

**De nummering van de meerkeuzevragen, (oefen)opgaven en toetsopgaven sluit aan op die in de huidige druk van de studiehulp.**

## 10.6 Organisatietheorieën

### Kennen en kunnen

Je kent de begrippen:

- organisatietheorie
- bureaucratische organisatie
- bureaucratie.

Je kunt:

- de kern van de inhoud van de klassieke organisatie-theorie beschrijven;
- de zes functies die Fayol onderscheidt in een organisatie opnoemen en beschrijven;
- de kern van de inhoud van scientific management beschrijven;
- de kern van de inhoud van de ‘Human Relations’-theorie beschrijven;
- de kern van de inhoud van het revisionisme beschrijven;
- de kern van de inhoud van de systeemtheorie beschrijven;
- de kern van de inhoud van de contingentietheorie beschrijven;
- de vijf organisatietypen van Mintzberg opnoemen en beschrijven.

### Meerkeuzevragen

- 11** Fayol, een van de grondleggers van de klassieke organisatie-theorie, onderscheidde zes essentiële functies binnen een organisatie. Welk van de volgende functies komt bij Fayol *niet* voor?
- A** commerciële functie
  - B** creatieve functie
  - C** financiële functie
  - D** leidinggevende functie
- 12** Welke bewering is juist over ‘scientific management’?
- A** Scientific management is de enige theorie die wetenschappelijk onderbouwd is.
  - B** Scientific management wil produceren volgens de efficiëntste productiemethode.
  - C** Scientific management jaagt de werknemers tot steeds hogere prestaties op.
  - D** Scientific management heeft tegenwoordig geen enkele betekenis meer.

- 13** Wat is het belangrijkste kenmerk van de ‘Human Relations’-theorie?
- A** Deze theorie zet zich af tegen scientific management.
  - B** Deze theorie streeft naar arbeiderszelfbestuur.
  - C** Deze theorie hecht veel waarde aan goede sociale verhoudingen binnen een organisatie.
  - D** Deze theorie wil een democratisch bestuur voor de organisatie.

- 14** Welke omschrijving past bij het revisionisme?
- A** Het revisionisme wil herstel van oude waarden en normen.
  - B** Het revisionisme is een theorie die zegt dat je bestaande theorieën regelmatig moet herzien.
  - C** Het revisionisme verbindt scientific management en de ‘Human Relations’-theorie met elkaar.
  - D** Het revisionisme zet zich af tegen scientific management en de ‘Human Relations’-theorie.

- 15** Welke bewering is juist over de systeemtheorie?
- A** De systeemtheorie is ontwikkeld in de 21<sup>ste</sup> eeuw.
  - B** De systeemtheorie leert dat mensen systematisch moeten werken.
  - C** De systeemtheorie ziet een organisatie als een systeem, opgebouwd uit diverse subsystemen.
  - D** De systeemtheorie kun je alleen gebruiken bij systematisch verlopende productieprocessen.

- 16** Welke bewering is juist over de contingentietheorie?
- A** De contingentietheorie beschrijft voor elk continent een afzonderlijke organisatie-theorie.
  - B** De contingentietheorie leert dat ‘alles met alles samenhangt’.
  - C** Volgens de contingentietheorie is alles in het leven toeval en dat geldt ook voor organisaties.
  - D** Volgens de contingentietheorie is de toepasbaarheid van een bepaalde theorie afhankelijk van de situatie.

- 17** Welk type organisatie is een adhocratie?
- A** Dit zijn organisaties die zonder leidinggevend kunnen.
  - B** Dit zijn organisaties waar alle besluiten ‘ad hoc’ genomen worden.
  - C** Dit zijn organisaties waar slechts enkele mensen het voor het zeggen hebben.
  - D** Dit zijn organisaties waarin deskundige, hooggeschoolde medewerkers projectmatig werken.

## Opgaven

### 10.28

Het is tegenwoordig niet vriendelijk bedoeld als je iemand een ‘bureaucraat’ noemt.

**a** Wat bedoel je meestal met een bureaucraat?

Het is een misverstand dat bureaucratische organisaties in alle gevallen slecht zouden zijn. Afhankelijk van de aard en de doelstelling van de onderneming of instelling kan het nuttig zijn deze in te richten als een bureaucratische organisatie.

- b** Noem de drie belangrijkste kenmerken van een bureaucratische organisatie.
- c** Verklaar aan de hand van deze drie kenmerken waarom overheidsorganisaties vaak tot dit type organisatie behoren.
- d** Toon met behulp van deze drie kenmerken aan dat een bureaucratie als organisatietype niet geschikt is voor een school.
- e** Bedenk zelf nog een voorbeeld van een instelling of onderneming die wel geschikt is om bureaucratisch te werken.

### 10.29

Fayol ontwikkelde zijn organisatie-theorie in het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw. Nu, honderd jaar later, zouden we aan de zes functies die Fayol onderscheidde, er zeker enkele toevoegen. Bijvoorbeeld de ‘personeelsfunctie’, de functie ‘onderzoek en ontwikkeling’ en de functie ‘externe communicatie’.

**a** Geef een korte omschrijving van de inhoud van deze toegevoegde functies.

Als we Fayol met deze extra functies zouden confronteren, zou hij waarschijnlijk opmerken dat dat in zijn indeling weliswaar geen zelfstandige functies zijn, maar dat ze goed kunnen worden ondergebracht bij één van zijn zes functies.

**b** Bij welke functies van Fayol passen de door ons toegevoegde functies het best?

### 10.30

Hieronder volgt een aantal benamingen voor functionarissen in een moderne handelsorganisatie.

- 1 boekhouder
- 2 inkoop-leider
- 3 verkoop-leider
- 4 directeur
- 5 arbocoördinator

**a** Tot welk van de zes essentiële functies van Fayol behoort elk?

Fayol ontwikkelde zijn theorie ongeveer honderd jaar geleden.

- b** Welk van de onder 1 t/m 6 genoemde functionarissen zal in die tijd beslist nog niet zijn voorgekomen?
- c** Waar houdt de onder **b** bedoelde functionaris zich mee bezig?

### 10.31

Het adviesbureau van Marijn Janson geeft adviezen aan ondernemers in de recreatiesector. Binnen zijn bureau werken drie professionele, hoogopgeleide medewerkers. Marijn en zijn medewerkers werken op gelijkwaardige voet samen. Iedereen werkt zelfstandig aan een aan hem of haar toegewezen opdracht.

Welke structuur is volgens Mintzberg in deze situatie gewenst? Motiveer je antwoord.

### 10.32

Mintzberg onderscheidt vijf organisatietypen of -structuren. De situatie waarin een organisatie verkeert, bepaalt in sterke mate hoe er bestuurd moet worden. Eén van de structuren van Mintzberg is de machine-bureaucratie.

- a** Geef een belangrijk kenmerk van de machine-bureaucratie.
- b** Geef een duidelijk voorbeeld van een organisatie waarvoor deze structuur geschikt is.

### 10.33

De systeemtheorie is ontwikkeld vanuit de wereld van natuur en techniek. Zo is een auto opgebouwd uit onder andere een brandstofsysteem, een aandrijfsysteem, een stuursysteem, een uitlaatsysteem en een veersysteem. Al deze systemen moeten onderling goed functioneren om een auto veilig te laten rijden. Op een vergelijkbare manier kunnen we het landsbestuur opdelen in diverse samenwerkende systemen en subsystemen. Het parlement is dan natuurlijk een belangrijk systeem, maar ook de ministerraad, de gemeente en daarbinnen de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. Binnen de gemeenteraad bestaan subsystemen als raadcommissies en fracties van politieke partijen.

**a** Noem een aantal systemen en subsystemen die je in een schoolorganisatie kunt onderscheiden.

In de systeemtheorie past de term ‘systeemhiërarchie’.

**b** Geef een voorbeeld van het voorkomen van systeemhiërarchie in de schoolorganisatie.

Het aardige van de systeemtheorie is onder andere dat goed zichtbaar wordt hoe onderdelen van een organisatie van elkaar afhankelijk zijn om te kunnen functioneren.

**c** Geef daarvan een voorbeeld in de schoolorganisatie.

Scholengemeenschap Het Studiehuis kent de volgende regeling voor leerlingen die te laat komen. Ze moeten zich melden bij de conciërge, die geeft een 'te-laat-briefje' en noteert de naam van de leerling. De leerling geeft in de klas het 'te-laat-briefje' aan de leraar, de leraar maakt een aantekening in het klassenboek, alle leerlingen die te laat zijn geweest op een dag moeten zich na hun laatste lesuur melden bij de conrector van hun afdeling en de conrector controleert dat natuurlijk.

**d** Welke systemen zijn hier aan het werk?

Wendy komt nogal eens te laat. Ze vindt de regeling daarover op Het Studiehuis 'bureaucratisch'.

**e** Waarom kun je die regeling inderdaad bureaucratisch noemen volgens de organisatietheorie?

### 10.34

Beredeneer waarom in de organisatorische opzet van een ziekenhuis zowel bureaucratische elementen moeten zitten als elementen uit de 'Human Relations'-theorie. Geef voorbeelden die betrekking hebben op een ziekenhuis.

### 10.35

Frank Bunker Gilbreth was ingenieur en Lillian Gilbreth psychologe. Ze werkten samen als organisatieadviseurs in de tijd dat scientific management opgang deed. Frank en Lillian waren getrouwd en bestierden hun huishouden volgens de principes van scientific management. Ze hadden twaalf kinderen. Frank en Lillian waren van mening dat een groot gezin efficiënter was dan een klein gezin. Eén van de kinderen heeft later in een boek op komische wijze beschreven hoe scientific management in een groot gezin uitwerkt.

Het sleutelwoord van scientific management is 'efficiency'.

- a** Geef een omschrijving van het begrip efficiency of efficiëntie.
- b** Geef drie voorbeelden waaruit blijkt dat de organisatie in een groot gezin efficiënter kan verlopen dan in een klein gezin. Denk aan taakverdeling, het gebruik van materialen, tijdbesteding en dergelijke.

Een gezin met twaalf kinderen is tegenwoordig uitzonderlijk.

**c** Noem enkele praktische nadelen van zo'n groot gezin.

De Nederlandse titel van het boek waarin één van de kinderen Gilbreth later verslag heeft gedaan van haar jeugd, luidt 'Voordeliger per dozijn'.

**M**

**d** Is het in onze tijd per saldo voordelig een groot gezin te hebben? Geef enkele argumenten voor je mening.

### 10.36

Frank Gilbreth maakte naam met zijn tijd- en bewegingsstudies van bij herhaling uitgevoerde werkzaamheden, zoals metselen, meubel maken en machinale arbeid. Hij wilde daarmee bereiken dat mensen in dezelfde tijd meer producten maakten op een voor hen gemakkelijker manier. Zo nodig moesten machines worden aangepast en verbeterd.

Het Socrates Gymnasium bestaat dit jaar 100 jaar. Dat wordt onder andere gevierd met een reünie. De feestorganisatie verwacht ongeveer 2 000 reünisten. Iedere oud-leerling zal bij binnenkomst een feestelijk corsage opgespeld krijgen. Een groepje van vijf leerlingen is belast met het in elkaar zetten van de corsages: bloem uit de doos halen, bloemsteel op maat knippen, papiertje op maat knippen, papiertje om de steel wikkelen, speldje eraan monteren, corsage in een verrijdbaar rek leggen (dat bij de ingang zal worden gezet).

Beschrijf hoe je dit productieproces zo efficiënt mogelijk kunt organiseren.

### 10.37

We vergelijken de volgende twee organisaties.

'Andante' is een winkel die zich toelegt op de verkoop van cd's in het klassieke muziekgenre. De winkel is gevestigd in een winkelpassage in het centrum van een middelgrote stad. De eigenaars, twee broers, kunnen de winkel runnen zonder personeel.

Het houtbewerkingsbedrijf 'Van Dalen' heeft zich toegelegd op de productie van tuinhuisjes. Het assortiment bestaat uit slechts drie modellen tuinhuisjes. In het bedrijf werken vier personen. Van Dalen levert de tuinhuisjes aan tuincentra, die ze doorverkopen aan de consument.

- a** Tot welke organisatietypen van Mintzberg rekenen we 'Andante' respectievelijk 'Van Dalen'?
- b** Wat kun je aan de hand van je antwoord op vraag **a** zeggen over het aantal managementlagen dat in elk van deze organisaties voorkomt?

## Minder stress en betere bedrijfsresultaten met zelfsturende teams

Organisaties die werken met zelfsturende teams functioneren beter. Bovendien ervaren werknemers minder stress en zijn ze minder vaak ziek. Ze zijn echter niet blijvend extra tevreden over hun werk. Om een organisatie door zelfsturende teams democratischer te maken, is het noodzakelijk dat de manager de invoering daarvan afdwingt.

Tot deze conclusies komt Robert van Eijbergen, die 10 februari a.s. aan de Universiteit Leiden promoveert op het proefschrift 'De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties'.

*Persbericht Universiteit Leiden*

Een zelfsturend team is een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten en diensten tot stand komen. Het team maakt de planning en zorgt dat deze gehaald wordt.

- a Bij welke organisatietheorie vind je het idee van zelfsturende teams het meest passend?
- b Kun je verklaren waarom het democratischer maken van zelfsturende teams enige dwang van bovenaf vereist?

## 10.7 Motivatietheorieën

### Kennen en kunnen

Je kent de begrippen:

- intrinsieke motivatie
- extrinsieke motivatie
- zelfontplooiing, zelfrealisatie, zelfactualisatie
- hygiënefactoren
- motivatoren.

Je kunt:

- beschrijven welk effect toepassing van elke van de in paragraaf 10.6 genoemde organisatietheorieën heeft op de motivatie van werkenden;
- de elementen beschrijven die samen de piramide van Maslow vormen;
- de betekenis van de piramide van Maslow aangeven voor de moderne organisatiekunde;
- de kern van de Theorie X-Y van McGregor uiteenzetten;
- de kern van de twee-elementen-theorie van Herzberg uiteenzetten.

### Meerkeuzevragen

**18** Mark haalt op school slechte resultaten. Als er geen verbetering optreedt, zal hij blijven zitten. Zijn ouders willen Mark stimuleren door hem een financiële aanmoedigingspremie in het vooruitzicht te stellen.

Welke bewering is juist?

- I Zo'n premie bevordert alleen de extrinsieke motivatie.
  - II Zo'n premie is wel aardig, maar zal op de lange duur niet werken.
- A** Beide beweringen zijn juist.  
**B** Beide beweringen zijn onjuist.  
**C** Bewering I is juist, bewering II is onjuist.  
**D** Bewering I is onjuist, bewering II is juist.

**19** Marcel is allang lid van een atletiekvereniging. Hij is een goede loper op de middellange afstanden.

Mary vindt Marcel heel aardig en is eigenlijk alleen daarom lid geworden van dezelfde atletiekvereniging. Ze doet vreselijk haar best tijdens de looptrainingen.

Welke bewering is juist?

- I Marcel is extrinsiek gemotiveerd.
  - II Mary is intrinsiek gemotiveerd.
- A** Beide beweringen zijn juist.  
**B** Beide beweringen zijn onjuist.  
**C** Bewering I is juist, bewering II is onjuist.  
**D** Bewering I is onjuist, bewering II is juist.

**20** William heeft niet zo veel interesse in studeren.

Toch doet hij wel zijn best op school, omdat hij niet achter wil blijven bij zijn twee oudere broers. Tot welke behoeftecategorie van Maslow behoort dit motief van William om goede schoolresultaten te boeken?

- A** behoefte aan veiligheid en zekerheid  
**B** behoefte aan sociaal contact  
**C** behoefte aan zelfontplooiing  
**D** lichamelijke of fysiologische behoefte

**21** Wat is een voorbeeld van zelfontplooiing?

- A** Bas werkt zaterdag in de supermarkt als vakkenvuller.  
**B** Een gepensioneerde taxichauffeur bezorgt als vrijwilliger kant-en-klaar-maaltijden bij bejaarden.  
**C** Joris is scheidsrechter in het amateurvoetbal.  
**D** Monica volgt een cursus om haar verlegenheid te overwinnen en beter voor zichzelf op te komen.

- 22** De Theorie X-Y van McGregor gaat over
- A** het tekenen van grafieken met een  $x$ - en  $y$ -as.
  - B** het oplossen van vergelijkingen met twee onbekenden ( $x$  en  $y$ ).
  - C** het beeld dat leidinggevend hebben van hun medewerkers.
  - D** het beeld dat ondergeschikten hebben van hun leidinggevend.

- 23** De twee-elementen-theorie van Herzberg gaat over
- A** de stelling dat in organisaties minstens twee elementen moeten voorkomen.
  - B** het feit dat medewerkers naar twee typen (elementen) kunnen worden onderscheiden.
  - C** het motiveren van medewerkers door ze de juiste motivatieprikkel te geven.
  - D** het vaststellen van de juiste salariselementen voor medewerkers.

### Opgaven

#### 10.39

Stefan haalt op school slechte resultaten voor Duits. Volgens de leraar Duits is Stefan niet gemotiveerd voor dat vak.

- a** Beschrijf in je eigen woorden wat de leraar Duits hiermee bedoelt.

Stefans ouders willen hem stimuleren meer aandacht aan het vak Duits te besteden. Als hij overgaat met een voldoende voor Duits, zal hij tijdens de vakantie een week op surfkamp mogen.

- b** Zorgt deze stimulans voor intrinsieke of extrinsieke motivatie? Licht je antwoord toe.

De stimulans werkt. Tijdens het surfkamp doet Stefan het zo goed dat de eigenaar van de surfschool hem een vakantiebaan aanbiedt als instructeur. Hij moet dan wel surfles geven aan groepen Duitsers, in het Duits uiteraard. Na enkele weken komen zijn ouders Stefan opzoeken bij de surfschool. Tot hun grote verbazing staat hij in redelijk goed Duits de toeristen de fijne kneepjes van het surfen bij te brengen. Hij heeft zijn Duits goed bijgespijkerd.

- c** Heeft Stefan deze vorderingen in Duits kunnen maken dankzij extrinsieke of intrinsieke motivatie? Licht je antwoord toe.
- d** Hoe zullen Stefans resultaten voor het vak Duits in het nieuwe schooljaar waarschijnlijk zijn?

#### 10.40

Geef de volgende wensen, behoeften of uitgaven een plaats in de piramide van Maslow.

- a** het lidmaatschap van een voetbalclub
- b** fietsverlichting
- c** het volgen van een cursus oosterse meditatie
- d** de aankoop van een duur Rolex-horloge
- e** de aanschaf van een pak melk

#### 10.41

Remco is filiaalchef van een supermarkt. Het personeel bestaat uit een assistent-filiaalchef, een vaste medewerkster als caissière en verder enkele oproepkrachten als vakkenvullers en caissières. De oproepkrachten zijn vooral scholieren en studenten. Remco hecht veel belang aan goed gemotiveerd personeel.

- a** Waarom is het terecht dat Remco zijn medewerkers goed wil motiveren? Wie zijn daar bij gebaat?
- b** Noem enkele maatregelen die Remco kan nemen om de genoemde categorieën personeelsleden te motiveren.
- c** Geef bij elk van de onder **b** genoemde maatregelen aan op welk niveau ze staan in de behoeftenpiramide van Maslow.

#### 10.42

Geef je mening over de volgende stelling.

*‘Of je in staat bent behoeften te bevredigen die op de hogere niveaus in de piramide van Maslow staan, heeft veel te maken met je welvaart (rijkdom, sociale klasse) en je persoonlijke ontwikkeling (opleiding, scholing, leefmilieu).’*

#### 10.43

Hans is hoofd van een kleine financiële administratie van een groothandel. Hans stelt eigen initiatief van medewerkers niet zo op prijs. Als een medewerker een idee aan Hans voorlegt met de openingszin: ‘Hans, ik dacht dat we voortaan beter...’, onderbreekt Hans hem direct met de woorden: ‘Jij moet niet denken, maar doen. Laat het denken maar aan mij over.’

- a** Is Hans een manager van het type Theorie X of Theorie Y? Verklaar je mening.
- b** Geef met een paar typering aan hoe de medewerkers van Hans zich zullen ontwikkelen.

#### 10.44 M

Iemand heeft de tekst in het theorieboek gelezen over de Theorie X-Y van McGregor en komt tot de volgende conclusie.

*‘Als medewerkers slecht functioneren, is dat de schuld van de leidinggevende. Die behandelt de medewerkers vanuit een negatieve houding (Theorie X). Wanneer je mensen positief benadert, gaan ze vanzelf beter functioneren.’*

Geef je mening over deze stelling.

#### 10.45 ☆

De Theorie X-Y van McGregor is ook toepasbaar in de relaties tussen een leraar en zijn leerlingen.

- Typeer in het kort het gedrag en de houding van een leraar en leerling die zich volgens Theorie X gedragen.
- Typeer ook het gedrag en de houding van een leraar en leerling die zich volgens Theorie Y opstellen.

#### 10.46 ☆

We vergelijken de behoeftenpiramide van Maslow met de twee-elementen-theorie van Herzberg.

- Op welke niveaus in de behoeftenpiramide van Maslow liggen de hygiënefactoren van Herzberg?
- Op welke niveaus in de behoeftenpiramide van Maslow liggen de motivatoren van Herzberg?

#### 10.47 ☆

Nederlandse schaatsers presteren al enige jaren op topniveau.

- Wat is in termen van Maslow het behoefteniveau waar de drijfveer van deze topschaatsers ligt? Motiveer je antwoord.
- Zal Theorie X of Theorie Y bepalend zijn voor de verhouding tussen trainer en topatleet? Licht je antwoord toe.

#### 10.48

Belangrijke elementen van de hygiënefactoren van Herzberg zijn in Nederland voor een groot deel gegarandeerd in allerlei beschermingswetten die de overheid heeft opgesteld voor werknemers. Geef enkele voorbeelden van wetten die de hygiënefactoren van Herzberg bestrijken.

## 10.8 Leiderschap

### Kennen en kunnen

Je kent de begrippen:

- managerial grid (van Blake en Mouton)
- seperatiegerichte manager
- relatiegerichte manager

- gulden-middenweg-manager
- taakgerichte manager
- integratiemanager
- leiderschapsstijl
- autoritaire leider
- democratische leider
- consultatieve leider
- participerende leider
- faciliterend leiderschap
- situationeel leiderschap
- omspanningsvermogen
- span of control
- depth of control
- integraal management
- management by direction
- management by objectives
- management by exception
- management by walking around
- management by delegation.

Je kunt:

- de opzet van de managerial grid van Blake en Mouton beschrijven;
- aangeven welk type manager past in een bepaalde situatie;
- aangeven welke leiderschapsstijl past in een bepaalde situatie;
- enkele maatregelen noemen om het omspanningsvermogen van leidinggevendenden (zowel in de breedte als in de diepte) te vergroten.

### Meerkeuzevragen

- 24** De managerial grid van Blake en Mouton gaat over
- het opstellen van werkroosters door managers.
  - het organiseren van managementtaken.
  - het herkennen van verschillende leiderschapsstijlen.
  - de aandacht die managers moeten hebben voor hun medewerkers.
- 25** Caren is hoofd van de afdeling marketing van een handelsorganisatie. Volgens haar ondergeschikten is ze iemand die zich graag opstelt als teamlid en er niet voor terugschrikt zelf uitvoerende werkzaamheden ter hand te nemen. Welk type leider is Caren?
- een democratische leider
  - een consultatieve leider
  - een participerende leider
  - een faciliterende leider



- 26** Welke bewering over het omspanningsvermogen van managers is *niet* juist?
- A** Het omspanningsvermogen van een manager betreft het aantal medewerkers waaraan hij of zij effectief leiding kan geven.
  - B** Het omspanningsvermogen heeft een diepte- en een breedtedimensie.
  - C** Het omspanningsvermogen heeft betrekking op het aantal medewerkers waar een manager mee kan communiceren.
  - D** Het omspanningsvermogen van een manager is groter naarmate de medewerkers beter geschoold en meer ervaren zijn.

- 27** John geeft leiding aan een team bedrijfsjuristen bij een grote oliemaatschappij. De medewerkers zijn allemaal goed geschoold en ervaren. John verwacht van hen dat ze zelfstandig kunnen werken. Alleen als ze met een bepaalde zaak dreigen vast te lopen, kunnen ze een beroep op hem doen. Dit is een voorbeeld van
- A** management by direction.
  - B** management by objectives.
  - C** management by exception.
  - D** management by delegation.

### Opgaven

#### 10.49

De managerial grid van Blake en Mouton beschrijft diverse leiderschapsstijlen. Afhankelijk van de situatie kan de voorkeur uitgaan naar een bepaalde leiderschapsstijl.

Welke leiderschapsstijl (uit het model van Blake en Mouton) zou jij geschikt vinden voor de volgende situaties? Neem figuur 10.8 uit je theorieboek over en markeer daarin de bij **a** t/m **e** gewenste leiderschapsstijl.

- a** Tien lichamelijk gehandicapten brengen met vier begeleiders een dagje door in een dierentuin. Mariet is een van de vier begeleiders en heeft de leiding tijdens die dagtocht.
- b** Een politiekorps zoekt een nieuwe hoofdcommissaris.
- c** Een grote multinational heeft door allerlei fouten van het management grote verliezen geleden. Het voortbestaan van de onderneming staat op het spel. De aandeelhouders willen een nieuwe president-directeur benoemen die de onderneming weer op het goede spoor brengt.
- d** Een team van drie computerdeskundigen gaat onder leiding van een van hen een nieuw systeem installeren bij een klant.

- e** Twee scholen voor voortgezet onderwijs gaan fuseren. Tijdens het fusieproces neemt de directeur van één van de scholen ontslag. Het bestuur van die school wil toch tijdelijk een nieuwe directeur benoemen wiens belangrijkste taak zal zijn de fusie af te ronden. Of hij daarna zijn functie kan houden, is niet te zeggen.

#### 10.50

Kan de directeur van een multinational zoals Philips of Unilever zich gedragen als participierend leider? Geef een korte toelichting bij je antwoord.

#### 10.51

Welke leiderschapsstijl vind je passender voor de directeur van een architectenbureau, autoritair leider of faciliterend leider?

#### 10.52

Een scheepskapitein en een huisarts geven beiden leiding. De kapitein heeft de zorg voor schip, lading en bemanning. De huisarts moet leiding geven aan een assistente.

Beide functies vergen een verschillende leiderschapsstijl.

- a** Welke leiderschapsstijlen zouden voor deze functies in aanmerking komen?
- b** Welk verband zie je tussen de functie, de leiderschapsstijl en de karaktereigenschappen die nodig zijn om de functie goed te vervullen?

#### 10.53

Menselijke karakters hebben veel facetten. Blake en Mouton onderscheiden slechts twee karakterdimensies: taakgerichtheid en menselijke betrokkenheid. Is dat niet te weinig? Het blijkt dat deze twee toch slim gekozen zijn. Je kunt allerlei karaktertrekken onderbrengen bij één van deze twee dimensies.

Tot welk van de twee dimensies van Blake en Mouton reken je de volgende karaktertrekken?

- 1 respect voor anderen
- 2 interesse in anderen
- 3 luisteren naar anderen
- 4 zich aan zijn/haar taak houden
- 5 anderen rechtvaardig beoordelen
- 6 samenwerken met anderen
- 7 nadenken vóór het handelen
- 8 eerlijk zijn
- 9 anderen helpen
- 10 vergissingen toegeven

**10.54** ☆

- a Wat zal een leidinggevende ervaren, als zijn omspanningsvermogen in de breedte wordt overschreden?
- b En wat ondervinden de ondergeschikten van de leidinggevende in deze situatie?

**10.55** ☆

Verklaar aan de hand van het begrip omspanningsvermogen dat een leraar op een school voor speciaal onderwijs minder leerlingen in de klas heeft dan zijn collega op een school voor regulier onderwijs.

**10.56** ☆

Een middel om de 'span of control' van een leidinggevende te vergroten is het aanstellen van een assistent-manager.

Noem enkele risico's die aan deze oplossing kleven.

**10.57** ☆

Kleinen BV is een groot installatiebedrijf in de bouw. Het bedrijf is werkzaam op het terrein van gas-, verwarmings-, water- en elektriciteitsinstallaties in woningen en andere gebouwen. Henco Kleinen is de enige directeur. Hij functioneert als een integraal manager.

- a Wat betekent dat, functioneren als integraal manager?
- b Welke effecten heeft deze keuze voor integraal management voor de volgende leidinggevende aspecten?
  - 1 span of control
  - 2 depth of control
  - 3 aantal managementlagen
  - 4 slagvaardigheid van de leiding

**10.58** ☆

In deze paragraaf is een aantal managementmethoden genoemd. Noem minstens één managementmethode die gebaseerd is op de Theorie X van McGregor en minstens één die gebaseerd is op de Theorie Y.

**10.59** ☆

Het aantal managementmethoden dat begint met de aanduiding 'management by ...' is in de loop van de tijd steeds verder aangevuld. Wat zal worden bedoeld met de volgende managementmethoden?

- a management by speech
- b management by terror

Een bekende voetbalcoach staat bekend om de donderpreken die hij in de rust tegen zijn spelers afsteekt. Als er slecht gepresteerd wordt, krijgen ze het stevig uitgemeten.

- c Welke managementmethode hanteert deze coach?

**10.60** ☆

Lees het onderstaande artikel.

## Baas is de baas en de rest volgt

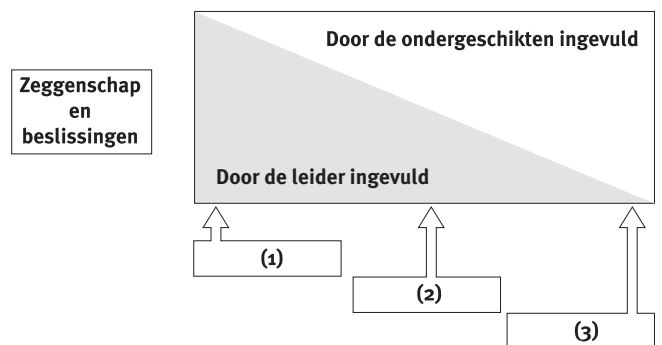
Na het samengaan van KLM en Air France was niet iedereen positief. Autoritair en hiërarchisch zijn enkele kwalificaties van de Franse managementstijl. De baas in het bedrijf is ook echt de baas en de werknemers hebben maar te luisteren. 'De Fransen hebben de touwtjes stevig in handen', zegt woordvoerder Freek Jochems van BBA, onderdeel van het Franse Connex. Leunis, directeur van headhuntersbureau Alfa Search, en Ripmeester, directeur van het bureau Expertise in Labour Mobility, zijn een stuk sceptischer. Volgens hen zijn Fransen snel geneigd de boel te overvleugelen. 'Ze nemen het heft in handen', voorspelt Ripmeester. 'De Nederlandse bedrijfsstijl is gebaseerd op consensus, de Franse cultuur is hiërarchisch. Dat uit zich al tijdens vergaderingen. Wie mag erbij zitten en wie voert het woord. Dat is allemaal strak geregeld. En uiteindelijk beslist de baas.'

Bron: *Haagsche Courant*

Beschrijf het verschil tussen de Franse en de Nederlandse leiderschapsstijl. Benoem ook de gebruikte leiderschapsstijlen.

**10.61** ☆

In het onderstaande schema kun je zien wie de uiteindelijke zeggenschap heeft, wie beslissingen neemt en in hoeverre de ondergeschikten inspraak hebben. Bij elke leiderschapsstijl past een andere verhouding tussen de zeggenschap van de leider en die van de ondergeschikten.



Bron: [www.btsq.nl](http://www.btsq.nl)

Welke leiderschapsstijl hoort bij elk cijfer te worden ingevuld? Kies uit autoritair, democratisch, consulterend en situationeel.



## 10.9 Management en communicatie

### Kennen en kunnen

Je kent de begrippen:

- ZMBO-model
- schriftelijke communicatie
- mondelinge communicatie
- verbale communicatie
- non-verbale communicatie
- persoonlijke communicatie
- massacommunicatie.

Je kunt:

- het ZMBO-model in een figuur afbeelden en de daarbij gebruikte begrippen en hun onderlinge relatie toelichten;
- schriftelijke en mondelinge communicatie vergelijken op basis van hun voor- en nadelen en toepassingsmogelijkheden;
- voorbeelden geven van non-verbale communicatie;
- voorbeelden geven van communicatie in organisaties
- maatregelen noemen om vergaderingen effectief te laten verlopen;
- een stappenplan opzetten om besluitvormingsprocessen effectief te laten verlopen;
- enkele mogelijkheden noemen om in vergaderingen tot een definitief besluit te komen;
- de hoofdpunten van de theorie van Leary beschrijven, zoals deze psycholoog die heeft vastgelegd in zijn 'Roos van Leary'.

### Meerkeuzevragen

- 28** Het ZMBO-model heeft betrekking op
- A** zelfbedieningsorganisaties.
  - B** het middelbaar beroepsonderwijs.
  - C** het basisprincipe van menselijke communicatie.
  - D** het zelfstandig onderwijsmodel.
- 29** Een e-mailbericht is een uiting van
- A** non-verbale communicatie.
  - B** mondelinge communicatie.
  - C** schriftelijke communicatie.
  - D** massacommunicatie.
- 30** Welke bewering is juist?
- I** Persoonlijke communicatie is gericht op één bepaald persoon.
  - II** Reclameboodschappen op radio en tv zijn uitingen van massacommunicatie.
- A** Beide beweringen zijn juist.
  - B** Beide beweringen zijn onjuist.
  - C** Bewering I is juist, bewering II is onjuist.
  - D** Bewering I is onjuist, bewering II is juist.

- 31** Wat is *geen* taak van de voorzitter van een vergadering?
- A** het voorbereiden van de vergadering
  - B** het opstellen van de agenda
  - C** het opstellen van het vergaderverslag
  - D** het bewaken van de vergaderorde

- 32** De voorzitter van voetbalclub FC Vooruit brengt tijdens de jaarvergadering het voorstel voor contributieverhoging in stemming. 53% van de leden is voor, 41% is tegen en 6% stemt blanco. De voorzitter concludeert dat het voorstel daarmee is aangenomen. Welke beslisregel is hier toegepast?
- A** unanimiteit
  - B** gewone meerderheid
  - C** gewogen meerderheid
  - D** eenmansregel

- 33** Een belangrijk element uit de theorie die is vastgelegd in de 'Roos van Leary', is het volgende.
- A** Bij een conflict is het goed een bosje rozen uit te wisselen.
  - B** Dominante mensen zijn het geschiktst als manager.
  - C** Door eigen gedrag ben je in staat het gedrag van de ander te beïnvloeden.
  - D** Gevoelsmensen zijn de mindere van dominante mensen.

### Opgaven

#### 10.62 🔄

In deze paragraaf is het ZMBO-model afgebeeld en besproken. De samenstellende delen van het model zijn: zender, medium, boodschap, ontvanger.

- a** Benoem elk van deze onderdelen voor de volgende situaties.
- 1 Een televisiekijker kijkt naar een televisiefilm.
  - 2 Een leraar legt een klas de stelling van Pythagoras uit.
  - 3 Een producent van medicijnen informeert de gebruiker van zijn medicijn door middel van een 'bijsluiter'.
- b** Geef bij elk van deze drie situaties aan op welke punten de communicatie zodanig verstoord kan worden (ruis) dat de boodschap niet overkomt zoals bedoeld is.
- c** Noem bij elke verstoring van communicatie uit vraag **b** een mogelijkheid om die verstoring te voorkomen.

### 10.63 ☆

In de afgelopen tien jaar heeft e-mail als communicatiemiddel een grote vlucht genomen. Behalve de vele voordelen zijn er ook nadelen verbonden aan dit medium.

- Noem twee voordelen van e-mail boven het verzenden van documenten per post.
- Noem twee voordelen van e-mail boven het voeren van een telefoongesprek.

Een nadeel van e-mail zou zijn dat het eerder dan bij schriftelijke of mondelinge informatie-uitwisseling aanleiding geeft tot misverstanden en zelfs tot verstoorte relaties.

- Noem enkele factoren die verantwoordelijk zijn voor dit nadeel.
- Wat kun je doen om deze nadelen te voorkomen?

### 10.64 ☆

Is schriftelijke communicatie verbaal of non-verbaal? Of is misschien beide (verbaal en non-verbaal) mogelijk bij schriftelijke communicatie? Ondersteun je antwoord met voorbeelden.

### 10.65 ☆

Medewerkers van callcentra bellen min of meer lukraak mensen met als doel hen 'iets' te verkopen. Het kan daarbij gaan om verzekeringen, hypotheek, abonnementen enzovoort.

- Is dit een voorbeeld van persoonlijke communicatie of van massacommunicatie?
- Noem een andere mogelijkheid voor een aanbieder om zijn klanten te bereiken.
- Welke voor- en nadelen kleven er aan de onder **a** en **b** bedoelde communicatiemogelijkheden, zowel vanuit het standpunt van de consument als dat van de aanbieder?

### 10.66

#### Opdracht

Het is een oud gezelschapspel, maar het blijft aardig. Iemand vertelt een korte boodschap aan een ander. Die vertelt het weer door aan iemand anders. Enzovoort. Het is verbluffend hoe weinig er ten slotte overblijft van de oorspronkelijke boodschap.

Neem de proef op de som. Lees een kort krantenartikel waarin een bepaalde gebeurtenis wordt beschreven of een overheidsmaatregel wordt uitgelegd. Vertel de korte inhoud aan een leerling. Die vertelt dit door aan een ander. Enzovoort. Laat de laatste leerling de boodschap opschrijven, zoals hij die heeft begrepen. Vergelijk dat met het oorspronkelijke krantenbericht.

### 10.67 ☆

Aan het eind van het schooljaar komen de docenten in een vergadering bijeen om vast te stellen welke leerlingen bevorderd worden naar het volgende leerjaar, welke leerlingen het huidige leerjaar nog eens over moeten doen (al dan niet met een aanvullende opdracht) en welke leerlingen het dringende advies krijgen de school te verlaten wegens onvoldoende resultaten.

- Wat is het doel van deze vergadering, besluiten nemen, informatie uitwisselen, problemen oplossen of misschien nog iets anders?
- Welke rolverdeling is in zo'n vergadering aanwezig?
- Waaruit bestaat de voorbereiding op deze vergadering?
- Welke besluitregel zal in deze situatie vermoedelijk gelden?
- Waaruit bestaat de nazorg van de vergadering?

### 10.68

#### Opdracht

In de theorie is een stappenplan gepresenteerd voor het doorlopen van een gefundeerd besluitvormingsproces. Stel je voor dat je een fiets wilt aanschaffen. Doorloop de vijf stappen uit het stappenplan om een verantwoorde keuze voor een nieuwe fiets te maken.

### 10.69 ☆

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders van een nv zijn soms wel duizend of meer mensen aanwezig. Als een voorstel van het bestuur in stemming wordt gebracht, gaat het erom hoeveel aandelen ieder bezit. Iemand die één aandeel bezit, legt natuurlijk minder gewicht in de schaal dan iemand die er een paar honderd bezit.

Welk besluitregel is in dit geval van toepassing?

### 10.70 ☆

Albert-Jan en Romeo zijn servicemonteurs voor verwarmings- en ventilatiesystemen in kantoor- en schoolgebouwen. Ze werken sinds een paar dagen samen als team. Romeo begint zich echter steeds meer te ergeren aan Albert-Jan. Hij vindt dat Albert-Jan altijd de baas speelt, alles beter denkt te weten en nauwelijks luistert naar wat zijn 'teammaat' inbrengt.

- Welke positie neemt Albert-Jan kennelijk in op de Roos van Leary?

Romeo vertelt aan zijn chef Mike over zijn probleem met Albert-Jan. Mike heeft onlangs een managementcursus gevolgd en kennisgemaakt met de Roos van Leary.

- Welk advies kan Mike aan Romeo geven om het werken met Albert-Jan een stuk plezieriger te maken?

Mike praat ook met Albert-Jan, die vindt dat Romeo passief is en zelf weinig initiatief neemt. Hij vindt dat Romeo alles maar aan hem overlaat.

- c Welk advies geeft Mike aan Albert-Jan om de werkrelatie met Romeo te verbeteren?

### 10.71

Lees het onderstaande artikel.

## ‘Vergaderingen kosten 60 miljard euro’

AMSTERDAM (ANP) - De kosten van vergaderen bedragen in Nederland ongeveer 60 miljard euro per jaar. Dat heeft Synovate/Interview NSS becijferd op basis van een steekproef onder 950 werkende Nederlanders. Bij de optelsom, gemaakt in opdracht van de Nederlandse Spoorwegen, zijn alleen de loonkosten meegenomen. Bijna de helft van de werknemers (44 procent) betwijfelt het nut van de helft of meer van de vergaderingen. De grootste ergernissen tijdens de bijeenkomsten zijn collega's die onderling kletsen, bellen en/of sms'en.

Negen op de tien vergadelaars kampen wel eens met concentratieproblemen. Vrouwen denken dan vaak aan het huishouden, mannen aan financiële zaken.

- a Beschrijf waaruit de kosten van de vergaderingen bestaan.
- b Noem twee manieren om de vergaderkosten zo veel mogelijk te beperken.

### 10.72

Bekijk de onderstaande cartoon.



Bron: [http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/kwaliteitsvol\\_vergaderen/rubrieken/05.htm](http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/kwaliteitsvol_vergaderen/rubrieken/05.htm)

- a Leg uit waarom hier geen sprake is van efficiënt vergaderen.
- b Leg uit waardoor in deze situatie ruis kan ontstaan.

### 10.73

Lees het onderstaande webartikel.

## Vergaderen zonder woorden

Tijdens een vergadering wordt voortdurend gecommuniceerd en niet alleen door de mensen die aan het woord zijn. Alle aanwezigen geven tijdens de bijeenkomst non-verbaal te kennen hoe ze in de bespreking zitten. Ze laten voortdurend blijken of ze het gespreksonderwerp interessant vinden en of ze het met de sprekers eens zijn.

Als de gespreksdeelnemers over een onderwerp discussiëren, is de betrokkenheid van eenieder zichtbaar aan hun houding. De mensen die het niet zo heel interessant vinden, zitten achteruit in hun stoel, en maken vaak de mooiste tekeningen, terwijl ze anderen het idee geven dat ze aantekeningen maken. De echte ongeïnteresseerden staren doelloos voor zich uit of kijken wat in het rond. Als alle aanwezigen er op deze manier bij zitten, is het tijdstip van de dag misschien verkeerd gekozen of is er weinig belangstelling voor het onderwerp. Over zo'n onderwerp hoeft dan niet lang gesproken te worden.

Gespreksdeelnemers die het onderwerp belangrijk vinden, volgen de sprekers non-verbaal. Als ze het met de spreker eens zijn, knikken ze veel. Ze nemen een open, luisterende houding aan waarbij ze zich iets naar voren buigen. Het komt ook opvallend vaak voor dat toehoorders een gelijke houding aannemen als een spreker met wie zij het eens zijn. Door te letten op de houdingen van de aanwezigen, kun je een idee krijgen over hoe de meningen verdeeld zijn. Misschien neemt de helft van de luisteraars de houding van de spreker over en zit de andere helft in een afwerende houding. De mensen die het niet eens zijn met de spreker, bewegen hun hoofd nauwelijks. Ze zitten achteruit en nemen een starre, gesloten houding aan. Vaak hebben ze hun armen over elkaar of bedekken hun mond met hun hand. Als ze nee schudden, staan ze vermoedelijk op het punt om iets in te brengen.

Bron: [www.lichaamstaal.nl](http://www.lichaamstaal.nl)

Tijdens een vergadering is op een bepaald moment een persoon aan het woord.

- a Beschrijf het ZMBO-model voor deze vorm van communicatie.

Volgens het artikel is er echter nog een andere vorm van communicatie.

- b Beschrijf het ZMBO-model voor de andere vorm van communicatie.
- c Noem een manier waarop ruis kan ontstaan bij deze vorm van communicatie.
- d Op welke manier moet de voorzitter met deze vorm van communicatie omgaan?

De beschrijving uit het artikel is niet alleen toepasbaar op vergaderingen.

- e Noem een moment of gebeurtenis waarin je de bovenstaande beschrijving herkent.

## 10.74 ②

Ga naar de website [www.123test.nl](http://www.123test.nl). Zoek de 'Roos van Leary'-test op en voer deze uit.

Hoe kun jij het beste getypeerd worden op basis van deze test? Geef ook een omschrijving.

## Toets

- 3 Wat is de belangrijkste verdienste geweest van scientific management, die tot op de dag van vandaag doorwerkt?
- 4
  - a Vergelijk de eigenschappen van een machinebureaucratie met die van een professionele bureaucratie.
  - b Geef van beide organisatietypen een voorbeeld.

De machinebureaucratie en de professionele bureaucratie zijn door Mintzberg beschreven in het kader van de contingentietheorie.

  - c Geef een beknopte karakterisering van de contingentietheorie.
- 5 De eigenaar van herenmodezaak 'Bokito' biedt zijn verkopers aan het eind van het jaar een financieel extraatje (een bonus), als ze voor meer dan gemiddeld hebben verkocht.
  - a Is hier sprake van intrinsieke of extrinsieke motivatie?
  - b Op welk behoefteniveau volgens de piramide van Maslow ligt deze bonus voor een verkoper die zich hierdoor extra inzet? Let op: het gaat erom dat je je antwoord goed beargumenteert!
  - c Hoe beoordeel je deze bonus in het kader van de twee-elementen-theorie van Herzberg? Ook hier gaat het vooral om de onderbouwing van je antwoord.
  - d Is de eigenaar van 'Bokito' een aanhanger van de Theorie X of van de Theorie Y (van McGregor)? Beargumenteer je antwoord.
- 6 Op de managerial grid van Blake en Mouton worden vijf leiderschapstijlen onderscheiden. Daarbij is gesteld dat vooral de situatie bepaalt voor welke leiderschapstijl er gekozen wordt. Welk van de genoemde leiderschapstijlen zal vrijwel nergens en nooit als meest verkieslijk worden aangemerkt?

- 7 De Romeinen hadden in hun leger een eenvoudige hiërarchie. Zo kenden ze de tienman, de honderdman en de duizendman. De benaming van deze rangen verwijst naar het aantal soldaten dat onder hun bevel stond.
  - a Hoeveel soldaten vielen onder de bevelvoering van een duizendman?
  - b Hoeveel tienmannen en hoeveel honderdmannen had een duizendman onder zijn bevel?
  - c Aan hoeveel mensen gaf een duizendman directe leiding?
  - d Zegt het aantal dat je bij c hebt genoemd iets over de diepte of over de breedte van het omspanningsvermogen van de duizendman?
  - e Aan hoeveel tienmannen gaf een honderdman dagelijks leiding?
  - f Hoe groot was volgens de Romeinen blijkbaar het aantal mensen waaraan een leidinggevende in het leger dagelijks leiding kon geven?
- 8 Frans Bennink is directeur van een scholengemeenschap. Tijdens de pauzes en bij de leswisselingen loopt hij door de school en praat met leerlingen en docenten.
  - a Welke managementmethode past Frans Bennink toe?
  - b Wat is het positieve effect van deze methode in deze situatie?
  - c Kan dit voor Bennink de enige managementmethode zijn die hij als directeur hanteert? Geef een toelichting bij je antwoord.
- 9 Welke effect heeft management by delegation op het omspanningsvermogen van de leiding?
- 10 Welke besluitvormingsregel adviseer je in de volgende gevallen? Geef steeds een korte toelichting bij je antwoord.
  - a Een groepje toeristen gaat onder leiding van een gids op safari in het Krugerpark in Zuid-Afrika. Tijdens de tocht krijgt de auto motorpech. De auto strandt midden op een open vlakte, waar diverse wildsoorten zoals leeuwen, antilopen en olifanten rondlopen. Wat nu te doen?
  - b Boekhandel 'De Leesshop' bestaat tien jaar. De eigenaar stelt zijn medewerkers een 'feestbudget' ter beschikking, waar ze 'iets leuks' voor mogen organiseren.
  - c Boekhandel 'De Leesshop' wil fuseren met een plaatselijke kantoorboekhandel. Beide winkels zijn eenmanszaken. Over de samenwerking tussen beide zaken zijn natuurlijk allerlei besluiten te nemen.

**11** Bij de familie Onderdijk is er een jaarlijks terugkerende discussie over de invulling van de zomervakantie. De twee tieners Nikki en Ricky gaan nog steeds mee. Zowel zij als hun ouders kunnen allerlei ideeën en voorstellen inbrengen. Alleen vader en moeder hebben elk een vetorecht, als het op beslissen aankomt.

Ricky heeft de theorie van dit hoofdstuk bestudeerd en concludeert dat het besluit over de vakantiebestemming in hun gezin wordt genomen met unanimititeit.

Is dit juist? Geef een korte toelichting bij je antwoord.