

Samenvatting mens & organisatie 2021

Thema x	pagina in boek
---------	----------------

Th 0: integratie tot organiseren	p1
----------------------------------	----

Th 1: structuur mechanistische organisatie	p9
---	----

Organisatieorganisatie	p21
------------------------	-----

Andere structuren	p37
-------------------	-----

Th 2: integratie	p55
------------------	-----

Th 3: controle	p64
----------------	-----

Th 4: motivatie	p79
-----------------	-----

Th 5: leren	p93
-------------	-----

Th 6: netwerken	p107
-----------------	------

Th 0: Introductie tot organiseren

Definitie organiseren: het regelen/installeren van collectieve activiteiten zodat het collectieve resultaat superieur is aan het resultaat van individuen die alleen werken.

⇒ Meerdere personen bij betrokken.

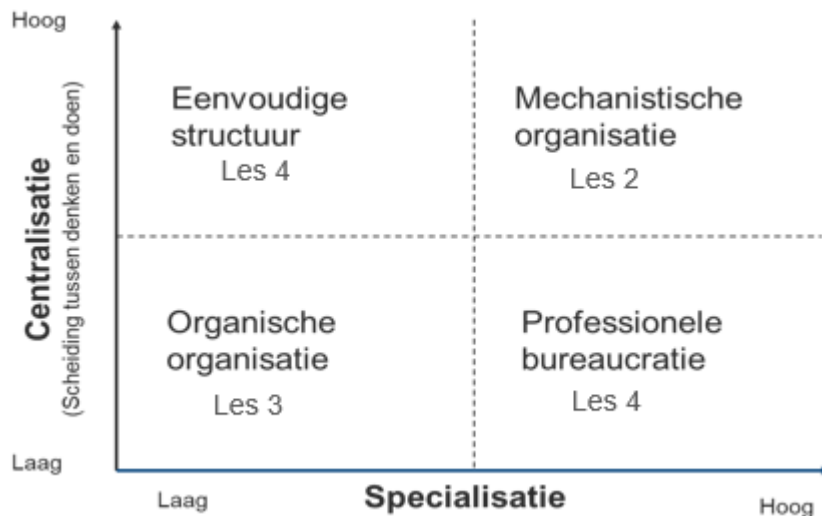
Definitie organisatie: een duurzaam, geregeld en doelgericht samenwerkingsverband tussen twee of meer personen. Hierbij worden kracht, kennis en vaardigheden gebundeld om een doel te bereiken of in een behoefte te voorzien.

⇒ De regelmatigheden die het resultaat zijn van organiseren.

Voordelen van organiseren: -Arbeidsdeling en specialisatie -Grotere capaciteit om verder te gaan met complexe omgeving -Schaalvoordelen -Lagere transactiekosten -Uitoefenen van controle en macht ⇒ Superieure resultaten	Risico's bij organiseren: -Beperkte motivatie kan leiden tot falen -Een te late of onjuiste beslissing leid tot extreme gevolgen -Een gebrek aan coördinatie doet zich sneller voor dan men denkt -Organiseren is een investering en kan dus ook fout gaan -overmatige focus op 1 doel of product
---	--

TH 1: structuur

De structuur van een organisatie kan worden opgedeeld in 4 categorieën naargelang centralisatie en specialisatie:



De mechanische organisatie :

Oorsprong:

De mechanistische organisatie is ontstaan onder invloed van de industriële revolutie en is gebaseerd op de aanpak van het leger. De grondlegger van deze structuur is Frederick Taylor. De nadruk van deze structuur lag op het verhogen van efficiëntie in fabrieken en hield totaal geen rekening met werknemers of mentaal welzijn, alles werd puur gebaseerd op de kracht van de wetenschap: “op welke manier haal ik het uiterste uit mijn arbeid en kapitaal”

Deze ouderwetse en nogal extreme vorm wordt “scientific management” genoemd. In de cursus ook wel beter gekend als “stroming 1”

De 5 basisprincipes van stroming 1:

- Gebruik wetenschappelijke methoden om de efficiëntste manier van werk te bepalen
 - Verschuif alle verantwoordelijkheid voor het organiseren van het werk van de arbeider naar de manager
 - Selecteer “de beste man” op de juiste plaats en train hem om het werk efficiënt te verrichten
 - Controleer en stuur prestaties
- ⇒ Voorbeeld: extreme specialisatie bij bandwerk

Stroming 2:

= klassieke managementtheorie

In tegenstelling tot stroming 1 ligt de focus hier niet op de werkvloer, maar op de manier waarop topmanagement zich moet gedragen en structureren.

→ De grondlegger is Henri Fayol.

In het kort komt het er bij deze structuur op neer dat alles extreem goed geregulariseerd is, iedereen moet zich aan de duidelijke en zelfde standaarden houden. Zowel straffen als beloningen zijn duidelijk op voorhand vastgelegd en iedereen weet exact wat wel en niet kan. De samenhang wordt geoptimaliseerd en discipline en orde vind men zeer belangrijk. Ook is eenheid van bevel hierbij zeer belangrijk om geen tegenstrijdigheid te creëren.

Algemene mechanistische organisatie:

- Verdeling van taken (hoge specialisatie)
 - > iedereen heeft een heel strikte taakomschrijving
- Verdeling van verantwoordelijkheden onder de managers (hoge centralisatie)
- Standaarden, tijdschema's en processen (motivatie enkel via loon op basis van individueel resultaat)

- Top down sturing

Voordelen:	Nadelen:
-massaproductie wordt mogelijk met ongekende mate van efficiëntie -nuttig inschakelen van ongeschoolden -ontwikkelen van specialisaties -vermindere van onrechtvaardigheid want iedereen houdt zich aan dezelfde standaard	-dehumanisering van arbeid en het creëren van een gevoel van afstand tussen top en basis van het bedrijf -verantwoordelijkheid afschuiven op het systeem en inefficiëntie in het nemen van beslissingen -aanpassingsproblemen

De organische organisatie

Structuur:

-verdeling van taken (lage specialisatie)

-> algemene en ruime rolomschrijving, voorkeur voor brede rollen

-Verdeling van verantwoordelijkheid (lage centralisatie)

-> leiderschap door begeleiding, gebruik van teams met minder hiërarchische niveaus

-regels en planning

-> niet strikt vastgelegd, alles op basis van relaties, gericht op het signaleren van de behoefte aan verandering

-sterke nadruk op onderlinge afstemming, gedecentraliseerde controle en beloningen gebaseerd op groepsprestaties.

Contingentie gedachte: gaat er van uit dat organisaties passief reageren (=kijken en reageren), men doet experimenten op organisatie structuren door middel van observatie. Of een organisatie structuur leidt tot goede organisatie prestaties, hangt af van verschillende in- en externe factoren.

Voordelen van contingentie gedachte -> sterke relatie met omgeving, er zijn meerdere behoeftes met verschillende belangen van evenwicht, innovatie en flexibiliteit.

Nadelen van contingentie gedachte -> we kunnen zelf ook markten beïnvloeden en samenwerkingen aangaan, ook de knowhow van een bedrijf evolueert doorheen de jaren.

Theorie van bounded rationality (begrensde rationaliteit):

Er bestaan 2 soorten beslissingen, een beslissing die volgt uit intuïtie en waarbij we niet nadenken, en een beslissing die volgt vanuit een logische redenering. (dit hebben we bij psychologie al gezien dus ik ga hier niet verder op in.

Conclusie van deze theorie => mensen maken soms irrationele beslissingen omdat gevoel of intuïtie mee speelt.

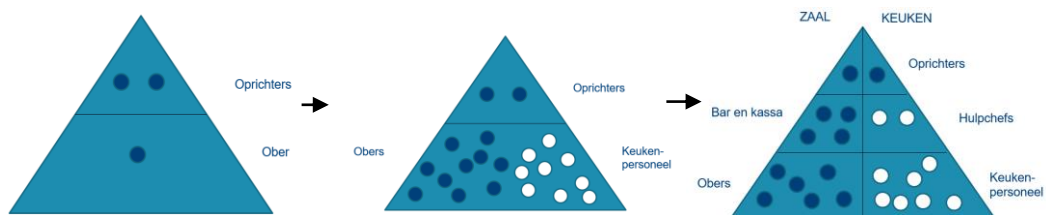
Marginale innovatie: een product dat al op de markt bestaat beter maken door aanpassingen etc. door te voeren

Radicale innovatie: een nieuw product/concept op de markt brengen om bestaande producten overbodig te maken of nieuwe behoeften te creëren.

Waarom winnen organische organisaties aan belang in de huidige maatschappij? -> Nood aan structuur die organisaties toelaat zich aan te passen aan (externe) veranderingen en die innovatie en proactieve verandering faciliteert.

Andere structuren

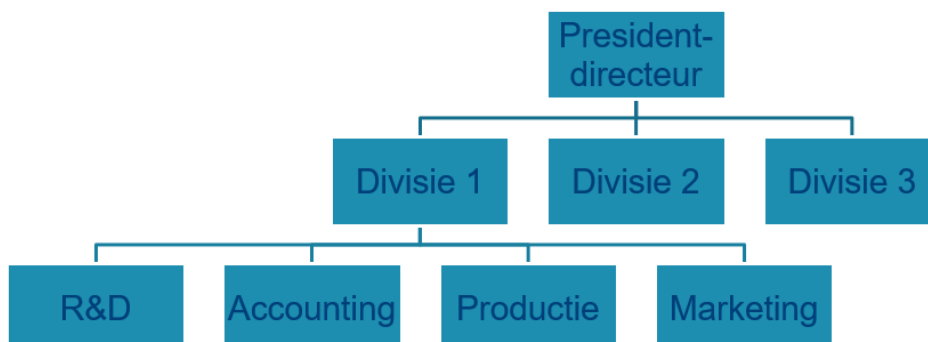
A.1 eenvoudige structuur



Niet elk bedrijf heeft een complexe en sterk uitgedachte structuur, hier boven zien we hoe een bedrijf (restaurant) evolueert doorheen zijn levensjaren. We spreken in het begin dan ook zeker nog niet over een mechanische of organische structuur, maar simpelweg over een “eenvoudige structuur”.

Sterktes	Zwaktes
-Flexibel en snel beslissingsproces -Nauwe relaties met klant -Hoge betrokkenheid	-Afhankelijk van centrale persoon -Vaak weinig lange termijn visie -Voor personeel weinig doorgroeimogelijkheden -Bij groei is overgang naar andere configuratie nodig

A.2 divisiestructuur



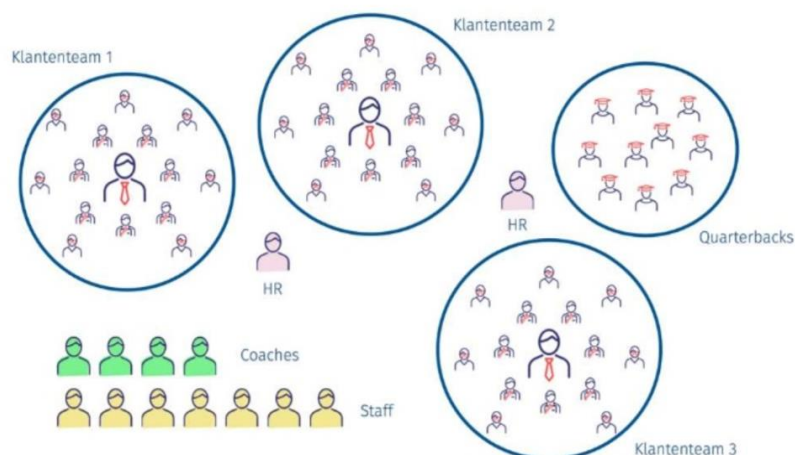
Afkomstig uit de militaire organisatie. Daarin is de divisie de kleinste organieke eenheid waarin de wapens en diensten onder bevel van één commandant zodanig zijn samengevoegd, dat deze eenheid de opgedragen taak onder alle omstandigheden zelfstandig kan uitvoeren. → de verschillende afdelingen hangen dus wel samen, maar kunnen perfect zelfstandig elks hun eigen taak uitvoeren.

Deze divisies kunnen verschillende groeperingen vertegenwoordigen: regio, klantengroep, productieplaats, product, behoefte...

sterktes -Meerdere markten, producten, regio's -Spreiding van risico -Sterk strategisch reactievermogen -Efficiënte toewijzing van kapitaal -Opleiding van algemene directeurs	zwaktes -Centralisatie van macht, paradox van vrijheid -Soms strenge standaardnormen -Divisie gedwongen tot mechanistische structuur -Doorschrijven van divisiemanagers -Minder diepgaande specialisatie -Duplicatie van middelen
---	---

A.3 projectstructuur

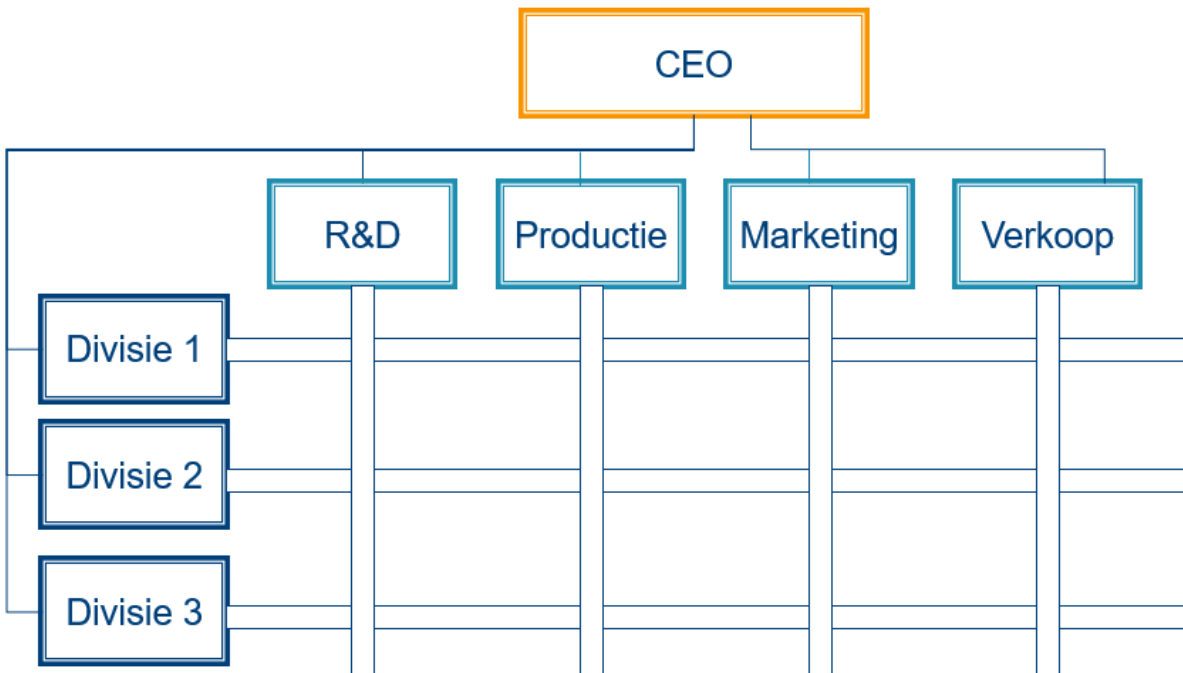
Zoals de naam het zegt, worden er teams samengesteld per project.



Voordelen: -Project op maat gemaakt -Flexibiliteit en innovatie	Nadelen: -Gevecht om competente mensen -Stress - zwart gat (tijdens/tussen projecten) -Projectgroepen zijn soms moeilijk stuurbaar
---	---

A.4 matrixstructuur

Zie onderstaande afbeelding voor verduidelijking



Sterktes -Optimale communicatie/coördinatie: 'iedereen wordt gehoord' - respect voor elkaars werk -Aanpassing aan specifieke noden van product, klant, regio	zwaktes -Dubbel gezag – dubbele loyaliteit -Tijdrovend & traag (meetings, bloody meetings) -Permanente discussie over middelen
---	---

TH 2: integratie

Definitie integratie: de adequate coördinatie tussen verschillende maar van elkaar afhankelijke activiteiten di op complementaire wijze waarde creëren. -> “verschillende afdelingen samen laten komen om te bespreken wie wat doet zodat er een betere werking ontstaat tussen afdelingen en dat ze het zelfde uitgangspunt hebben”

Toepassen op horizontale relaties := binnen 1 of tussen meerdere organisaties

Toepassing op verticale relaties := controle

Let op, integratie kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben, bij overmatige integratie kan het management overbelast worden en er kan een opeenstapeling van regels ontstaan, men houdt het daarom best kort maar krachtig.

Verschillende coördinatie mechanismen:

Onderlinge afstemming: in elkaars nabijheid zijn en zich dan afstemmen op elkaar.

Rechtstreeks toezicht: 1 leidinggevende die de regels bepaald en controle houdt, de andere werknemers volgen zijn leiding op

Standaardisatie van werkprocessen: de manieren waarop bepaalde doelen moeten worden zijn zeer uitgebreid en specifiek beschreven en geïntegreerd in het bedrijf.

Standaardisatie van resultaten: doelen en te behalen resultaten zijn op voorhand bepaald, de manier waarop deze te behalen zijn is vrij te bepalen.

Standaardisatie van bekwaamheid/werkproces: de manier waarop bepaalde resultaten moeten behaald worden is niet specifiek opgelegd, maar werknemers krijgen op voorhand een opleiding/vorming waarin ze zeer specifiek worden getraind om dingen op bepaalde manieren te doen waardoor er een constante manier van werken ontstaat, denk daarbij maar aan dokters op tandartsen.

Manieren om integratie te verbeteren:

Informatiesystemen: denk hier bij aan grote datasystemen waarin elke afdeling zijn informatie op slaat, zo kan iedereen overal bij en wordt er een grotere coherentie gecreëerd.

Vergaderingen: vergaderingen tussen afdelingen om toekomstige plannen te bespreken en op elkaar af te stemmen

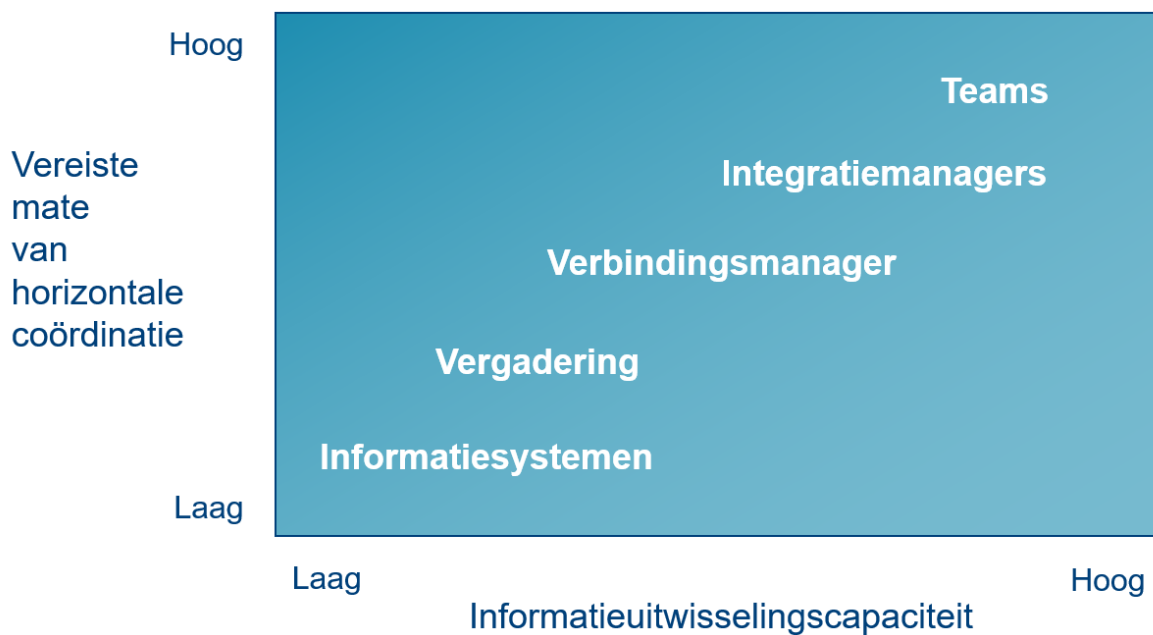
Verbindingsmanager: een persoon die tijdelijk in een andere afdeling gaat werken om te kijken hoe alles daar in elkaar steekt en waar de huidige problemen zitten, om deze dan te vergemakkelijken/rekening mee te houden als hij terugkeert naar zijn oude afdeling. Je creëert zo ook meer empathie en de afdelingen weten beter wat er speelt bij andere afdelingen.

Fulltime integratiemanagers : verbindingsmanagers die niet tijdelijk zijn, ze werken dus permanent op een andere afdeling, ze worden ook wel kwaliteitsmanagers genoemd.

Team: het samenbrengen van afdelingen in een team dat samen aan problemen overheen de afdelingen werkt.



Als we alle mogelijkheden dan vergelijken komen we tot volgende uiting:



Th 3: controle

Definitie controle: Het proces waarbij het management of andere groepen er in slagen activiteiten zo te stimuleren en te regelen dat de resultaten ervan in overeenstemming zijn met de doelstellingen en verwachtingen van deze groepen. & Het benutten van macht zodat de vooropgestelde doelen worden bereikt via georganiseerde inspanning

Definitie macht: het vermogen om iemand anders iets te laten doen wat hij/zij anders niet had gedaan.

-> dit kan gaan over macht vanuit een functie

-> macht vanuit het beschikken over (schaarse of waardevolle) middelen

-> macht vanuit kennis of ervaring

-> macht gelinkt aan charisma en sociale status

in de lessen zien we 2 visies op controle.

1) Controle via toezicht en onzekerheid. We weten niet wanneer we exact gecontroleerd worden, maar we weten dat elk moment de kans bestaat om gecontroleerd te worden

2) Controle via vertrouwen en participatie.

a. Dominantie => 1 partij krijgt alles, 1 partij niets

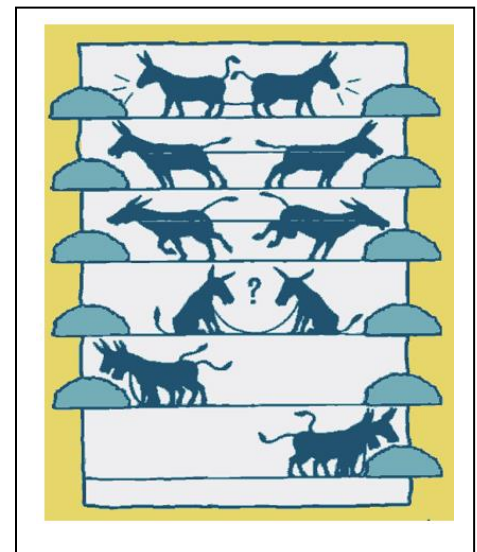
b. Compromis => iedereen geeft iets toe

c. Integratie => iedereen wint

=> mensen gaan voor strategie c

Co-active macht = macht met....

Coërcieve macht = macht over...



Controle strategieën

Om controle over of controle met iemand te verkrijgen bekijken we in het boek 3 strategieën.

1.gedragscontrole ~proces

Werknemers worden gecontroleerd op hun gedrag en de (juistheid van) uitvoering van hun taken.

Dit kan gaan door middel van een leidinggevende, regels, training, technologie, ...



- Voorspelbare jobuitvoering
- Voorspelbare kwaliteit/hygiëne
- Duidelijk wat verwacht wordt



- Vaak wordt meer gecontroleerd dan nodig
- Demotiverend
- Gebrek aan flexibiliteit: mensen wijken moeilijk af van de regels, ook als dat zinvol zou zijn

. controle doormiddel van technologie en vooral camera's zijn vaak in conflict met morele problemen rond privacy

2.outputcontrole ~resultaat

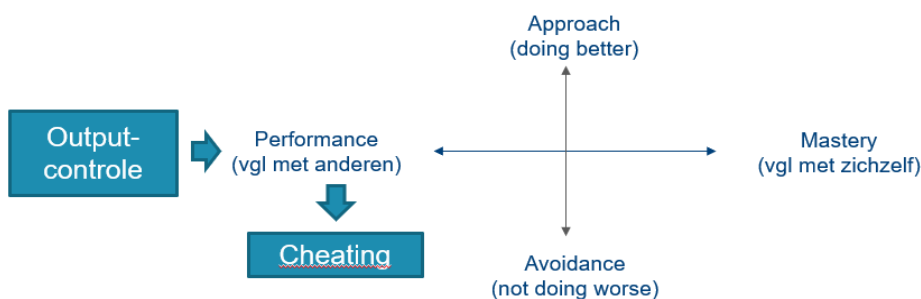
Werknemers worden gecontroleerd op hun neergezet resultaat, het kan gaan om kwantiteit, kwaliteit, termijn, budget, ...



- Eenvoudig voor management
- Autonomie is motiverend voor werknemers
- Vaak efficiëntere jobuitvoering



- "Getting the best out of people" or "getting the most out of people"
- Je krijgt wat je meet
- Risico tot corruptie



3.culturele controle ~opleiding

Zorgen voor de persoonlijke identificatie van werknemers met de doelstellingen. Dit gebeurt bij aanwerving, training, sociale activiteiten en door ambassadeurs. Er wordt een sterke indruk gelegd op het collectieve karakter van de onderneming en de wederzijdse steun. Deze wederzijdse steun verwoordt zich vaak in werkzekerheid en loopbaanmogelijkheden in de organisatie.

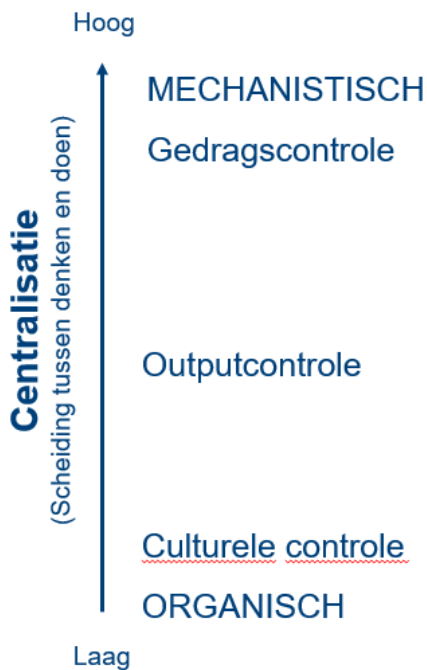
- Artefacten en creaties
 - Gedragspatronen, taal, verhalen
 - Zichtbaar maar niet eenduidig
- Waarden
 - Zekere mate van bewustwording
- Basisveronderstellingen
 - Over aard van menselijke natuur, activiteiten, relaties, tijd, waarheid, natuur
 - Onzichtbaar en vanzelfsprekend



- Minder formele controle nodig
- Autonomie is motiverend voor werknemers
- Sterk samenhangsgevoel



- Identiteitsbepaling/mentale programmering
- Verplichte 'gezelligheid'
- Kan creativiteit en vernieuwing in de weg staan



Th 4: motivatie

Definitie motivatie: de wil om zich in te spannen voor de realisatie van bepaalde doelen, motivatie geeft energie en stuurt je acties in de richting van een specifiek doel. Het stimuleert je ook om door te zetten.

Let op! Het is geen garantie voor prestaties.

Hoe langer hoe meer begint men werknemersmotivatie als belangrijk te aanschouwen, vroeger (frederik taylor en extreme specialisatie) werden de belangen en de motivatie van het individu duidelijk achterop de efficiëntie gesteld. Terwijl deze nu eerder in een oorzakelijk verband worden aanschouwd.

Werknemers hebben dus ook behoeftes die niet met geld te vervullen zijn.

Erkenning heeft een duidelijke invloed op motivatie en prestaties, al hebben groepen de macht om met sociale druk het effect te ondermijnen

Hoe werknemers motiveren?

Sanctioneren of belonen?: beiden zijn goede manieren om gedrag op effectieve wijze te sturen, let wel op! Belonen > straffen => te veel straffen zorgt voor passief of ongewenst gedrag uit protest of uit angst om iets fout te doen. Let ook op het belang van timing, een straf/beloning is het meest effectief als deze zo kort mogelijk na het (on)gewenst gedrag volgt.



Extrinsieke motivatie

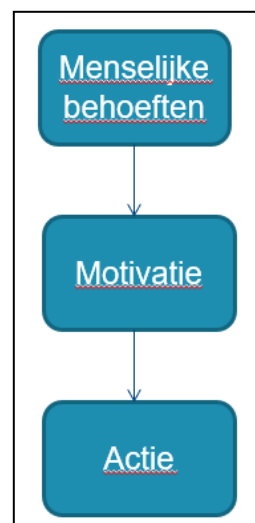
- iets doen onder invloed van externe factoren, bv. omdat je ervoor beloond wordt
- 'knikken om de knikkers'
- Voorbeelden van extrinsieke motivatoren: loon, werkzekerheid, statussymbolen



Intrinsieke motivatie

- iets doen omdat je het leuk of interessant vindt
- 'knikken om te knikken'
- Voorbeelden van intrinsieke motivatoren: interessante job

Mensen zullen gemotiveerd zijn als ze door te werken iets kunnen krijgen waar ze behoefte aan hebben



Wat motiveert werknemers?



1. Persoonlijke groei
2. Erkenning
3. Goede relaties aangaan (op het werk)
4. Zekerheid
5. Loon om basisbehoeften te voorzien

Over het algemeen gelden deze waarden, maar de volgorde is daarentegen niet voor iedereen gelijk, je zal dit per situatie moeten beoordelen.

Jobkenmerken

- Afwisseling
- Taakidentiteit
- Belang van de taak
- Autonomie
- Feedback over het werk

Psychologische behoeften

- Het werk als betekenisvol ervaren
- Verantwoordelijkheid ervaren voor het werk
- De uitkomsten ervaren van het werk

Werkuitkomsten

- Intrinsieke motivatie
- Job tevredenheid
- Laag absentisme en verloop
- Goede prestaties

Autonomie: het gevoel van zelfbeschikking hebben, doen waar je achter staat (niet perse onafhankelijk van anderen)

Betrokkenheid: goede relaties met anderen, erbij horen

Competentie: ervaren dat je ergens goed in bent, iets onder de knie hebt

Niet iedereen wil hetzelfde!

Om er voor te zorgen dat we de mensen vinden die belang hechten aan dat geen dat het bedrijf kan bieden maken we gebruik van “**persoon-organisatie fit**”



Complementaire fit = vinden wat werknemers zoeken en ze dit geven

Supplementaire fit = mensen passen in het plaatje van wat een bedrijf al doet. -> zelfde waarde

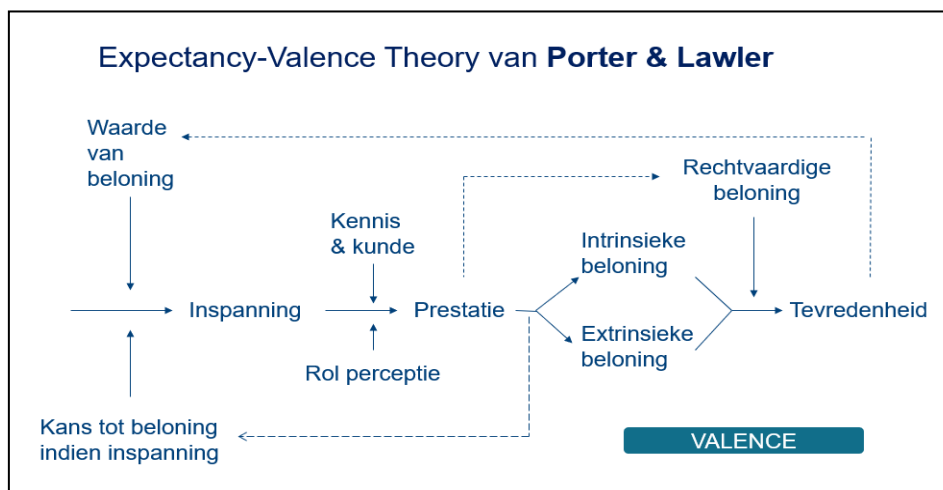
Volgens de zelf-determinatietheorie van **deci & ryan**

- Soorten motivatie
 - **Gecontroleerde motivatie:** iets doen omdat je verplicht wordt, om een externe beloning te krijgen of om een externe straf te vermijden
 - **Geïntrojecteerde motivatie:** iets doen omdat je zelf vindt dat je iets moet doen, omdat je je anders schuldig zou voelen
 - **Geïnternaliseerde motivatie:** iets doen omdat je inziet dat het belangrijk is, omdat je iets waardevol vindt
 - **Intrinsieke motivatie:** iets doen omdat je het leuk vindt om te doen
- ➔ Met extrinsieke motivatie riskeer je intrinsieke motivatie om te buigen tot gecontroleerde motivatie.

De rol van rechtvaardigheid:

Billijkheidstheorie van adams: mensen maken de vergelijking, wat krijg ik VS wat geef ik en passen dit aan. => als iemand anders een net iets hoger loon heeft maar zelfde werk doet, dan zal jij vanzelf minder je best gaan doen om dit te rechtvaardigen.

Oplossing?: iedereen een net iets andere functie (titel) geven zodat (kleine) verschillen in loon “gerechtvaardigd” word. Mensen zullen deze vergelijking veel minder snel maken en blijven werken zoals normaal. Ook helpt het geven van een “belangrijke” titel bij het opkrikken van het verantwoordelijkheidsgevoel waardoor mensen beter hun best zullen doen.



Hoe werknemers motiveren?

Kernpunten samengevat

- Maak jobs intrinsiek motiverend
- Toon erkenning en appreciatie
- Hou rekening met de werknemers in uw organisatie/team motiveert
- Bewaak de fairheid
- Creëer de juiste verwachtingen

Th 5: leren

Definitie : Organisatieleren is het ontwikkelingsproces in het denken en de acties van mensen in organisaties, wat uiteindelijk nieuwe eigenschappen van de organisatie tot stand brengt. Dit omvat zowel cognitieve als gedragsveranderingen en is ruimer dan het individueel leren.

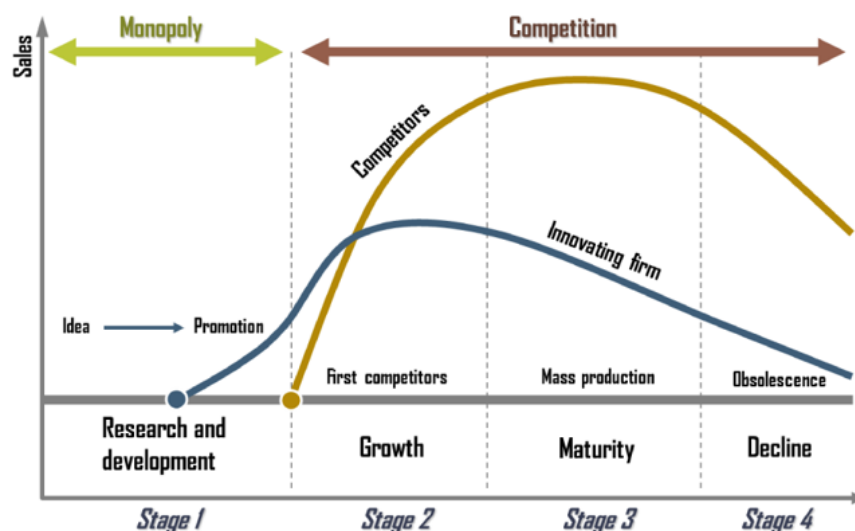
Doel: ontwikkelen van nieuwe producten/diensten, nieuwe manieren van organiseren, nieuwe cultuur, aanpassen aan nieuwe omstandigheden,....

Belang van leren voor een organisatie?: niet steeds de zelfde fouten maken, concurrentieel blijven, om concurrenten voor te zijn moet men soms zelf radicaal innoveren (de markt door elkaar schudden)

Exploitatie := het verbeteren van bestaande producten

Exploratie:=het gebruiken/ontwikkelen van totaal nieuwe concepten en ideeën (=radicaler dan exploitatie)

Belang van exploitatie en exploratie

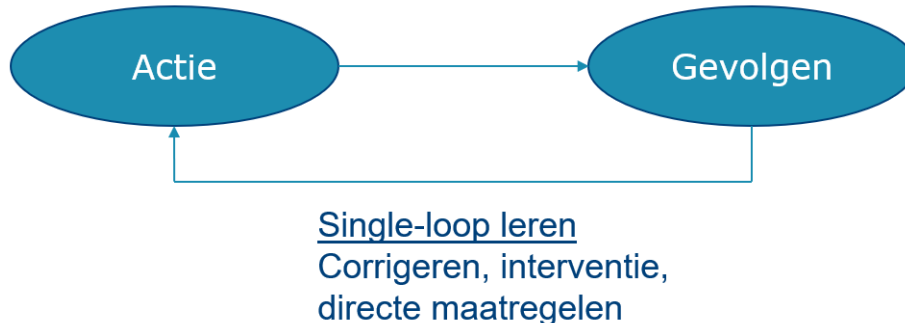


Exploitatie:	Exploratie
-Nodig om levensduur van producten te verlengen -“Exploitation of old certainties” -Aanpassing, productie, efficiëntie -Risicoavers =mechanische structuur	-Nodig om nieuwe markten aan te boren; op lange termijn te overleven (Vermeulen & Barkema, 2001) -“Exploration of new possibilities” -Zoektocht, experimenteren -Onbekend terrein; risico's = organische structuur

De 3 niveaus van leren:

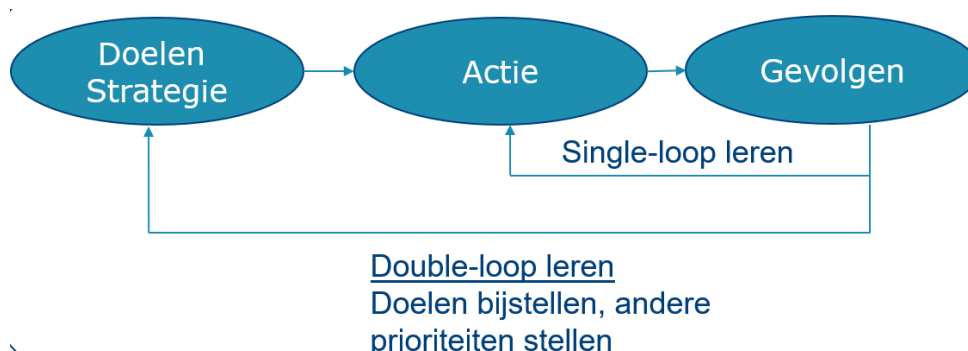
Single loop leren: er gebeurt iets wat niet hoort -> aanpassen

Dit proces gaat vanzelf en hier denken we meestal niet teveel bij na. Vb: band plat -> oppompen, vuile kleren-> wassen. Het gaat hier dus veelal om het direct zeken naar een direct oplossing van het probleem, niet zozeer een oplossing om het probleem in de toekomst te voorkomen.



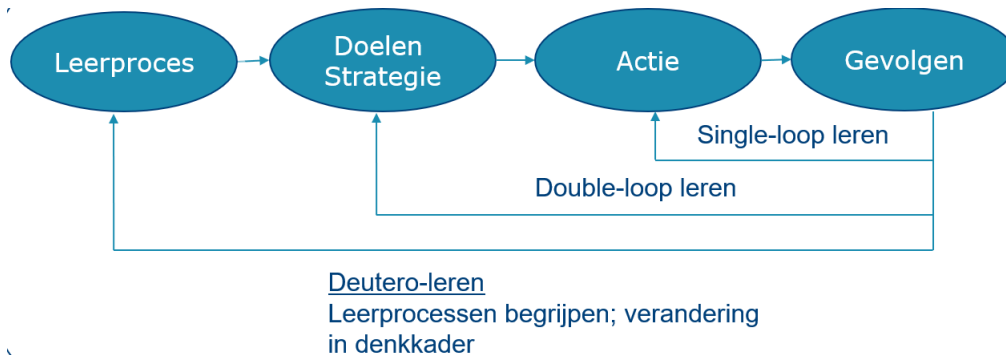
Double loop leren of veranderingsleren:

Het proces waarbij men een diepere oplossing zoekt voor een bepaald probleem ipv om de x aantal keer het probleem oppervlakkig op te lossen.



Deutro-leren of triple-loop leren

Niet enkel een lange termijn oplossing zoeken maar de context mee in vraag stellen en structurele oplossing zoeken.



Definitie kennisuitwisseling:

Het proces waarbij men kennis en ervaring in alle vormen deelt met mensen of organisaties, dit kan heel breed geïnterpreteerd worden en er bestaan veel vormen om aan kennisuitwisseling te doen.

• Tacit knowledge

- Persoonlijke, intuïtieve kennis
- Moeilijk onder woorden te brengen
- *We know more than we can tell*

⇒ Hoe delen? Observatie, interactie, socialisatie

• Explicit knowledge

- Specifiek en gecodeerd
- Vrij gemakkelijk om te zetten in een formele, gesystematiseerde taal

⇒ Hoe delen? Codificeren, cursus, presentatie

	Naar tacit knowledge	Naar explicit knowledge
Van tacit knowledge	Socialisatie	Articulatie (externalization)
Van explicit knowledge	Internalisering	Combinatie

Socialisatie: leren van anderen door participatie

Articulatie: het neerschrijven van kennis

Internalisering: kennis wordt gecreëerd

Voorwaarden om te leren:

- **Ability**
 - Werknemers moeten competent zijn om te leren en kennis uit te wisselen, om nieuwe kennis te begrijpen en te koppelen aan hun bestaande kennis
- **Motivation**
 - Werknemers moeten willen en durven kennis uitwisselen, zich daartoe gestimuleerd voelen
- **Opportunity**
 - Werknemers moeten de mogelijkheden hebben om kennis uit te wisselen en samen kennis te creëren



Th 6: Netwerkvormen

In de cursus zijn we 5 netwerkvormen, deze netwerkvormen werden in de presentaties normaal al uitgebreid besproken, toch vat ik ze hier nog even samen, zoals gezien in les en boek.

1.outsourcing

= het overdragen aan een externe organisatie van activiteiten die op regelmatige basis moeten worden uitgevoerd en die in principe zouden kunnen worden uitgevoerd door de organisatie zelf. Hierbij kan het gaan om het vervangen van een interne activiteit door een externe activiteit (**substitution-based outsourcing**) of om het extern aankopen van een dienst of goed zonder dat de organisatie die in het verleden zelf uitvoerde (**abstention-based outsourcing**)

De **breedte** van outsourcing beschrijft het type en aantal activiteiten dat wordt uitbesteed, de **diepte** gaat over de mate van uitbesteding.

Offshoring is niet perse outsourcing, het betekent dat we activiteiten verplaatsen naar andere landen, bij multinationals gaat het dus niet om outsourcing maar enkel om een verplaatsing van activiteiten.

Voordelen	Nadelen
-Kostenreductie -Risicovermindering -Focus op kernactiviteiten -Toegang tot gespecialiseerde kennis -Kwaliteitsverbetering -Versterking innovatievermogen	-Verlies aan controle -Afhankelijkheid van leveranciers -Onbetrouwbare leveranciers -Slecht opgesteld contract -Lagere werknemersmoraal

2. virtueel organiseren

=het samenwerken tussen afdelingen of bedrijven op een virtuele manier, dit mag je best breed zien. Zo kan een gezamenlijke data base of een online meeting al als virtueel organiseren gezien worden.

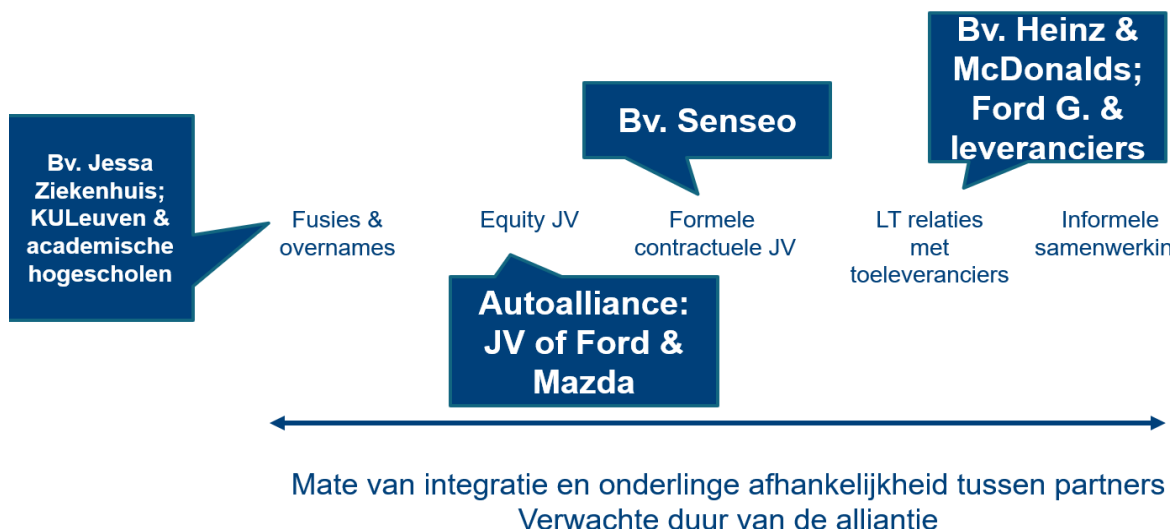
Als men praat over virtueel organiseren kan het gaan over 2 types. **Interorganisationale virtuele organisatie** : een samenwerkingsverband tussen verschillende onafhankelijke bedrijven, dit zorgt vaak voor de illusie dat de samenwerkende bedrijven 1 organisatie zijn, dit is echter niet zo.

en **interne/intra-organisationale virtuele organisatie** : samenwerkingsverband tussen afdelingen, teams of individuen binnen één organisatie.

Voordelen:	Nadelen:
-Besparingen op vlak van tijd en geld -Meer flexibele combinatie van activiteiten -Vereenvoudiging van management	-Innovatie kan bemoeilijkt worden -Gebrek aan face-to-face contact kan motivatie ondermijnen -Communicatieproblemen -Gebrek aan controle

3. strategische allianties

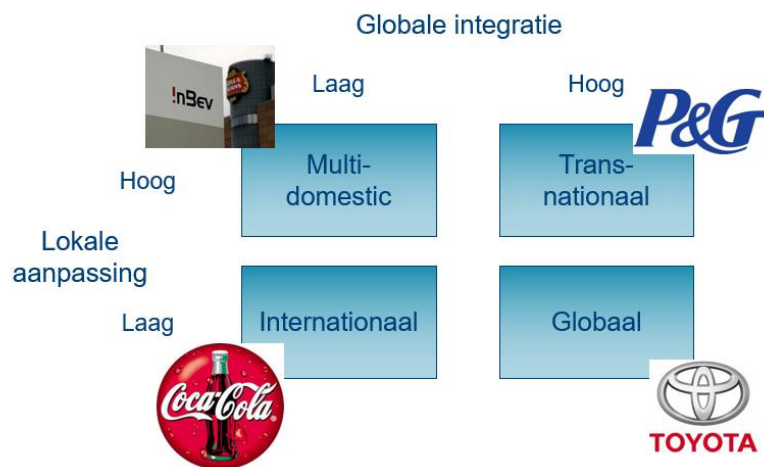
= Een **alliantie** is een overeenkomst tussen organisaties om gezamenlijk in ieders voordeel bedrijfsopportuniteiten na te streven. Daarbij worden de beschikbare vaardigheden en middelen van beide partijen op de weegschaal gelegd. Bij een **strategische alliantie** streven de partners met vereende kracht gemeenschappelijke objectieven na zonder dat ze daarbij hun strategische autonomie verliezen of hun eigen specifieke belangen achterwege laten. Allianties zijn **strategisch** als ze een antwoord bieden op strategische uitdagingen en kansen



Voordelen: -Flexibiliteit -Risicovermindering -Concurrentievoordeel -Leerprocessen versnellen -Zelfstandigheid behouden	Nadelen: -hoge kosten -Te strikte regels -Competitiviteit
--	--

4.internationaal organiseren

Multinationale bedrijven: hoofdkantoor met buitenlandse vestigingen, productie of dienstfaciliteiten in minstens 2 verschillende landen, of de macht om activiteiten te controleren en coördineren in meer dan 1 land.



Activiteit	Globale organisatie	Lokale organisatie
Marketing	Homogene smaken, standaard product 	Cultuurspecifieke voorkeuren, persoonlijke service 
Productie	Schaalvoordelen	Beperkte of lokale schaalvoordelen
Methode	Standaardisering wegens kwaliteitseisen	Aanpassing aan lokale manier van werken
R&D	Hoog kennisniveau en hoge mate van coördinatie  	Lager kennisniveau, toepassing op extrinsieke kenmerken
HRM	Gemeenschappelijk beleid omv. productie, reputatie, mobiliteit, ... 	Variatie in cultuur en kennisniveau 

5.Coöperatief organiseren

=een autonome organisatie van personen die zich vrijwillig verenigen om hun gemeenschappelijke economische, sociale en culturele behoeften en ambities te behartigen door middel van een onderneming waarvan ze samen eigenaar zijn en die ze democratisch controleren. Coöperatieve organisaties zijn collectief eigendom en hebben een democratische besluitvorming, ze leven ook in gebruiksrelatie.

Soorten?:

Consumenten- of burgercoöperatie: Consumenten zijn eigenaar

- Bv. ACCO, burgercoöperatie voor energie-aankoop

Ondernemingscoöperaties: Producenten zijn eigenaar

- Bv. Producenten die samen in coöperatie stappen voor kwaliteitslabel, Milcobel, Cera

Werkerscoöperatie: Werkers zijn eigenaar

- Bv. dokterspraktijk, Mondragon

Multistakeholdercoöperatie: Meerdere soorten relaties

- Bv. Supermarkt waarbij klanten eigenaar zijn en er soms ook werken
- Bv. Crèche waar ouders (=klanten) eigenaar zijn en er soms ook werken