

Organiseren: regelen + installeren van collectieve activiteiten

Collectief resultaat > individueel resultaat

Doel: optimaliseren van individu in functie van collectief belang

Organisatie

- Structuur van rollen, taken en specialisatie
- Processen
- Regelingen tot overschrijding organisatiegrenzen (**boundary crossing**)

Structurele componenten

Basisstructuur: hiërarchie met verschillende niveau's

Elk niveau heeft autoriteit over andere departementen

Probleem: nood aan rapportingslijn (communicatie)

Personeel is *gespecialiseerd*

--> Verdeeld in rollen (groepen tussen eenheden)

Procedures

- Regels/standaarden onderneming gebonden (imago, visie, ...)
- Verschillende tijdschema's (activiteitsafhankelijk)
- Verschillende systemen

! Onderneming specifiek

Fundamentele processen

Fundamentele processen: veranderen doorheen tijd

- Integratie + coördinatie van verschillende departementen (verschillend doorheen tijd)
- Controle mechanismen (laks of sterk)
- Uniek beloningssysteem per onderneming

Processen: grote invloed op productiviteit (motiverend of demotiverend)

Regelingen tot grensoverschrijdende organisatie

Regeling: afhankelijk v/d ondernemingsgrootte (verschillend tussen ondernemingen en sectoren)

- **Outsourcen:** uitbesteden van enkele activiteiten aan dienstverlenende ondernemingen
- **Virtuele organisatie:** samenwerken via telecommunicatie (geen fysieke ruimte)
- **Alliantie:** samenwerking voor gemeenschappelijk voordeel
- **Internationaal organiseren:** organiseren over de grenzen heen

ZIE PROJECTLESSEN VOOR MEER INFORMATIE

Voordelen van organiseren

- **Specialisatie:** productiviteitsverhoging mogelijk (kwaliteit en kwantiteit)
- **Schaalvoordelen:** economics of scale and scope
- **Navigatie in complexe omgeving:** meer mensen leidt tot meer analyse
- **Macht en controle:** kleine ondernemingen kan men onderdrukken

Management voorziet de haalbaarheid v/d voordelen

--> Organiseren bepaald hoeveel mensen bijdragen tot collectieve activiteiten

Mensgerelateerde organisatie: elke vorm van organiseren heeft ander effect

--> Effect hangt vaak ook af van *persoon tot persoon*

Nadelen van organisatie

- Beperkte motivatie + moreel: overbelasting, geen werklust
- Latere + foute beslissingen
- Conflicten en gebrek aan coördinatie: slechte communicatie tussen departementen
- Stijgende kosten: teken van inefficiënte structuur en te hoge lonen

Modern Times Fragment (Charlie Chaplin)

- Bazen doen niets buiten controle (**gecentraliseerde besluitvorming**)
Arbeiders worden gezien als machines
- Veel automatisering
- Sequentiële afhankelijkheid (falen van één lid, doet volledig proces falen)
- Erg vergaande arbeidsverdeling

Taylor: theorie rond arbeidsverdeling en organisatie

Invoeren van tijdsschema's

Vijf principes van Taylor

- Verantwoordelijk van arbeid naar manager
 - * **Manager:** denken + beslissen
 - * **Tussenmanagement:** controle
 - * **Arbeiders:** uitvoerende krachten
(Ontstaan uit migratiegolf naar USA)
- Wetenschappelijk toetsen wat meest efficiënt is (**scientific management**)
Ref: vorm en gewicht schop Steel Company
- Juiste man op de juiste plaats (verdeling volgens *fysieke kwaliteit*)
- Training tot efficiëntie
- Controle en sturing van prestatie (loon gekoppeld aan prestatie)
Centraal idee: geld is enige motivatie

Fayol: meer rekening met menselijke kant

Vier principes van Fayol

- Eenheid van bevel: slechts één baas
- Scalaire keten/hiërarchie: rapporteren aan persoon boven zich
(één persoon geeft orders en voorziet de communicatielijn)
- Span of control: aantal leiders afhankelijk v/h aantal arbeiders
(wetenschappelijk bepalen)
- Gelijkheid voor iedereen: beloning volgens prestatie
(organisatie is onpersoonlijk)

Verschillende mechanismen

Functioneel mechanisme: nakijken werk per individu

--> arbeidsdeling tussen denken, controle en doen

Voorbeeld: Ford T: gedetailleerde werkstructurering en standaardisering

Sociaal mechanisme: kijken naar relatie management en arbeiders

--> autoriteitsstructuur/hiërarchie

! Onpersoonlijk legalisme: geen vriendjespolitiek, behandeling op basis van regels (prestatie)

Begrippen

Specialisatie: verdeling van taken

Centralisatie: verdeling van verantwoordelijkheid

Autoriteit en verantwoordelijkheid moeten in *evenwicht* zijn

Autoriteit > verantwoordelijkheid

--> Geen verantwoording nodig: *men kan doen wat men wil: corruptie, willekeur, ...*

Verantwoordelijkheid > autoriteit

--> Geen mogelijkheid tot veranderingen: *frustrerend en geen ontplooiing mogelijk*

! Mensen volgen nauw regels: fragment boot (afzetten kapitein)

Mechanistische organisatiekeuze

Pluspunten

- Massaproductie mogelijk (standaardisatie en specialisatie - steeds herhalende taak)
- Nuttige inschakeling van ongeschoolden
- Specialisatie en specialismen: vele jobs ontstaan
- Onrechtvaardigheid daalt: onpersoonlijke maatstaf

Componenten van de organisatie

BASISSTRUCTUUR

Hiërarchie

- Meerdere beleidsniveau's (splitsing denken en doen)
- Gecentraliseerde autoriteit (machtconcentratie aan top - rest is uitvoerend)
- Rapporteringslijn

Specialisatie

- Fundamentele opsplitsing v/h werk
- Specialisatie op basis van competentie
- Duidelijke rolomschrijving

PROCEDURES

Strikte tijdschema's

- Geen vrijwillige richtlijnen (zowel voor personeel als baas, striktheid)
- Organisatie op basis van regels
- Onzekerheden nemen af (kennis rond verwachtingen)

PROCESSEN

- Vertikale organisatie: direct contact tussen verschillende besturingslagen
- Gecentraliseerde controle op hoogste niveau (**bureaucratie**)
- Belong op vlak van individueel resultaat

Kenmerken van mechanistische organisatie

- **Eenheid van bevel:** supervisie van één baas (communicatie in directe lijn: centralisatie van info)
- **Nadruk op voorschriften:** duidelijke en precieze procedures, regels en functies
- **Departementalisatie:** werken met organogram (beeldvorming structuren)
 - > *Vertikaal:* hiërarchie
 - > *Horizontaal:* departementen
 - > *Lijnfuncties:* rechtstreekse invloed op productie (logistiek etc.)
 - > *Stafffuncties:* onrechtstreekse invloed (veiligheid, controle)
(stafffuncties is vooral horizontale lijn)

Vaak zijn er procedures rond: hygiëne, veiligheid, klantenservice, esthiek

! Personeelsleden betrekken bij opstellen v/d procedures

Men spreekt van **TOP-DOWN sturing**

Vanuit de top komen er ideeën rond: doelen, budgettaire plannen en systematische controle

Duiding term hiërarchie

- Duidelijke verantwoordelijkheden
- Orde in het beslissingsproces
- Aanvaardbare basis v/d organisatie (consensus stimuleren)
- Juiste man, juiste plaats

Bureaucratie verloor na 1950 zijn positief

Reden: technologische ontwikkeling werd tegengehouden door bureaucratie

--> Verdwijnen van conventionele organisatievorm

! Sommige punten werden wel behouden

Nadelen mechanistische structuur

- **Hiërarchie:** efficiëntie en orde stegen

MAAR: belemmering van innovatie en aanpassingen

--> beperkte verticale communicatie (enkel orders)

Oplossing: meer horizontale en externe communicatie

- **Status Quo:** denkwijze beperkte het evolutiegericht denken met risico's

- **Hoge kosten:** aantal bureaucraten groeide erg snel

- **Afstand personeel en baas:** afstand werd te groot

- **Managers hun inspraak:** deze was te weinig wat demotiverend werkt

T. Burns & G. Stalker (1961): Nieuwe organisatie technieken

"The management of innovation"

(Analyse op sociologisch vlak)

Inhoud: minder wetenschappelijk, meer reële kijk

Onderzoek naar *effectiviteit* en *ineffectiviteit* van verschillende ondernemingen

Werkten met **contingentiëtheorie**

--> Beste structuur afhankelijk van verschillende factoren (geen universele oplossing)

Men deed onderzoek naar verschillende ondernemingen in vier sectoren

Ze waren voorstander van vage grenzen in verantwoordelijkheid (moest overal zijn)

! WÉL nog hiërarchie en baas **VRAAG STELLEN PROF (contradictie met wat volgt)**

Het mocht GEEN *informele gezagsstructuur* worden

Informele gezagsstructuur: per taak andere kennis en bijgevolg specifieke projectleider

(**Projectleider:** lager in hiërarchie, wel in zeker zin baas)

Mechanistische Organisatie	Organische Organisatie
Voorspelbaar	Onvoorspelbaar
Focus op hiërarchie (verticale communicatie)	Focus op horizontale communicatie (onderling)
Gecentraliseerde besluitvorming	Gedecentraliseerde besluitvorming (elk niveau)
Strikte rolverdeling en sterke specialisatie (veel regels en procedures)	Grote afhankelijkheid tussen werknemers (communicatie + individuele beslissingen)

Joan Woodward (1965): Nieuwe organisatietechnieken

Keuze v/d organisatie afhankelijk v/d gekozen technologie

DRIE VORMEN VAN ONDERNEMINGEN

Stukproductie (organische structuur)	Niet complexe structuur
	Makkelijke technologie
	Kleine orders
	Maatwerk
Massaproductie (mechanische structuur)	Veel productie
	Standaard goed
	Simpele technologie
Continue productie (organische structuur)	Meest complex
	Hoog technologische producten
	Complexe machines

Waarom organische structuur bij continue productie:

Complexe problemen oplossen in groepjes (minder nood aan hiërarchie)

Waarom organische structuur bij stukproductie:

Personeelsleden zijn goed in wat ze doen en vrijwel autonoom (hiërarchie zou enkel kosten)

Lawrence en Lorsch (1967): Nieuwe organisatietechnieken

Kwamen met de **differentiatie** en **integratie theorie**

--> elk departement v/d onderneming werkt in andere omgeving

Bijgevolg: aparte vorm per departement

(NIET: één structuur voor de hele organisatie)

DRIE GROTE DEPARTEMENTEN

- **R&D** (Organisch): veel specialisatie, kleine groepjes per project
- **Productie** (Mechanisch): laaggeschoold, veel specialisatie
- **Marketing** (Tussenin)

Ook per industrie verschillend

Des te instabieler de omgeving, des te meer de nood aan differentiatie

Congruëntietheorie (overeenstemmingstheorie)

Theorie die beoogt een bepaalde strategie te kiezen die tussen de andere ligt

--> (in)congruentie tussen organisatorische subsystemen

Men moet congruent zijn tussen de keuzes v/d onderneming

--> zal leiden tot efficiëntie

Contingentietheorie (theorie zonder dwang)

STERKE PUNTEN

- Houdt rekening met de omgeving
(*externe visie*: technologisch en concurrentie opvolgen)
- Verschillende types van organisatie mogelijk binnen zelfde onderneming
- Organisatorische analyse (welke strategie en technologie)
- Innovatie en flexibiliteit worden ondersteunt

ZWAKKERE PUNTEN

- Omgeving is niet eenduidig bepaald (vaak andere doelen dan concurrent)
- Organisatie bestaat niet meer, het is de eenheid van structuur en mensen
--> soms niet complementair in het geheel
- Ideologie (enkel de beste ondernemingen overleven)

Nieuwe trends vragen veranderingen

- Globalisering
- Hyper competitie
- Nieuwe technologieën
- Kenniseconomie
- Sociale verantwoording

GLOBALISERING

- Grotere complexiteit binnen ondernemingen (interne consequentie)
- Nood aan controle en aanpassing voor lokale situaties
- Doel om standaardisering te behouden (flexibiliteit nodig voor één organisatie is ook nodig)

HYPERCOMPETITIE

- Proactief aanpassen aan nieuwe competitieve kansen en bedreigingen
- Bedrijf moet flexibel zijn (snelle en juiste aanpassingen stimuleren via organisatie)
- Organisatie moet organisatorisch leren aanzetten (ter aanpassing aan hyper competitie)

NIEUWE TECHNOLOGIEËN

- Nieuwe organisatorische mogelijkheden door nieuwe technologie
- Nieuwe technologie zorgt voor: Vereenvoudiging v/d managementinstructies (**delaying**)
Betere integraties (horizontale structuren)
- Externe versoepeling van management: Informatiestromen
Transacties tussen organisatorische grenzen

KENNISECONOMIE

- Belang differentiatiestrategie stijgt (op basis van innovatie)
- Interne differentiatie en integratie (combinatie *exploration* en *exploitation*)
- Gebruik van *interdisciplinaire teams* (aanmoedigen innovatie en projecten)
- Initiatief geven aan kennis werknemers (kennis benutten en motivatie stijgt)

SOCIALE VERANTWOORDELIJKHEID

Onderneming is meer dan enkel een business

- Corporate governance
- Sociale verantwoordelijkheid (CSR en MVO)
- Betere werkomgeving

Nood aan **normatieve norm van controle** (belangrijker dan dirigerende vorm)

! Aandacht voor *persoonlijk initiatief* en *ontwikkeling*

Nood aan **interorganisatorische motivatie**

--> toelating om sociaal verantwoorde praktijken te garanderen bij partners/aannemers

Men gaat hiërarchie inperken (nood aan simpelere structuur)

--> personeel stimuleren tot voorstellen en initiatief (**bottom-top**) (vaak in teams)

Doelen

- Betere communicatie
- Betere verantwoordelijkheid voor teams
- Betere controle op basis van doelstellingen en normen (niet supervisie)

Organische organisatiekeuze

HIËRARCHIE

- Minder dan bij mechanische
- Autoriteit en recht op initiatief te nemen bevorderen
- Leiding via begeleiding i.p.v. orders
- Werken via teams (minder hiërarchie niveaus)

SPECIALISATIE

- Minder specialisatie dan bij mechanistische organisatie
- Algemener en ruimere rolomschrijving
- Bredere rollen (nood aan grotere samenwerking: optimalisatie)

PROCEDURES

- Minder strikte regels: meer aandacht voor menselijke relaties
- Signalisatie naar veranderebehoefte (opgenomen in systeem)

PROCESSEN

- Sterke nadrukken op integratie
- Gedecentraliseerde controle
- Belangen op basis van groepsprestaties

Integratie: adequate coördinatie tussen verschillende maar van elkaar afhankelijke activiteiten die op complementaire wijze waarde creëren (samenwerking tussen departementen met gem. doel)

Voorbeeld: nieuw product is R&D, marketing, productie, ...

Integratie is ook de werking van *horizontale relaties* (intern en tussen organisaties)

Doel: trage hiërarchie vermijden, wel samenwerkingen en uitwisseling informatie

(Vertikale is qua integratie meer controle)

De nood aan integratie steeg: voornamelijk vanuit de markt

Grotere diversiteit en variatie door marktsegmentatie en globalisering

Meer personalisering van producten

- Meer werken met niches
- Meer werken met gepersonaliseerde producten (Nike)

Voorbeeld: MacDonalds per land andere fabricage van hamburgers

! Product en doelgroep per markt bekijken

MAAR: *interne samenhang* zeker behouden

Ongeanticipeerde veranderingen

Zeer snelle vraag naar producten

--> nood aan *verschillende departementen* die werken aan *één product*

Hogere interdependentie van taken

Departementen moeten meer samenwerken (tot één geheel)

Hogere kwaliteitseisen

Kwaliteit is een sterk concurrentiemiddel (kwaliteitsdienst vormt vaak de standaard)

Kortere time-to-market

Levenscyclus van producten daalde

--> Maximum x aantal jaar geld halen uit product

Nood aan *snellere* en *parallel* werking tussen departementen

Start werk: beperkte informatie

MAAR: informatie groeit als impuls uit andere departementen (verlenen informatie)

Integratie is succesvol als

- Departementen naar bedrijfsdoelstellingen streven
- Er minder fouten zijn bij de ontwikkeling v/e product
- Producten op tijd af zijn

Configuraties van Henzig Mintzberg

Mintzberg: configuratie theoreticus: organisatie opdelen in organisatorische elementen

Mintzberg model rond vijf integratie mechanismen

STRATEGIC APEX

Vastleggen bedrijfsdoelstellingen en efficiëntie v/d doelstellingen nagaan

MIDDLELINE MANAGEMENT

Controle orgaan: controleert de operating core

OPERATING CORE

Productiezone en directe werkvloer

- Brengen input
- Omvorming input naar output
- Distributie, verdeling en verkoop
- Onderhoud en directe diensten (diensten na verkoop)

SUPPORT STAFF

Alle niet noodzakelijke componenten (vaak meer en meer outsourcing)

Voorbeelden: Public Relations, juridische zaken, relaties met vakbonden, ...

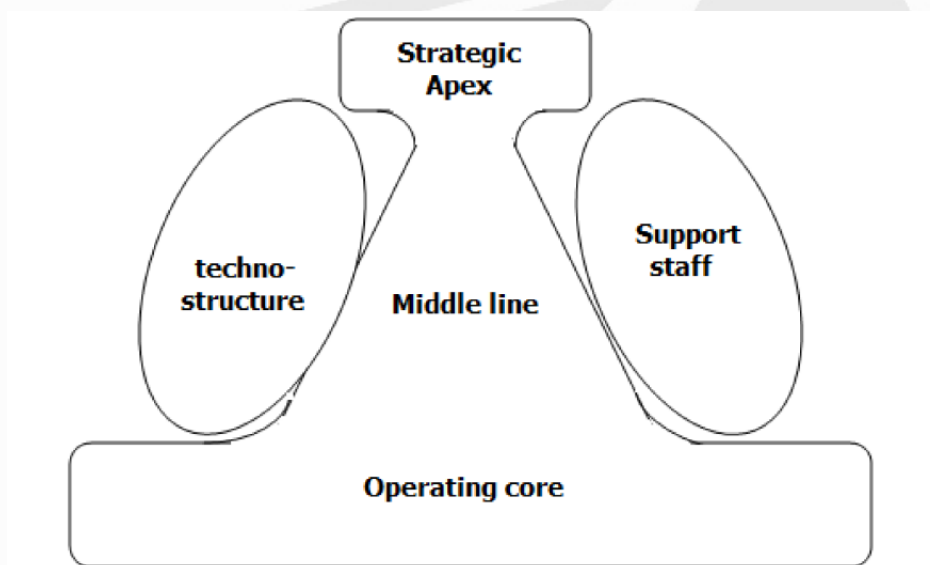
TECHNOSTRUCTUUR

Directe ondersteuning aan operating core

Voorbeeld: analisten (bevorderen het werk v/d operating core)

Zo kan men vaardigheden en requirements voor een job opstellen

Vaak analyse voor *personeel, productie, planning, financiën en operationeel onderzoek*



Vijf coördinatiemechanismen

ONDERLINGE AFSTEMMING (ALTIJD INVOERBAAR)

Simpelere manier en redelijk *informeel*

--> Grote lijnen, daarbinnen kleinere en simpelere projecten (veel directe communicatie nodig)

Meest gewenst in complexe situaties (nood aan directe communicatie)

RECHTSTREEKS TOEZICHT (ALTIJD INVOERBAAR)

Voor grotere projecten met leider en hiërarchie

--> Leider verdeeld, geeft orders en houdt toezicht (staat voor algemeen doel)

STANDAARDISATIE VAN ARBEIDSPROCESSEN

Vanaf het begin zoeken naar de meest efficiënte manier van werken

--> Strikte omschrijving van de processen

STANDAARDISATIE VAN BEKWAAMHEDEN (INSTROOM)

Vanaf het begin vaardigheden aangeleerd

--> Deze gebruiken of doorgeven

STANDAARDISATIE VAN RESULTATEN (UITSTROOM)

Vanaf het begin standaarden en normen vastleggen



Verschillende configuraties (structuren)

EENVOUDIGE STRUCTUUR

Typisch voor een KMO

Er is een strategische top voor *directe supervisie* en *bepalen van doelstellingen*

MAAR: ingenieurs v/d **technostructuur** bepalen hoe men de doelen zal bereiken

! Standaardisatie van processen (**operating core** kan zo vergroten)

! Management nodig voor controle

Vergelijkbaar met mechanistische organisatie

Voordelen	Nadelen
Efficiëntie en nauwkeurigheid	Aanpassingsprobleem aan de top
Betrouwbare dienstverlening	Motivatieprobleem bij uitvoerende kern
Reductie van onzekerheid	Immuun voor invloed van buitenaf
Belichaming van rationaliteit	Coördinatieprobleem door fragmentatie

FUNCTIONELE ORGANISATIE STRUCTUUR (F-GROUPING)

Idee Child: organisatie best op basis van functie (alsook het organogram)

Probleem: weinig horizontale communicatiemogelijkheden

Bijgevolg: weinig zicht op globaal doel v/d organisatie (wel op eigen werk)

ZIE SLIDES 82-83

Via **integratiemechanismen** toch mogelijkheid gevormd voor **horizontale communicatie**

Informatiesystemen: alle informatie op één locatie centraliseren

--> divisies kunnen informatie opvragen (ook losstaand v/d functie)

Nadeel: redelijk eenzijdige communicatie zonder interacties

Direct contact: hiërarchie laat contact toe

--> informeel en op eigen initiatie

! Men werkt vaak via een *verbindingsmanager*

(Verantwoordelijk voor goede communicatie tussen verschillende departementen)

Full time integratiemanager: managers met full time positie ter coördinatie van meerdere afdelingen

Voorbeeld: manager voor branding van alle GM wagens

Nadeel: manager heeft vaak weinig controle over de departementen heen

--> geen macht, erg veel nood aan overtuiging

Taskforce of taakgroepen: tijdelijke teams voor bepaalde projecten

Doel: probleem oplossen met kennis over departementen heen

Voorbeeld: opstellen van het informatiesysteem

Teams: permanente taakgroepen voor gezamenlijke activiteiten

Voordeel: grotere diversiteit mogelijk

Zelfsturende teams: vaste groep medewerkers

--> gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het totale proces

Dient voor de totstandkoming van producten en diensten

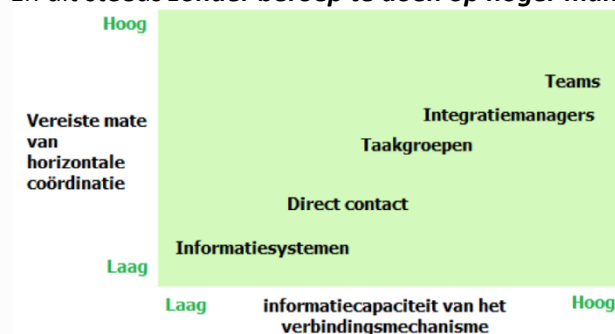
(dit voor zowel de interne als de externe klant)

Daarnaast zorgen ze ook voor: - *Bewaking van procesvoortgang*

- *Oplossingen voor dagelijkse problemen*

- *Verbetering van processen en methoden*

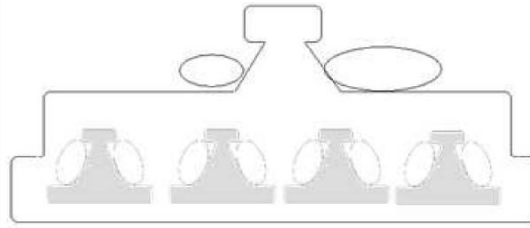
En dit steeds **zonder beroep te doen op hoger management** (support/leiding)



DIVISIESTRUCTUUR

Steunt op management

- Goede integratie
- Standaardoutput



Apex + Technostructuur: bepalen de doelstellingen

Management: bepaald hoe men de doelstellingen zal bereiken

! Elke divisie heeft een aparte structuur

Voordelen

- Spreiding v/h risico door meerdere markten, producten, ...
- Efficiënte toewijzing van kapitaal (succesvolle projecten meer)
- Divisiemanager is goed opgeleid om eventueel CEO te worden
- Sterk reactievermogen door aanpasbare budgetten

Nadelen

- Centralisatie van macht bij management is illusie
(rekening houden met standaardoutput en budgetten)
- Grote nood aan standaardisering (normen)
(worden op andere niveau's uitgewerkt, kan leiden tot inefficiëntie in andere divisies)
- Mechanistische structuur wordt afgedwongen door doelen
- Veel doorschuiving van personeel (managers) dtussen divisies
(gebrek aan loyaliteit en geen lange termijn plannen)
- Minimaal management, maar wel sociale verdrukking

INTEGRATIE VAN DEVIEZENSTRUCTUUR

P-grouping: divisie naar product

Elk product heeft een aparte divisie

M-grouping: divisie naar klant

Elke klantengroep heeft een aparte divisie

G-grouping: divisie naar regio

Elke regio heeft een aparte divisie

Voordelen

- Betere coördinatie tussen functies (specifiek doel)
- Binnen kleine structuren is er directe communicatie/contact
- Goede aanpassing aan product, klant en regio (gekende kenmerken v/d markt)

Nadelen

- Weinig coördinatie tussen divisies (kan leiden tot imago problematiek)
- Minder specialisatie: focus op element (focus op andere zaken zoals kennis neemt af)
- Er is een duplicatie van middelen (elke functie komt terug in elke divisie)
--> kost geld en efficiëntie
- Niet echt vrijheid voor experimenteren (strikte resultaten)

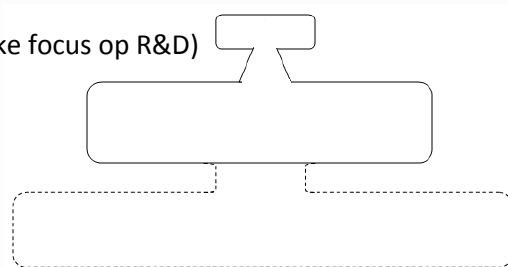
ADHOCRATIE

Vaak bij complexere structuren (leiding met sterke focus op R&D)

Wel **nood** aan

- Directe communicatie
- Ondernelingen afstemming

Vaak voor bedrijven zonder productie



Voordelen	Nadelen
Weinig formalisatie	Herkomst beslissingen onbekend
Decentralisatie	Te veel innovaties (vermoeiend en productiviteit daalt)
Soepele organisatie vormen (aanpasbaar)	Inefficiëntie door constante briefing
Multidisciplinaire werking	Werking van project tot project (onstabiel)
Omgeving stuurt bedrijf voort	Moeilijk beheerbare structuren
Strategie van bottom mee bepaald	Geen duidelijke afbakening
Bevordende structuren	

INTIGRATIE VIA PROJECTSTRUCTUUR

LATER

INTIGRATIE VIA MATRIXSTRUCTUUR

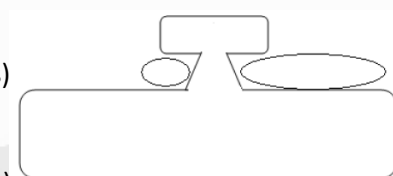
LATER

PROFESSIONELE ORGANISATIE

Belangrijke operationele kern (hoog opgeleid en veel kennis)

! Weinig management is nodig

Wel ondersteuning van *support staff* (integratie door kennis)



Voordelen	Nadelen
Grote autonomie	Weinig controle
Complexere taken haalbaar	Sterke bedrijfsafhankelijkheid v/d werknemer
Veel motivatie	Gebrek aan innovatie + veel specialisme (kennis wordt doorgegeven)
Standaardprogramma gaat door kennis	Combinatie tussen deelsysteem
Democratische aanpak (apex geen macht)	

Controle: proces waarbij management of andere groepen activiteiten zo stimuleren en regelen dat de resultaten overeenstemmen met de doelstellingen en verwachtingen

--> stimulatie personeel in richting van doelstellingen

Er zijn potentiële problemen

- Verschillende doelstellingen in de organisatie
- Alignment van doelstellingen van top en werknemers bepaald hoeveelheid controle

! Controle en macht moeten hand in hand gaan

Controle (macht): controle is het benutten van macht zodat de doelen worden bereikt via georganiseerde inspanningen

Herkomst van macht

SCHAARSTE

Voorbeelden: aandeelhouders

Hebben middelen om het bedrijf te laten draaien (kunnen beslissen)

Door schaarste zijn ze ook niet snel vervangbaar

AUTORITEIT

Macht door de positie binnen de onderneming (hogere positie is meer macht)

Vroeger ook in omgeving: politie, dokter, pastoor, ...

BELONING

Macht over geld geeft kans tot beïnvloeding

Mensen zetten zich meer in als ze beloond worden

EXPERTISE

Mensen met kennis hebben meer macht

Mensen kunnen iets leren van hen

Theorie van Jeremy Bentham

Jeremy Bentham: filosoof rond de rationaliteit v/d maatschappij

Idee: men zal blijven werken als de omgeving goed is

Concept: idee van permanente controle

Panoptrea: gebouw met cellen voor werknemers

In het midden staat een controle toren, kunnen werknemers niet zien

--> Door het gevoel van permanent toekijkend oog, zal men de rationele keuze maken tot werk

Theorie van Mary Packel Follet: Dynamic Administration (SLIDE 92 POTENTIËLE EXAMENVRAAG)

Mary Follet: rijk en ontvreden rond theorie Jeremy Bentham (basis in community work)

Idee: productiviteit en sociale rechtvaardigheid stijgt bij goede relatie managers en werknemers

Mensen worden beter bij samenwerking en bij bekrachtiging van samenwerking en sterke punten

Doel: meer democratie van macht (verdeling) en minder centralisering (resoluut omgekeerd Taylor)

Daarnaast vereisten: - Werknemers moeten actief deelnemen aan het *verbeteren* en *besturen*
- Werknemers moeten zich kunnen ontwikkelen

Controle strategieën

Een combinatie van strategieën is ook mogelijk

PERSOONLIJKE EN GECENTRALISEERDE CONTROLE

- Directe supervisie van werknemers
--> leidinggevende controleert prestatie en kwaliteit
! Directe opmerkingen mogelijk

- Alle beslissingen zijn centraal bij het management

- Leiderschap is vaak persoonlijk
--> dit via schaarste, charisma, en expertise

Hiermee kan men werknemers aansporen tot het aanwenden van alle middelen voor prestatie

Voorbeelden: Steve Jobs, Richard Branson

- Autoriteit wordt nageleefd via beloning en straf

BUREAUCRATISCHE CONTROLE

controle vorm binnen mechanistische organisatie

(enge specialisering en sterke regels/procedures)

- Door de standaardisatie in de controle is het werk zeer eentonig

- De besluitvorming wordt zwaar beperkt

--> men weet over wat en hoeveel men zelf mag beslissen

- Er is erg nauwe opvolging door de bureaucratie: wanprestaties leiden tot strenge straffen

CONTROLE VIA ELEKTRONISCHE SURVEILLANTIE

Via ICT: snel en makkelijk de prestaties en kwaliteit opmeten en evalueren

Voordeel: men moet niet meer naast de werknemers staan en direct managen

- Controle kan *vanop afstand* en op *langere duur*

- Men kan elementen opslaan en later bekijken: controle is minder arbeid en tijd intensief

- Er is een *gemakkelijker vergelijking* tussen werknemers mogelijk

--> gegevens zijn objectief (niet bij supervisie)

- Beloning kan meer prestatiegericht zijn

- Problemen zijn beter analyseerbaar

OUTPUT CONTROLE

- Team moet bepaalde output bereiken tegen bepaalde datum
(hoe maakt niet uit)
- Operationele controle is overgedragen naar lager management
! Strategisch wel in top (semi autonomie)
- Gedetailleerde omschrijving van outputstandaarden en doelen is nodig
--> lukt niet voor elke baan (output moet nl. meetbaar zijn)
- Beloon en straf moet samenliggen met het bereiken van doelstellingen

Voorbeeld: responsibility accounting systemen
(Business units zijn hier zelf verantwoordelijk voor winst - wel opgelegd)

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CONTROLE

- Werken via Titchy model
(tot jaren '80 enkel personeelsmanagement bij problemen via bureaucratie en veel papierwerk)

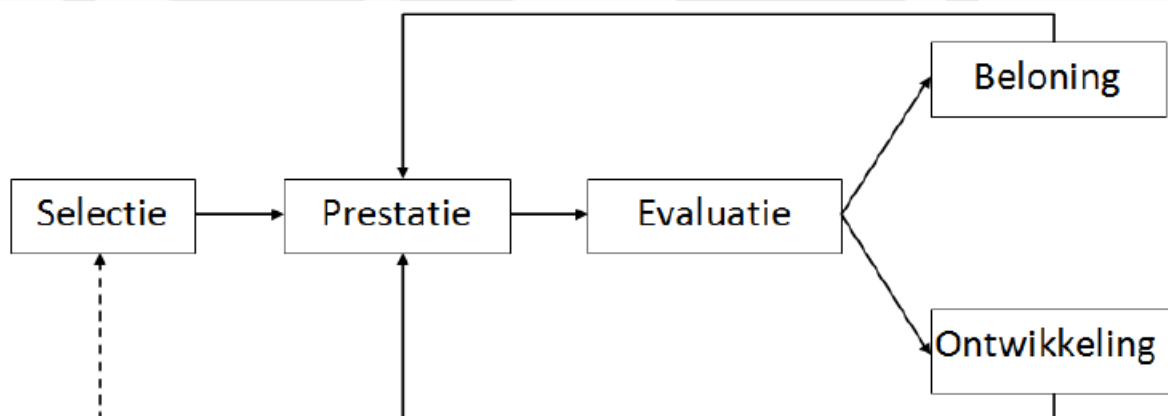
Na jaren '80: iedereen zelfde kennis en technologie
--> essentie was: hoe die bedienen (leidt tot diensteneconomie)
Er is ook meer contact tussen klant en personeel

Titchy: onderzoek via aspecten van HR

- Selectie
- Prestatie en evaluatie
- Beloningen
- Ontwikkelingen (bij slechte prestaties: gebrek aan kennis is de centrale vraag)

Doelstellingen moeten overeenkomen

- **Interne fit:** geen selectie op één criterium (wel op ander en beloning op nog ander)
- **Externe fit:** overeenstemming van HR met doelstellingen
(HR moet innovatie ondersteunen indien gewenst)



Controle aanwezig vanaf de aanwerving (nauwe selectiemethoden)

--> personeel moet passen in het profiel

Letten op *houding, gedrag* en *vaardigheden*

--> vormen de bedrijfsmentaliteit (zal leiden tot inzet voor gemeenschappelijk doel)

! Training en ontwikkeling kunnen het profiel versterken

FIT BEDRIJF EN PERSOON > FIT PERSOON EN JOB

Conformiteit wordt aangemoedigd door beloning en evaluatie procedures

CULTURELE CONTROLE

Culturen: waarde en traditie binnen bepaalde (bedrijfs)omgevingen

--> vaak bepaal door oprichter (en in stand gehouden daarna)

Cultuur heeft drie niveau's (vaak onderliggende normen en waarden)

- **Niveau één:** direct zichtbaar (*gedrag, taal, verhalen, ...*)

--> *artefacten* en *creaties* (reflectie onderliggende waarden)

- **Niveau twee:** zekere maat van bewustwording

--> *waarden* (wat men belangrijk acht en aandacht nodig heeft)

- **Niveau drie:** onzichtbare basis

--> *zelfsprekendheden* en *onbewust geuit*

Voorbeelden: - Menselijke natuur

- Gewone natuur

- Activiteiten

- Tijd

- Waarheid

Controle mechanisme: essentieel

--> persoonlijke identificatie v/h personeel met bedrijfsdoelstellingen

! Selectie is nodig ter benadrukking van de bedrijfscultuur

Er is een collectief gevoel

redelijk familiaal: wederzijdse hulp

We noemen dit een **in-group gevoel**: iedereen wil het bedrijf in ere houden en helpen

--> weinig nood aan *formele controle* (vaak semi autonoom)

(bij fout wordt er wel ingegrepen)

Familiaal gevoel kan stijgen door *werkzekerheid* en *loopbaanmogelijkheden*

! Ontwikkeling kunnen bedrijven zelf bevorderen

Familiaal gevoel makkelijker bij 'kleinere' ondernemingen

Vergelijk nieuwe en oude ideeën

Oude controle mechanismen	Nieuwe controle mechanismen
Top down strategie	Klant en marktgedreven (antwoord op vraag)
Standaardisatie	Customization: elk product individualiseerbaar
Alles volgens plan	Permanente innovatie (geen plan)
Doel: juiste spoor blijven	Constante aanpassing aan nieuwe zaken
Geen verrassingen	Creativiteit ook van werknemer (innovatie)

Oude benadering	Nieuwe benadering
Persoonlijke supervisie	Output controle
Bureaucratie	Controle via cultuur
Elektronische surveillances	HRM Controle
CENTRALISATIE	DECENTRALISATIE
(extern controle gevoel)	(precies geen controle)

De juiste strategie bekomen we via een reeks factoren

- Competitieve strategie rond kost of differentiatie
- Diversiteit
- Omgeving zijn turbulentie
- Meetbaarheid taken
- Striktheid taken en job
- Belang van innovatie
- Vaardigheden van werknemers
- Arbeidsmarktpositie
- Omvang van bedrijf/organisatie

KRITIEK OP OUDE IDEEËN

Meer controle dan nodig

- Schrikt werknemers af
- Demotiveert de werknemers
- Zorgt voor hoge administratieve kosten (aantal bureacraten groeit sneller dan werknemers)
= er is altijd iemand die controleert

De flexibiliteit is ook erg beperkt

KRITIEK OP NIEUWE IDEEËN (SLIDE 107)

Controle op identiteit

--> men gaat mensen vormen op basis van iets wat ze niet zijn

Er is een verplicht gevoel tot familiariteit: gezellig en veel tijd samen

! Privé en werk zijn niet meer nauw gescheiden

Grote autonomie door bedrijfscultuur

--> werkt enkel als deze overeen staat met de cultuur (anders grijpt management in)

Door de bedrijfscultuur kan creativiteit en vernieuwing geremd worden

Werknemers worden als individuen gezien en verliezen zo hun macht als groep

Intrinsieke motivatie: motivatie vanuit de job zelf (interessant, graag beoefenen)

--> grootste drijfveer

Extrenstieke motivatie: motivatie uit de uitkomst v/h werk (werkzekerheid, loon, ...)

Er zijn verschillende **managementtheorieën**

Hawthorne studies (Mayo, 1927)

Onderzoek naar de *gevolgen van manipulatie*

--> verandering van gegeven aandacht (beïnvloeding van aandacht)

Prestaties worden beïnvloed door:

- **Aandacht aan sociale behoeften van mensen**

(waardering voorzien: mens is geen machine meer)

--> productiviteit en jobtevredenheid zal stijgen)

Proef: testgroep kreeg alle waardering, rest geen

- **Aandacht voor informele macht v/d groepen**

Management moet de macht v/d groepen niet minimaliseren

--> kunnen sociale druk uitoefenen

(kan leiden tot positieve en negatieve gevolgen)

! Nood aan relationeel aspect

SLIDE 112

Human Relations Theory (Human Relations Movement)

Management moet technische en sociale capaciteiten bezitten

Basisidee: management principes met standpunt werknemers t.o.v. werk

Fundamenteel voor de kijk:

- Mens is sociaal wezen: samenwerking is belangrijk
- Privé en werk zijn niet altijd gescheiden

PRINCIPES

- Nood aan aandacht voor gelukkige relaties
- Werk is groepsactiviteit (aandacht nodig voor *groepen* en *sociale identiteit*)
- Werk is centrale plaats voor ontplooiing en betekenis
- Werkplaats is sociaal systeem met interdependente onderdelen
(ondelen per taak ingericht, onderling verband van sociale aard)
- informele sociale groepen hebben een grote impact op houding en werkgevoel
- Productiviteit stijgt als er sociale groepen zijn
- Productiviteit stijgt bij erkenning
- Management kan voordelen halen uit aanmoediging van samenwerking (binnen inform. groepen)
- Klachten werknemers kunnen staan voor fundamentele problemen (één die spreekt voor duizend)

Er zijn ook verschillende **motivatietheorieën** (Slide 114)



Inhoudstheorie: Abraham Maslow

Abraham Maslow: psycholoog (onderzoek naar motivatiefactoren)

--> vond de hiërarchische behoeftepiramide uit



Fysiologische behoeften: basisbehoeften van het lichaam

--> *ademen, eten, water, seks, slaap, ...*

Veiligheid | zekerheid: nood om niet heel de tijd ongerust te zijn

--> *zekerheid rond lichaam, werk, bronnen, moreel, familie, gezondheid en bezit*

Sociaal: behoeften aan contact(en)

--> *vriendschap, familie, intimiteit*

Respect en herkenning: nood aan waardering en zelfwaardering (essentieel voor motivatie)

--> *zelfrespect, vertrouwen, doelstellingen bereiken, respect v/d andere*

Zelfrealisatie: behoefte aan ontplooiing en gebruik van talent

--> *creativiteit, moreel, spontaniteit, probleem oplossen, aanvaarding*

Idee van Maslow: eens een lager gelegen behoefte is bevredigd, is deze niet meer motiverend

FOUT: men kan een hoger gelegen behoefte bevredigen zonder een onderliggende te moeten bevredigen

Inhoudstheorie: Aldersfers ERG-theorie

Hij werkte het idee van Maslow verder uit, maar zonder piramide

Volgens hem waren er **drie niveau's** (ERG)

Existence: zekerheid + fysiologische behoeften (nodig om te overleven)

Relatedness: sociale behoeften (nood aan goede relaties)

Growth: zelfrealisatie + respect (verlangen naar groei en ontwikkeling)

Idee van Aldersfers:

- Simpeler model dan Maslow
- Men kan trachten verschillende niveau's tegelijkertijd te vervullen
- Elk persoon heeft ander belang aan bepaald niveau

Inhoudstheorie: Frederick Herzberg

Onderzoek naar *tevredenheid* van mensen bij bepaalde job

--> waar is men gelukkig en waar niet

Idee rond twee dimensies:

- Teverden en niet teverden
- Onteverden en niet onteverden

Beide dimensies zijn niet hetzelfde

Motivatorische factoren: beïnvloeding van dimensie rond *teverden* en *niet teverden*

--> vergelijkbaar met factoren voor intrinstieke motivatie

- Erkenning
- Het bereiken van iets
- Verantwoordelijkheid
- Ontwikkeling en competentie

Hygiënefactoren: beïnvloeding van dimensie rond *onteverden* en *niet onteverden*

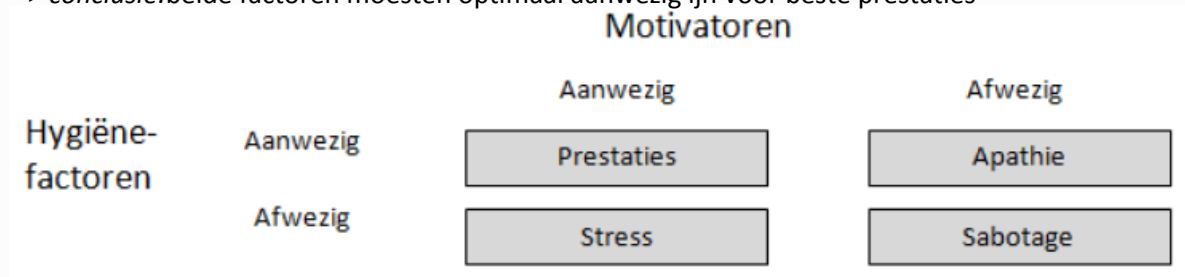
--> vergelijkbaar met factoren van extrenstieke motivatie

! Demotivatie kan komen door

- Slecht bedrijfsbeleid
- Slechte verloning
- Slechte werkomstandigheden
- Slechte supervisie
- Slechte relaties met collega's

Herzberg zocht de beste combinatie om goede motivatie te krijgen

--> *conclusie*: beide factoren moesten optimaal aanwezig zijn voor beste prestaties



Apathie: werkomstandigheden zijn goed, maar geen uitdaging

Voorbeeld: ambtenaar, bandwerk, ...

Stress: uitdaging/verantwoordelijk is hoog, maar werkomstandigheden zijn slecht

Voorbeeld: verpleegkundige

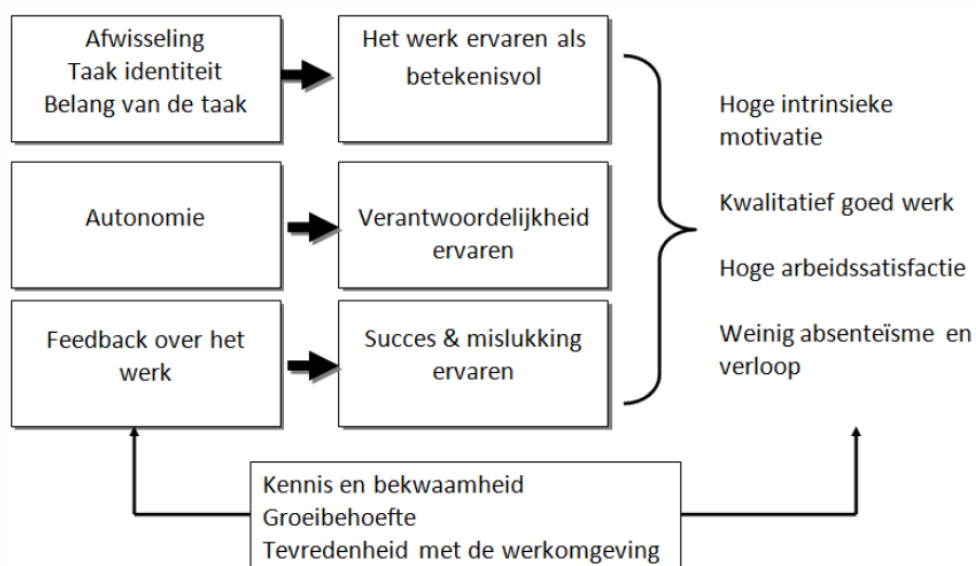
SLIDE 120

Omgevingstheorie | Procestheorie: Hackman en Oldham

Deden onderzoek naar werk zelf, niet naar de mens

Wat is nodig in een job ter motivatie?

Basis: psychologische toestanden (daarna onderzoek naar hoe de kenmerken verwezelijken)



De **jobkenmerken** zijn van groot belang

Afwisseling

- Hoog: garagist die klanten bedient, elektronica voorziet en carrosserie verft
- Laag: iemand die acht uur carrosserie verft

Taakidentiteit

- Hoog: meubelmaker die ontwerpt, materiaal kiest en de meubel maakt
- Laag arbeider die machine bedient voor tafelpoten

Belang van de taak

- Hoog: verpleegster op intensieve zorgen
- Laag: toezicht op ziekenhuisparking

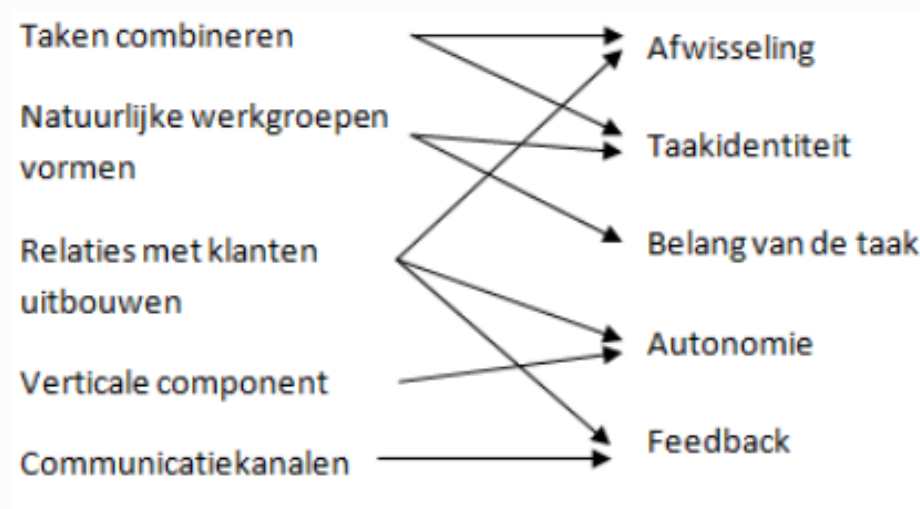
Autonomie

- Hoog: iemand die zijn dagindeling zelf kan maken en techniek zelf kiest
- Laag: iemand die procedures volgt

Feedback

- Hoog: iemand die iets maakt en test tot perfectie
- Laag: iemand die iets maakt en doorgeeft ter controle

Doel van Hackman en Oldham was ideale job te ontwerpen



Het idee was een **verbetering van de taakinhoud**

--> men kan niet voor iedereen één job maken met alle elementen

Alternatieve manier zoeken tegen de demotivatie

Hackman en Oldham vonden drie technieken

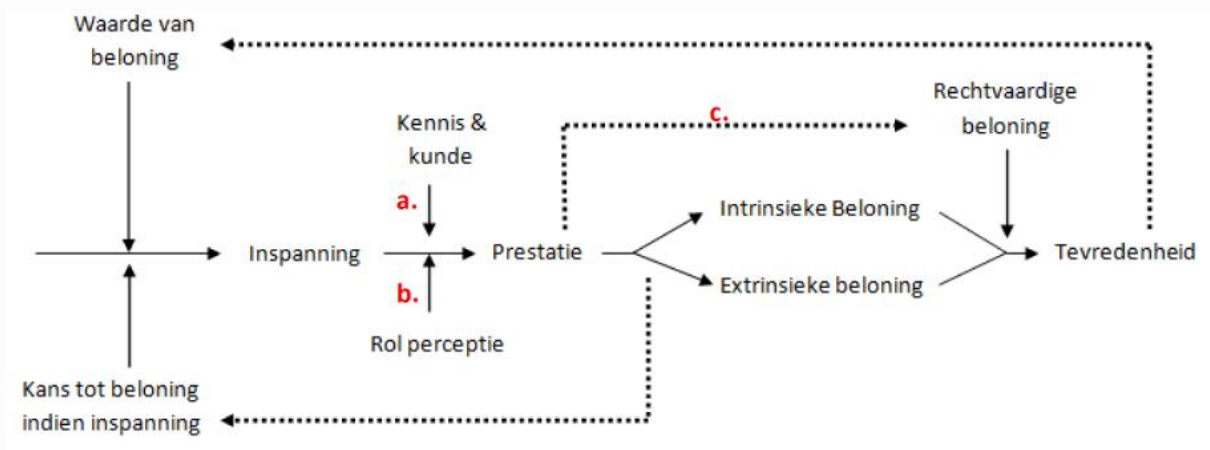
- **Taakrotatie:** afwisseling van taken doorheen de tijd
- **Taakverdeling:** arbeidsdeling vermijden, elke arbeider meerdere taken/dag
- **Taakverrijking:** meer verantwoordelijkheid geven binnen taak (autonomie en verantwoordelijkheid stuk laten overnemen)
Voorbeeld: zelf laten bepalen hoe men taak gaat uitvoeren

Cognitieve theorie | Procestheorie: Porter en Lawler (Expectancy Theory)

Idee: mensen maken cognitieve inschattingen van hoe ze gaan handelen
(men overweegt eerst de gevolgen: zo is er pas inspanning bij beloning)

Theorie heeft drie voorwaarden

- Arbeiders hebben nood aan kennis en kunde
 - Men moet een goede perceptie hebben van verwachtingen
 - Beloning moet rechtvaardig aanvoelen
- (ene alles en andere niks, werkt voor beiden niet)



Cognitieve theorie | Procestheorie: Adams Blijkheids Theorie

Meer een economische benadering

--> men is tevreden als beloning in verhouding is met wat andere krijgen

$$\frac{OPBRENGST\ ik}{INBRENG\ ik} \begin{matrix} < \\ = \\ > \end{matrix} \frac{OPBRENGST\ ander}{INBRENG\ ander}$$

dissonantie gevallen

Bij afwijking zijn er **vijf oplossingen** om terug tot een eerlijk systeem te komen

- Minder doen tot een eerlijke verhouding
- Zijn opbrengsten trachten te verhogen
- Inbreng van de andere proberen te verhogen
- Obrengsten van de andere verminderen
- Dissonantie rationaliseren en op ander vlak voldoening zoeken

ZIE SLIDES 130-135

Strategisch belang van organisatie leren

Er is *nood aan kennis*

Organisaties moeten leerprocessen steunen

Waarom: nodig om zich aan te passen aan snelle veranderingen

Voordeel van meer kennis

Mogelijkheid om sneller in te spelen op opportuniteiten binnen omgeving

(strategisch voordeel)

March of exploration vs exploitation

March zag twee vormen van innovatie: *exploratie* en *exploitatie*

Exploitation	Exploration
Uitbouwen oude zekerheden	Zoeken naar nieuwe mogelijkheden
Verfijning actuele manier werken	Verlangen om iets nieuws te doen
Aanpassing, productie, efficiëntie selectie, implementatie, uitwerking	Zoektocht, variatie, innovatie experimenten en flexibiliteit
Risico avers	Risconemend

--> **exploration zal altijd overgaan tot exploitation**

Organisatorisch leren

Ontwikkeling is het denken en de acties die mensen ondernemen in organisaties

--> leidt tot nieuwe eigenschappen in de organisatie

Organisatie leren: opstellen en inoefenen van nieuwe routines

Voorbeeld: leren onderhandelen

De *start* is **individueel leren**, maar het *doel* is dat **heel de organisatie leert** en men kennis doorgeeft

--> zo leert de organisatie

Essentiële vraag: hoe organiseren om evolutie te volgen

Valkuilen bij radicale innovatie (Ahyra en Lampert)

- **Valkuil familiale trap:** te hard blijven zitten bij het oude
--> te veel specialisatie met te veel ervaring (blijven bij bekende)
- **Valkuil voor mature technologie:** veel kennis, blijven bij het goed ontwikkelde
- **Valkuil voor het nabije:** risico avers werken (zoeken naar nieuwigheden dicht bij oude)

Binnen de leercapaciteit zijn er twee elementen

- Organisatieleren heeft **cognitieve** (inzicht) en **gedragselementen** (acties)
- Manier hoe het leren v/d groep | individu kan omgezet worden naar hele organisatie

Niveau's van organisatie leren

Elk niveau nood aan meer inspanning

Hoog niveau 'second order leren'

- Deutero leren (Argyins & Schon)
- Triple-loop leren (Andreis & Ciborra)

Efficient maken van het leerproces (combinatie single en double loop)

--> vaak recall op the big picture

Midden niveau 'herkaderen'

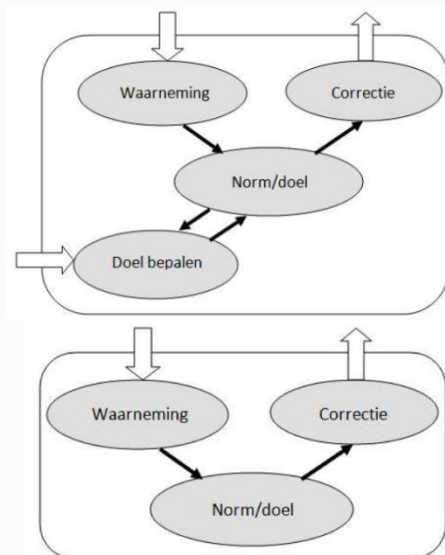
- Double-loop leren (Argyins & Schon)
- Veranderings leren
- Proactief leren
- Generatief leren

Men stelt de vraag of de manier wel de juiste is

--> vaak a.d.h.v. nieuwe informatie

Laag 'routinematig leren'

- Single loop leren (Argyins & Schon)
- Aanpassings leren
- Reactief leren



Enkel fouten ontdekken en verbeteren als ze zich voordoen

--> routine: fout en oplossen

Gedrag aanpassen aan normen

ZIE VOORBEELD PAGINA 38-39 SAMENVATTING

Belemmeringen van organisatie leren

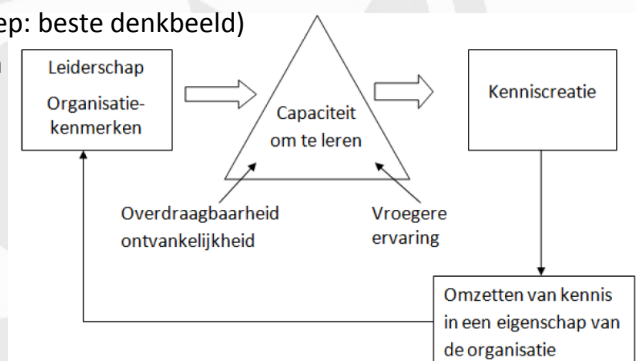
Gefragmenteerde gedachtenstructuur: individu kijkt enkel naar eigen job (niet naar geheel)

Groupthink: sociaal fenomeen

--> beslissingen in groep vaak overeenstemming, maar niet de beste keuze (sterke us en zware druk)

Groupthink is herkenbaar aan:

- Illusie van onkwetsbaarheid en overschatting vermogen
- Wegredeneren van onprettige | verontsustende gegevens
- Geloof in inherente groepsethiek (menggroep: beste denkbeeld)
- Groep oefent druk uit op anders denkenden
- Censuur en zelfcensuur door groepsleden
- Concurrent wordt gestereotypeerd
- Illusie van unamiteit



Vereisten van organisatieleren

LEIDERSCHAP

Management moet duidelijk doel uitspreken en een cultuur realiseren die aanzet tot leren

- Manier:
- *Fouten aanvaarden en omschrijven als leer middel*
 - *Verschillende standpunten aanvaarden en zien als troef*

Organisatie kenmerken

Bepaalde zaken gaan leren bevorderen

COMMUNICATIE

Nodig voor het verspreiden v/d inzichten
(alles communiceren met werknemers)

Er zijn drie communicatiekanalen

- Link management en teams (doelen haalbaar kan men nagaan)
koppeling strategie en technische kennis
- Cross-unit collaboratie:
iedereen weet wat de andere doet
- Communicatie naar externe wereld
nodig voor samenwerking met klant, leveranciers en derden

GECENTRALISEERDE AUTONOMIE

Evenwicht controle en autonomie
(controle mag er niet zijn als restrictie met straffen)

Controle wordt gezien als

- Ondersteuning leren te rijden
sturen v/e project, middelen bepalen richting
- Evaluatie van leerprestaties
middelen geven als men voldoet aan criteria
- Management bepaald grote lijnen
daarbinnen vrijheid behouden

Er is natuurlijke controle en indien nodig overstappen naar interactieve controle
! Altijd constructief handelen (stimulatie v/h leren)

MANAGEMENT VAN INTERNE EN EXTERNE GROEPEN

- INTERN: team managen (grenzen leggen)
taken vast, voldoende en divisie kennis, teams sturen in bepaalde richtingen
- EXTERN: externe grenzen kennen
Alumni voor kennis uit te wisselen
RVB zetelen voor kennis
Semenaries volgen voor kennis

Capaciteit om te leren

Men kan de capaciteit verhogen

- Kennis meer overdraagbaar maken
- Kennis van overal accepteren (ook van kleinere vestigingen)
- Competenties overnemen: bekwaamheid om kennis in te schatten
(opnemen en toepassen: kan problematisch moeilijk zijn in internationale sfeer door taal)
- Bundelen van relevante, oudere, informatie (leren via samenwerking)

ZIE PROJECTLESSEN

