen ingevoegd over de nieuwe onderwerpen die besproken worden in de tiende druk van het theorieboek *Management en Organisatie*.

In het werkboek zijn daarnaast toepassingsgerichte multiplechoicevragen opgenomen. Deze vragen zijn gerelateerd aan een praktijksituatie (uit een case) en zijn erop gericht inzicht te toetsen, waarbij het leggen van verbanden tussen onderdelen van de stof vereist is. Ook zijn actualiteitsgerichte casevragen in het werkboek opgenomen.

Beheersing van de stof op dit basisniveau overeenkomstig de in het werkboek opgenomen hulpvragen en multiplechoicevragen kan voor de student een goede basis vormen voor het met vertrouwen afleggen van een examen of tentamen in dit vak. Overwogen kan worden een examen of tentamen te laten bestaan uit bijvoorbeeld 60% kennisvragen uit dit werkboek; de overige 40% vragen kunnen bijvoorbeeld combinatievragen en op inzicht gerichte vragen zijn. Zo worden dan aan vragen die in beginsel bekend kunnen zijn, vragen toegevoegd van een hogere moeilijkheidsgraad. Tenta-

mens vormen dan in elk geval voor studerenden minder een verrassing, ofwel ze geven hun een goed zicht op hetgeen verwacht mag worden.

Sinds het verschijnen van de zevende druk is een toetsenbank toegevoegd, oorspronkelijk op cd-rom; met ingang van de negende druk op de volgende website: <http://www.management-organisatie.noordhoff.nl>. Met deze toetsenbank kan de student thuis of op school zijn kennis testen. De toetsvragen zijn voorzien van een goed/fout-analyse en een studie-advies, waarbij verwezen wordt naar de betreffende paragraaf in het leerboek.

Als door het gebruik van dit werkboek de kennis van de in het theorieboek behandelde theorie toeneemt, zal dit in vervolg daarop het inzicht in de praktijkgevallen uit *Management en Organisatie: 33 cases* doen toenemen. Zonder kennis immers geen inzicht, zo wordt wel gesteld. Toepassing van de opgedane kennis zal dan ook effectiever kunnen plaatsvinden; dit dient vervolgens merkbare uitwerking te vinden in het aanpakken van probleemsituaties in praktijkgevallen en daarna bij het aangeven van oplossingsrichtingen. Temeer wordt zo benadrukt dat het kunnen werken met kennis en inzichten uit ons vak ‘Management en Organisatie’ maatschappelijk erg relevant is.

Dit werkboek kwam vooral tot stand door de inzet van drs. W. Smit, werkzaam bij het Onderwijs Advies Bureau aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Naar zijn overtuiging wordt de door ons beoogde effectiviteitsverbetering bereikt. Reacties van studenten en docenten versterken deze verwachting. Dit maakte onze gemeenschappelijke inspanning de moeite waard.

De nieuwe multiplechoicevragen zijn de laatste jaren gemaakt door Michiel van Selm (zesde druk, 1996), Martin Mei, Dennis Kaarsgaren, Kirsten Kilian en Gert-Jan Melker (zevende druk, 2000), Edward Weinberg (achtste druk, 2004) en drs. Gert-Jan Melker (negende druk, 2008 en tiende druk, 2012). Zij werk(t)en allen aan de uitbreiding van de multiplechoicevragenbank die aan de Vrije Universiteit wordt gebruikt bij de theorietoetsing van het vak Management en Organisatie.

Voor verdere opmerkingen, suggesties en opbouwende kritiek houden wij ons gaarne aanbevolen.

Prof. dr. D. Keuning
Prof. dr. D.J. Eppink

Inhoud

Voorwoord	5
Het werkboek: aanwijzingen bij gebruik	11
Boekenstudie	13
1 Organisaties en kernproblemen in management	17
1 en 1.1	17
1.2 t/m 1.4	19
1.5 en 1.6	23
1.7	24
1.8 en 1.9	25
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 1	28
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 1	31
2 Management en besluitvorming	37
2 en 2.1	37
2.2 en 2.3	41
2.5	43
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 2	46
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 2	47
3 Het strategieformuleringsproces en de invoering van strategische planning	52
3.1 t/m 3.5	52
3.6 t/m 3.9	60
3.10 t/m 3.12	70
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 3	81
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 3	85

4 Het structureringsprobleem als situatieafhankelijk vormprobleem	93
4.1 tot 4.4.1	93
4.4.1 t/m 4.10	96
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 4	99
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 4	101
5 Opbouw en uitbouw van de organisatiestructuur	106
5.1	106
5.2 t/m 5.4	111
5.5	114
5.6 en 5.7	117
5.8	123
5.9 t/m 5.11	128
5.12 en 5.13	135
5.14	140
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 5	148
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 5	156
6 Verschijningsvormen van organisatiestructuren: basisvormen van organisaties nader bezien	166
6.1 t/m 6.4	166
6.5 t/m 6.10	173
6.11	185
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 6	190
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 6	195
7 Het op gang brengen en sturen van dagelijkse actie	204
7.1 t/m 7.5	204
7.6 t/m 7.10	213
7.11 t/m 7.15	217
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 7	221
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 7	225
8 Mens, maatschappij en organisatie(verandering): concepten, noties, ontwikkelingen en regelgeving	233
8 t/m 8.3	233
8.4 t/m 8.8	243
Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 8	255
Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 8	259
Appendices	266
Appendix 1	266
Appendix 2	270
Antwoorden op de hulpvragen bij de appendices	272
Multiplechoicevragen bij de appendices	273

Toepassingsgerichte multiplechoicevragen hoofdstuk 1 t/m 8 en appendices: voorbeeldvragen uit de gehele stof	276
Actualiteitsgerichte casevragen: eenvoudige voorbeeldvragen over de gehele stof	296
Actualiteitsgerichte casevragen: voorbeeldvragen vooral gericht op hoofdstuk 3	308
Antwoorden op de multiplechoicevragen bij de hoofdstukken 1 t/m 8, de appendices en de toepassingsgerichte multiplechoicevragen	333
Antwoorden op de actualiteitsgerichte casevragen: eenvoudige voor- beeldvragen over de gehele stof	338
Antwoorden op de actualiteitsgerichte casevragen: voorbeeldvragen vooral gericht op hoofdstuk 3	338

Het werkboek: aanwijzingen bij gebruik

De functie van dit werkboek is de student de helpende hand te bieden bij de bestudering van het theorieboek *Management en Organisatie: theorie en toepassing* (Keuning en Eppink, 2012, tiende druk). Het accent in dit werkboek ligt op de *eerste stappen* op weg naar beheersing van de stof op tentamenniveau.

In principe is het mogelijk een werkboek zo in te richten dat de student tot en met het tentamenniveau aan de leiband wordt genomen. Zo'n werkboek wordt dan qua omvang vele malen dikker en wordt daarmee als hulpmiddel naast het reeds omvangrijke studieboek praktisch onbruikbaar. Waar de streep wordt getrokken – tot hier reikt de studiehulp en niet verder – is tamelijk arbitrair. Dit werkboek wijst de student in elk geval op de sleutelbegrippen, hun inhoud (in een eerste omschrijving) en onderlinge verband. De te bestuderen tekst wordt aldus langs hoofdlijnen in een schema gebracht dat de student bij voortgezette bestudering zinvolle diensten verleent.

De student die een samenvatting in het werkboek (stap 1) en de hiermee corresponderende paragrafen in het studieboek heeft gelezen of bestudeerd (stap 2), moet nu in staat zijn het merendeel van de hulpvragen en de multiplechoicevragen goed te beantwoorden (stap 3).^{*} Aangeraden wordt de vragen schriftelijk te beantwoorden omdat zo een betere zelfcontrole op de gemaakte vorderingen mogelijk is (stap 4).

De aard en de omvang van de inspanning die de student hierna nog moet leveren teneinde een voldoende resultaat te behalen voor het (theorie)deel van het tentamen, is sterk afhankelijk van de tentamenpraktijk waarmee

^{*} De antwoorden op de hulpvragen zijn in het werkboek achter elk hoofdstuk opgenomen. In een enkel geval, indien de omvang van het antwoord of de locatie ervan in een figuur of tabel daartoe aanleiding gaf, wordt de student voor het antwoord naar het studieboek verwezen.

de student wordt geconfronteerd. Hem of haar wordt aangeraden zich daarover gedegen te informeren, met name door het bestuderen van oude tentamenvragen.

Aangezien het werkboek het theorieboek *niet* in de gebruikelijke zin van het woord samenvat, is het bestuderen van het werkboek alléén in geen geval toereikend. In het werkboek ligt de nadruk op het analytische begrippenapparaat. Verdere invulling van de details en verdieping naar begrip en inzicht kunnen hier een startpunt vinden en komen voor rekening van de student.

Studenten die met de genoemde verdieping moeite hebben, wordt aangeraden het hierna volgende onderdeel Boekenstudie te raadplegen. Dit bevat aanwijzingen met behulp waarvan hoofd- en bijzaken van elkaar kunnen worden gescheiden.

Boekenstudie

Een tekst bestuderen we grondig als we essenties en details in hun samenhang willen *begrijpen*. Iets door en door begrijpen heeft een aantal voor studiesucces essentiële voordelen:

- We onthouden op deze wijze verworven kennis veel langer.
- Indien vergeten, is zodanig verworven kennis veel sneller 'op te halen'.
- Als voorkennis fungeert deze kennis zeer wendbaar en is ze superieur aan feitenkennis.
- Het geheugen heeft een beperkte capaciteit voor losse feiten, een onbeperkte capaciteit voor goed georganiseerde kennis.

Begrip steunt allereerst op kenniselementen; dat wil zeggen dat u de betekenis van de termen moet kennen voordat u het fragment, de verklaring, het betoog waarin de termen figureren, begrijpt. Het is belangrijk in te zien dat begrip niet ontstaat door het optellen, maar door het organiseren van betekenissen.

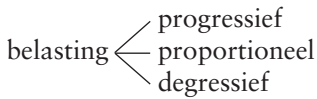
Evenmin als men appels en eieren bij elkaar kan optellen kan dat met belangrijke en minder belangrijke termen.

(Betekenen van) termen en hun onderlinge ordening (relaties) vormen tezamen de kennisstructuur. Begrip omvat altijd beide aspecten. Het bestuderen van teksten die begrip doen ontstaan, dient praktisch gesproken eerst via bestudering van de betekenissen plaats te vinden. Vervolgens ontstaat dan de ordening, de structuur.

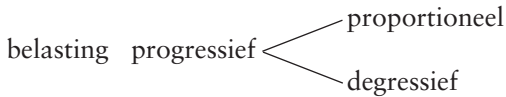
Een voorbeeld kan dit verduidelijken.

Een belasting kan progressief, proportioneel of degressief zijn. Progressief houdt in dat het percentage van het totale inkomen dat aan belasting wordt betaald (de gemiddelde belastingdruk), stijgt naarmate het inkomen toeneemt. Een belasting is proportioneel als dit percentage constant blijft en degressief als het percentage bij een stijgend inkomen afneemt.

Blijkbaar gaat het hier over drie soorten belasting. Uit de omschrijving (de betekenis) blijkt dat de ordening van de kenniselementen als volgt is:



Niemand zou het als volgt weergeven:



In dit schema hebben een of meer van de kenniselementen een andere betekenis, waardoor de andere ordening ontstaat.

Het probleem nu met moeilijke teksten is tweërlei.

- De tekst is moeilijk vanwege het abstractieniveau van de betekenissen en/of de complexiteit van de ordening.
- De tekst zelf is niet moeilijk; eventuele problemen ontstaan ten gevolge van de hoeveelheid

In het eerste geval moet u er rekening mee houden dat het geruime tijd kan duren voordat u een halve pagina tekst echt begrijpt. In het tweede geval begrijpt u de leerstof snel, maar ligt er een groot aantal pagina's voor u. De topic-comment-procedure die hierna wordt gepresenteerd is in beide gevallen bruikbaar. De procedure leidt tot expliciete kennisstructuren en aldus tot begrip. Ze maakt daarnaast gebruik van het gegeven dat handelingen die de student tijdens de boekenstudie verricht meer nut hebben als deze resulteren in een *product*. Zo is het onderstrepen in de tekst of een krabbel in de kantlijn op langere termijn weinig effectief als het daarbij blijft. *Begrip via boekenstudie ontstaat door a. tijdens de informatievergarende fase (Wat staat er?) uittreksels, parafrases of topic-comment-lijsten en dergelijke te maken; b. tijdens de controlefase (Begrijp ik het nu en weet ik het nu?) vragen te beantwoorden, zelf vragen te construeren of uit het hoofd schema's op te stellen en voorbeelden en dergelijke te bedenken en neer te schrijven.*

Van producten spreken we in al deze gevallen pas als ze los van het boek kunnen worden geraadpleegd en benut.

*De topic-comment-procedure**

Lees eerst in het theorieboek (4.4.5 Taken overige organen: Raad van Commissarissen, algemeen bestuur en ondernemingsraad).

* Ontwikkeld door M. Elshout-Mohr, *Dikke boeken, weinig tijd*, Coutinho, 1984.

De kenniselementen die paragraaf 4.4.5 bevat zijn:

- De RvC heeft als hoofdtaak het houden van toezicht op het beleid van de directie van een ‘grote’ nv of bv.
- De zogenoemde Structuurwet regelt de bevoegdheden van de RvC.
- De RvC moet over externe relaties en over ervaring beschikken die van belang zijn voor het bedrijf.
- Een commissaris moet in staat zijn ingrijpende maatregelen (bijvoorbeeld reorganisatie) te helpen realiseren.
- Een commissaris is niet in dienst van het bedrijf; hij ontvangt wel een bepaalde beloning.
- De directie is en blijft verantwoordelijk voor het beleid.
- De RvC kan uit zijn midden een gedelegeerd commissaris aanwijzen die een intensief contact met de directie onderhoudt om moeilijke kwesties te regelen.

Het is in deze tekst (en dat geldt voor heel veel studieteksten) niet gemakkelijk om de kenniselementen al direct in verband te brengen met, te ordenen rondom het onderwerp dat in de titel werd genoemd.

Daardoor is de kennis over het onderwerp nog niet in één oogopslag te overzien. De eerste stap op weg naar zo’n overzicht is een lijst te maken van topics.

Alle onderwerpen die een (belangrijke) rol spelen bij het bespreken van het hoofdonderwerp waarvan de schrijver zegt dat hij het gaat behandelen, noemen we topics.

Bij de RvC-tekst kan de topiclijst er bijvoorbeeld als volgt uitzien.

Onderwerp : Raad van Commissarissen

Topics : taak
bevoegdheden
commissarissen

Over elk van deze topics wordt in de tekst het een en ander verteld. De term voor datgene wat er over een topic wordt vermeld is comment. Als we nu achter de topic de comments schrijven krijgen we bijvoorbeeld het volgende.

Onderwerp : RvC

Topics : comment

taak

— Staait directie bij, houdt toezicht op het beleid van de directie van ‘grote’ bedrijven.

bevoegdheden

— In de zogenoemde Structuurwet geregeld.
— De directie blijft verantwoordelijk.

commissarissen

- Moeten over externe relaties en over ervaring beschikken die voor het bedrijf van belang zijn.
- Moeten in staat zijn ingrijpende maatregelen te helpen realiseren.
- Niet in dienst van het bedrijf, ontvangen wel beloning.
- Gedelegeerde commissarissen onderhouden nauw contact met de directie om moeilijke kwesties te regelen.

Het blijkt dat de zeven kenniselementen van onze eerste opsomming er nu veel overzichtelijker bijstaan.

Tijdens pogingen de topics met het onderwerp in verband te brengen en de comments te formuleren bent u vanzelf bezig met vijf belangrijke zaken:

- 1 U herleest wat er over de topic werd gezegd; pas als u zeker bent van het comment neemt u dit op in de lijst.
- 2 U exploreert het verband tussen de topics en het onderwerp van de tekst.
- 3 U ontdekt, al doende, dat de topics niet alleen verband houden met het onderwerp maar ook met elkaar.
- 4 Ook het onderwerp zelf wordt u in veel gevallen duidelijker.
- 5 U houdt zich bezig met essenties, gegevens en verbanden waarover docenten op tentamens vragen plegen te stellen.

Het gemak waarmee u met behulp van de topiclijst zelf vragen kunt bedenken vormt een indicatie van de mate waarin u de stof begrijpt.

Laat niet af voordat u van alle topics die op uw lijstje staan weet wat ze te maken hebben met het onderwerp en wat datgene dat over het topic werd gezegd bijdraagt tot uw kennis over het onderwerp.

Soms is het moeilijk om aan deze regel vast te houden; het duurt vaak net iets te lang, voordat de zaken ‘op hun plaats’ vallen. Als u echter volhoudt is de tevredenheid achteraf groot.

Lukt het u werkelijk niet om bij een bepaald stuk tekst de topics op hun plaats te laten vallen, *herlees dan het stuk tekst*. De kans is groot dat u in de eerste ronde een topic of comment zo ‘ongelukkig’ gekozen of geformuleerd hebt, dat u er niet mee uitkomt. Herlezen van de tekst leidt dan tot opheldering, met als gevolg dat u er opeens ‘uit’ kunt zijn.

Een tweede hulpmiddel is: even doorlezen in de tekst om te zien *hoe de schrijver verder gaat* met de behandeling van zijn onderwerp. Ook hierdoor kunt u opeens gaan begrijpen waarom de passage waarin u bepaalde topics niet goed kon plaatsen door de auteur nodig of nuttig werd geacht. De topiclijst is uitermate geschikt om er tijdens de voorbereiding op het tentamen, de stof mee te herhalen. Het is daar waar u de tijdwinst boekt, die opweegt tegen het aanvankelijke tijdverlies dat met het opstellen van de topiclijst gepaard gaat.

1 Organisaties en kernproblemen in management

Stapsgewijze instructie bij de samenvatting van de inleiding van hoofdstuk 1 en 1.1

Stap 1. Lees de samenvatting van 1 en 1.1 in het werkboek.

Stap 2. Lees de hoofdstukinleiding van hoofdstuk 1 en 1.1 in het theorieboek.

Stap 3. Beantwoord de hulpvragen in het werkboek.

Stap 4. Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek.

Stap 1 Samenvatting van de inleiding van hoofdstuk 1 en 1.1

1 Organisaties en kernproblemen in management

Een organisatie heeft een maatschappelijke functie: het is een doelrealiserend samenwerkingsverband. Meer specifiek: in organisaties worden mensen en middelen doelbewust samengebracht en wordt gestreefd naar doelmatige realisering van meervoudige doelstellingen. Belangrijke doelstellingen hebben betrekking op:

- product/marktpositie
- productiviteit en toegevoegde waarde
- gunstige verhouding van kosten en opbrengsten
- maatschappelijke verantwoordelijkheid: werkgelegenheid en milieu
- groei en continuïteit
- salaris, werksfeer, prestige, zeggenschap en leidinggevende en uitvoerende organisatielieden

1.1 Kenmerken van organisaties

Een organisatie bezit een *formeel* raamwerk van officieel vastgestelde voorschriften betreffende taakverdelingen, beleidsrichtingen, functieomschrijvingen en procedures. Daarnaast zijn er ook aanvullende *informele* gedrags‘regels’. Deze ontstaan meestal spontaan en berusten eigenlijk altijd op persoonlijke verhoudingen.

Stap 2 Lees de hoofdstukinleiding van hoofdstuk 1 en 1.1 in het theorieboek.

Stap 3 Beantwoord de volgende hulpvragen.

1. Uit welke kenmerkende elementen bestaat een organisatie eigenlijk?
2. Noem een aantal interne belanghebbenden binnen een organisatie.
3. Noem enige externe belanghebbende personen en instanties.
4. Geef in onderling verband de drie betekenissen die het begrip ‘organisatie’ kan hebben.
5. Noem een aantal doelen of doelstellingen die door organisaties worden nagestreefd.
6. Waardoor wordt een organisatiecultuur gevormd?
7. Noem een belangrijke functie van organisatiecultuur.
8. Noem de formele kenmerken van een organisatie.
9. Wat is de functie van de informele organisatie? Noem een positieve en een negatieve uiting van de formele organisatie.

Stap 4 Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek (pag. 28).

Stapsgewijze instructie bij 1.2 t/m 1.4

Stap 1. Lees de samenvatting van 1.2 t/m 1.4 in het werkboek.

Stap 2. Lees 1.2 t/m 1.4 in het theorieboek.

Stap 3. Beantwoord de hulpvragen in het werkboek.

Stap 4. Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek.

Stap 1 Samenvatting 1.2 t/m 1.4

1.2 Kenmerken van managers

Een manager is iemand die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengt en stuurt. Daarbij is de zogenoemde *agendabepaling* zeer belangrijk: welke onderwerpen in welke volgorde verdienen de aandacht; welke taken moeten worden verricht; een goed *tijdmanagement* is hier noodzakelijk. Evenzeer van belang is de zogenoemde *netwerkvaardigheid*: de manager moet over de juiste informatiebronnen beschikken en zelf een gedegen kennis van zaken bezitten; daarbij is een netwerk van in- en externe relaties onontbeerlijk.

De activiteiten van managers vallen in drie groepen uiteen:

- interpersoonlijke
- informationele
- besluitvormende

Naarmate een manager de nadruk overwegend op één van deze activiteiten legt, wordt hij een ‘type’ manager: de vergaderaar, de uithuizige, de troubleshooter, de groepsleider, de specialist enzovoort.

Om integratie tot stand te brengen tussen allerlei tegenstrijdige aangelegenheden en belangen hebben managers (aldus Mintzberg, 2003) behoefte aan vijf verschillende ‘mindsets’ of denkpatronen:

- de *reflectieve* mindset *om zichzelf te managen*
- de *analytische* mindset *om organisaties te managen*
- de ‘*wereldse*’ mindset *om context te managen*
- de ‘*samenwerkingsgerichte*’ mindset *om relaties te managen*
- de ‘*actiegerichte*’ mindset *om verandering te managen*

Effectief managementgedrag vergt een combinatie van al deze mindsets ofwel geïntegreerd in één persoon ofwel in managementteamverband door samenwerking op basis van elkaars sterke punten.

Kerntaken van managers: verschillen per laag

Het begrip *management* gebruiken we in deze paragraaf in de betekenis van de *groep leidinggevenden* in een organisatie, in beginsel in drie niveaus of lagen te verdelen, namelijk:

- *topmanagement* (ook wel seniormanagement genoemd)
- *middle-management* (of middenkader)
- *eerstelijnsmanagement* (of uitvoerend management)

Het *topmanagement* of de topleiding van een organisatie heeft als taak de relatie tussen organisatie en omgeving een zodanige inhoud te geven, dat het voortbestaan van de organisatie zo goed mogelijk wordt gewaarborgd. *Middle-managers* besteden een groot deel van hun tijd aan het leidinggeven aan en organiseren van werkzaamheden van medewerkers. In deze

zin zijn het dus *managers*. De belangrijkste taken van middle-managers zijn: leidinggeven aan en sturing van activiteiten, operationele beslissingen nemen, doorgeven van informatie top-down en bottom-up, plannen, organiseren van de werkzaamheden, motiveren van medewerkers, onderhouden van interne en externe contacten, rapporteren en vooral ook business genereren.

In de *eerstelijnsmanagementfuncties* ofwel op het eerste niveau van leidinggeven, is er de meest directe verantwoordelijkheid voor het werk dat andere uitvoerende medewerkers in operationele zin verrichten. De ‘eerste lijn’ heeft direct tot taak de coaching van en de leiding over uitvoerende medewerkers.

Nader bezien heeft het begrip ‘management’ echter nog twee betekenissen, namelijk:

- *management als proces*, dat de activiteiten bevat die men moet uitvoeren om iets te realiseren, zowel in termen van denken als van doen
- *management als vak* ofwel als wetenschapsgebied, waarin de verschijnselen ‘manager’, ‘organisatie’ en ‘organiseren en leidinggeven’ worden bestudeerd.

1.2.1 Management en leiderschap

Een manager is niet per definitie een leider. Een manager moet zorgen dat hij kenmerken van een leider gebruikt om de juiste dingen op de juiste manier gedaan te krijgen. Daarom moet een manager:

- een inspiratiebron zijn voor andere mensen
- visie en ideeën hebben en richting kunnen bepalen
- een gemeenschappelijk gevoel van nuttig zijn creëren

Covey hanteert wat dit betreft een strikt onderscheid tussen managers en leiders. Managers richten zich vooral op het sturen van dingen: geld, kosten, informatie, structuren, systemen, werktuigen en materialen. Dingen moet je managen. Leiders richten zich op het optimaliseren van de menselijke potenties.

1.3 (en appendix 1.3) Het managementproces

De elementen van leidinggevende arbeid kan men in een overzichtelijk theoretisch model plaatsen: zo maakt men complexe verbanden toegankelijk voor systematische analyse en bespreking.

Henri Fayol kan worden gezien als de grondlegger van de managementtheorie.

Hij ontwikkelde een theoretisch model dat onafhankelijk van het type organisatie toegepast kan worden (een zogenoemde eenheidstheorie). Hij vat de organisatie op als een organisme dat een aantal functies vervult.

De (zes) functies zijn:

- de technische
- de financiële

- de commerciële
- de veiligheids-
- de comptabele
- de leidinggevende

Al deze functies worden in elke organisatie vervuld. De zesde verbindt alle andere functies met elkaar en elke van deze functies dient derhalve te worden aangevuld met leidinggevende managementactiviteiten.

Fayol ontleedt de leidinggevende functie in vijf essentiële bestanddelen:

- prévoir
- organiser
- commander
- coordonner
- contrôler

Hij maakt ook een analyse van de persoonlijke hoedanigheden en soorten kennis die nodig zijn voor de uitoefening van de zes functies. Een en ander vulde Fayol aan met veertien managementprincipes ontleend aan de succesvolle praktijk. Deze, de *kwalitatieve analyse* van managementprocestheorie, vulde Fayol vervolgens *kwantitatief* aan door het relatieve belang van de door hem te onderscheiden managementbekwaamheden in termen van kenniselementen te relateren aan (a) het hiërarchisch niveau van de manager (van arbeider tot hoogste leider) en aan (b) de grootte van de bedrijven (van eenmans- tot staatsbedrijf).

Vrij vertaald kan men de Fayolse managementfuncties ook als volgt formuleren:

- strategische beleidsvorming
- het ontwerpen van de organisatiestructuur
- het inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie

1.4 Het vraagstuk van management in drie kernproblemen

Management kent drie kernproblemen

- 1 het extern afstemmingsprobleem
- 2 het intern afstemmingsprobleem
- 3 het structureringsprobleem

Bij 1 gaat het om de afstemming van een organisatie op partijen en situaties in de omringende samenleving; bij 2 om de afstemming van de organisatie op de belangen van de individuele organisatieleden en groepen daarvan. Onder 3 komen interne en externe afstemmingsproblemen weer samen. Het gaat hier om het tot stand brengen van een omvattend raamwerk waarmee zowel interne arbeidsverdeling, toewijzing van beslissingsbevoegdheden en inbouwen van coördinatievoorzieningen als opbouw van informatiesystemen geregeld worden.

Stap 2 Lees 1.2 t/m 1.4 in het theorieboek.

Stap 3 Beantwoord de volgende hulpvragen.

10. Wat is het verschil tussen de directe en indirecte gezagsrelaties waarover managers beschikken?
11. Wat houdt de zogenoemde agendabepaling door managers in?
12. Wat is netwerkvaardigheid?
13. a. Noem drie groepen van werkzaamheden door managers verricht (Mintzberg) en beschrijf deze.
b. Noem de vijf verschillende 'mindsets' of denkpatronen die een manager nodig heeft om integratie tot stand te brengen tussen allerlei tegenstrijdige aangelegenheden en belangen.
14. a. Welke drie managementniveaus worden in beginsel binnen organisaties onderscheiden?
b. Noem de belangrijkste taken van middle-managers.
c. Op welk managementniveau is er de meeste directe verantwoordelijkheid voor het werk dat uitvoerende medewerkers verrichten?
d. Welke drie betekenissen heeft het begrip management?
15. a. Noem enige managertypen. Hoe ontstaan deze?
b. Welke leiderschapskwaliteiten moet een manager bezitten om de juiste dingen gedaan te krijgen op de juiste manier?
c. Waarop richt leiderschap zich volgens Covey?
16. Van welke school is Henri Fayol de grondlegger?
17. Noem de zes interdependente functies die Fayol in elk bedrijf aanwezig acht.
18. Noem de vijf essentiële bestanddelen waarin Fayol de leidinggevende functie ontleedt.
19. Vrij vertaald kun je managementfuncties in drie groepen verdelen, welke drie?
20. Wat verstaat Fayol onder *prévoir*?
21. Welke vier kenmerken heeft effectieve planning volgens Fayol?
22. Wat is de status van de veertien managementprincipes van Fayol? Noem er enkele.
23. Betreffen de vragen 16 t/m 22 Fayols kwalitatieve of kwantitatieve analyse van de algemene bedrijfsvoering?
24. Aan welke twee begrippen hangt Fayol zijn kwantitatieve analyse op?
25. Noem de drie kernproblemen van management.
26. Waarom is het structureringsprobleem zo belangrijk?

Stap 4 Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek (pag. 28 en 29).

Stapsgewijze instructie bij 1.5 en 1.6

- Stap 1.* Lees de samenvatting van 1.5 en 1.6 in het werkboek.
Stap 2. Lees 1.5 en 1.6 in het theorieboek.
Stap 3. Beantwoord de hulpvragen in het werkboek.
Stap 4. Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek.

Stap 1 **Samenvatting 1.5 en 1.6**

1.5 Organisatie en omgeving

Tot de externe omgeving van een organisatie worden gerekend die belanghebbende partijen en situaties die met de organisatie een relatie onderhouden, maar daarvan geen samenstellend of beheersbaar onderdeel vormen.

Organisaties zijn doorgaans aan twee zijden met de maatschappij verbonden.

Aan de input-zijde met bijvoorbeeld de inkoopmarkten voor arbeid, kapitaal, informatie en grondstoffen, en aan de output-zijde met de verkoopmarkten voor producten en diensten. Tussen deze in- en uitvoer van materie, energie en informatie vindt, geheel binnen de organisatie, de doorvoer- of transformatiefase plaats. Zulke *open* organisaties hebben nog de volgende karakteristieken:

- *Entropie* (desorganisatie): deze wordt tegengegaan door het vormen van reserves, door het steeds zoeken naar nieuwe bestaansmogelijkheden.
- *Negatieve feedback*: het gaat hier om continue informatie over het eigen functioneren met betrekking tot de nagestreefde doelstellingen.
- *Zelfhandhaving*: voor het dynamisch evenwicht van een open systeem kan soms groei, soms het bijstellen van veiligheidsmarges (bijvoorbeeld reserves) van belang zijn.
- *Differentiatie*: in groeiende open systemen treedt zeer dikwijls een toenemende mate van arbeidsverdeling op.

1.6 Organisatie en organisatie-evenwicht

Interne en externe participanten van een organisatie dienen zodanig beloond te worden dat zij gemotiveerd blijven om mee te doen (Barnard en Simon). Die beloning moet dan gelijk zijn aan of liever groter zijn dan de bijdrage die de participanten leveren. Participanten zijn: eigenaars, managers, werknemers, toeleveranciers, afnemers, vakbonden en overheid. Als de beloning adequaat is, hebben alle participanten een gemeenschappelijk belang bij het instandhouden van de organisatie. Men spreekt dan van *organisatie-evenwicht*.

Stap 2 Lees 1.5 en 1.6 in het theorieboek.

Stap 3 Beantwoord de volgende hulpvragen.

27. Wat is het onderscheid tussen de interne en de externe omgeving van een organisatie?
28. In welke twee componenten is de externe omgeving van een organisatie te verdelen?
29. Wat is het verschil tussen een open en een gesloten systeem?
30. Noem de belangrijkste karakteristieken van een open systeem.
31. Beschrijf de door Barnard en Simon ontwikkelde theorie van het organisatie-evenwicht.
32. In deze theorie gaat het om *bijdragen* van en *beloningen* aan *participanten* van organisaties. Geef van alledrie cursieve termen enige voorbeelden.
33. Welke voorwaarden zijn nodig voor het bereiken van het zogenoemde organisatie-evenwicht?

Stap 4 Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek (pag. 29 en 30).

Stapsgewijze instructie bij 1.7

Stap 1. Lees de samenvatting van 1.7 in het werkboek.

Stap 2. Lees 1.7 in het theorieboek.

Stap 3. Beantwoord de hulpvragen in het werkboek.

Stap 4. Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek.

Stap 1 Samenvatting 1.7

1.7 Organisaties en criteria van effectiviteit

De effectiviteit van organisaties heeft betrekking op de mate waarin gestelde doelen worden bereikt.

Voor de afzonderlijke componenten van organisaties, te weten middelen en interne en externe belanghebbenden, kunnen specifieke criteria van effectiviteit worden onderscheiden, namelijk de mate van respectievelijk efficiëntie, satisfactie en behoeftevoorziening.

Uiteraard moeten voor subcomponenten subcriteria van effectiviteit worden vastgesteld. De onderlinge samenhang van de criteria maakt dat deze elkaar onderling positief of negatief kunnen beïnvloeden zodat de bereikte eindwaarde wat de totale effectiviteit betreft het resultaat van een optimaliseringsproces is.

Kenmerkend voor succesvolle organisaties is dat deze een stabiele strategie hebben, zo blijkt uit de Fortune/Hay Group-ranking 2007-2009.

Eveneens kenmerken succesvolle ondernemingen zich door hun gerichtheid op wereldwijde identificatie en ontwikkeling van getalenteerd personeel.

En daarnaast worden ze geleid door CEO's die langdurig in dienst zijn van de onderneming en die op ordelijke en voorspelbare wijze, bijna geruisloos, worden opgevolgd.

Ondernemingen kunnen daarbij succesvol zijn met zowel een sterk gecentraliseerde als een sterk gedecentraliseerde structuur, dit is afhankelijk van de situatie. Belangrijk is vooral dat de structuur in lijn is met het operationele bedrijfsmodel én de markt.

Stap 2 Lees 1.7 in het theorieboek.

Stap 3 Beantwoord de volgende hulpvragen.

34. a. Noem vier criteria van effectiviteit.
 - b. Op welke componenten of aspecten van de organisatie hebben deze vier criteria betrekking?
35. Waarom is de effectiviteit van een organisatie altijd de resultante van optimalisering?
36. a. Noem een aantal thema's die herkend worden in zogenoemde 'high performance' organisaties.
 - b. Welke voordelen heeft het hebben van een stabiele strategie?
 - c. Kenmerken succesvolle ondernemingen zich door een gecentraliseerde of door een gedecentraliseerde structuur?

Stap 4 Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek (pag. 30).

Stapsgewijze instructie bij 1.8 en 1.9

Stap 1. Lees de samenvatting van 1.8 en 1.9 in het werkboek.

Stap 2. Lees 1.8 en 1.9 in het theorieboek.

Stap 3. Beantwoord de hulpvragen in het werkboek.

Stap 4. Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek.

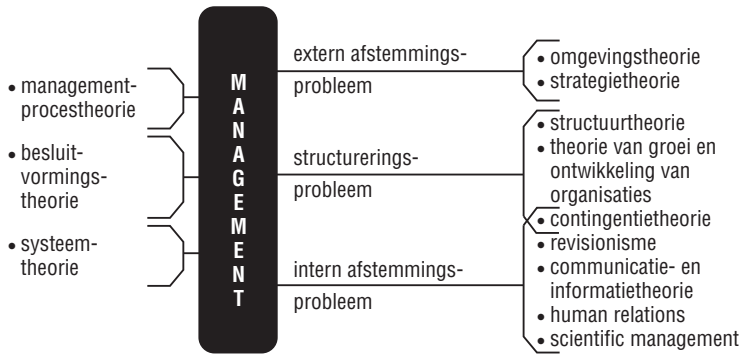
Stap 1 Samenvatting 1.8 en 1.9

1.8 Organisatie- en managementtheorie

Theorie en kennis van organisatie en management worden gevormd door bij herhaling inductief en deductief te werk te gaan. Uit ervaring of uit empirisch onderzoek tracht men *inductief* meer algemene geldigheden af te

leiden. Uit de algemene stellingen, axioma's en veronderstellingen *deduceert* men meer specifieke voorspellingen aangaande bedrijfsproblemen. Wegens de complexiteit van het voorwerp van onderzoek (organisatie en management): *het empirisch object*, heeft het onderhavige wetenschapsgebied een *interdisciplinair* karakter, daar de bijdragen van onderscheiden (mono)disciplines niet eenvoudig zijn te sommeren naar een *multidisciplinair* geheel, maar in wisselende verhoudingen op elkaar moeten worden afgestemd.

Naar invalshoek vallen binnen de theorie van organisatie en management een twaalfstal scholen en denkrichtingen te onderscheiden. In figuur 1.10 zijn deze met de drie kernproblemen van management in relatie gebracht.



Figuur 1.10 Scholen in organisatie- en managementtheorie in relatie tot kernproblemen van management

Drie van deze scholen zijn van meer algemene betekenis voor het denken over O-en-M-problematiek; de overige negen hebben meer specifieke betekenis voor de drie onderscheiden kernproblemen van management.

1.9 Management: het besturingsproces van transformatieprocessen

Door middel van de logistieke of transformatieprocessen vindt de daadwerkelijke omvorming plaats van hulpbronnen naar producten (of diensten). Het managementproces stuurt deze logistieke processen. Belangrijk daarbij zijn de volgende managementprocessen:

- besluitvormingsprocessen
- communicatieprocessen
- informatievoorzieningsprocessen

Belangrijke logistieke of functionele bedrijfsprocessen zijn die van:

- marketing en verkoop
- inkoop
- productie (voor industriële organisaties het hoofdproces)
- research en ontwikkeling
- financiën (voor banken het hoofdproces)
- het personele proces

Het managementproces brengt de functionele bedrijfsprocessen met elkaar in verbinding.

Processen beheerst men met behulp van de zogenoemde regelkring (het cybernetische proces) die is samengesteld uit:

- de uitvoeringsnormen
 - de opdracht tot uitvoering
 - het stuurorgaan dat voortdurend informatie over de gang van zaken ontvangt:
 - dat de ontvangen informatie toetst aan de gestelde normen en
 - dat actie onderneemt indien dat nodig is (*bijsturing*)
- } *feedback*

Informatie is dus van essentieel belang en kan worden beschouwd als het centrale zenuwstelsel van het bedrijf.

Het stelsel van regelingen dat voorziet in informatievastlegging en -verwerking, wordt de administratieve organisatie genoemd.

Stap 2 Lees 1.8 en 1.9 in het theorieboek.

Stap 3 Beantwoord de volgende hulpvragen.

37. Wat is het verschil tussen empirisch object en kenobject?
38. De theorie van organisatie en management is enerzijds analytisch en verklarend en anderzijds normatief. Licht dit toe.
39. Wat wordt bedoeld als de organisatiekunde interdisciplinair wordt genoemd?
40. Noem een aantal wetenschappen die een bijdrage kunnen leveren aan organisatie- en managementtheorie.
41. Welke scholen onderscheidt men binnen O-en-M-theorie?
42. Hoe verhouden het management- en het transformatieproces zich tot elkaar?
43. Wat is in essentie de betekenis van de systeem- en procesbenadering?
44. Noem drie belangrijke managementprocessen.
45. Noem de belangrijkste functionele bedrijfsprocessen.
46. De beheersing van processen vindt in vijf stappen plaats die men wel de regelkring of het cybernetische proces noemt. Welke stappen zijn dit?
47. Geef een omschrijving van wat de administratieve organisatie wordt genoemd.

Stap 4 Vergelijk de antwoorden met de antwoorden in het werkboek (pag. 30 en 31).

Antwoorden op de hulpvragen bij hoofdstuk 1

1. • Doelgericht
 - samenwerkende
 - mensen.
2. De organisatieleden: leidinggevende managers, uitvoerende werknemers.
3. Aandeelhouders, banken, afnemers, leveranciers, overheid, vakbonden enzovoort.
4. Een goed doordachte opzet van organisatie (in instrumentele zin) ontstaat door organiseren (in functionele zin). Waar organisaties een naam krijgen, een ‘eigen’ leven leiden en waar dit wordt herkend en ervaren, is sprake van organisatie (in institutionele zin).
5. Doelstellingen betrekking hebbend op: product/marktpositie; productiviteit en toegevoegde waarde; winstgevendheid; maatschappelijke verantwoordelijkheid; groei en continuïteit; salaris, werksfeer, prestige, zeggenschap der organisatieleden.
6. Door heersende ideeën die organisatieleden met zich meedragen in termen van waarden, normen en overtuigingen.
7. Voorspelbaarheid en overzichtelijkheid.
8. De door de leiding ingestelde taakverdeling, aangevuld met taak- en functiebeschrijvingen, beleidsrichtlijnen en procedures.
9. Ondersteunt de formele organisatie met aanvullende gedragsregels die niet officieel zijn vastgelegd. Voordeel: via persoonlijke contacten kan men buiten de officiële verbanden om, snel iets regelen. Nadeel: omdat de informele contacten geen officieel karakter hebben kan een werknemer handelen alsof ze niet bestaan, zodat door het precies volgen van richtlijnen en bevoegdheden vertraging ontstaat.
10. Direct: de gezagsrelatie met de werknemers uit de eigen eenheid; indirect: met werknemers uit andere bedrijfsonderdelen.
11. Het bepalen van de onderwerpen die aandacht moeten krijgen en de termijn waarop dat moet gebeuren.
12. Het bouwen en onderhouden van een relatienetwerk.
13. a. Interpersoonlijke activiteiten: onder andere het bemannen van een afdeling en het (doen) opleiden, beoordelen, bevorderen, motiveren en activeren van ondergeschikten. Het onderhouden van een formeel en informeel netwerk van contacten met individuen en groepen.
 Informatieactiviteiten: onder andere het zoeken naar en ontwikkelen van informatiebronnen en -systemen die voor een goede werkvoortgang nodig zijn; het overdragen van informatie naar interne en externe belanghebbenden.
 Besluitvormende activiteiten: hierbij zet de manager informatie om in actie.
- b. De reflectieve mindset, de analytische mindset, de ‘wereldse’ mindset, de samenwerkingsgerichte mindset en de actiegerichte mindset.

14. a. Topmanagement, middle-management en eerstelijnsmanagement.
b. Leidinggeven aan en sturen van activiteiten, het nemen van operationele beslissingen, het doorgeven van informatie (top-down en bottom-up), plannen, organiseren van de werkzaamheden, motiveren van medewerkers, onderhouden van interne en externe contacten, rapporteren en het genereren van business.
c. Op het niveau van het eerstelijnsmanagement.
d. Groep leidinggevend, management als proces en management als vak of wetenschapsgebied.
15. a. Het uithuizige type, de vergaderaar, de ‘troubleshooter’, de manager-specialist enzovoort. Door aan één aspect van de managerfunctie relatief te veel tijd te besteden.
b. De manager moet een inspiratiebron zijn voor andere mensen, visie en ideeën hebben, richting kunnen bepalen en een gemeenschappelijk gevoel van nuttig zijn creëren.
c. Op het optimaliseren van menselijke potenties.
16. Managementprocesschool.
17. Technische functie; commerciële functie; financiële functie; veiligheidsfunctie; comptabele functie; leidinggevende functie.
18. Prévoir; organiser; commander; coordonner; contrôler.
19. Strategische beleidsvorming; het ontwerpen van de organisatiestructuur; het beheersen van de processen in de organisatie.
20. Het voorspellen van de toekomst én het voorbereiden van de organisatie op de toekomst door planning.
21. Eenheid; continuïteit; flexibiliteit; precisie.
22. Deze principes paste Fayol zelf in de praktijk met succes toe. Onder andere arbeidsverdeling, gezag, verantwoordelijkheid, discipline, eenheid van bevel.
23. Kwalitatieve.
24. Het hiërarchische niveau en de grootte van het bedrijf.
25. Het extern afstemmingsprobleem; het intern afstemmingsprobleem; het structureringsprobleem.
26. Omdat het interne- en externe-afstemmingsprobleem erin samenkomen.
27. Tot de externe omgeving van een organisatie worden gerekend: partijen, situaties, objecten en factoren die haar functioneren beïnvloeden maar die daarvan geen beheersbaar deel uitmaken. Met de interne factoren worden de samenstellende componenten of subsystemen van een organisatie bedoeld.
28. Partijen; situaties.
29. Een gesloten systeem staat niet in interactie met een externe omgeving en sluit zich daarvan zo veel mogelijk af.
30. Invoer, doorvoer en uitvoer van materie, energie of informatie; het cyclische karakter van de activiteiten; negatieve entropie; negatieve feedback; zelfhandhaving in dynamisch evenwicht; equifinaliteit.

31. Barnard en Simon beschrijven de voorwaarden waaronder een organisatie haar leden kan bewegen hun participatie voort te zetten: beloning adequaat aan de bijdrage (zie tabel 1.2, theorieboek); het creëren van dynamische evenwichtige compromissituaties tussen participanten (zowel intern als extern).
32. Zie tabel 1.2, theorieboek.
33. Als de bijdragen van participanten in evenwicht zijn met de beloningen, zullen de participanten tot deelname bereid blijven.
34. a. Efficiency; satisfactie; behoeftevoorziening; zelfhandhaving door flexibiliteit en slagvaardigheid.
b. Middelen; interne belanghebbenden; externe belanghebbenden; de organisatie in een veranderlijke omgeving.
35. De effectiviteit van een organisatie is niet de uitkomst van een eenvoudige optelsom van inspanningen. Sommige criteria zijn alleen ten koste van andere criteria te halen.
36. a. Innovatie en creativiteit; high performance teams en jobs; effectief omzetten van strategie in actie; uitstekend leiderschap; regels voor effectieve samenhang en discipline; kwaliteitsverbetering in klantrelaties.
b. Het voorkomt tijdrovende structuurveranderingen en reorganisaties en het voorkomt dat medewerkers de focus naar binnen in plaats van naar buiten richten.
c. Dit is afhankelijk van de situatie. Belangrijk is dat de structuur in lijn is met het operationele bedrijfsmodel én met de markt.
37. Empirisch object: een zich in de werkelijkheid voordoend object dat men beschrijft/onderzoekt. Kenobject: het (theoretische) gezichtspunt vanwaaruit het empirisch object wordt beschreven/onderzocht.
38. Analytisch en verklarend: de organisatie wordt beschreven; normatief: het voorschrijven van aanbevelingen en gedragslijnen voor de praktijk.
39. De kennis van het empirisch object wordt door relevante wetenschappen naar rato van hun relatieve belang, geleverd.
40. Economie, psychologie, sociologie, technische wetenschappen, ethiek.
41. Scientific management enzovoort. Zie 1.8.4, theorieboek.
42. Het managementproces stuurt het logistieke of transformatieproces.
43. In de systeembenadering wordt ervan uitgegaan dat een systeem een structuur heeft waarbinnen zich processen afspelen. Het verloop van de processen dient in (door de mens gemaakte systemen/organisaties) dan eigenlijk de structuur te bepalen.
De procesbenadering benadrukt dit nog eens: het proces staat primair en vervolgens wordt een bijpassende structuur gevormd. Structuur en proces zijn echter steeds in onderlinge samenhang te bezien: de wijze van structurering is immers zowel afhankelijk van, als van invloed op de voortgang van de processen. Derhalve moeten structurele en procesmatige veranderingen steeds op hun gevolgen voor het geheel (de totaliteitsgedachte) én voor de organisatiedelen in hun onderlinge verband

(de interrelatiegedachte) worden doordacht. Dit samengaan van totaliteitsgedachte en interrelatiegedachte is de essentie van de systeem- en procesbenadering.

44. Besluitvorming; communicatie; informatievoorziening.
45. Het marketing- en verkoopproces; inkoop; productie; R&D; het financiële en het personele proces.
46. Het stellen van uitvoeringsnormen; geven van een opdracht; zenden van informatie naar een stuurorgaan; toetsen van de ontvangen informatie aan de gestelde normen; nemen van actie tot bijsturing, indien nodig.
47. Het stelsel van regelingen dat voorziet in informatievastlegging, informatieverwerking en -voorziening.

Multiplechoicevragen bij hoofdstuk 1

1. Welke van de volgende stellingen is juist?
 - I Een goed doordachte organisatie in instrumentele zin ontstaat door organiseren in functionele zin als systematische activiteit.
 - II Als een organisatie een eigen leven leidt, een eigen identiteit en cultuur krijgt en zich ook zo voordoet, dan kan van een organisatie in institutionele zin worden gesproken.
 - a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.

2. Het begrip organisatie kan in verschillende betekenissen worden gebruikt. Op welke betekenis duidt de volgende definitie? 'Organiseren is het proces van organiserend handelen, is dus organiseren als activiteit: het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen beschikbare mensen, middelen en handelingen.'
 - a. De institutionele betekenis.
 - b. De instrumentele betekenis.
 - c. De functionele betekenis.
 - d. De formele betekenis.

3. Welke uitspraak met betrekking tot de informele organisatie is juist?
 - a. De informele organisatie is altijd een belemmering voor de formele organisatie.
 - b. Het ontstaan van een informele organisatie moet door het management worden tegengegaan.
 - c. De informele organisatie wordt vaak vastgelegd in schema's en beleidsvoorschriften.
 - d. De informele organisatie ontwikkelt zich onder invloed van de organisatiestructuur en ontstaat min of meer spontaan.

4. Met betrekking tot de organisatie geldt:
 - I Aandeelhouders zijn externe belanghebbenden.
 - II Leden van de raad van bestuur zijn interne belanghebbenden.
 - a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.

5. Volgens Mintzberg hebben managers behoefte aan vijf verschillende 'mindsets' of denkpatronen. Welke van de onderstaande stelling met betrekking tot deze mindsets is/zijn juist?
 - I Effectief management vergt een combinatie van de vijf mindsets ofwel geïntegreerd in één persoon ofwel in managementteamverband door samenwerking op basis van elkaars sterke punten.
 - II De wereldse mindset heeft tot doel veranderingen te managen en om processen te organiseren en te structureren.
 - a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.

6. Wat wordt volgens Mintzberg verstaan onder de interpersoonlijke activiteiten van een manager?
 - a. Een manager treedt op als leider van de organisatie én hij bevordert de integratie tussen het werk dat gedaan moet worden en de behoefte van individuen en groepen die het werk uiteindelijk moeten doen.
 - b. Een manager neemt initiatieven, ontwerpt en stuurt veranderingsprocessen, hij moet mensen en middelen toewijzen, en plannen goedkeuren met betrekking tot bijvoorbeeld het besteden van geld.
 - c. Een manager zoekt naar informatie én hij bouwt een netwerk van contacten op en treedt op als spreekbuis.
 - d. Een manager zoekt naar kansen en verbeteringen in en buiten de organisatie én hij is medeverantwoordelijk voor de bemanning van zijn afdeling.

7. Covey hanteert een strikt onderscheid tussen managers en leiders. Waarop is dit onderscheid volgens Covey gebaseerd?
 - a. Managers richten zich vooral op het sturen van dingen, leiders richten zich op het optimaliseren van menselijke potenties.
 - b. Managers maken deel uit van de formele organisatie, leiders maken deel uit van de informele organisatie.
 - c. Managers zijn voortdurend op zoek naar consensus, leiders zijn voortdurend op zoek naar conflicten.
 - d. Managers richten zich primair op interpersoonlijke activiteiten terwijl leiders zich primair richten op besluitvormende activiteiten.

8. Fayol kende aan het management vijf functies toe. Vrij vertaald en samengevat komen deze op de volgende drie hoofdfuncties neer:
 - a. Ontwerpen van de organisatiestructuur; toewijzen van mensen en middelen; doen uitvoeren en beheersen van de interne processen.
 - b. Onderhouden van externe contacten; toewijzen van mensen en middelen; zorgdragen voor optimale arbeidsverdeling en budgettering.
 - c. Onderhouden van externe contacten; strategische beleidsvorming; zorgdragen voor optimale arbeidsverdeling en budgettering.
 - d. Ontwerpen van de organisatiestructuur; strategische beleidsvorming; doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie.

9. Bij het extern afstemmingsprobleem treedt de manager op als:
 - a. Strateeg en planner.
 - b. Strateeg en stuurman.
 - c. Stuurman en leider.
 - d. Planner en leider.

10. Tussen de strategie, de organisatiestructuur en de middelen die de organisatie ter beschikking staan, bestaat een relatie. Welke van de volgende stellingen omschrijft deze relatie het beste?
 - a. De ontwikkeling van de organisatiestructuur is afhankelijk van de strategie van die organisatie en van de middelen en mensen die ter beschikking staan van de organisatie.
 - b. De door de organisatie gewenste middelen en mensen zijn afhankelijk van de structuur en strategie van de organisatie.
 - c. De strategie van een organisatie is afhankelijk van de organisatiestructuur en van de aan de organisatie ter beschikking staande middelen en mensen.
 - d. De organisatiestructuur is vrijwel onafhankelijk van de strategie van de organisatie.

11. Welke van de volgende stellingen is juist?
 - I Tot de externe omgeving van een organisatie behoren in principe al die objecten en factoren die, hetzij aan de invoerzijde, hetzij aan de uitvoerzijde, relaties met de organisatie hebben en een beheersbaar deel van de functievervulling vormen.
 - II Ter onderscheid van de externe omgeving wordt de interne omgeving van de organisatie gezien als een economisch-sociaaltechnisch systeem in haar samenstellende componenten of subsystemen.
 - a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.

12. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot effectiviteit van organisaties is/zijn juist?
- I Satisfactie heeft betrekking op de mate waarin de organisatie voorziet in de eisen en behoeften van belanghebbende partijen in de externe omgeving.
 - II Effectiviteit van de organisatie is de mate waarin de gestelde doeleinden worden bereikt.
- a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.
13. Binnen de theorie van het organisatie-evenwicht van Barnard en Simon worden de voorwaarden voor het voortbestaan van een organisatie aan de orde gesteld. Welke van de onderstaande stellingen met betrekking tot de theorie van het organisatie-evenwicht van Barnard en Simon is/zijn juist?
- I Er is sprake van organisatie-evenwicht als de organisatie haar interne en externe participanten zodanig beloont, dat deze gemotiveerd blijven om deel te nemen aan de organisatie.
 - II Organisatie-evenwicht kan worden gezien als een statisch evenwicht waarin een compromis is bereikt tussen de participanten.
- a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.
14. Effectiviteit heeft betrekking op de mate waarin gestelde doeleinden worden bereikt. Voor de mate van effectiviteit van een organisatie is een aantal criteria opgesteld. Welke van deze criteria zijn van toepassing op het externe afstemmingsprobleem?
- a. Behoeftievoorziening en zelfhandhaving door middel van flexibiliteit en slagvaardigheid.
 - b. Efficiency en behoeftievoorziening.
 - c. Zelfhandhaving door middel van flexibiliteit, slagvaardigheid en satisfactie.
 - d. Satisfactie en efficiency.
15. Deductie is een deelproces van theorievorming. Welke van de volgende stellingen met betrekking tot deductie is juist?
- a. Deductie vertrekt vanuit de realiteit en vandaaruit worden algemeen geldende stellingen afgeleid.
 - b. Deductie vertrekt vanuit theoretische stellingen en axioma's en vandaaruit worden meer bijzondere stellingen afgeleid.

- c. Deductie vertrekt vanuit de manager en vandaaruit worden algemeen geldende stellingen afgeleid.
 - d. Deductie vertrekt vanuit de organisatie en vandaaruit worden meer bijzondere stellingen afgeleid.
16. Welke van de volgende stellingen is juist?
- I Succesvolle organisaties worden gekenmerkt door een stabiele strategie.
 - II Organisaties kunnen uitsluitend succesvol zijn met een gedecentraliseerde organisatiestructuur.
- a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.
17. Welke van de volgende stellingen is juist?
- I Een interdisciplinaire benadering houdt rekening met verschillende disciplines die niet op elkaar worden afgestemd.
 - II De organisatie- en managementtheorie draagt een interdisciplinair karakter.
- a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.
18. Er zijn in de theorie van organisatie en management een twaalfstal denkrichtingen te onderscheiden. Drie hiervan zijn van algemene betekenis voor de ontwikkeling van het denken over de managementproblematiek. Welke van de volgende vier denkrichtingen behoort *niet* tot de drie denkrichtingen die van algemene betekenis zijn voor de managementproblematiek?
- a. De besluitvormingstheorie.
 - b. De managementprocestheorie.
 - c. De strategietheorie.
 - d. De systeemtheorie.
19. In een organisatie zijn managementprocessen en functionele processen te onderscheiden. Welke van de volgende processen is een onderdeel van het managementproces?
- a. Het marketing- en verkoopproces.
 - b. Het financiële proces.
 - c. Het informatievoorzieningsproces.
 - d. Het personele proces.

20. Welke van de volgende stellingen is juist?
- I De interrelatiegedachte wil zeggen dat elk deel van de organisatie steeds tegen de achtergrond van het geheel aandacht moet krijgen.
 - II Het samengaan van de totaliteitsgedachte en interrelatiegedachte is de essentie van de systeem- en procesbenadering.
- a. I en II zijn juist.
 - b. I is juist en II is onjuist.
 - c. I is onjuist en II is juist.
 - d. I en II zijn onjuist.

Antwoorden op de multiplechoicevragen achterin het werkboek op pag. 333.