

Hoofdstuk 1: Introductie tot organisatie

1. Organiseren, organisatie en organisaties

Leiders van succesvolle **organisaties** → danken groot deel succes aan kwaliteit **organisatie**

Organiseren = Proces van het regelen van een gezamenlijke inspanning zodat er een output wordt bereikt die potentieel superieur is aan de output van individuele inspanningen (alleen werken)

dus: focus: verscheidene activiteiten worden geïntegreerd om een succesvol resultaat te verkrijgen

Organiseren — verscheidene individuen betrekken (die versch. taken uitvoeren)
— bepaalde graad van controle nodig (een vorm van hiërarchie evalueert vaak zo dat één of meerdere mensen de leiding nemen)

→ ° een **organisatie (a.k.a georganiseerde organen)**

MAAR: Deze term is vaak misleidend:

- Sommige aspecten binnen een organisatie zijn niet strikt georganiseerd maar beïnvloeden desalniettemin het gedrag en de prestaties van de organisatie (gesch, nationaliteit, ...)
- Een organisatie heeft zijn eigen specifieke karakter en identiteit maar de organisatorische attributen (waarover het hb spreekt) hebben te maken met verschillende bedrijven en instituten

Organisatie: Regelmatigheden en uitkomsten van het organiseren in termen van:

- Structuur van rollen, taken en procedures
- Processen
- Regelingen tot het overschrijden van organisatiegrenzen (boundary-crossing)

Organisatie: superieure resultaten door:

- Arbeidsverdeling en specialisatie
- Schaalvoordelen
- Omgaan met complexe omgevingen (d.m.v. meerdere competenties, meer denkkraft)
- Reduceren van transactiekosten
- Uitoefenen van macht en controle

FOCUS: Er zijn aspecten van een organisatie die niet verwacht of voorzien zijn, hoewel ze toch zeer constructief blijken te zijn, maar deze aspecten worden niet in dit hb behandeld. Wij focussen ons enkel op de voorziene, gecontroleerde aspecten.

2. Componenten van organiseren

BOX 1.1 COMPONENTEN VAN ORGANISEREN

Structuur

Basisstructuur:

Hierarchy

Specialisatie

Procedures:

Regels en standaards

Schema's

Systemen

Processen

Integratie/Coördinatie

Controleren

Belonen

Grenzen

Uitbesteden

Virtueel organiseren

Verbonden

Internationaal organiseren

STRUCTUUR

Basisstructuur:



Verdeelt de verantwoordelijkheden onder de leden van een bedrijf. De basisstructuur moet ervoor zorgen dat de doelstellingen correct geïmplementeerd worden door mensen en middelen te herlokalisieren naar de taken waarbij ze het meeste bij het geheel. Ook de autoriteit en controle wordt op de juiste plaatsen en tijdstippen toegewezen. (Er zijn zowel horizontale als verticale aspecten)

Verticaal: ***Hiërarchie***

Horizontaal: ***Specialisatie***

dus: De basisstructuur voorziet in een algemene blauwprint of opbouw

gevolg: Het wordt zeer algemeen gehouden, zodat er meer plaats is voor lokale aanpassingen (hoe meer veranderingen binnen een bepaalde organisatie mogelijk is, hoe algemener de basisstructuur)

Procedures:

Richten zich meer specifiek op gedrag

Regels en standaarden: aanduiden wat van mensen wordt verwacht

Wanneer niet precies kan worden omschreven wat de manier van werken is, kunnen standaarden van prestaties worden gesteld waarin criteria zoals output level en kwaliteit worden geïntegreerd.

Schema's kunnen gebruikt worden om een routine te ontwikkelen binnen de organisatie, het grootste deel van de activiteiten kunnen, en dit wordt ook gedaan, worden gepland.

→ de efficiëntie wordt verbeterd o.w.v. het feit dat beschikbare middelen kunnen worden verkregen waar en wanneer nodig en tijd kan worden vrijgemaakt

Systemen zijn ingewikkelder als schema's of regels en standaarden.

Systemen verenigen meestal de twee vorige aspecten
Ze zijn een reeks van procedures voor de prestatie van verbonden activiteiten die een specifieke taak verenigen en vaak gebruik maken van technologie om het geheel efficiënter te maken

Binnen een organisatie vertrouwen de systemen op de juiste distributie, analyse, enz. van de informatie die doorheen de verschillende netwerken worden doorgegeven. Om dit te garanderen is het essentieel om protocollen te hebben die de standaardisatie van dergelijke informatie garandeert.

PROCESSEN

Het doel van elk onderdeel van de processen is te helpen met het bereiken van een samenstelling van mentale en fysieke pogingen die naar een goede samenwerkende prestatie leidt.

Integratie: Integratie moet ervoor zorgen dat er een bekwaame coördinatie is tussen de verschillende maar aanvullende activiteiten die een collectieve waarde creëren

→ Horizontale (grote bedrijven) of verticale aanpak (kleine bedrijven)
Voor kleine bedrijven kan gerapporteerd en geïntegreerd worden aan/met hogere instanties maar wanneer de bedrijven groter worden, wordt dit onpraktisch omdat de hogere instanties dan moet zorgen dat info tot bij mensen op hetzelfde niveau komen.

Controle: heeft te maken met het stellen van doelen, deze doelen implementeren en daarna het volgen van de bereiking van de doelen

→ 'control systems' volgen een standaard principe. Toch is er, wanneer de strategieën worden uitgewerkt, een grote keuze aan 'controle open to management'

Beloning: Is een fundamenteel proces dat noodzakelijk is om ervoor te zorgen dat werknemers gemotiveerd blijven en zich blijven concentreren op het bereiken van hun doelen.

Er zijn 2 vereisten die noodzakelijk zijn voor een correct beloningsstelsel:

- het aantrekken van mensen met de juiste bekwaamheden en talenten voor het versterken van het bedrijf
- het bemoedigen van mensen zodat zij zich volledig inzetten voor hun werknemerschap en de wil hebben om veranderingen te aanvaarden

GRENZEN

Uitbesteden:

Vroeger: Jobs werden bepaald door de identiteit van hun exclusieve werkvlakken en verantwoordelijkheden en autoriteiten. Ook werd het overlappen van verschillende units en werkgebieden gezien als verwarrend en overbodig. Het uitbesteden van grote activiteiten en het sluiten van verbanden met andere organisaties werd moeizaam benaderd op gronden van onafhankelijkheid en schrik voor het verliezen van de controle.

Heden: Organisaties zien ervan af om personeel te verwerven binnen strikte rollen en units. Op deze manier willen ze hun inspanningen op een efficiënte manier gebruiken. Er worden meer activiteiten uitbesteed zodat men zich kan focussen op hun eigen kernactiviteit(en).

Virtuele organisatie:

Doordat meer en meer bedrijven gaan samenwerken, ontstaat er een netwerk van samenwerkende eenheden die contact moeten zien te houden.

Organisatie overheen virtuele media zijn hier geschikt voor.

Verbonden: Om zich ervan te overtuigen dat de gehele wereldmarkt wordt beheerst, zijn internationale verbanden al heel lang geen uitzondering meer. (innovatie onderzoeken, meer bronnen hebben, lage-kost productie, enz.)

Organisatie voorbij de grenzen:

Deze vorm van organiseren kan adhv internationale verbanden of ook eventueel met het zelfstandig uitbreiden van je eigen bedrijf.

CONCLUSIE: Een organisatie op zich kan maar tot op een bepaald niveau bijdragen aan de processen. Dat is waarom we ons in de toekomst meer moeten focussen op het 'organiseren' zelf dan te vertrouwen op de vertrouwde 'organisatie'. Bedrijven moeten zich continu aanpassen en 'reorganiseren' zodat de 'organisatie' zich aanpast aan het heden.

FUNDAMENTELE DOELSTELLING VAN ORGANISATIE:

- Mogelijkheid tot:
 - Ondernemen van een grote variatie aan activiteiten door verdeling van het werk (arbeidsdeling)
 - Coördineren van deze activiteiten
- Bepaling van de grenzen van de organisatie en de interface met de organisatie

Hoofdstuk 2: De mechanische organisatiekeuze

Context: 100 jaar terug, jonge mannen lieden het familiewerk achter en gingen in grote fabrieken werken.

DENK AAN: Film van Charlie Chaplin

- Bazen deden niets, arbeiders deden alles
- Snelle organisatie ≠ efficiënte organisatie (arb. kunnen niet volgen)
- Continue controle (arb. hebben geen privacy)
- Onpersoonlijk (arb. ≈ kudde schapen)
- Veel tijdsdruk
- Trend naar automatiseren (zelfs de lunchpauzes)
 - mens moet zich aanpassen aan machine
- Vergaande arbeidsverdeling (taak: schroefje aandraaien)
 - gevolg: arbeiders zijn sterk afh. van elkaar
- Beslissingen worden dadelijk uitgevoerd
- Gecentraliseerde besluitvorming

2 VERSCHILLENDE VISIES:

1. Taylor als grondlegger

Boek: Scientific management (“management op heel wet. manier benaderen”)

- Vijf principes:
1. Verschuif alle verantwoordelijkheid voor het organiseren van het werk van de *arbeider* naar de manager
 - arbeidsdeling: splitsen tss denken en *doen*
 - nood aan middenmngt: controle
(niet zo vreemd: veel ongeschoolde arb.)
 2. Gebruik wetenschappelijke methoden om de efficiëntste manier van werk te verrichten, te bepalen
 - heel specifiek voorschrijven wat arb. moeten doen
 3. Selecteer de beste ‘man’ (juiste man op juiste plaats)
 4. Train hem om het werk efficiënt te verrichten
 5. Controleer/Stuur de prestaties

VB. Bethlehem Steel Company:

- | | |
|---------|---|
| Eerst: | Zelfde schop voor het oprapen van alle materialen |
| Taylor: | Wetensch. studie om specifieke schoppen te ontwikkelen/de ideale beweging te vinden/enz.
Om mensen te motiveren werd het loon aan de prestatie gekoppeld <ul style="list-style-type: none">→ Algemene aanname: men komt enkel voor geld werken |

2. Fayol als grondlegger

“Hoe kunnen we eigenlijke relaties tussen top en uitvoerders managen?”

- Management is een proces van voorspellen, plannen, organiseren, leiden, coördineren en beheersen
- Principes van management:
 - Eenheid van bevel: instructies komen van één persoon (1-1 relatie)
 - Scalaire keten: rapporteren aan hoger niveau (hiërarchische autoriteitenstructuur, niet naast elkaar)
 - Span of control: # mensen aan wie je leiding gaf was duidelijk bepaald
 - Gelijkheidheid (billijkheid en rechtvaardigheid): Wie de procedure volgt, doet zijn werk goed (geen onderscheid), “kudde schapen” wordt hier naar voren geschoven als een voordeel

Conclusie van de 2 theorieën: TAAK VS RELATIE

- Functioneel mechanisme:
 - Arbeidsdeling (denken/doen/controle)
 - Werkstructurering
 - Standaardisatie (Al het materiaal (vb. schoppen, de optimale beweging) wordt gestandaardiseerd.
 - Ford T: 15.007.003 tussen 1908-1927

PRODUCTIE FORD T			
→ moet worden aangepast om aan grote vraag te voldoen			
Tijd	Werkvorm	Cyclustijd	Montagetijd
1908	1. Eigen werkplaats 2. Zelf materiaal halen 3. Volledig iets afwerken vb. dashboard installeren	514 min	750 min
1913	1. Van auto naar auto gaan, geen eigen werkplaats 2. Materiaal wordt gebracht 3. 1 specifiek deel van een hele taak	2,3 min	/
Nog problemen: <ul style="list-style-type: none">- Tijdsverlies met wandelen- Eventueel wachten als vorige arbeider trager werkt			
1914	1. Lopende band 2. Stilstaan 3. Tijd wordt opgelegd	1,19 min	93 min

- Sterke punten:
- maakt massaproductie mogelijk met een ongekennde mate van efficiëntie en precisie

- Schakelt ongeschoolden nuttig in
- Ontwikkelt specialisten en specialismen
- Vermindert onrechtvaardigheid

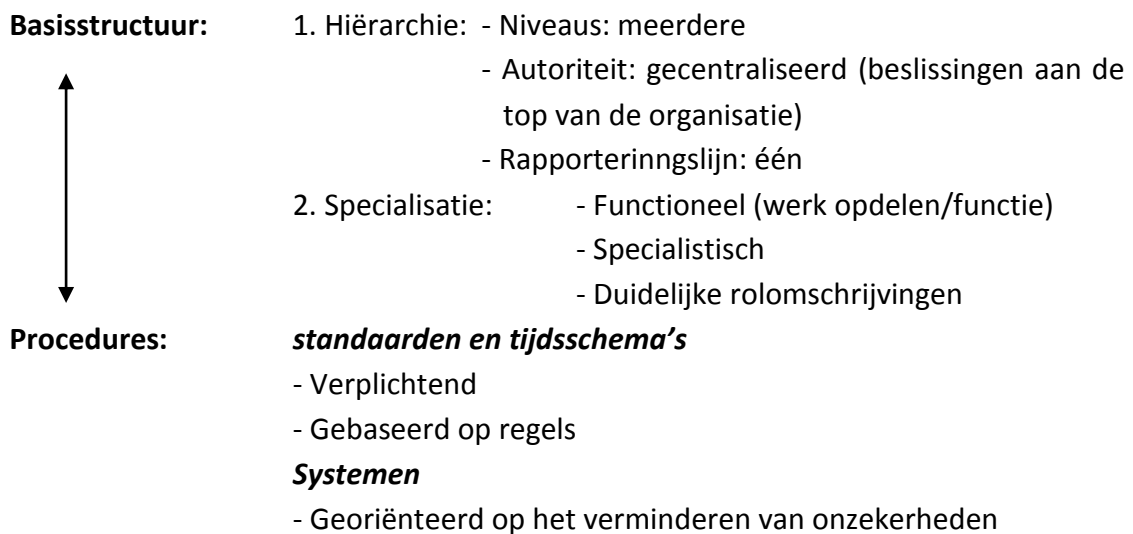
- Sociaal mechanisme:
 - Autoriteitsstructuur
 - Onpersoonlijk legalisme: mensen rechtvaardig behandelen door te baseren op geschreven richtlijnen

Principe dat autoriteit en verantwoordelijkheid hand in hand gaan:

- Autoriteit (macht) >>(belangrijker dan) Verantwoordelijkheid en toerekening
 - ➔ je krijgt willekeurig gedrag, onverantwoordelijk gedrag, corruptie
- Verantwoordelijkheid >> autoriteit
 - ➔ Onmogelijk om middelen te krijgen en om dingen gedaan te krijgen
 - ➔ frustratie voor het individu; gebrek aan resultaten voor de organisatie

Componenten van mechanistische organisatiekeuze

STRUCTUUR



PROCESSEN

- Integratie:** Verticaal en direct contact
- Controle:** Gecentraliseerd en bureaucratisch
- Beloning:** Op basis van individueel resultaat

HERKENBARE KENMERKEN

- eenheid van bevel: directe supervisie, rapportering, centralisatie van informatie
- nadruk op voorschrift: procedures, regels, functiebeschrijving
- Departementalisatie: organogram, lijn/staf
 - lijnfunctie: dragen rechtstreeks bij tot het product
 - staffunctie: dragen onrechtstreeks bij tot het product (vb. beveiliging,

kwaliteitscontrole, enz.)

- Top-down sturing: objectieven, budget, systematische beoordeling

Waarom procedures in hedendaagse bedrijven:

- Hygiëne
 - Veiligheid
 - Klantenservice
 - Esthetische aspecten
- } uniformering

Voordelen van de hiërarchie:

Komt tegemoet aan volgende behoeften:

- Verantwoordelijkheden vastleggen
- Orde brengen in het beslissingsproces
- Een aanvaardbare basis vastleggen voor de organisatie en consensus stimuleren
- Mensen met de nodige competenties op elk hiërarchisch niveau plaatsen

Hoofdstuk 3: Organische structuren

Verdwijnen van conventionele organisatievormen

(Machine)bureaucratie was de meest prominente conventionele organisatievorm

Maar: Bureaucratie steeds meer bekritiseerd vanaf de jaren 1950

Want: Veel praktijkmensen en analisten geloven dat conventionele organisatievormen zich onvoldoende kunnen aanpassen aan de huidige vereisten

Zie gevalstudie Acme t.o.v. Omega

Negatieve kenmerken mechanistische organisatiekeuze/machinebureaucratie:

- Hoewel hiërarchie bijdraagt tot efficiënt en ordelijk bestuur, worden belemmeringen opgelegd aan innovatie en aanpassingsvermogen
- Neiging om het status quo te ondersteunen, eerder dan verandering en evolutie
- Draagt bij tot toenemende overheadkosten
- Creëert communicatieproblemen en een gevoel van afstand tussen de top en de basis van de organisatie
- Doordat alles op voorhand strikt in procedures staat, werkt het demotiverend

Eerst: Gangbare methode van het onderzoeken naar werkende organisatievormen was door op papier een vorm uit te werken en zo te kijken welke de beste was

Toen: T. Burns & G. Stalker (1961): “*The management of Innovation*”

Methode: Niet op een model de positieve en negatieve punten van een organisatie bekijken (= ingenieursmethode) maar werkelijke bedrijven zoeken en

kijken hoe de structuren die worden nageleefd in de realiteit uitdraaien en zo een ideaal model zoeken (= sociologische methode).

- Kenmerken:**
- Eerste contingentiethoretici
 - Bestudeerde 20 succesvolle bedrijven in 4 industrieën
 - Onderzoeksozet – en resultaten
 - Onderscheid mechanistische en organische organisatie

Onderzoeksozet Burns en Stalker:

<div> <div>→</div> <div>Industrie</div> <div>↓</div> <div>Kenmerk</div> </div>	Kunstzijde	Schakel/Verdeel	Radio/TV	Electronica
Omgeving	Stabiel	Matige verandering	Sterke verandering (voorspelbaar)	Sterke verandering (onvoorspelbaar)
Organisatie van het werk	Functioneel, vast	Functioneel, niet vast	Vaag	Opzettelijk vaag
Gezags-structuur	Hiërarchisch	Hiërarchisch + werkgroepen ¹	Onbepaald, ad hoc	Informeel, wisselend ² , ad hoc

Opmerking: Op welke basis wordt de factor ‘Omgeving’ bepaald ((on)voorspelbaar?)?

- Klantenbestand: Zijn de noden van de markt voorspelbaar?
- Technologie

¹ Worden opgericht als specifieke problemen/taken de kop opsteken

² Geen 1 gezagvoerder. Persoon met de juiste competenties op dat moment de leider. Ook zo voor kiezen wie men aanspreekt bij problemen.

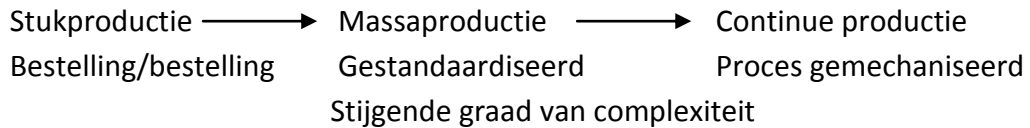
Mechanistische en organische organisatievormen:

<ul style="list-style-type: none"> - Mechanistisch - Hiërarchische focus Vooral verticale communicatie - Gecentraliseerde besluitvorming - Strikt vastgelegde en sterk gespecialiseerde rollen - Hoge afhankelijkheid van standaardprocedures en –regels <p>ACME</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organisch - Horizontale focus Hoge mate van laterale communicatie binnen netwerken - Gedecentraliseerde besluitvorming - Ruim gedefinieerde en weinig gespecialiseerde rollen - Hoge afhankelijkheid van wederzijdse afstemming tussen medewerkers <p>OMEGA</p>
---	---

Verskillende benaderingen voor bepalen organisatievorm:

1. Technologie: Joan Woodward (1965)

“Keuze van de organisatiestructuur is niet zozeer afhankelijk van de omgeving als wel van de **technologie**.”²



Relatie tussen technische complexiteit en structuurkenmerken: zie slide 34

➔ Conclusie Woodward:

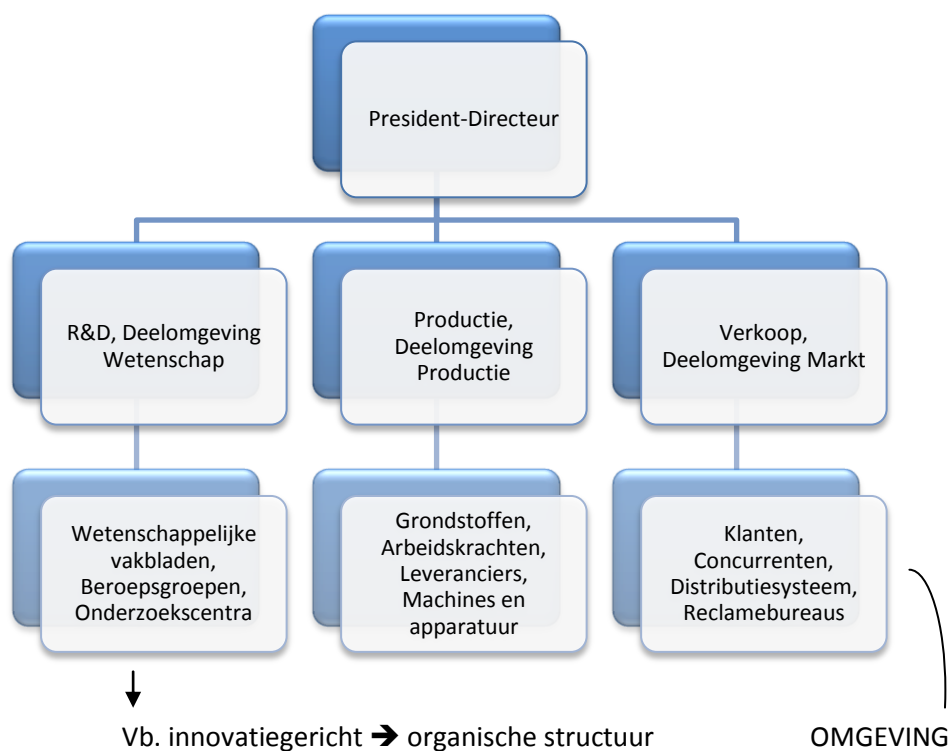
Laagste niveau complexiteit en hoogste niveau complexiteit hebben zelfde structuur nodig nl. organisch

Maar: Toch raar als je eerst ² zegt

<u>Logica</u> : Hoogste niveau:	probleem te ingewikkeld, altijd verschillende standpunten nodig
Laagste niveau:	Mechanische structuur overbodig omdat problemen te simpel zijn, niet veel hiërarchie nodig

2. Differentiatie en Integratie: Lawrence en Lorsch (1967)

“De **omgeving** van elk departement bekijken en dan een gespecialiseerde structuur voor elk departement.”



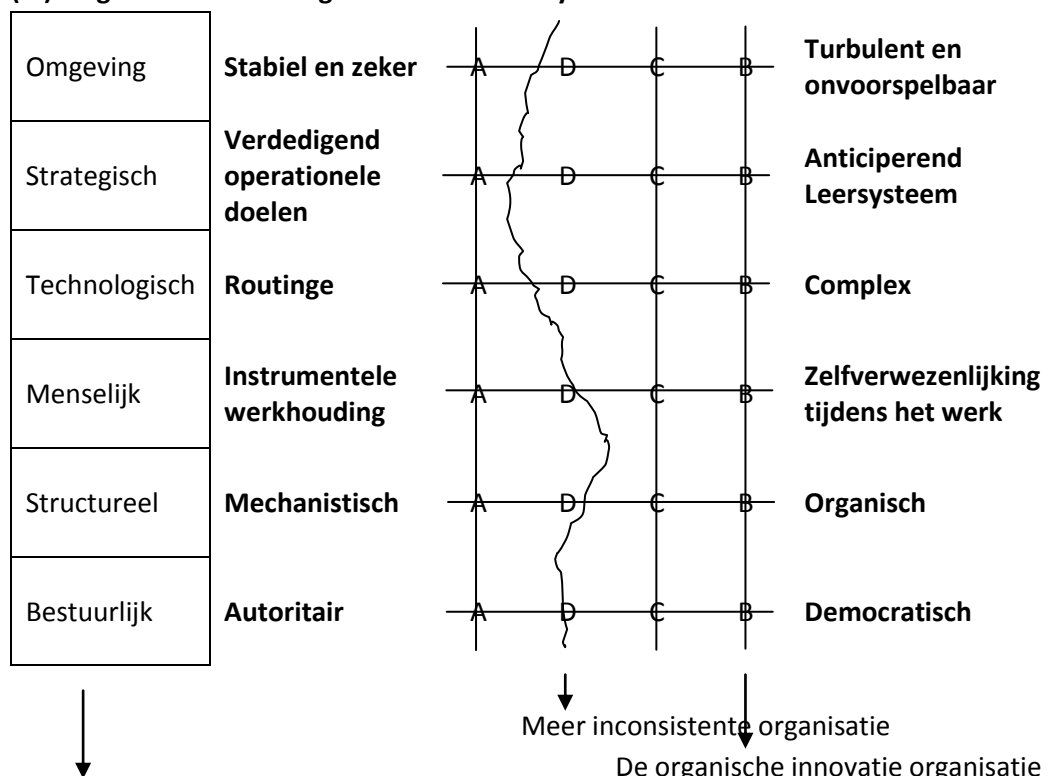
Onzekerheid van de omgeving en integratie/differentiatie:

	Plasticindustrie	Voedingsindustrie	Verpakkingsindustrie
Onzekerheid omgeving	Hoog	Matig	Laag
Differentiatie Afdelingen	Hoog → verschillende organisatievormen nodig	Matig	Laag → verschillende organisatievormen niet nodig
% managers in integratierol	22 %	17 %	0 %

Verschillen tussen afdelingen:

	R&D	Productie	Verkoop
Doel	Nieuwe ontwikkelingen, Kwaliteit	Efficiënte productie	Klanttevredenheid
Tijdshorizon	Lang	Kort	Kort
Relaties	Vooraf taakgericht (focus op werk)	Taakgericht	Sociaal gericht (focus op relaties)
Formaliteit van de structuur	Laag	Hoog	Hoog

(In)congruentie tussen organisatorische subsystemen:



Parameters om te kijken welke organisatievorm we moeten nemen

Volgens deze benadering: D is slechtste organisatie (zeer inconsistent)

Organisaties die meest consistent zijn: meest succesvol

Sterke punten van de contingentiegedachte:

- Relatie met omgeving
- Er zijn meerde behoeftes: belang van evenwicht
- Er is niet één type organisatie: keuzes noodzakelijk
- Organisatieanalyse (diagnose stellen: wat voor soort omgeving?, wat voor soort techniek?, enz.)
- Innovatie en flexibiliteit

Zwakke punten van de contingentiegedachte:

- 'de' omgeving bestaat niet: omgeving vormt geen doelgericht geheel
- 'de' organisatie bestaat niet: beeld van harmonie is niet realistisch
- darwinistische ideologie: survival of the fittest

Hoofdstuk 4: nieuwe omstandigheden voor organisaties

Nieuwe trends

1. Globalisering

- Vergroot de complexiteit in de omgeving van bedrijven → interne consequenties
- Behoeftte aan zowel controle van als aanpassing aan lokale situaties
- De vereiste om zowel standaardisatie te behouden als flexibiliteit te bevorderen binnen eenzelfde globale organisatie

2. Hypercompetitie

- Onderstreept het belang van de mogelijkheid van bedrijven om zich proactief aan te passen aan nieuwe competitieve kansen en dreigingen
- Nood aan 'flexibele bedrijven' met een organisatie die snelle en geschikte aanpassingen stimuleert
- De manier van organiseren moet maximaal aanzetten tot organisationeel leren gericht op de aanpassing aan de hypercompetitie

3. Nieuwe technologieën

- Creëren nieuwe organisatorische mogelijkheden
- Intern: maken de vereenvoudiging van managementstructuren ('delaying') en een betere integratie (horizontale structuren) ertussen mogelijk
- Extern: versoepelen het management van informatiestromen en transacties tussen organisatorische grenzen

4. Kenniseconomie

- Toenemend belang van differentiatiestrategieën gebaseerd op innovatie
- Interne differentiatie/integratie met oog op combineren van exploratie en exploitatie
- Intensief gebruik van interdisciplinaire teams om innovatie en nieuwe projecten aan te moedigen

- Delegeren van initiatief aan kenniswerknemers om hun kennis te benutten en hun motivatie te versterken

5. Sociale verantwoording

- ↔ “The business of business is business” (M. Friedman, 1970)
- Druk voor een beter ‘corporate governance’/degelijk bestuur, transparantie, sociale verantwoordelijkheid (CSR en MVO) en een werkomgeving die voldoening geeft
- Behoeftte aan normatieve eerder dan dwingende vormen van controle waarin verantwoording afleggen samen gaat met aandacht voor persoonlijk initiatief en ontwikkeling
- Nood aan interorganisationale netwerken die leidende bedrijven toelaten om sociaal verantwoorde praktijken te garanderen bij hun onderaannemers en partners binnen het netwerk

Bewegingen om de hiërarchie in te perken:

- Veel organisaties proberen de hiërarchie in te perken en eenvoudigere structuren in te voeren
- Deze eenvoudigere structuren worden gekenmerkt door:
 - Mogelijkheden voor bottom-up initiatieven
 - Meer open communicatie
 - Grotere betrokkenheid van het personeel
 - Verantwoordelijkheden voor teams
 - Controle door doelstellingen en gedeelde normen eerder dan door supervisie

Conclusie

Componenten van de organisatie:

- **Hiërarchie**
 - Verdeelde autoriteit en initiatief
 - Leiderschap door begeleiding
 - Gebruik van teams, met minder hiërarchische niveaus
- **Specialisatie**
 - Algemene, ruime rolomschrijving
 - Voorkeur voor brede rollen
- **Regels, planning en systemen**
 - Niet strikt vastgelegd, gebaseerd op relaties
 - Gericht op het signaleren van de behoefte aan verandering

Integratie: sterke nadruk op integratie

Controle: Gedecentraliseerd

Beloning: Gebaseerd op groepsprestaties

Hoofdstuk 5: Integratie

Concept integratie

- Adequate coördinatie tussen verschillende maar van elkaar afhankelijke activiteiten die op complementaire wijze waarde creëren
- Toepassing op horizontale relaties: - Binnen de organisatie
 - Tussen organisaties
- Verticale relaties: controle dus hier heeft integratie niets mee te maken

Nood aan integratie

Trends:

- *Diversiteit en variatie* door marktsegmentatie en globalisering:
Enerzijds afstemmen op markt en anderzijds zorgen dat het duidelijk jouw product blijft.
- *Ongeanticipeerde veranderingen* dus door afstemming verschillende groepen, zorgen dat je klaar bent.
- *Hoge interdependentie* van taken:
Voor 1 product afstemmen in verschillende van het bedrijf.
- Initiatieven rond *totale kwaliteitszorg* dus zorgen door afstemmen dat iedereen zelfde kwaliteitsstandaard nastreeft
- Korte *time-to-market*:
Leefduur nieuwe producten aanzienlijk korter

→ Door deze eigenschappen is **nood aan integratie**

2 verschillende standpunten over integratie

CONFIGURATIES VAN HENRY MINTZBERG

“ Er zijn 5 onderdelen van organisatiestructuren en 5 manieren van integreren”

→ Zie dia 56

- 1. Strategische top:** Waakt erover dat organisatie zijn missie vervult
- 2. Middellijnmanagement:** Controle, afstemming tss wat 1 en 3 doen
- 3. Producerend deel:** - Zorgen dat er input is
 - Zorgen dat de input output wordt
 - Producten via distributie verdelen (marketing en verkoop)
 - Onderhoudswerken
 → Deze taken coördineren
- 4. Technostructuur:** Analisten, moeten werk van producerend deel mogelijk maken

- Vb. Jobanalisten: moeten het uitvoeren van een job mogelijk maken
Het werk plannen (strateg. planning, operationeel onderzoek, financieel analisten, enz.)
- 5. Ondersteuning:** Public Relations, arbeidsverhoudingen, juridische ondersteun., enz.
dus: wel belangrijk, maar beïnvloedt niet dadelijk het werk

Coördinatiemechanismen

- **Onderlinge afstemming:** met paar mensen onderlinge afspraken maken dus een informele manier van afstemmen
- **Rechtstreeks toezicht:** één persoon verantwoordelijk voor output dus formele manier: persoon geeft instructies en houdt toezicht
- **Standaardisatie arbeidsprocessen:** afstemmingsmechanisme dat op voorhand afstemming doet
- **Standaardisatie van bekwaamheden:** iets wordt in groep aangeleerd en dan wordt dat op verschillende plaatsen uitgeoefend
- **Standaardisatie van resultaten:** op voorhand zaken vastleggen ivm de output, standaard en normen

Onderlinge afstemming en rechtstreeks toezicht: afstemming *ter plaatse*

Configuraties (5 verschillende structuren)

- Eenvoudige structuur: Strategische top – directe supervisie (Vb. KMO's)
- Machineorganisatie: Technostructuur – standaardisatie van werkprocessen
- Professionele bureaucratie: Uitvoerende kern – standaardisatie van bekwaamheden (instroom) (Vb. Ziekenhuis, unief)
- Divisiestructuur: Middelmanagement – standaardisatie van resultaten (meestal grote bedrijven)
- Adhocratie: Ondersteuning – wederzijdse afstemming (Vb. Reclamebureaus, consulting, R&D)

Machineorganisatie (dia 59):

Producterend deel zeer groot omwille van standaardisatie van werkprocessen, ook veel middelmanagement nodig om de werkprocessen te coördineren a.g.v. het vele werkvolk

- Sterktes:**
- Efficiëntie en nauwkeurigheid
 - Betrouwbare dienstverlening
 - Onzekerheidsreductie
 - Belichaming van rationaliteit

- Zwaktes:**
- Aanpassingsproblemen aan top

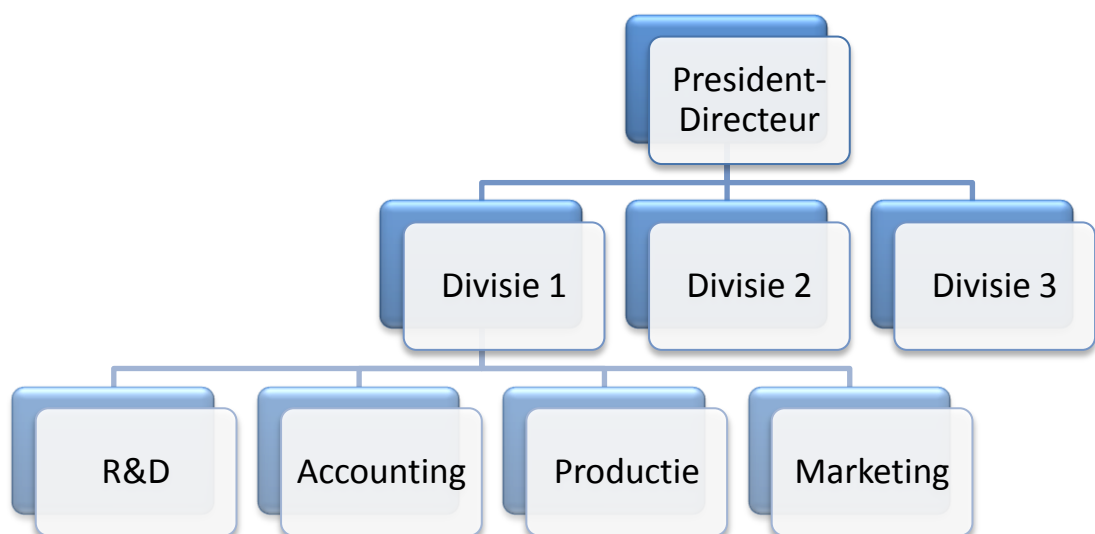
- Motivatieproblemen in uitvoerende kern
- Immuun voor invloeden van buitenaf ('veranderingen')
- Coördinatieproblemen tengevolge van fragmentatie

Divisiestructuur (dia 70):

Zeer groot middelmanagement o.w.v. standaardisatie van de output. Het middelmanagement is verantwoordelijk voor de organisatie, enz. van de productie dus zoeken naar meest efficiënte manier van werken. Er is weinig technestructuur want enkel de financieel analisten zijn belangrijk, hoe resultaten worden bereikt, wordt overgelaten aan middelmanagement.

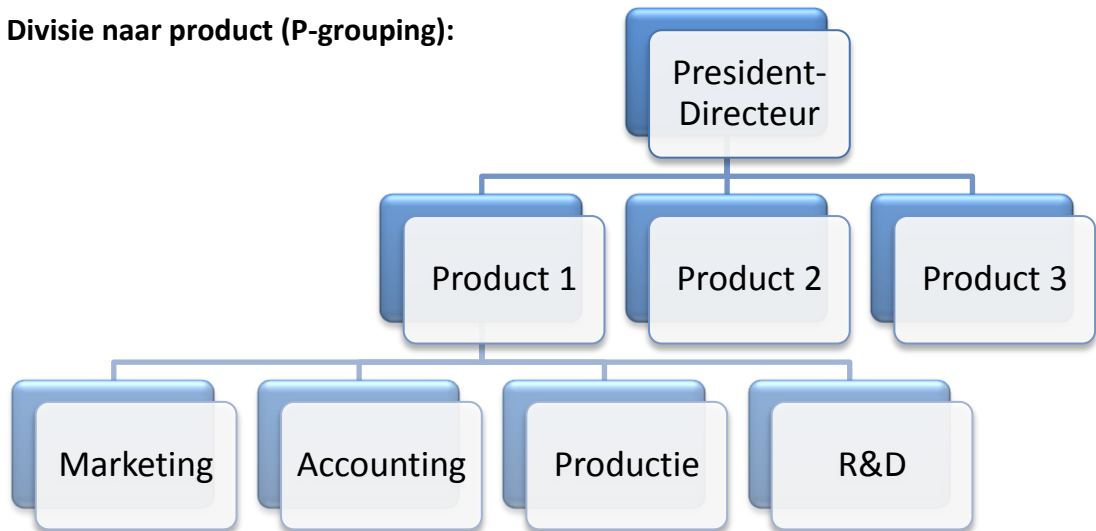
- Sterktes:**
- Meerdere markten, producten, regio's
 - Spreiding van risico: als het met 1 divisie minder goed gaat, heb je nog altijd de andere divisies.
 - Efficiënte toewijzing van kapitaal
 - Opleiding van algemene directeurs
 - Sterk strategisch reactievermogen
- Zwaktes:**
- Centralisatie van macht, paradox van vrijheid
 - Nood standaardnormen
 - Divisie gedwongen tot machinestructuur
 - Doorschuiving van divisie managers: managers blijven niet lang bij hun divisie: goed voor managers, slecht voor divisie
 - Minimaal management, sociale verdrukking

Integratie via divisiestructuur:



➔ Divisies i.p.v. managementfuncties

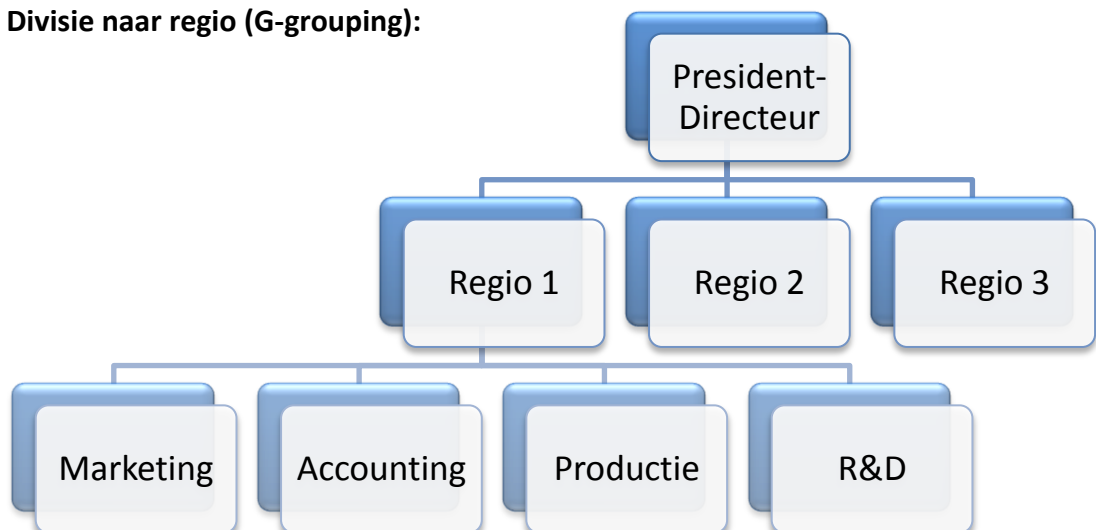
Divisie naar product (P-grouping):



Divisie naar klant (M-grouping), vb. Belgacom:



Divisie naar regio (G-grouping):



Integratie via divisiestructuur:

- Voordelen:**
- Betere coördinatie tss functies
 - Aanpassing aan verschillen in producten, klanten, regio's
- Nadelen:**
- Minder coördinatie tss producten, klanten, regio's
 - Minder diepgaande specialisatie
 - Duplicatie van middelen
 - Praktijk: moeilijk voor exploratie (niet veel ruimte voor experimenten) → Exploratie = het ontwikkelen van een product vanaf 0 in tegenstelling tot exploitatie = producten verbeteren

Adhocratie (dia 77):

Ondersteuning speelt zeer grote rol en er is vaak geen productie kern omdat ze vaak geen product maken maar projecten doen. Vb. Consulting bureau, PR-bureau

- Sterktes:**
- Weinig formalisatie, decentralisatie
 - Flexibiliteit, soepelheid
 - Multi-disciplinaire, ad hoc teams
 - Omgevingsgestuurd
 - Strategievorming van onderaf
 - Sterk leervermogen
- Zwaktes:**
- Onduidelijkheid, onzekerheid, chaos
 - Innovatie-vermoeidheid
 - Inefficiëntie, communicatielast
 - Van project tot project
 - Moeilijk te beheersen
 - Onduidelijke rolafbakening

Eenvoudige structuur (dia 84):

Weinig ondersteuning en weinig technostructuur. Een brede operationele kern maar door weinig middelmanagement is er weinig kans op promotie (dus ontstaat soms personeelsfrustratie)

- Sterktes:**
- Kennis en macht aan de top
 - Flexibel beslissingsproces
 - Oplossen van problemen
 - Nauwe relaties met klant
 - Hoge betrokkenheid
- Zwaktes:**
- Afhankelijk van centrale persoon en zijn/haar flexibiliteit en aanpassingsvermogen (alles staat of valt met 1 persoon)
 - Lange termijn visie
 - Overgang naar andere configuratie is nodig als bedrijf groeit
 - Personeelsfrustratie

Professionele organisatie (dia 86):

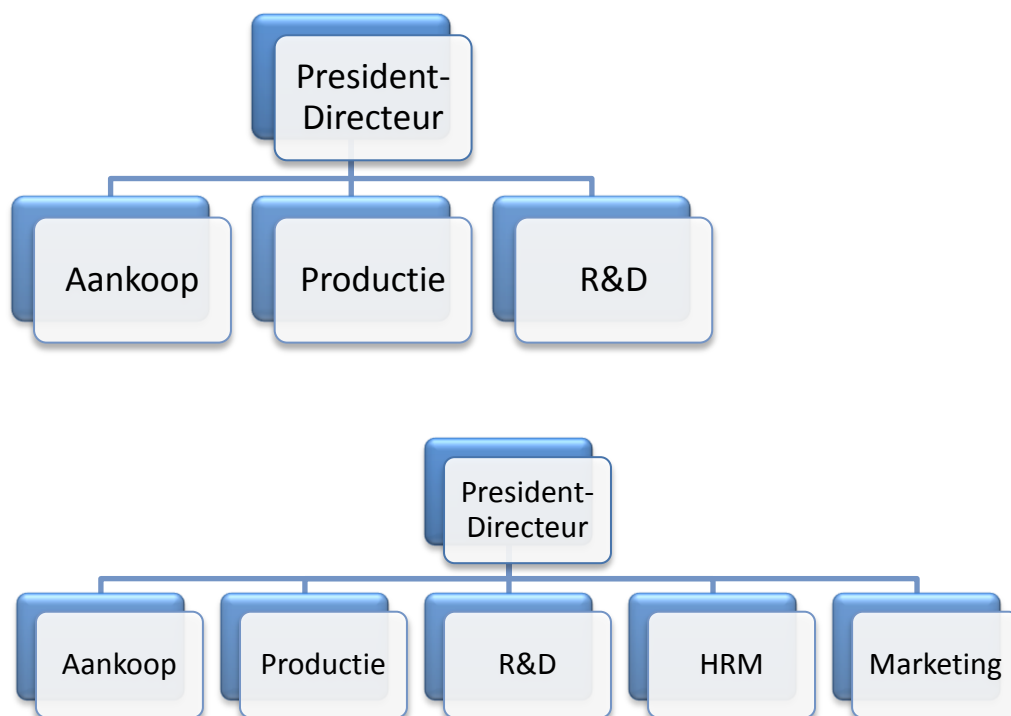
De operationele kern is zeer belangrijk (dokters, chirurgen, professoren, ...). Er is weinig middelmanagement dus er is veel vrijheid want wordt verwacht dat je als professional je werk goed doet (Vb. Ziekenhuis, unief, ...)

- Sterktes:**
- Autonomie
 - Complexe taken
 - Sterke motivatie
 - Toepassing van standaardprogramma
 - Democratische aanpak
- Zwaktes:**
- Geen collegiale/maatschappelijke controle
 - Afhankelijk van sterke professionelen
 - Gebrek aan innovatie en sterk doorgedreven specialisme
 - Combinatie van twee deelsystemen

CONFIGURATIES VAN CHILD

Functionele organisatiestructuur (F-grouping):

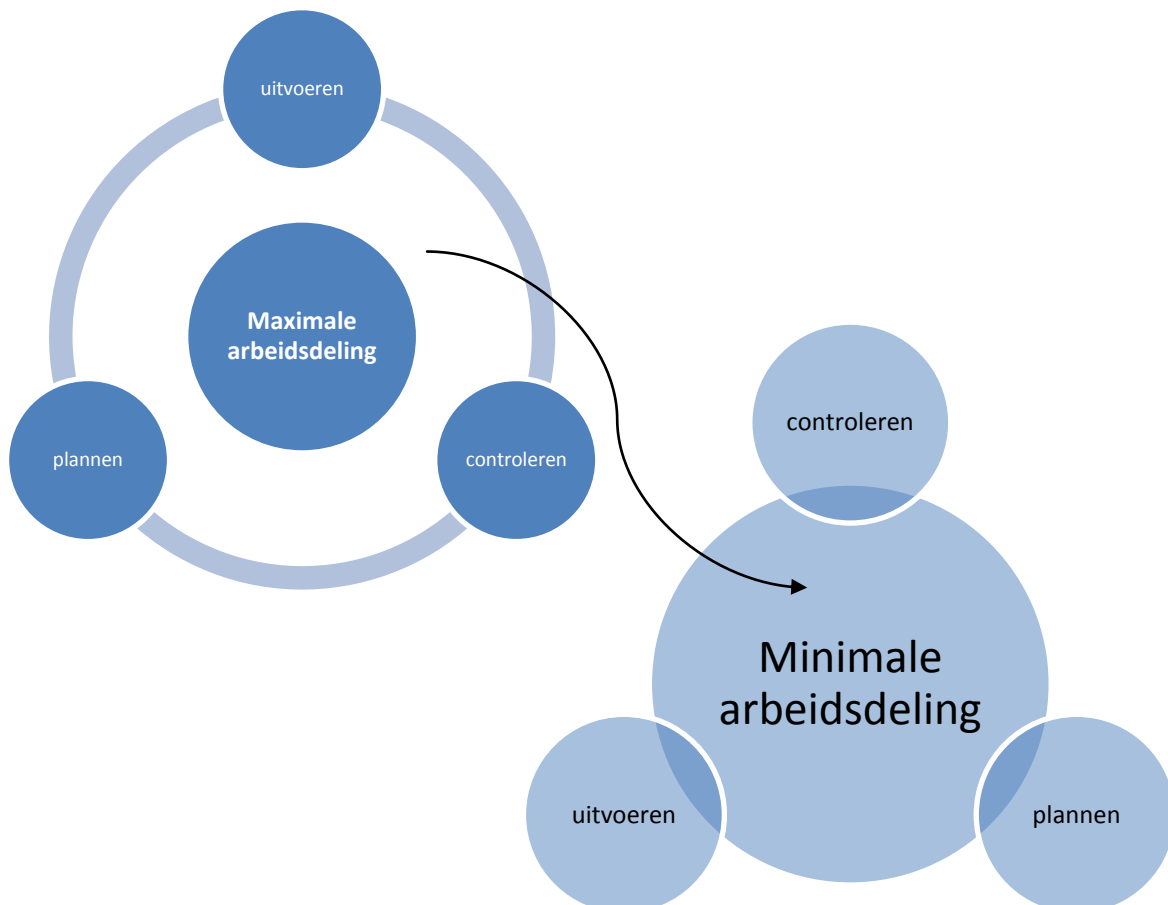
➔ Structuur maken naar de functies toe



- Kenmerken:**
- Weinig horizontale coördinatie
 - Overbelaste hiërarchie
 - Beperkt beeld op organisatiedoelen: Elke functie is afgestemd op zijn werk dus men weet (bijna) niets van andermans werk

Integratiemechanismen binnen functionele organisatiestructuur:

- Informatiesystemen: Alle info wordt gecentraliseerd op 1 punt
Cross-functionele informatie (voor elk product): Dit is beperkt want er is één-richtingscommunicatie, management kan niet communiceren met plaats waarvan info komt
- Direct contact:
 - Informeel, lokaal initiatief
 - Verbindingsmanager (liaison rol): Verantwoordelijk voor afstemming tss 2 departementen (vb. R&D en productie)
- Taakgroepen (Task Force)
Tijdelijk project team bij specifiek probleem dat een bijdrage vereist van verschillende departementen (vanuit elk departement een afgevaardigde die vanuit zijn specialisme spreekt)
- Fulltime integratiemanagers (permanent)
 - Fulltime positie of departement met als doel de coördinatie van meerdere afdelingen (vb. bij gsm: een integratiemanager vanuit marketing)
 - Controle over middelen van de departementen
- Teams
Permanente taakgroepen bij continue gezamenlijke activiteit



Teams:

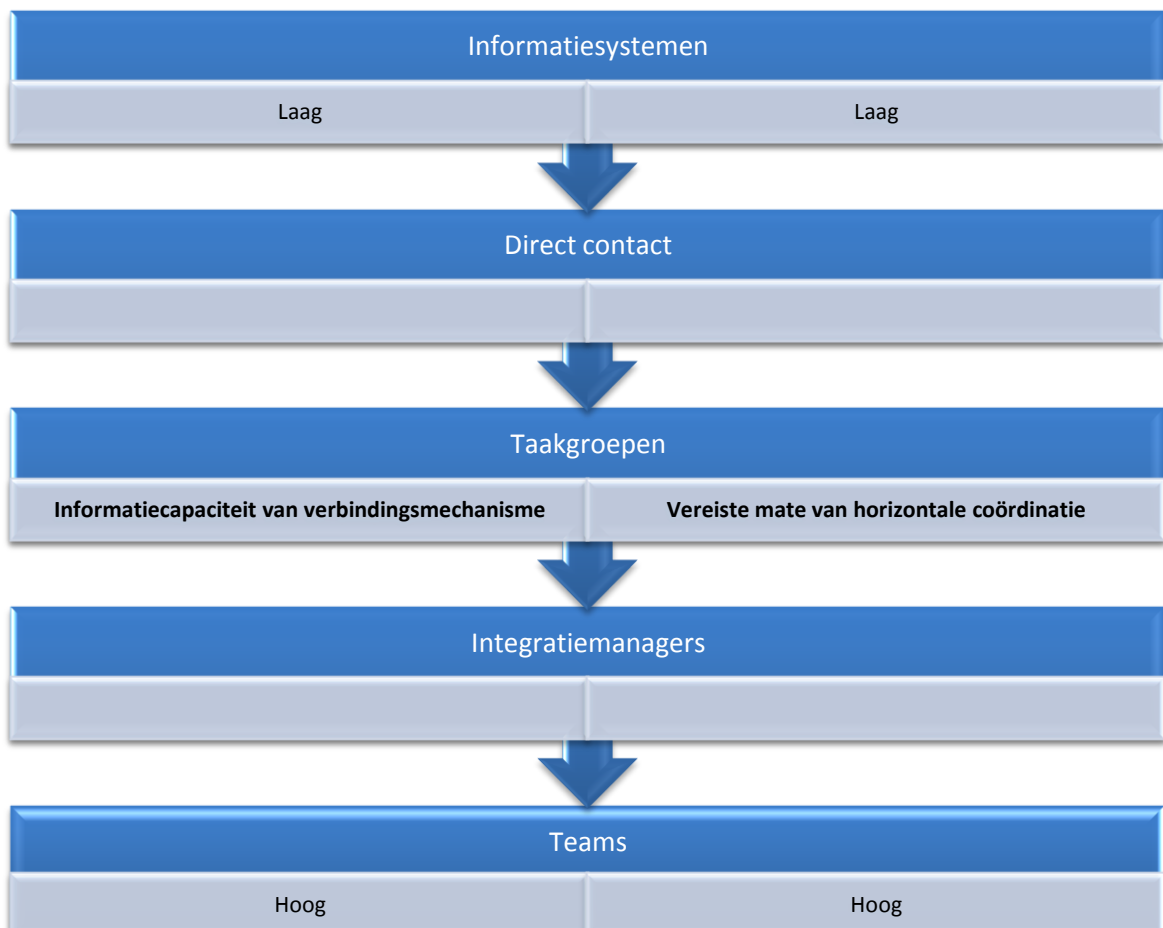
- Integratie van individuen rond concrete taken
- Grote diversiteit:
 - Permanent/Tijdelijk
 - Lidmaatschap en/of doelen:
 - Top management team
 - Cross-functioneel team
 - Projectteam
 - Kwaliteitscirkel
 - Affiniteitsgroepen
 - Zelfsturend team
- Bijkomende voordelen m.b.t. controle, leren, ...

Zelfsturend team:

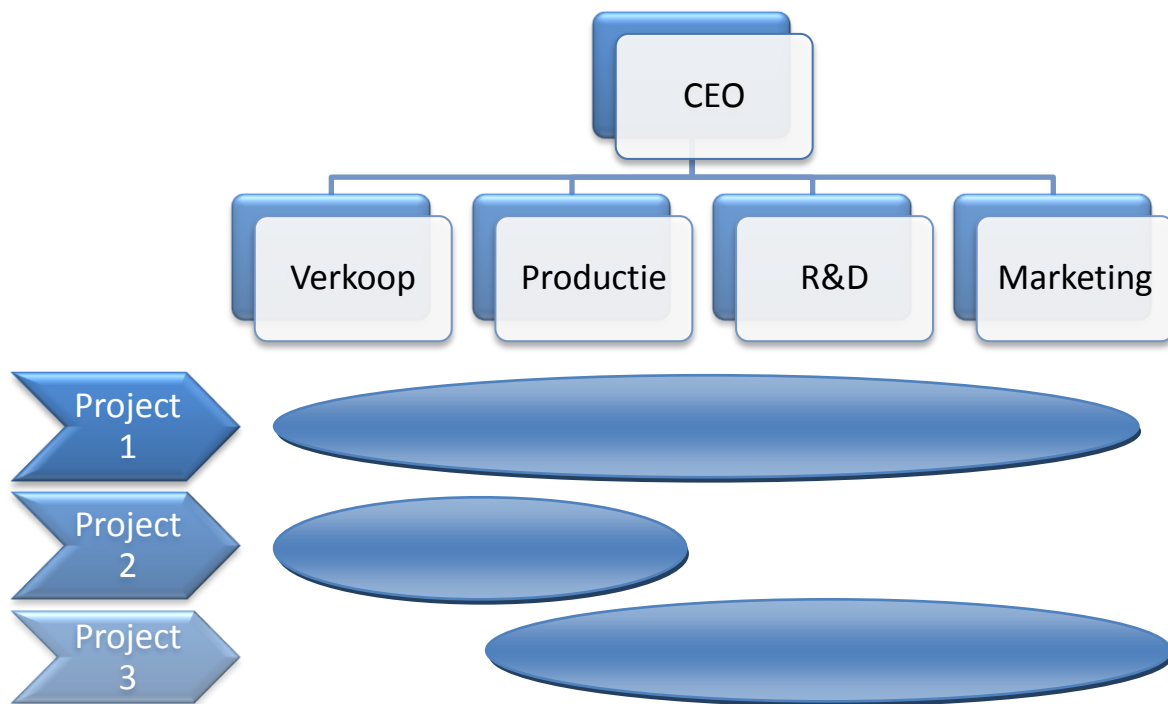
Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten

→ Zelf problemen oplossen, verbeteren van aspecten, enz. zonder hiërarchische lijn

Conclusie: Integratiemechanismen binnen functionele organisatiestructuur:



Integratie via projectstructuur:



Voordelen: - Project op maat gemaakt

- Flexibiliteit en innovatie

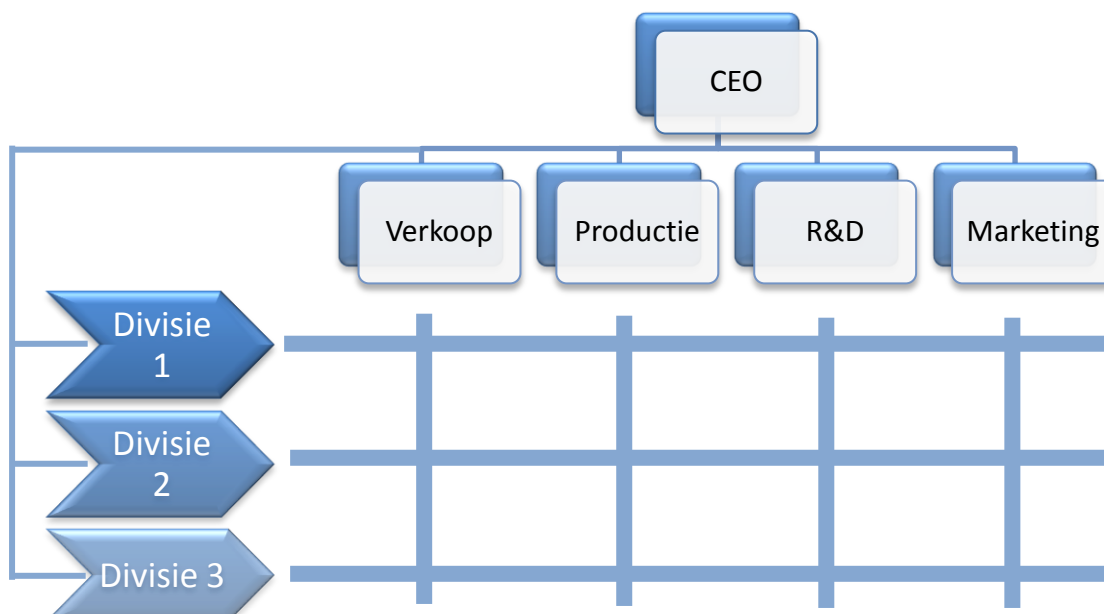
Nadelen:

- Gevecht om competente mensen

- Stress (carrière maken door projecten binnen te halen) – zwart gat (tijdens/tussen projecten)

→ zie extra slides toledo

Integratie via matrixstructuur:



DUS: Zowel verantwoordelijkheid afleggen aan divisiemanager als aan de functioneel manager.

Functionele baas: Meer algemene info over je taak

Divisie baas: specifieke info

Voordelen: - Optimale communicatie/coördinatie: 'iedereen wordt gehoord' – Respect voor elkaars werk

- Aanpassing aan specifieke noden van product, klant, regio

- Maximaal aanwenden van aanwezige competenties

- Initiëren van nieuwe activiteiten (exploratie)

Nadelen: - Dubbel gezag – dubbele loyaliteit

- Tijdrovend en traag (meetings, bloody meetings)

- Permanente discussie over middelen

- Niet altijd eenduidig m.b.t. doelstellingen

Overzicht: verhouding structuur en integratie

Functionele
structuur

Functioneel met
integratie
mechanismen

Divisie
structuur

Matrix
structuur

Project
structuur

Verticaal:
Controle, efficiëntie, stabiliteit,
betrouwbaarheid

Horizontaal:
coördinatie, leren, innovatie,
flexibiliteit

Hoofdstuk 6: Controle

“Controle is het proces waarbij het management of andere groepen erin slagen activiteiten zo te stimuleren en te regelen dat de resultaten ervan in overeenstemming zijn met de doelstellingen en verwachtingen van deze groepen.”

Controle en macht

“Controle is het benutten van macht zodat vooropgestelde doelen worden bereikt via georganiseerde inspanning.”

- Macht over schaarse middelen
- Autoriteit
- Beloning
- Expertise

Jeremy Bentham als inspiratie

- Panopticon: ‘the capacity to be all seeing’
- Diegenen onder surveillantie weten niet wanneer ze geobserveerd worden maar zijn zich bewust dat zij potentieel altijd onder surveillantie staan

Marc Parker Follett als grondlegger – Dynamic Administration (1941)

- Organisaties als lokale sociale systemen bestaande uit netwerken van groepen
- Samenwerking tss managers & werknemers voor productiviteit & sociale rechtvaardigheid
- Taylorisme ≠ democratisch ideeën van VS
 - Macht-met (co-actieve macht) vs. macht-over (coërcieve macht)
 - Democratie op werkplaats via participatie → ‘empowering’ en educatief
 - Democratische diversiteit vs. autoritaire homogeniteit (leren!)

Controlestrategieën (box 5.2)

1. Persoonlijke en gecentraliseerde controle: de leider is zeer belangrijk
2. Bureaucratische controle
3. Controle via elektronische surveillantie
→ eerder oudere manieren van controleren, je wordt gecontroleerd door een uitwendig orgaan
4. Output controle
5. HRM controle: controle via selectie van mensen die reeds dezelfde visie hebben
6. Culturele controle: men creëert een eigenheid waar de doelstellingen van de individu overeen komen met die van het bedrijf

1. Persoonlijke en gecentraliseerde controle

- Directe supervisie
- Gecentraliseerde besluitvorming
- controle in machinebureaucratie, beslissingen op hoger niveau
- Persoonlijk leiderschap: gebaseerd op eigendomsrechten (macht over schaarse middelen), charisma (men volgt de leider want men gelooft in zijn figuur, vb. Barack Obama/ Richard Brandson (Virgin)/ ...) en/of technologische expertise
- Beloningen en straffen versterken naleving van persoonlijke autoriteit

2. Bureaucratische controle

- Taken worden opgesplitst in kleine herkenbare delen
- Formeel vastgelegde methodes, procedures en regels
- Technologie wordt zo ontworpen dat de variatie bij de uitvoering van taken wordt beperkt (snelheid, volgorde, ...)
- Routine besluitvorming wordt gedelegeerd binnen voorgeschreven limieten
- Beloning en straf versterkt de gehoorzaamheid aan procedures en regels

3. Controle via elektronische surveillantie

- Voordeel: Men kan van op een afstand controleren en men kan selectief controleren hoewel de werknemer het gevoel heeft dat die de hele tijd wordt gecontroleerd omdat ze niet weten welke stukken uiteindelijk gaan worden bekeken, beluisterd, ... Ook is de controle minder subjectief
- Optekenen en evalueren van snelheid en kwaliteit van het werk d.m.v. ICT (vb. opnemen gesprekken in callcenter (zo controleert mnngt)
 - Evaluatie van de prestaties van werknemers t.o.v. die van andere werknemers en t.o.v. trends
 - Gebruik van deze prestatiecontrole om werknemers te belonen en hen discipline bij te brengen

4. Output controle

Er moet wel een gedetailleerde beschrijving van de output en standaarden zijn om dit te kunnen toepassen.

- Ontwerp van jobs en eenheden met verantwoordelijkheid voor volledig output
- Gedetailleerde beschrijving van output standaarden en doelstellingen
- Gebruik van "responsibility accounting" systemen
- Delegatie van beslissingen op operationeel niveau: semi-autonomie: je kunt zelf bepalen 'hoe' je het doet maar het 'wat' wordt voor jou strikt bepaald.

5. HRM Controle

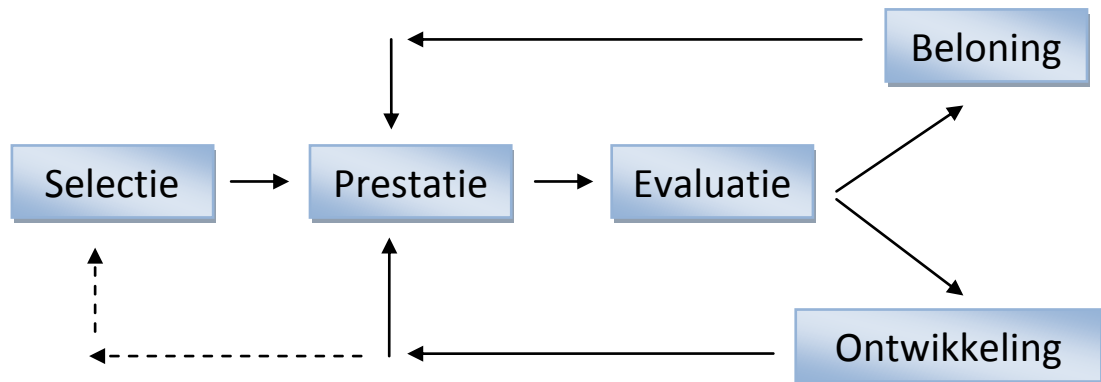
Voordien: HR had een meer administratieve functie (salarissen, vakbond, ...)

Nu: Mensen worden als 'ressources' gezien en moeten ook zo worden behandeld.

De machine op zich is niet meer voordelig want iedereen heeft er toegang tot.

Hoe de machine wordt bediend kan als een voordeel worden uitgespeeld.

→ ontstaat Human Ressource Management



- Gebruik van selectiemethodes die ervoor zorgen dat nieuwe aanwervingen passen binnen het profiel, de houding, het gedrag en de vaardigheden gewenst door het management
- Training en ontwikkeling ontworpen om dit gewenst profiel te versterken
- Gebruik van evaluatieprocedures en beloningssystemen die conformiteit aanmoedigen

→ Alles in functie van vaardigheden en competentie om de bedrijfsdoelstellingen te helpen realiseren

6. Culturele controle. Niveaus van cultuur

~ een ajuin of een ijsberg: we zien enkel niveau 1 en we moeten verder zoeken om te kijken wat gedragingen juist betekenen, wat de onderliggende waarden zijn

Niveau 1: Artefacten en creaties

- Gedrag patronen, taal, verhalen
- Zichtbaar maar niet eenduidig

Niveau 2: Waarden

- Zekere mate van bewustwording

Niveau 3: Basisveronderstellingen

- Over aard van menselijke natuur, activiteiten, relaties, waarheid, ...
- Onzichtbaar en vanzelfsprekend

- ➔ Zo moet je onderzoeken of jouw karakter en waarden wel binnen het bedrijf passen

Vb. Amerikaans bedrijf: Niveau 1:

Wat is het gedrag?

Op tijd komen

Niveau 2:

Wat is de onderliggende waarde voor dit gedrag?

Stiptheid

Niveau 3:

De basisveronderstelling waarop de waarde steunt?

Tijd gaat voorbij en gaat verloren

- Zorgen voor de persoonlijke identificatie van werknemers met de doelstellingen van het management
 - Sterke nadruk op het collectieve karakter van de organisatie en de wederzijdse steun – e.g. analoog met de “familie”
 - Tewerkstelling gekenmerkt door werkzekerheid en loopbaanmogelijkheden in de organisatie
 - Semi-autonomie: weinig formele controle
- ➔ Zie extra slide toledo

Oude ideeën over controle:

- Strategie top-down
- Standaardisatie
- Volgens plan
- Alles op het juiste spoor houden
- Geen verrassingen

Oude benaderingen over controle:

- Persoonlijke supervisie
- Bureaucratie
- Elektronische suveillance

➔ Centralisatie

Nieuwe ideeën over controle:

- Klant-/marktgedreven
- ‘Customization’
- Voortdurende innovatie
- Aanpassing
- Initiatief van werknemers

Nieuwe benaderingen over controle:

- Output controle
- Controle via cultuur
- HRM Controle

➔ Decentralisatie

Contingentiefactoren die de controlestrategie bepalen:

- Competitieve strategie: gericht op kosten of op differentiatie?
- Mate van diversiteit: hoog of laag?
- Omgeving: Hoe turbulent?
- Taakkenmerken:
 - Meetbaar of niet?
 - Wijze van uitvoeren goed gekend of niet?
- Belang van innovatie: hoog of laag?
- Vaardigheden van werknemers: hoog of laag?
- Arbeidsmarktpositie van werknemers: sterk of zwak?
- Organisatiegrootte: klein of groot?

Kritiek op conventionele ideeën over controle:

Meeste kritiek op oude vormen van controle

- Onnodig meer te controleren dan noodzakelijk door negatieve effecten:
 - Toenemende administratieve kosten
 - Demotivatatie: iemand anders gaat altijd zeggen of je goed of slecht werkt
 - Gebrek aan flexibiliteit

Kritiek op nieuwe ideeën over controle:

- Externalized versus internalized control
 - Identiteitsbepaling/mentale programmering: door kneedbare aspect van controle gaat bedrijf bepaalde subjectiviteit opleggen
 - Verplichte 'gezelligheid': grenzen tss privé en werk vervagen
- Paradox: controle versus autonomie
 - Een sterke bedrijfscultuur wordt vaak voorgesteld als alternatief voor controle
 - Autonomie zolang die overeenstemt met de culturele normen en waarden: je mag self-managing zijn zolang de doelstellingen overeenkomen met die van het bedrijf.
 - "Getting the best out of people" of "Getting the most out of people"
- Kan creativiteit en vernieuwing in de weg staan want bedrijven met sterke bedrijfscultuur hebben 1 manier van werken
- Individuele arbeidsrelaties versus collectieve arbeidsrelaties: altijd 1-1 relationship management o.w.v. gedacht: doelstellingen individu = doelstellingen bedrijf. Dus kunnen niet collectief tegen management uitkomen

Hoofdstuk 7: Motivatie en beloning

MOTIVATIE?

- Zelf ideeën aanbrengen: eigen initiatief
 - Stiptheid bij opdrachten
 - Meer doen dan van u verwacht wordt
 - Respect voor bedrijfsmateriaal
 - Spontaan aan opdrachten beginnen
- ➔ Gedrag komt vanuit de persoon zelf, niet opgelegd door iemand anders

HOE?

- Geld
 - Prestatiegerichte premies
 - Promotiemogelijkheden
 - Teambuilding
 - Verantwoordelijkheid geven
 - Erkenning
 - Feedback over eigen bijdrage aan groter geheel
 - Opleiding geven
 - Jobvariatie
- ➔ De balans tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie zoeken is zeer belangrijk
-
- EXTRINSIEKE MOTIVATIE: Heeft meer met uitkomsten/gevolgen van het werk te maken
- INTRINSIEKE MOTIVATIE: Heeft meer met het werk zelf te maken

Concept (job)motivatie

Intrinsieke motivatie:

- Aard/inhoud van de eigenlijke job
- 'Knikkeren om te knikkeren': Knikkeren om het spel zelf, geïnteresseerd in het spel zelf

Extrinsieke motivatie:

- Uitkomsten van het werk/komen uit jobomgeving
- 'Knikkeren om de knikkers': Knikkeren om de knikkers te winnen, geïnteresseerd in uitkomst spel
- Voorbeelden: loon, werkzekerheid, statussymbolen

Bevinding:

1. Intrinsieke motivatie geeft het beste resultaat
2. Als extrinsieke motivatie stijgt, daalt de intrinsieke motivatie

Reden:

Als mensen het gevoel hebben dat hun gedrag van buitenuit wordt gestuurd, gaat de interesse in het werk zelf verslappen. Mensen worden meer geïnteresseerd in de beloning dan het werk.

Hawthorne Studies (Mayo, 1927): denk aan filmfragment

- Aandacht voor de sociale behoeften van de mens: waardering door leidinggevenden
 - Aandacht voor de informele macht van sociale groepen: sociale druk en groepsnormen
- ➔ Naast taak is ook het relationele aspect belangrijk/Aandacht geven op zich is belangrijk, hoeft niet per se i.v.m. het werk te zijn

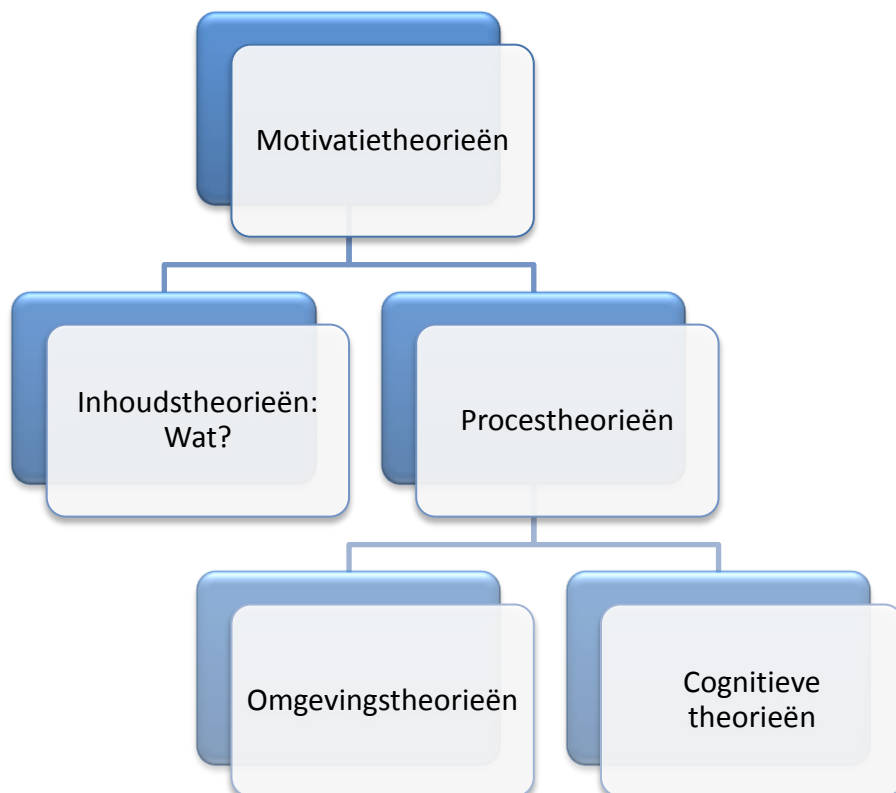
Elton Mayo (1880-1949): human relations

Managementprincipes:

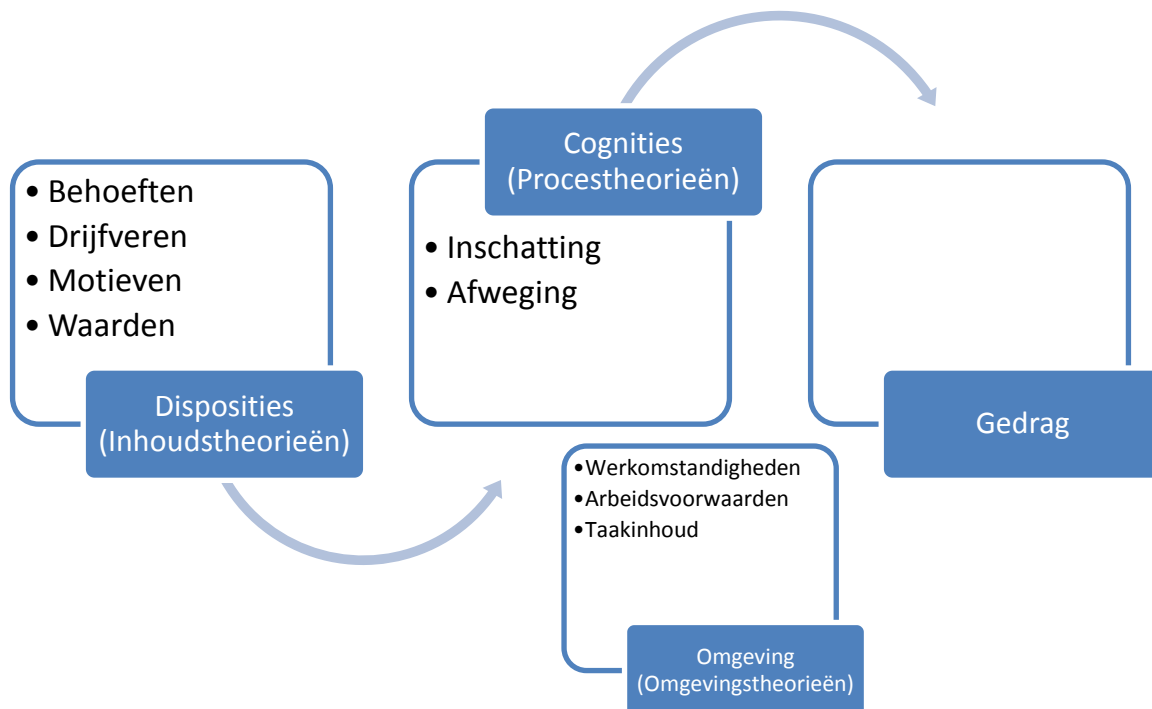
- Fundamentele zwakte van meeste andere managementtheorieën: gebrek aan aandacht voor menselijke relaties (zoals bij Taylor en Fayol)
- Werk is een groepsactiviteit: mensen werken graag in sociale identiteiten
Werk is een sociaal systeem opgeb. uit interdependente onderdelen
- Werk neemt een centrale plaats in een mensenleven in: men kan niet zomaar werk en privé scheiden
- Informele sociale groepen hebben grote impact op de houdingen en het welgevoelen van werknemers: belang van mening sociale groep waartoe men behoort
- Lidmaatschap van sociale groepen en nood aan erkenning belangrijk voor productiviteit
- Mngt kan voordeel boeken mt aanmoedigen vn samenw. binnen inform. groep.
- Klachten van WN kunnen een uitdrukking zijn van meer fundamentele zaken

Managers moeten technische en sociale competenties bezitten

Soorten motivatietheorieën:



Referentiekader (slide 114)



Dispositionele factoren:

- Maslows behoeftenpiramide
- Aldefers ERG theorie
- Herzbergs Motivatie-Hygiëne theorie

1. Abraham Maslow

Volgens Maslow moeten bedrijven aan de volgende behoeftes aandacht besteden, maar werknemers willen eerste de behoeftes op de onderste niveaus bevredigd hebben. Als deze bevredigd zijn, werken die niet meer bevredigend en moet het men zich concentreren op een hogere behoefte. Ook kan men niet een hogere behoefte bevredigen voor de onderste bevredigd zijn.

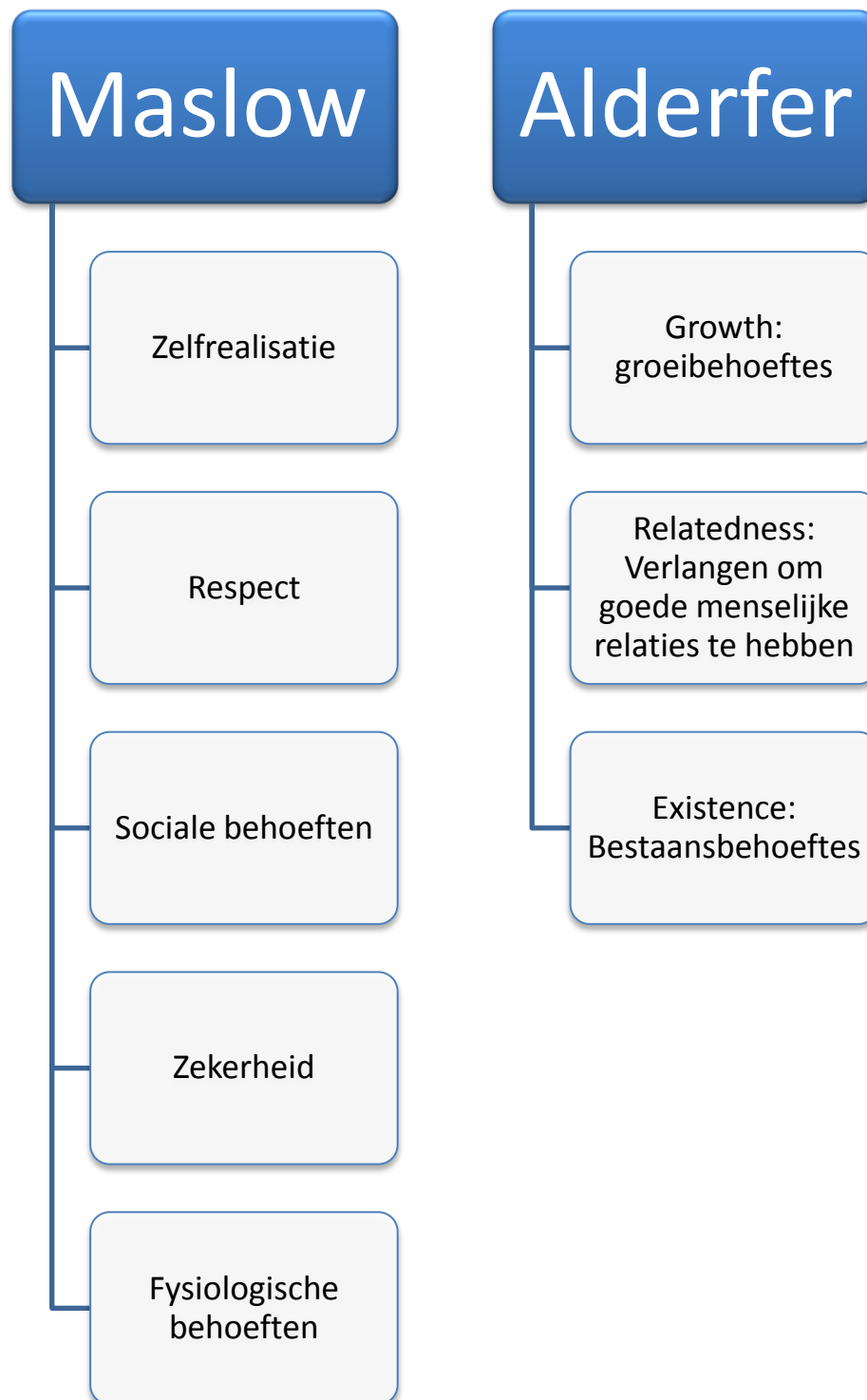
Later is gebleken dat mensen wel bevredigd kunnen worden door behoeftes op hogere niveaus, ook al zijn de onderste nog niet bevredigd. Toch blijft dit een zeer belangrijke theorie.



Veiligheid/Zekerheid:

- Psychologisch: vb. werkgelegenheid
- Fysiek: vb. Niet aangevallen worden

2. Alders ERG theorie



Alderfer herleidt 5 behoeftes van Maslow tot 3 behoeftes.

Ook heeft Alderfer een vragenlijst om te kijken wie naar welke behoefte streeft, hij volgt geen hiërarchische structuur.

3. Frederik Herzberg

Motivatoren: beïnvloeden tevredenheid en niet tevredenheid

- Erkenning
- Iets bereiken
- Verantwoordelijkheid
- Ontwikkelen van competentie

➔ Intrinsieke motivatie

Optimale motivatoren ➔ tevreden

Hygiënefactoren: beïnvloeden ontevredenheid en niet ontevredenheid

- Bedrijfsbeleid
- Verloning
- Werkomstandigheden
- Supervisie
- Relatie met collega's

➔ Werkomstandigheden

Optimale hygiënefactoren ➔ niet ontevreden



Zie slide 120: 10 criteria aantrekkelijkheid van een bedrijf als werkgever

Procestheorieën

Omgevingstheorie

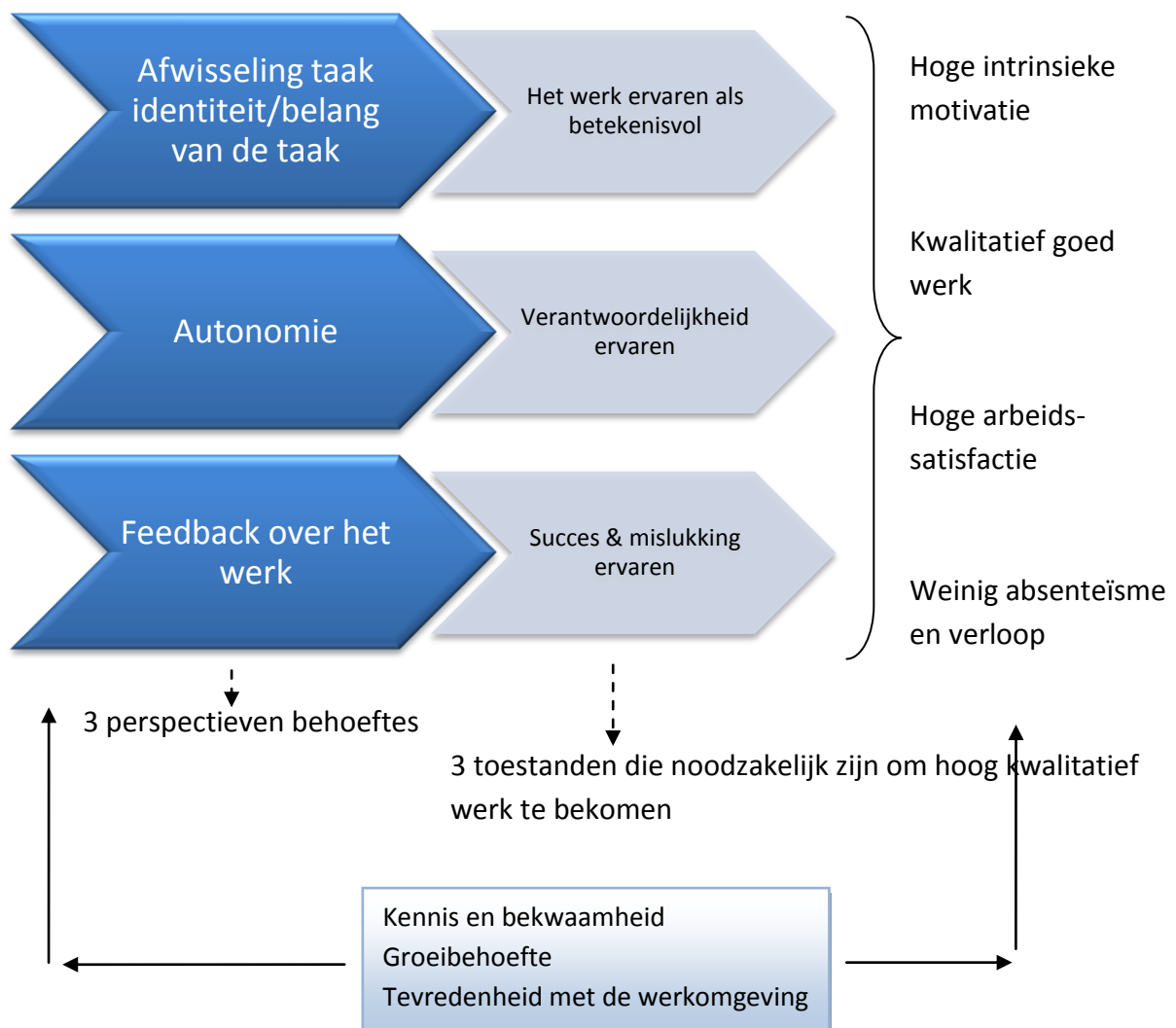
- Taakinhoud van Hackman & Oldham

Cognitieve theorieën

- Expectancy theorie (verwachtingstheorie) van Lyman Porter en Edward Lawler
- Billijkheidstheorie van Adams

1. Hackman & Oldham (1975)

Wat zijn de kenmerken van de job die maken dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn?

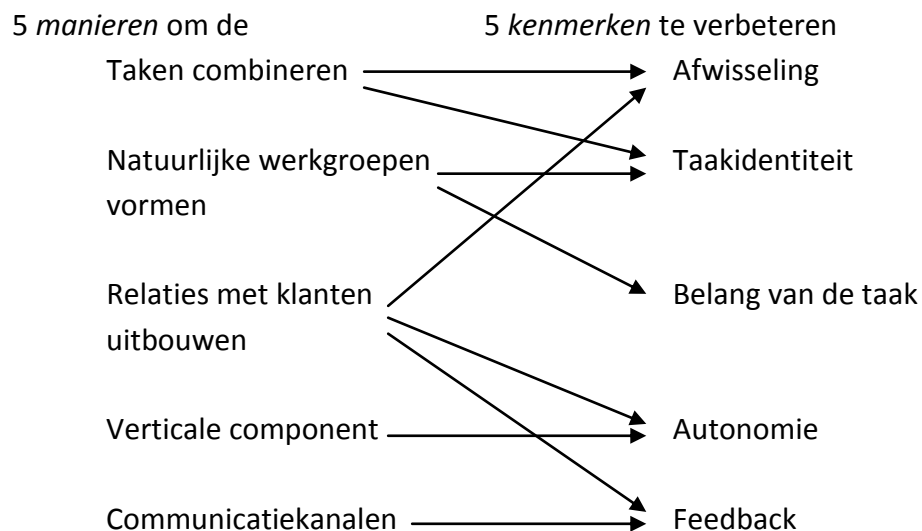


Voorbeelden van jobkenmerken:

- Afwisseling
 - Hoog: de eigenaar/garagist die in zijn garage elektronica herstelt, motoren ombouwt, carrosseriewerk uitvoert en met de klanten interageert
 - Laag: een carrosseriewerker die acht uur per dag verft
- Taakidentiteit
 - Hoog: Een meubelmaker die een meubel ontwerpt, het hout selecteert, het meubel maakt en afwerkt tot perfectie
 - Laag: Een arbeider in een meubelbedrijf die een machine bedient om de tafelpoten te maken
- Belang van de taak
 - Hoog: Een verpleegster die op intensieve zorgen patiënten verzorgt
 - Laag: Een toezichter van de ziekenhuisparking
- Autonomie:
 - Hoog: Een internetinstallateur die zijn eigen dagindeling mag maken en die zelf geval per geval kan bepalen welke installatietechniek hij gebruikt
 - Laag: Een callcenterbediende die telefoons moet afhandelen zoals die zich aanbieden en volgens een specifieke, routinematige procedure
- Feedback:
 - Hoog: Een elektrotechnisch arbeider die een radiotoestel assembleert en nadien test of het toestel naar behoren functioneert tot het toestel perfect werkt
 - Laag: Een elektrotechnisch arbeider die een radiotoestel assembleert en het nadien doorgeeft aan een kwaliteitscontroleur om het te testen en zo nodig aan te passen

➔ Job provided (hoog) ↔ Supervisor provided feedback (laag)

Job Design



Verbetering van de taakinhoud:

- Taakrotatie: Variatie in de activiteiten per week of per maandag

In tegenstelling tot:

- Taakverbreding: Op elk moment een afwisselende job; vermindering van de arbeidsdeling
- Taakverrijking: Meer autonomie en verantwoordelijkheid

Jobontwerp: scientific management vs taakverrijking

Scientific management	Jobkenmerken	Taakverrijking
Vereenvoudigen	Basisfilosofie	Complexer maken
Weinig	Aantal taken in een job	Veel
Anderen	Supervisie en controle	Zelf
Laag	Autonomie van de uitvoerder	Hoog
Beperkt	Verantwoordelijkheid voor de taken	Verhoogd
Laag	Motivatiepoteentieel	Hoog

2. Expectancy Theory van Porter & Lawler

Zie slide 128 hb.

3. Adams Billijkheidstheorie

Is jouw inbreng in verhouding met wat anderen inbrengen/krijgen?

→ Volgens Adams moet dit in evenwicht zijn, anders ontevredenheid

$$\begin{array}{ccc}
 \text{OPBRENGST ik} & > & \text{OPBRENGST ander} \\
 \text{-----} & = & \text{-----} \\
 \text{INBRENG ik} & < & \text{INBRENG ander} \\
 & \text{dissonantie} &
 \end{array}$$

Mogelijke oplossingen als je het gevoel hebt dat dit niet in evenwicht is:

- Jouw inbreng laten dalen
- Jouw opbrengst laten stijgen (vb. opslag vragen)
- Inbreng van de andere laten stijgen (vb. werk doorschuiven)

- Opbrengst andere laten dalen (dit is nogal moeilijk)
- De dissonantie relativeren (Je eigen vertellen dat het toch niet zo belangrijk is)

Rechtvaardigheid

- Rechtmatigheid (equity):
Individuele input/output = input/output van anderen
- Gelijkheid (equality):
Bevorderen van groepsgevoel
- Noden en behoeften (needs):
Is iedereen vertegenwoordigd in het systeem?

A. Rechtmatigheid

	?	
Individuele input	=	Individuele output
- Anciënniteit		- Vast salarispakket
- Prestatie		- Variabel pakket
- Kennis		- Niet-geldelijke extrinsieke beloningen
- Vaardigheden		
- Aard van de job		- Intrinsieke beloningen

B. Gelijkheid

Groepsgevoel via:

- Groepsbonus
- Winstdeling
- Aandelenopties
- ...

C. Noden en behoeften

Individuele aandacht via:

- Betaald educatief verlof
- Loopbaanbegeleiding
- Tijdskrediet (zorg, opleiding, ...)
- Kinderopvang
- Flexibele uurregeling
- Telewerk
- ...

Beloningssysteem

- Inhoud:

- Vraag: Wat vinden werknemers belangrijk?

- Extrinsiek/Intrinsiek

- Niveau van beloning

- Vraag: Wordt de beloning ervaren als aanvaardbaar?

- Interne rechtmatigheid

- Externe markt

- Proces van belonen

- Vraag: Welke gedragingen worden door de beloning gestimuleerd?

Hoofdstuk 8: De lerende organisatie

Het strategisch belang van organisatieleren

- Kennismaatschappij e.a.:
 - Toenemend belang van het genereren van kennis
 - Noodzakelijk om organisaties zo te ontwikkelen dat leerprocessen worden gestimuleerd
- Bedrijven die erin slagen superieure kennis toe te passen, kunnen zich beter aanpassen aan veranderende omstandigheden en kunnen mogelijke kansen en opportuniteiten beter benutten.

March (1991): Expoloration vs. exploitation

EXPLOITATION

- "Exploitation of old certainties"
- Meer waarde creëren op basis van bestaande kennis (verfijning)
- Aanpassing, productie, efficiëntie, selectie, implementatie, uitwerking

EXPLORATION

- "Exploration of new possibilities"
- Verlangen iets nieuws te ontdekken of kunnen doen
- Zoektocht, variatie, innovatie, experimenteren, flexibiliteit

PARADOX

MAAR: wanneer je aan exploratie doet ga je sowieso na een tijd over op exploitatie (optimalisatie)

Innovatie in Vlaanderen

zie hb. slide 138: bij niet-innovatief: Geen exploitatie/exploratie

Organisatieleren (Gaat om eigenschap van het bedrijf)

- **Organisatieleren is** het ontwikkelingsproces in het denken en de acties van mensen en organisaties, wat uiteindelijk nieuwe eigenschappen van de organisatie tot stand brengt: nieuwe routines, systemen, structuren, cultuur, strategieën, ...
- Organisatieleren overschrijdt het individueel leren. Nieuwe kennis, ... wordt overgedragen door anderen in de organisatie. Toch vormen individuen de bouwstenen in een lerende organisatie. **Organisaties kunnen enkel leren door individuen die leren.**
- We bestuderen manieren waarop organisaties zichzelf kunnen organiseren zodat ze voldoende leercapaciteit bezitten:
 - Organisatieleren omvat zowel cognitieve als gedragselementen: acties (gedrag) verbeteren door aangescherpte kennis en inzicht (cognitie)

- Hoe kan leren door individuen of groepen gevormd worden naar een organisatie-eigenschap?

Niveaus van organisatieleren

Niveau

Hoog

Midden

Laag

Soorten leren

Second-order leren

- Deutero leren (Argyris & Schön)
- Triple-loop leren (Andreu & Ciborra)

Herkaderen (in vraag stellen wat je momenteel doet)

- Double-loop leren (Argyris & Schön)
- Veranderingsleren
- Pro-actief leren
- Generatief leren

Routine (leren uit u fouten, verbeteringsleren)

- Single-loop leren (Argyris & Schön)
- Aanpassingsleren
- Reactief leren

- Single-loop leren

Gedrag aanpassen aan bestaande norm/doelstellingen: slide 143

- Double-loop leren

Bestaande doelstellingen in twijfel trekken: slide 144

- Deutero-leren of Triple-loop leren

Organisatie is zich bewust hoe ze het leerproces kunnen verbeteren

➔ leren hoe single-loop en double-loop leren toe te passen:

Reflecteren over de leersystemen en –processen in de organisatie

Belemmeringen voor organisatieleren

- Gefragmenteerde gedachtenstructuur

- Groupthink:

Psychologisch sociaal fenomeen dat beschrijft hoe beslissingen in groep genomen worden en geen goede beslissingen voortbrengen.

Dit is zeker geen double-loop leren (door geloof in inherente groepsethiek / zelfcensuur/...) want willen doel niet aanpassen. Soms zelfs (zoals isolatieschuim bij Columbia Spaceshuttle) geen single-loop leren (verbeteren niets meer).

- Illusies van onkwetsbaarheid
- Wegredeneren van onprettige en verontrustende gegevens

- Geloof in inherente groepsethiek
- Rechtstreeks druk uitoefenen op andersdenkenden om zich te conformeren aan de wensen van de groep
- Censuur en zelfcensuur (mensen in groep mogen geen andere mening uiten en jij zelf ook niet door groepsdruk)
- Concurrenten stereotyperen als zwak, slecht en dom
- Illusies van unanimiteit
 - ➔ 'Mening van de groep is de beste'

Vereisten voor organisatieleren

Zie slide 147:

Leiderschap en organisatiekenmerken STIMULEREN capaciteit om te leren en dit LEIDT TOT kenniscreatie.

Vereisten voor organisatieleren: *leiderschap*

- Essentieel voor het topmanagement om een duidelijke intentie uit te spreken dat de organisatie moet leren vb. 15% van je tijd moet besteed worden aan experimenteren
- Een organisatiecultuur opzetten die leren stimuleert
 - Fouten aanvaarden als leerkansen
 - Verschillen in standpunten waarderen als troef (tegengest. aan groupthink)
- De organisatie zo structureren dat leren wordt gestimuleerd

Vereisten voor organisatieleren: *Organisatiekenmerken*

- **Communicatie:** zie slide 150

Opmerkingen bij figuur:

Pijl tussen senior management en projectteams:

Strategische kennis en technische kennis moeten op de hoogte blijven van elkaar

Pijl bij projectteams:

Communicatie tussen de verschillende projectteams

Pijl tussen bol en rechthoek:

Horizontale communicatie met externe wereld

Redundantie van informatie:

DUS mensen meer info geven dan strikt nodig is

- **Gecontroleerde autonomie**

'Discipline gebalanceerd met ondersteuning'

DUS: niet simpel want door controle wordt je al snel belemmert en moet juist ook vrij laten (ondersteuning)

- Controle:

- Ondersteuning van leren door middelen (mensen, geld, uitrusting, tijd) aan te reiken
- Doorlichten/evalueren van de leerprestaties
- Management: "mastering the playground without dictating the game"

- Interactieve controle:

Constructieve oplossing: controle in combinatie met dialoog zodat leren wordt gestimuleerd.

- **Integratie tussen interne grenzen, inclusief het gebruik van teams**

- **Management van interne en externe grenzen**

- Integratie tussen interne grenzen, inclusief het gebruik van teams
 - Selectie van de taak van het team (niet te makkelijk/moeilijk)
 - Verzekering van voldoende diverse kennis en vaardigheden in het team
 - Management van teamintegratie: zorgen dat info tss teams gemakkelijk kan worden uitgewisseld
- Management van externe grenzen

Vereisten van organisatieleren: *Capaciteit om te leren (randvoorwaarden):*

Randvoorwaarden om de capaciteit om te leren te doen toenemen:

- De mate van overdraagbaarheid van kennis in de organisatie
- De mate van ontvankelijkheid/open staan voor nieuwe kennis
- Aanwezige competenties – de bekwaamheid op nieuwe kennis in te schatten, op te nemen en toe te passen
- Het hebben van vroegere (relevante) ervaring - van het succesvol leren en/of leren via samenwerking