

Introductie tot organisatie

1. De terminologie

We definiëren **organiseren** als *het regelen en installeren van collectieve activiteiten zodat het collectieve resultaat superieur is aan het resultaat van individuen die alleen werken*. We zien uit deze definitie dat er altijd verscheiden personen bij betrokken zijn. Men probeert hun samenwerken dat optimaal te organiseren om samen meer te produceren.

De **organisatie** zelf wordt gedefinieerd als de *regelmatigheden en uitkomsten van organiseren in termen van*

- *Structuur van rollen, taken en procedures*
- *De bedrijfsprocessen*
- *De regelingen tot het overschrijden van organisatiegrenzen (boundary-crossing)*

2. De voordelen

Organisaties hebben vaak superieure resultaten dan als men individueel blijft werken. Er zijn verschillende elementen die deze superieure resultaten kunnen uitleggen :

- Via arbeidsdeling en specialisatie wordt elke arbeider beter en kan elk zijn taak steeds beter en sneller uitvoeren
- Er zijn schaalvoordelen via economies of scale and scope
- Men kan omgaan met complexe omgevingen omdat men met meer mankracht heeft om alles goed te analyseren
- Er is een reductie van de transactiekosten
- Men heeft meer macht en controle zo dat men een voordeel heeft tegenover kleinere concurrenten

Echter, al deze voordelen worden niet zomaar gehaald. Men moet via **management** of “*getting things done through other people*” de organisatie zo instellen om te slagen. De maten zelf waar de mensen bijdragen tot de collectieve activiteiten zullen echter worden bepaald door de wijzen van organisatie. Elke vorm heeft namelijk een verschillende indeling en voordelen van persoon tot persoon. We kunnen dus zeggen dat het een **mensgerelateerde organisatie** is.

3. De nadelen

Organisaties hebben echter niet enkel voordelen, er kunnen veel vormen van kwalen voorkomen. Indien men er een kan vinden in zijn organisaties heeft men een probleem. We vinden zo ertussen :

- Een beperkte motivatie en moreel van zijn werkgevers. Deze meld zich door een gevoel van overbelasting van werk of gewoon geen zin te gaan werken. Dit probleem kan aan de persoon liggen, maar er is vaak ook een oorzaak te vinden in de vorm van de organisatie zelf.
- Systematische late en onjuiste beslissingen
- Er zijn conflicten en er is een gebrek aan coördinatie binnen het bedrijf. Deze slechte communicatie tussen de verschillende departement is een teken dat de organisatie niet efficiënt werkt.
- Slecht reageren op nieuwe kansen en externe veranderingen. Dit kan zich melden door een te grote zelfdunk binnen de organisatie, zij gaan dan niet de trends volgen van de concurrenten onder de reden dat zij beter zijn dan de anderen. (vb. : Nasa article)
- Stijgende kosten zijn het teken van een inefficiënte structuur en te hoge lonen.

4. De componenten van organisaties

a. De structurele componenten

Binnen elke organisatie gaat men verschillende componenten steeds terugvinden. Elke van de verschillende componenten gaat typerend zijn voor een bepaalde organisatie. We vinden zo overall een bepaalde basisstructuur terug :

- Elk heeft een bepaalde soort hiërarchie. Elke onderneming heeft namelijk verschillende *niveaus* binnen deze hiërarchie en elke gaat vaak *autoriteit* hebben over verschillende departementen, dit houdt in dat er altijd verschillende *rapporteringslijnen* zijn voor de bedienden.
- Er gaat ook een verschillende specialisatie zijn voor het personeel. Men gaat de *rollen* verschillend verdelen, andere *groepen* opstellen samen met andere *eenheden*.

Op niveaus van procedures gaan er ook verschillen bestaan tussen de organisaties

- Op niveau van regels en standaarden gaat elke organisatie zijn eigen opstellen en handelen
- Er zijn ook verschillende tijschema's
- De systemen verschillen ook.

b. De fundamentele processen

Buiten dit zijn er echter ook fundamentele componenten die kunnen veranderen. We zien zo dat :

- De integratie en coördinatie van de verschillende departementen en personeelsleden veranderen.
- Er zijn ook verschillende controle mechanismen, deze kunnen strengen of laxer zijn van organisatie tot organisatie.
- Elke organisatie gaat ook een eigen beloningssysteem hebben.

We zien dat deze fundamentele processen een grote impact kunnen hebben op de productiviteit van het personeel. Afhankelijk van de type van organisatie kunnen zij motiverend zijn, of zelfs personen vermijden om efficiënt te werken.

c. Het overschrijden van organisatiegrenzen

Elke organisatie gaat ook op zijn eigen manier de grenzen van zijn organisatie verleggen. Tussen kleinere en grotere organisatie kan dit echt radicaal veranderen, of anders tussen de verschillende sectoren. We zien dit bij de :

- Outsourcing
- Virtuele organisaties
- Allianties
- Internationaal organiseren

5. De fundamentele doelstellingen van organisaties

We hebben al gezien dat het werken in een organisatie verschillende voordelen kan hebben om zo zijn productiviteit te verhogen, meer complexe situaties te handelen, etc.. Echter, de doelen dat men kan hebben kunnen nog anders zijn. Namelijk het werken in een organisatie geeft de mogelijkheid tot :

- Men kan een grotere variatie aan activiteiten aan door de verdeling van het werk. De arbeidsverdeling heeft toegelaten dat men binnen een onderneming veel verschillende activiteiten aankon, zoals alles van boekhouden tot logistiek en productie.
- De organisaties kan ook al deze verschillende activiteiten coördineren en organiseren om er het beste uit te halen.

Men kan ook als doelstelling hebben de grenzen van de organisatie en de interface met de organisatie te bepalen.

De mechanistische organisatiekeuze

1. Het fragment van "Modern Times" van Charlie Chaplin.

We er ons opvalt in deze film is dat de basen niets lijken te doen en de arbeiders alles.

- Een snelle organisaties is daarom niet efficiënt
- Er is een continue controle en ook geen privacy
- De arbeiders worden vergeleken met schapen wat het onpersoonlijk karakter van de organisatie onderdrukt
- Er is een grote tijddruk
- Er is een trend naar automatisering, zelfs tijdens de lunchpauses. De managers verwachten dat de mensen zich aanpassen aan de machines, niet het tegengestelde.
- Er is een vergaande arbeidsverdeling, iedereen heeft een eenvoudige taak
- Er is een **sequentiële afhankelijkheid** tussen arbeiders, namelijk als een trager gaat dan de rest, zal iedereen trager moeten gaan.
- Er is een directe uitvoering van alle beslissingen
- Er is een gecentraliseerde besluitvorming vanuit een persoon
- Ten laatste, een bepaalde autoriteit van de bazen. Zij worden veronderstelt altijd alles beter te weten.

2. Taylor als grondlegger

Taylor was een ingenieur dat bekend was rond 1913 voor zijn theorieën rond arbeidsorganisatie. Dit zeker voor zijn tijdorganisatieschema's. Deze gingen tot het extremen om de tijd van een arbeider zo productief mogelijk te maken. Hij had 5 principes ontwikkeld die hij aan elke management van een bedrijf doorgaf :

- Verschuif alle verantwoordelijkheid voor het organiseren van het werk van de arbeider naar de manager. Volgens hem was er maar een logische ordening binnen een bedrijf :
 - o Het management denkt na over de organisatie en neemt de beslissingen
 - o Er is een tussenmanagement voor de controle over wat de arbeiders doen
 - o De arbeiders doen wat er hen wordt opgelegd.

Deze organisatie was zeer logisch in die tijd. Het was de tijd van de grote immigratiegolven naar de USA. Dit waren zeker ongeschoolde personen en zo'n organisatie hield daar rekening mee.

- Gebruik wetenschappelijke methoden om de efficiëntste manier voor het werk te verrichten te bepalen. Taylor wou volgens een wetenschappelijke methode richtlijnen opstellen die de tijd zo efficiënt mogelijk benutte. Hij deed dit bij de *Bethlehem Steel Company*, hij besteedde daar veel tijd aan het bestuderen en het ontwikkelen van efficiënt materiaal en vervoersgewichten. Hij slagend er zo in om de productiviteit van 10 ton/dag, naar 59 ton/dag te brengen en dit voor elke arbeider.
Zijn methode werd de **scientific management** genaamd
- Selecteer de beste 'man' (of de juiste man op de juiste plaats). We zien dat tegenwoordig men ervoor zorgt dat de arbeiders worden verdeelt in functie van hun fysieke capaciteit.
- Train 'hem' om het werk efficiënt te verrichten.
- Controleer/stuur de prestaties. Volgens Taylor was de beste manier om arbeiders te controleren en te stimuleren om hun loon te koppelen aan hun prestaties. Hij veronderstelde dat geld de enigste motivatie was van de werknemers.

3. Fayol als grondlegger

Volgens Fayol was management een proces van voorspellen, plannen, organiseren, leiden, coördineren en beheersen. Hij hield dus veel meer rekening met de menselijke kant van een organisatie dan Taylor. Volgens hem was het van groot belang dat het nadenken bij het management lag, en legde daarbij een focus op een goede relatie tussen arbeiders en leiding.

Hij stelde daarom 9 punten voor, 4 daarvan zijn belangrijker dan de anderen :

- Er moet een eenheid van bevel zijn. Volgens hem moest er maar een baas zijn, dit garandeerde dat iedereen egaal werd aangezien en behandeld.
- Er moest een *scalaire keten* bestaan of een hiërarchische autoriteitstructuur. Deze structuur houdt in dat elke persoon rapporteert aan een persoon bovenhem. Zo zorgt men ervoor dat slechts een persoon orders kan geven en die ook eerlijk zijn. Deze gezagslijn was ook de lijn waar de communicatie over moest verlopen.
- Een goede span of control. Volgens Fayol moest men een aantal leiders aanstellen afhankelijk van een bepaald aantal arbeiders. Fayol wou dit wetenschappelijk bepalen en zo eventuele problemen van te veel leiders vermijden.
- Gelijkheid voor iedereen. In een organisatie moet iedereen als gelijk worden aangezien als hij goed werkt, en hij moet dan ook worden beloond. Dit wordt gegarandeerd door de onpersoonlijkheid van de organisatie (wat hier een voordeel is).

4. Taak versus relatie

Er bestaat sinds altijd al een bepaalde strijd tussen gewoon het werk doen en de relatie tussen de verschillende niveaus. Vandaag spreekt men niet meer direct over Fayol en Taylor, echter meer over de gevolgen die ze nog steeds hebben. We hebben zo verschillende mechanismen ontwikkeld.

a. Het functionele mechanisme

In dit mechanisme kijkt men zeker hoe het werk gedaan wordt door de individuele arbeider. Zij hebben dus een nadruk gelegd op de arbeidsdeling tussen denken/doen/controle. De beschrijving van de werkstructurering is zeer gedetailleerd.

Dit mechanisme oordeelt ook dat er een bepaalde standaardisatie moet bestaan. Om goed te kunnen werken moet al het materiaal standaard zijn en zo de verplaatsingen te kunnen optimaliseren.

b. Het sociaal mechanisme

In dit mechanisme kijkt men hoe men om gaat met de relaties tussen management en arbeid. Zij leggen hun focus op de autoriteitsstructuur en hoe die optimaliseren.

De gevolgen van de onpersoonlijke legalisme worden hier bekeken. Dit houdt in dat mensen rechtvaardig worden behandeld worden aan de hand van de geschreven procedure. Men heeft zo bepaalde standaarden vastgelegd en dit vermeid de vriendjes management. We hebben zo voorbeelden gezien waar elke handeling van elk hand word beschreven en gechronometreerd wordt.

c. Het voorbeeld van de Ford T

Het voorbeeld van de Ford T is het ideale voorbeeld om de voordelen van het functionele mechanisme te tonen. In een paar jaar heeft Henry Ford de efficiëntie in zijn fabrieken enorme kunnen verhogen. We zien zo dat in 6 jaar er bijna 7 keer meer auto's werden gefabriceerd per dag. Zo kon Ford de vraag gemakkelijk bijhouden en eraan voldoen. We kunnen de veranderingen onder elkaar zetten :

Tijd	Werkvormen	Cyclustijd	Montagetijd
1908	- Iedereen heeft zijn eigen werkplaats - Iedereen gaat zelf zijn materiaal halen - Er is een geheel van taken uit te voeren	514 min	750 min

1913 (de Ford organisatie)	- Men gaat van auto naar auto (hier is er een mogelijke wachttijd als iemand een lager ritme heeft dan de anderen. Het wandelen van auto naar auto is ook tijdverlies) - Het materiaal wordt gebracht naar de auto - Er is een specifieke taak uit te voeren	2,3 min	
1914	- Iedereen staat stil - De tijd per handeling wordt opgelegd	1.19 min	93 min

5. De Mechanistische organisatiekeuzen

a. De sterke punten

We zijn dat er vier sterke punten zijn aan de mechanistische organisatiekeuzen.

- De MOK heeft de massaproductie mogelijk gemaakt met een ongekennde mate van efficiëntie en precisie. Dit werd bereikt dankzij de standaardisatie en specialisatie. Men kon zo door altijd hetzelfde werk te doen ontdekken hoe men het steeds beter kon doen. Dit noemt men ook het concept van "leren door te doen". Zo werden producten steeds beter van kwaliteit.
- Schakelt ongeschoolde nuttig in. Dit is zeer handig omdat er geen kennis vereist is, ongeschoolden zijn dus welkom en kunnen dus toch een job hebben.
- Het ontwikkelde specialisten en specialismen. Dit heeft ook toegelaten dat er veel verschillende jobs ontstonden.
- Vermindert onrechtvaardigheid. Door de geschreven richtlijnen had men een onpersoonlijke maatstaf waarmee men iedereen eerlijk kon bekijken.

b. De componenten van de organisatie (p.10 Child)

i. De basisstructuur

We onderscheiden twee componenten hier, namelijk als eerst de hiërarchie. In een mechanistische organisatie vind men :

- Meerdere beleidsniveaus. Dit werd gedaan met als doel het splitsing van denken en doen. Hoe verder de splitsing werd doorgevoerd, hoe meer niveaus er tussenkomen.
- Er is een gecentraliseerde autoriteit. De macht is geconcentreerd aan de top van de organisatie. Het is daar dat de beslissingen worden genomen, de rest moet die gewoon uitvoeren.
- Er is een rapporteringslijn.

Op niveau van specialisatie hebben we :

- Een functionele opsplitsing van het werk
- De specialisatie is per competentie
- Er is een duidelijke rolomschrijving

ii. De procedures

Op niveau van standaarden en tijdschema's is men redelijk strikt . Namelijk :

- De richtlijnen zijn niet vrijwillig en iedereen moet ze volgen. Dit geldt zelfs voor de baas
- De organisatie is gebaseerd op een serie van regels.

Het systeem is ook zeer goed geregeld en heeft als doel :

- (een systeem gericht op) het verminderen van onzekerheden. Door de richtlijnen weet iedereen altijd duidelijk wat van hen wordt verwacht.

iii. Processen

De integratie van de organisatie is verticaal en er is een direct contact tussen de verschillende besturingslagen

De controle is gecentraliseerd op het hoogste niveau en zeer bureaucratische geregeld

De beloningen zijn gebaseerd op de individuele resultaten.

c. De herkenbare kenmerken

- ⇒ Vb. : Youtube film "Nuestro pan de cada dia"
- ⇒ Tekst op Toledo

Een mechanistische organisatie heeft 4 herkenbare kenmerken waar men het direct aan kan herkennen. Indien er een van de volgende elementen te herkennen is, kan men de organisatie hier indelen.

- **De eenheid van bevel** : We zagen dat een MO een directe supervisie had van een enkele baas. De rapportering gebeurt via een directe lijn tot aan hem, dit resulteert in een centralisatie van de informatie. We zien dat dit in maten kan veranderen.
- **Een nadruk op voorschriften** : Er zijn zeer uitbundige beschreven procedures, regels en functiebeschrijvingen. Dit laat toe om altijd eerlijk te kunnen beslissen en dat de arbeiders altijd weten wat van hen wordt verwacht.
- **De departementalisatie** : Dit is gemakkelijk te herkennen in de **organogram (of Organigram)** van een onderneming. De organogram is de beeldvorming van de structuur van een organisatie in de vorm van de hiërarchie en de departementen. We zien dat de verticale lijnen de hiërarchie tonen, en de horizontale de departementen.

We onderscheiden daar ook dan de verschillende functies in tussen lijn en staffuncties.

- **Lijnfuncties** : die zijn alle functies die een rechtstreekse invloed hebben op de productie. We zien daar de logistiek departementen, etc....
- **Staffuncties** : die zijn alle functies die een onrechtstreekse invloed hebben op de productie. We hebben hier bijv. de veiligheid en beveiliging, de kwaliteitscontrole, etc.. Het zijn in het algemeen alle functies die nodig zijn doorheen de hele keten, maar indirect werken op de productie. Het zijn vaak de horizontale lijnen in de organogram.

⇒ Toepassing : Procedures in Bedrijven

We zien hier verschillende procedures die moeten gevolgd worden in verschillende bedrijven hier in België. We hebben zo :

- Alma : hoe u handen het best gewassen kunnen worden.
 - In de voedingssector is de hygiëne zeer belangrijk, de garantie daarvan is essentieel voor de reputatie van u bedrijf. Het garandeert o.a. de veiligheid van u personeel en u klanten. De veiligheid is ook belangrijk voor bijv. de brandveiligheid.
- Esprit en McDonalds : Zorgt voor de klantvriendelijkheid en zorgt ervoor dat elke klant herkenning heeft en een goed gevoel. Het garandeert ook een uniforme behandeling van alle klanten.
 - Dit garandeert een goede klantenservice bij elk bedrijf.
- KBC : Het garandeert een uniformisering van alle bankfilialen door een presentatie die overal hetzelfde is (kasten toe).
 - Dit gaat om het esthetisch aspect van het werk.

We zien door deze 4 onderleiden onderdelen dat de organisaties niets aan het toeval willen overlaten. Men kan hiermee eventueel wel de creativiteit van zijn werknemers onderdrukken, echter de bedrijven proberen die zo goed mogelijk tegen te gaan door de personeelsleden te betrekken bij het opstellen van de procedures. Bij andere bedrijven zijn het anders gewoon richtlijnen en worden ze redelijk laks toegepast.

6. De voordelen van hiërarchie

Hiërarchie wordt vaak als negatief ervaren, echter het komt wel tegemoet aan bepaalde behoeften van de ondernemingen. Zonder dit zou de organisatie veel minder efficiënt werken. We zien zo dat het helpt met :

- De 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

7. Autoriteit en verantwoordelijkheid gaan hand in hand

We keken hier naar het voorbeeld van Crimson Tide. We zien daar dat als beiden niet samen gaan, dan heeft men een probleem in zijn hiërarchie. Men heeft dan of te weinig autoriteit of geen beslissingsmacht. Dit vermijdt dan de onderneming goed te werken. We zien zo dat er twee problemen kunnen ontstaan :

- Een persoon heeft autoriteit om beslissingen te nemen, maar heeft geen verantwoordelijkheid en toerekening. We zien zo dat er in dit geval de manager willekeurige gedragingen zal beginnen te tonen, onverantwoordelijke beslissingen nemen en eventueel corruptie en fraude. Namelijk als men voor niemand verantwoording moet afleggen kan men doen wat men wil zonder consequenties.
- Men kan verantwoordelijkheid hebben maar geen autoriteit. In dit geval heeft die manager geen mogelijkheid om dingen te laten veranderen en dingen gedaan te krijgen. Er kunnen zo frustraties ontstaan voor de individu en een gebrek aan resultaten voor de organisatie.

In de film zien we bijv. dat de kapitein de basisprocedures niet wil volgen, hij wordt dan door een lager in rang afgezet volgens de boordregels. Dit wordt aanvaard omdat iedereen deze regels moet volgen.

Organische structuren

Gevalstudie : Acme en Omega. Zie in het cursusboek.

1. Het verdwijnen van de conventionele organisatievormen

a. De historie

Tijdens de vorige eeuw was de machinebureaucratie de meest prominente conventionele organisatievorm. Het was terug te vinden in bijna elke organisatie tot ongeveer 1950. Toen kwam er steeds meer kritiek op de te imposante bureaucratie. Het is namelijk dan, met de industriële revolutie dat bedrijven zeer snel begonnen te veranderen. Deze te grote bureaucratie hield dit fenomeen tegen.

Toen al geloofden veel praktijkmensen en analisten dat de conventionele organisatievormen zich onvoldoende konden aanpassen aan de huidige vereisten van de markt. Echter, dit geloof houdt niet tegen dat de impact van deze organisatievorm nog steeds voelbaar is in onze samenleving. Overal vinden we nog bijv. een grote bureaucratie of een top-downwerking (de baas beslist, de rest voert uit).

b. De negatieve kenmerken van de mechanistische organisatiekeuze.

Zoals al gezegd in het vorige hoofdstuk heeft de machinebureaucratie een bepaald aantal nadelen die ervoor heeft gezorgd dat ze minder belangrijk werd in onze samenleving. We hadden zo :

- De hiërarchie is een positief punt van deze organisatievorm, het draagt namelijk toe tot efficiëntie en een orderlijk bestuur, echter het belemmert de innovatie en de aanpassingsvermogen. Dit zagen we door een trage communicatie, enkel een verticale communicatie voor orders over te brengen i.p.v. horizontaal tussen de divisies om beter te worden, en te weinig aandacht voor de buitenwereld
- We kunnen zo zeggen dat deze organisaties de neiging hebben om het *status quo* te ondersteunen, eerder dan risico's te nemen en veranderingen in te voeren en te evolueren.
- Er is daar ook vaak een probleem van toenemende overheadkosten, namelijk hoe groter men wordt, hoe meer bureaucraten men nodig heeft : de kosten stijgen dan automatisch.
- Er is dus een communicatieprobleem die gekoppeld is met een belangrijke afstand tussen de top en de basis van de organisatie. De verticale communicatie zorgt er namelijk voor dat basen niet vaak in contact komen met de rest van het personeel.
- Ten laatste is het ook een zeer demotiverende structuur. Door de zeer strikte beschrijving van de taken kunnen managers geen eigen inbreng meer geven en worden ze ondergewaardeerd.

2. De nieuwe organisatie-theorieën

a. T. Burns & G. Stalker (1961)

i. Hun onderzoek

T. Burns en G. Stalker waren twee sociologen die de sociologische aspecten van de verschillende vormen van organisatie onder de loep namen in hun boek : *The management of Innovation*. Zij baseerden hun ondervindingen op hun observaties in de werkelijkheid en niet op perfecte modellen zoals Taylor. Beiden hebben geprobeert de effectiviteit of ineffectiviteit van de organisaties te verklaren.

Beiden worden vandaag gezien als de eerst *contingentiethoretici*. Deze specialisten gaan ervan uit dat het vinden van de beste structuur afhankelijk is van verschillende factoren en dat er niet één perfecte oplossing is. Zij zochten zo naar deze factoren door 20 succesvolle bedrijven te analyseren in 4 verschillende industrieën. Zij konden zo een duidelijk onderscheid maken tussen de mechanistische

en organische organisaties. We zien zo dat de structuur van bedrijven evolueren in functie van de industrie waar men in werkt.

	Kunstzijde	Schakel/verdeel	Radio/TV	Electronica
Omgeving	Stabiel	Matige veranderingen	Sterke verandering (voorspelbaar)	Sterke verandering (onvoorspelbaar)
Organisatie van het werk	Functioneel ; vast	Functioneel ; niet vast	Vaag	Opzettelijk vaag : de rollen zijn zeer ruim gedefinieerd
Gezagsstructuur	Hiërarchisch	Hiërarchisch + werkgroepen	Onbepaald ; ad hoc ; + werkgroepen	Informeel ; wisselend ; ad hoc

We moeten hierbij wat informatie geven :

- We zien dat er een onbepaalde gezagsstructuur is, dit betekend dat de grenzen tussen de verschillende verantwoordelijkheden redelijk vaag zijn. Echter er bestaat wel een hiërarchie, men weet wie zijn baas is en die verandert niet.
- Dit is in tegenstelling met een informele gezagsstructuur, daar wordt elke keer dat er een speciale taak of speciale kennis is vereist een nieuwe 'leider' aangesteld. Zo ziet men dat binnen een project de leider kan veranderen afhankelijk van wat er moet gebeuren. Zo kan het ook zijn dat de leider een persoon is van lagere hiërarchie enkel en alleen omdat hij het meeste kennis heeft.

Uit deze ontdekkingen stelden B&S vast dat de eerste factor in de beslissing van de juiste bedrijfsstructuur de omgeving was. Ze zagen dat in een stabiele omgeving men vaak een mechanische organisatie aantrof, en bij onvoorspelbare een organische organisatie. Maar wat bepaald nu exact de omgeving?

We kunnen als eerst zeggen dat de omgeving wordt bepaald door de markt of zijn klantenbestand. Dit namelijk door twee simpele vragen :

- Verandert het klantenbestand veel? Veel nieuwe klanten of "oude" klanten die wegvallen?
- Veranderen de noden van de klanten?

We zien dat die een heel dichte link heeft met een tweede aspect : de technologie. Dit namelijk, want als er snelle veranderingen komen in de technologie, zijn klanten heel snel kunnen veranderen omdat ze niet in het juiste bootje zijn gestapt en hun noden zullen ook vaak veranderen. De technologie wordt zelfs gezien als de belangrijkste element, dit omdat het dus een "aansteker" is van veranderingen.

ii. De karakteristieken

We kunnen de visie van B&S nu samenvatten en aanduiden hoe zijn de mechanistische en organische organisatievormen definieerden.

Mechanistisch	Organische
- Een focus op hiërarchie - o Een focus op verticale communicatie - Een gecentraliseerde besluitvorming : alle beslissingen worden genomen door de baas - De rollen zijn strikt vastgelegd en gespecialiseerd - De organisatie is zeer afhankelijk van zijn standaardprocedures en -regels	- Er is een horizontale focus - o Er is een hoge maat van horizontale communicatie binnen het netwerk van het bedrijf : iedereen communiceert met iedereen - Er is een gedecentraliseerde besluitvorming, op alle niveaus worden er beslissingen genomen - De rollen zijn ruim gedefinieerd en niet gespecialiseerd

	- Er is een grote afhankelijkheid van wederzijdse afstemming van medewerkers (beslissingen samen nemen)
--	---

b. Joan Woodward (1965)

i. Haar visie

Volgens Joan Woodward is de keuzen van de organisatie afhankelijk van de technologie die het bedrijf hanteert. Om haar theorie te ondersteunen bestudeerde ze drie vormen van bedrijven :

- De stukproductie : volgens haar was dit een structuur met lage complexiteit en een gemakkelijke technologie. Men moest namelijk kleine orders van maatwerk leveren.
- De massaproductie : hier wordt een enorm veel geproduceerd en allemaal van een standaard goed. Dit is een redelijk simpele technologie
- De continue productie : dit is volgens Woodward de ingewikkeldste vorm door de hoge technologische producten die eruit voortvloeien en de complexiteit van de machines.

ii. Haar resultaten

Ook zij ging succesvolle bedrijven bezoeken in de werkelijkheid met de focus op het onderscheid van deze drie soorten. Ze probeerde dan te achterhalen welke vorm het meest werd gebruikt.

	Stukwerk	Massaproductie	Continue productie
Hoeveel beslissings-niveaus	3	4	6
Aantal lijn-/staf personeel	9:1	4:1	1:1
Rapport managers/personeel	Laag (veel personeel)	Gemiddeld	Hoog (veel managers)
De kwalificatie van het personeel	Hoog	Laag	Hoog
Hoeveelheid formele procedures	Laag	Hoog	Laag
Centralisatie van beslissingen	Laag	Hoog	Laag
Mondelinge communicatie	Hoog	Laag	Hoog
Schriftelijke communicatie	Laag	Hoog	Laag
Meest aangenomen vorm	Organische	Mechanistische	organische

We zien hier dus een redelijk verrassende conclusie. We zien dat de organische structuur het meest wordt aangenomen in de organisaties met de laagste en de hoogste complexiteit. En voor middelmatige complexiteit werd de mechanistische het meest gebruikt.

Woodward legde dit echter later uit :

- Voor continue productie is de keuze logisch, dit door het feit dat er steeds zeer ingewikkelde problemen voorkomen en dat er steeds gespecialiseerde groepen moeten worden opgesteld om die op te lossen. Hiërarchie werkt hier dan niet goed op
- Voor stukproductie is het eigenlijk ook zeer logisch. Alle werknemers zijn zeer hoog gekwalificeerd en werken zeer autonoom. Een belangrijke hiërarchie is hier simpelweg niet nodig en dus te duur.

c. Lawrence & Lorsch (1967)

i. De differentie en integratie theorie

De belangrijkste bijdragen van L&L is het idee dat elk departement van een onderneming in een aparte omgeving werkt en dat elk dus een aparte vorm zou moeten aannemen. Het is dus zelfsprekend dat de hele organisatie niet dezelfde structuur moet hebben.

We zien zo dat L&L voor elke divisie een verschillende vorm voorstelden :

- Namelijk voor R&D stelde ze een organische structuur voor. Dit komt door het feit dat men hier omgaat met zeer hoog opgeleide personen die vaak samenwerken in een klein onderzoekcentrum. Daarbij werken zij vaak in kleine groepen aan een nieuw project.
- Voor Productie, daarentegen, stelden ze een mechanistische structuur voor. Dit door het laagopgeleide personeel en de grote variëteit aan taken (specialisatie vereist).
- Ten laatste voor marketing, moest men een structuur tussenin zoeken.

	R&D	Productie	Verkoop
Doel	Nieuwe ontwikkelingen + kwaliteit	Efficiënte productie	Klanttevredenheid
Tijdshorizon	Lang termijn (snel = 3 jaar)	Kort termijn (snel = 1 week)	Kort
Relaties	Vooraf taakgericht (ook relationeel componenten door samenwerking)	Taakgericht	Sociaal gericht
Formaliteit van de structuur	Laag	Hoog	hoog

ii. Hun onderzoek

Ook L&L hebben een onderzoek gedaan in verschillende industrieën en analyseerde of hun theorie al in de werkelijkheid van toepassing was. Zij hadden als conclusie dat de onzekerheid van de omgeving de belangrijkste rol speelde : hoe instabiele, hoe hoger de nood aan differentiatie tussen de divisies.

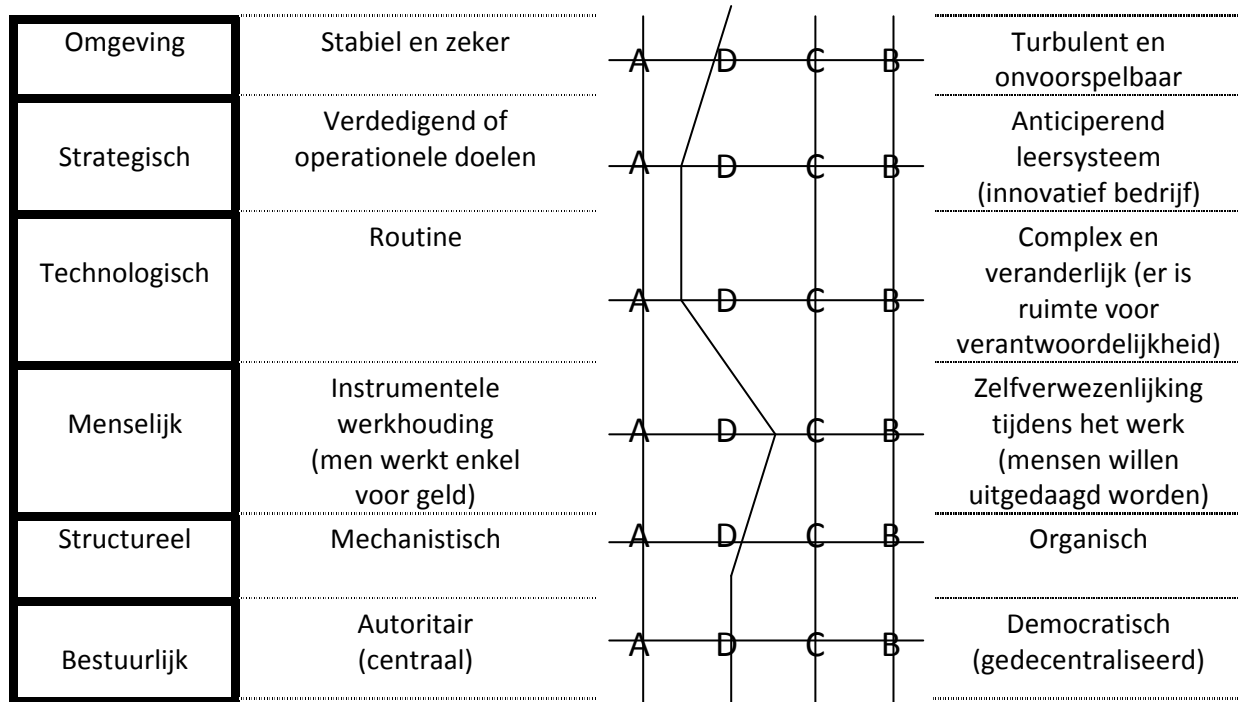
	Plasticindustrie	Voedingsindustrie	Verpakkings-Industrie
Onzekerheid van de omgeving	Hoog (een onstabiele markt en technologie)	Matig (de markt is stabiel, maar de noden van de klanten niet)	Laag
Differentiatie van de afdelingen	Hoog	Matig	Laag (alles gebeurt algemeen automatisch)
% managers verantwoordelijk voor de integratie tussen de departement	22%	17%	0%

d. De (in)congruentie tussen subsystemen

i. Presentatie

Een laatste theorie die we kunnen bekijken is de congruentietheorie. Deze theorie gaat ervan uit dat men een bepaalde strategie moet kiezen voor zijn bedrijf, en dit niet enkel uit de 2 vorig besproken theorieën. Men moet soms een middelpunt ertussen vinden. Deze theoretici hebben zo een analyse gemaakt van de werkelijkheid en er was een nood aan parameters.

Zij kwamen tot de conclusie dat om efficiënt te zijn, men ook congruent moest zijn met de keuzes tussen de verschillende parameters. Bedrijf D is het perfect voorbeeld van een incongruente onderneming met weinig structuur. Volgens de theorie zou het dus een minder efficiënt bedrijf moeten zijn dan A-B en C. Echter in het *voorbeeld* van Volvo Gent (zie cursus) zien we dat het niet verplicht het geval is.



ii. De sterke punten van contingentiegedachte

We zien echter dat, al is de theorie niet echt waar in realiteit, dat er toch wel verschillende voordelen aan gekoppeld zijn. We zien zo dat :

- Ze rekening houden met de relatie met de omgeving. In deze visie kijkt men wel naar wat de concurrenten doen en naar de nieuwe technologie, dit in tegenstelling tot Taylor die zeker intern bezig was
- Er zijn meerdere type organisaties mogelijk men moet een keuze maken, en het moet niet hetzelfde zijn binnen de onderneming
- Men maakt nu een organisatieanalyse, namelijk welke strategie volgen, welke technologieën, etc..
- Er zijn ook structuren die de innovatie en de flexibiliteit ondersteunen.

iii. De zwakke punten van contingentiegedachte

Er zijn natuurlijk ook negatieve punten die opkomen.

- De “omgeving” die wordt beschreven bestaat niet, wat men verstaat onder omgeving is alle concurrenten, de samenleving, etc.. en hun beslissingen vergelijken alsof die allemaal hetzelfde doel nastreven is niet juist
- De “organisatie” zelf bestaat ook niet, het is namelijk geen geheel van mensen en structuren dat we ‘één’ noemen. Echter, ze werken niet altijd goed samen, ze hebben niet dezelfde doelen, etc.. dus vormen ze ook niet één geheel.
- En er is de ideologie dat enkel de beste overleeft.

Nieuwe omstandigheden voor organisaties

We hebben vandaag een trend naar organische structuren. Deze verandering werd door verschillende nieuwe elementen veroorzaakt binnen de ondernemingen. We vinden zo binnen deze nieuwe trends waarvan we een voor een de implicaties gaan van bestuderen :

- Globalisering
- Hypercompetitie
- Nieuwe technologieën
- De kenniseconomie
- Sociale verantwoording (CSR)

1. Globalisering

2. Hypercompetitie

3. Nieuwe technologieën

4. De kenniseconomie

5. Sociale verantwoording (CSR)

6. De bewegingen om de hiërarchie in te perken

Er bestaat sinds kort een zoektocht naar simpelere structuren binnen de organisaties. Met deze structuren wil men het personeel impliceren (via een bottom-up opkomst van initiatieven), hen pushen om voorstellen te maken en via groepen te werken.

Deze nieuwe structuren moeten ook zorgen voor een betere communicatie, betere verantwoordelijkheden voor teams en een controle systeem gebaseerd op doelstellingen en gedeelde normen eerder dan door supervisie.

7. De organische organisatiekeuzen

a. De basisstructuur

i. *Hiërarchie*

Er is in eerste plaats minder hiërarchie dan in een mechanistische organisatie. Men probeert de autoriteit en het recht om initiatief te nemen te verdelen.

De leiding wordt uitgevoerd via begeleiding i.p.v. orders

Men werkt via teams, wat minder hiërarchische niveaus impliceert.

ii. *Specialisatie*

Er is ook hier minder specialisatie dan bij mechanistische organisatie. Bij organische organisaties is er een algemene en ruime rolomschrijving. De rollen zijn zeer breed wat een grote samenwerking vereist. Dit is ook de bedoeling van deze vorm : samenwerking optimaliseren

b. Procedures : de regels, planning en systemen

Er zijn geen duidelijke en strikte regels vastgesteld, men is meer gebaseerd op de relaties tussen mensen. Het systeem is ook zo gemaakt dat men gemakkelijk kan signaleren dat er behoefte is aan veranderingen

c. Processen

- Integratie : er ligt een sterke nadruk op integratie
- De controle is gedecentraliseerd
- De beloningen zijn gebaseerd op groepsprestaties.

Integratie

1. Het concept

Child definieert integratie volgens wat het niet is, namelijk *“the right hand doesn't know what the left hand is doing”*. Dit is een duidelijk metafoor naar het bedrijfsleven, het is zeker niet wanneer twee divisies niets weten wat de andere doet. Hij definieert het specifieker als :

De adequate coördinatie tussen verschillende maar van elkaar afhankelijke activiteiten die op complementaire wijze waarde creëren.

Het gaat dus principieel over de samenwerking tussen verschillende departementen die een gemeenschappelijk doel hebben, zo hebben we bijv. R&D, Marketing en productie die samenwerking op de ontwikkeling van een nieuw product. De vraag die blijft hangen is hoe gaat men ze op elkaar afstemmen ?

Daar komt het 2^{de} element van integratie van pas. Integratie is ook hoe de horizontale relaties werken binnen een organisatie, maar ook tussen verschillende organisaties als die bijv. samenwerken in een strategische alliantie. Deze horizontale communicatie laat namelijk de samenwerking en uitwisseling van informatie toe, zonder dat de trage hiërarchie ertussen komt.

2. De nood aan integratie

De laatste jaren is er een steeds grotere nood aan integratie. De markt eist dat bedrijven steeds beter doen, en dit vaak door betere integratie. Zo zijn er binnen het bedrijfsleven verschillende trends ontstaan :

- Er is een steeds grotere diversiteit en variatie door marktsegmentatie en globalisering. Vroeger maakte iedereen op een markt hetzelfde product, dit zonder enige personalisatie. Dit is verandert met de industriële revolutie, men produceert vandaag in niches of zeer gepersonaliseerde producten (bijv. MacDonald die per land zijn hamburgers anders maakt). Elk product dat een bedrijf uitbrengt is anders en voor een andere doelgroep. Echter, er moet nog steeds een interne samenhang bestaan binnen het bedrijf, dit voor bijv. marketing. Dit vereist een bepaalde integratie van strategieën.
- Er zijn ook steeds meer ongeanticipeerde veranderingen. De markt verandert zeer snel en er moeten steeds sneller nieuwe producten op de markt komen. Om snel te kunnen inspelen op deze veranderingen moeten de departementen tegelijkertijd op een product werken. Deze samenwerking vereist integratie en een grote uitwisseling van informatie.
- Er is ook een hoge interdependentie van taken, geen enkel departement kan meer draaien op zijn eigen.
- De kwaliteit is ook veel hoger als vroeger. Sinds de jaren 90 is er lang enkel de kwaliteit geweest die men van zijn concurrenten kon onderscheiden. Elk bedrijf had wel een centrale kwaliteitsdienst. Deze diensten gaven richtlijnen voor heel het bedrijf om overal dezelfde standaard te hebben.
- Zoals gezegd is er een kortere time-to-market. De levenscyclus van producten is enorm geslonken. Men kan niet meer hopen 10 jaar geld uit een bepaald product te halen. Alles moet daarom sneller gebeuren. Departementen kunnen niet meer sequentieel werken, maar moeten parallel leren werken. Dit betekent dat ze allemaal met beperkte informatie beginnen te werken en steeds verder werken als ze meer informatie krijgen uit een ander departement.

Al deze elementen zijn zeer belangrijk. Men kan gemakkelijk nagaan of een bedrijf te weinig integratie heeft of niet, er zijn namelijk een paar zeer herkenbare symptomen zoals :

- De departementen enkel naar hun eigen doelstellingen streven, en niet naar die van het bedrijf

- Er steeds meer fouten gebeuren bij de ontwikkeling van een product
- Deze producten niet op tijd af zijn.

3. De visie van Henry Mintzberg (1979)

a. Presentatie

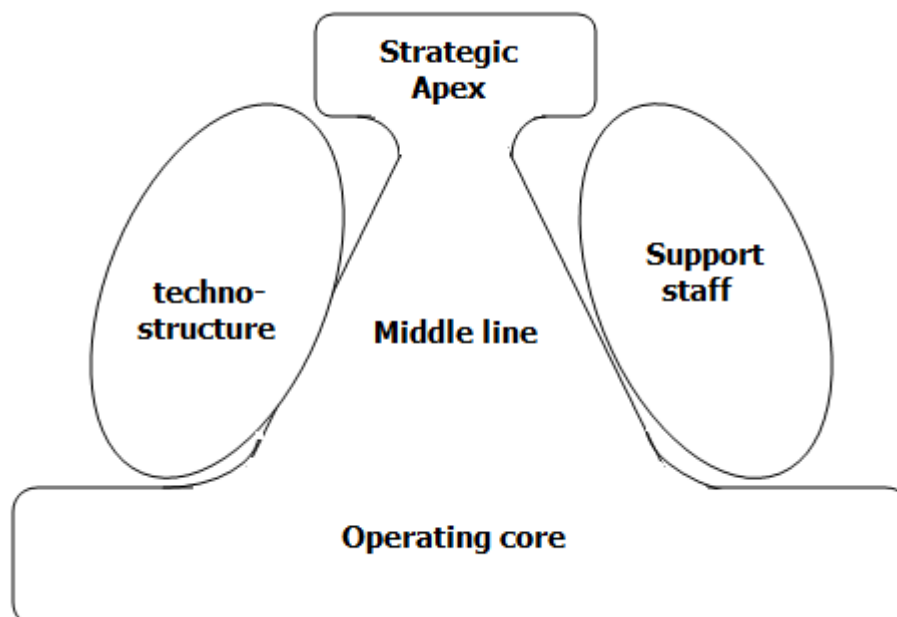
Mintzberg is een heel bekende configuratie theoreticus. Hij heeft een idee opgesteld dat een organisatie op te delen is in verschillende organisatie-elementen. Elk van deze elementen zou via verschillende mechanismen een goede coördinatie kunnen hebben met de ander.

Bij zijn werk heeft hij 5 mogelijke, efficiënte, configuraties gevonden die een goede integratie toelieten. Deze gaan we verder bespreken.

b. De 5 organisatie-elementen

We onderscheiden 5 elementen :

- **De strategic Apex** : hier worden de bedrijfsdoelstellingen vastgelegd en gaat men na of het bedrijf deze doelstellingen wel efficiënt nastreeft.
- **De Middle-line management** : dit is het controle orgaan. Het gaat na of de operating core wel doet wat hen wordt opgelegd
- **De Operating Core** : dit is de productie zone. Hier gebeurt en directe werk :
 - o Het inbrengen van de input
 - o Het omvorming naar output
 - o De distributie, de verdeling en het verkopen
 - o De onderhoudswerken en directe diensten. Dit is “service après-vente”, er wordt hier ook de kwaliteit bijgehouden.
- **De Support Staff** : Hier verstaat men alle niet noodzakelijke componenten van een organisatie en die meer en meer worden overgelaten aan outsourcing. Men ziet daar bijv. de public relations, de relaties met de vakbonden, de juridische ondersteuning, etc...
- **De technostucture** : Dit zijn de mensen die een directe ondersteuning bieden aan de operating core. Het zijn bijv. de analisten van een organisatie die het werk van de operating core kunnen bevorderen. Zij gaan zo zien welke vaardigheden nodig zijn voor een bepaalde job en goede kandidaten zoeken. We vinden hier ook analisten voor het financieel aspect, het operationeel onderzoek, productie en planning, etc. ..



c. De Coördinatiemechanismen

Volgens Mintzberg zijn er 5 verschillende coördinatiemechanismen, mechanismen die dus de coördinatie binnen een bedrijf moeten bevorderen en zo ervoor zorgen dat departementen goed met elkaar kunnen samenwerken. De eerste twee zijn simpele mechanismen die overal van toepassing kunnen zijn :

- **Onderlinge afstemming (OA):** dit is de simpelste manier van integratie. Dit is een redelijk informele manier van werken, men bepaald gewoon in grote lijnen hoe ze samen gaan werken. Het is vaak voorzien voor kleine en simpele projecten. Het houdt veel directe communicatie in.
- **Rechtstreeks toezicht :** Als u project grootschaliger wordt, krijgt men de behoefte aan een leider en een goede hiërarchie. De leider gaat het werk verdelen, orders geven en toezicht houden. Dit is een andere vorm van integratie, want de leider staat in voor een gemeen doel.

De drie laatste mechanismen gaan een bepaalde vorm van standaardisatie inhouden. Tegenover de 2 eerste mechanismen die we besproken die op elk moment konden worden ingevoerd, moet standaardisatie vanaf het begin worden bekeken en toegepast.

- **De standaardisatie van arbeidsprocessen :** Er wordt zo vanaf het begin uitgerekend wat de meest efficiënte manier van werken is. Alle processen worden zeer strikt uitgelegd en moet met ze aan de letter volgen.
- **De standaardisatie van bekwaamheden :** men krijgt vanaf het begin een pakket van vaardigheden aangeleerd, men gaat dan zo op dezelfde manier zijn vaardigheden gaan gebruiken of doorgeven.
- **De standaardisatie van resultaten :** er worden vanaf het begin standaarden en normen vastgelegd.

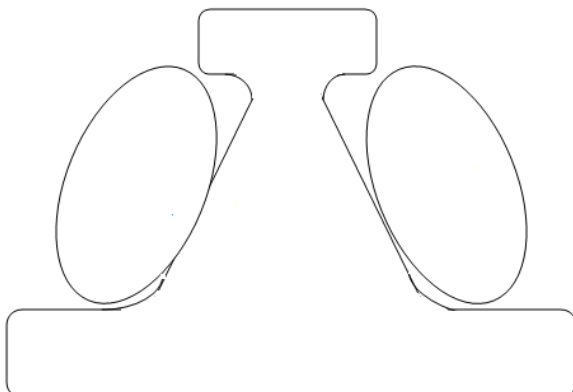
Deze mechanismen worden op verschillende manieren ingezet volgens de complexiteit van zijn onderneming. Mintzberg kwam wel tot een wonderbare conclusie :



We zien zo dat onderlinge afstemming ook de beste coördinatiemanier is voor zeer ingewikkelde situaties. Mintzberg gaf dit toe, want bij zeer ingewikkelde situaties is er een grote dosis van directe communicatie nodig, dit was enkel mogelijk via OA.

4. De verschillende configuraties van Mintzberg

a. De Eenvoudige structuur



De eenvoudige structuur is typisch een KMO-structuur. De strategische top speelt hier een belangrijke rol samen met de directe supervisie. De strategische top is er om de doelstellingen te bepalen, echter de ingenieurs van de technestructuur bepalen hoe men ze het beste kunnen bereiken.

Door de standaardisatie van werkprocessen heeft men een zeer grote operating core, om deze werkend te houden is er een groot middel management nodig voor de controle.

Zo'n structuur heeft natuurlijk een aantal voordelen en zwaktes, het zijn dezelfde als de mechanistische organisaties :

<u>Voordelen</u>	<u>Nadelen</u>
Efficiëntie en nauwkeurigheid	Aanpassingsproblemen aan de top
Betrouwbare dienstverlening	Motivatatieproblemen in uitvoerende kern
Onzerheidsreductie	Immuun voor invloeden van buitenaf (goede veranderingen)
Belichaming van rationaliteit (het geloof in de ideale oplossing)	Coördinatieproblemen tengevolge van fragmentatie.

b. De functionele organisatiestructuur (F-grouping)

i. Voordelen en nadelen

Child had een ander idee van organisatie, hij dacht dat de organisatie het best kon op basis van functie. De organogram was dus op functie ingedeeld. Het nadeel van zijn idee was dat er tussen de verschillende functies heel weinig horizontale coördinatie was, alles moest via hiërarchie van een departement naar het ander.

Door deze indeling in functies, is iedereen enkel gericht tot zijn eigen werk binnen de organisatie, ze hebben dan geen idee van het algemene doel van de organisatie.

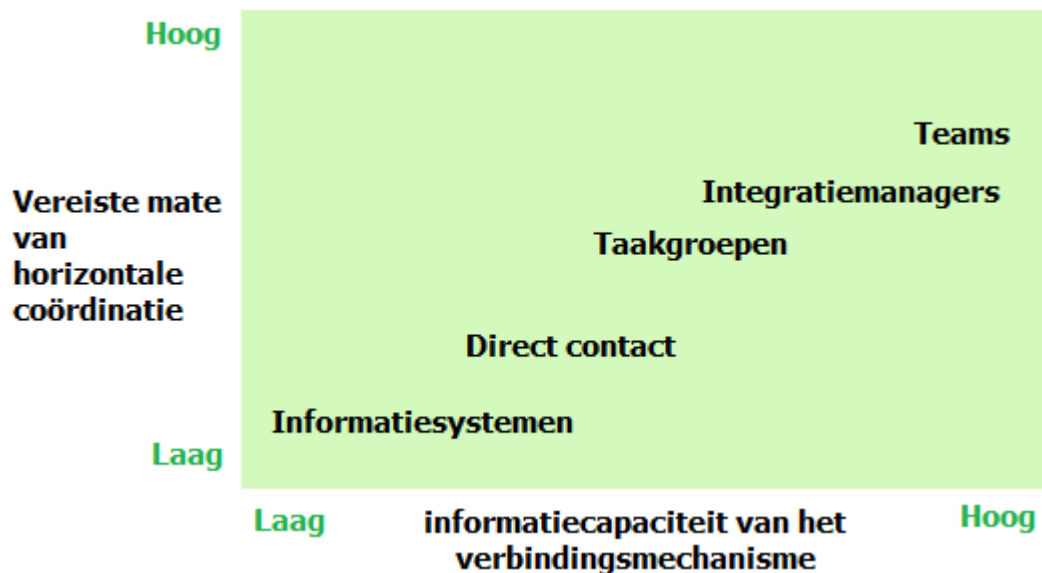
ii. De integratiemechanismen

We zien dus dat er in Child zijn organisatie te weinig horizontale coördinatie is. Er zijn verschillende manieren gevonden geweest om ervoor te zorgen dat die toch wel zou komen. Afhankelijk van de vereiste communicatie kan men een verschillende vorm aannemen. We onderscheiden er 5 :

- De **informatiesystemen**, dit is het eenvoudigste. Men centraliseert op deze manier alle informatie op een plaats. Elke divisie kan dan alle mogelijk informatie opvragen en bekijken, al heeft die niets met zijn functie te maken. Het nadeel is dat het een eenzijdige communicatie blijft, er is geen interactie tussen personen.
- Het **direct contact** is ook mogelijk. De hiërarchie gaat dan direct contact toelaten en zo de onnodige procedures eruit halen. Men gaat dan op een informele manier en op eigen initiatief kunnen communiceren tussen departementen. Vaak stellen bedrijven echter een *verbindingsmanager* aan. Hij gaat verantwoordelijk zijn voor de goede communicatie tussen verschillende departementen. Vaak neemt hij de communicatie tussen 2 departementen op zich, zeker twee die veel met elkaar moeten communiceren zoals de R&D en productie.
- De **task force of taakgroepen** : dit zijn tijdelijke project teams die bij specifieke problemen worden samengesteld. Om het probleem op te lossen is er bijdrage vereist van verschillende departementen. Deze vorm wordt vaak gebruikt wanneer veel departementen samen moeten gaan zitten, zoals bij het opstellen van een Informatiesysteem. Elke user moet dan aanwezig zijn.
- De **fulltime integratiemanagers** : dit zijn managers die een fulltime positie hebben binnen het bedrijf met als doel de coördinatie van meerdere afdelingen, bijv. een manager om de algemene branding van alle GM wagens te coördineren. Het nadeel van deze managers is dat zijn vaak geen controle hebben over de verschillende departementen, zij hebben niet de macht om hun beslissingen op te leggen. Zij moeten hen vaak overhalen en dus sociaal zeer vaardig zijn.
- De **teams** : dit zijn permanente taakgroepen bij gezamenlijke activiteiten. Individuen worden dan rond een concrete taak samengebracht. Er is een grote diversiteit aan soorten teams die men kan opstellen. Ze kunnen zo permanent/tijdelijk zijn, met verschillende leden en doelen, etc....

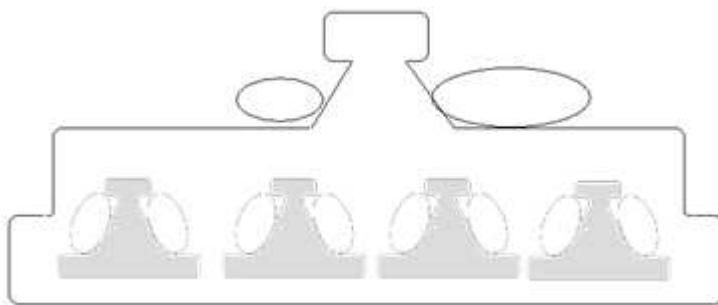
- Ten laatste als speciale vorm hebben we **zelfsturende teams** : het is een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te moeten doen op de leiding of ondersteunende diensten.

Al deze integratiemechanismen kunnen, zoals al gezegd, worden ingezet in functie van de vereiste mate van horizontale coördinatie, of de informatiecapaciteit van het verbindingsmechanisme. Elk bedrijf kan zo precies bepalen wat zijn nodig heeft :



c. De divisiestructuur

i. Presentatie



Bij een divisiestructuur is het middel management de belangrijkste component. Zij moeten zorgen voor de goede integratie van elke divisie via de output standaardisatie.

De apex en de technostructuur bepalen wel samen wat de doelstellingen zijn voor het bedrijf, maar het middel management bepaald zelf hoe zij die doelen gaat bereiken.

We zien ook dat elke divisie een aparte structuur heeft, vaak kiezen de managers voor een mechanistische organisatie die voor veel de meest efficiënte is.

ii. Voordelen en nadelen

<u>Voordelen</u>	<u>Nadelen</u>
Meerdere markten, producten en regio's zorgen voor een spreiding van het risico	Er is een centralisatie van macht bij het middel management, zij lijken alles te kunnen. Echter dit is maar een illusie, zij zijn namelijk zwaar gestuurd door de st. output en dus de budgetten.
Er is een efficiënte toewijzing van kapitaal : de divisies worden financieel gestuurd, hoe succesvoller men is, hoe meer kapitaal	Er is een grote nood aan standaardnormen, echter deze worden ergens anders uitgewerkt en zullen daarom niet altijd efficiënt zijn in een andere divisie

Als divisiemanager heeft men een goede opleiding tot algemene directeur	De divisies kiezen niet echt voor de mechanistische structuur, maar worden erin gedwongen door de doelen
Er is een sterk strategisch reactievermogen dankzij de mogelijkheid de budgetten snel aan te passen	Er is een grote doorschuiving van managers tussen de divisies, die hebben dan geen loyaliteit en zullen enkel op kort termijn denken. Er zal dus moeilijk een lang termijn plan kunnen worden uitgewerkt.
	Er is maar een minimale management en er bestaat sociale verdrukking

iii. Integratie via divisiestructuur

Child ontwikkelde hier ook zo'n idee over. Volgens hem kon men inderdaad per divisie gaan werken, echter zo'n divisie kon op verschillende manieren worden opgesteld. Zo zou volgens Child het mogelijk zijn dat :

- Divisie naar product (P-grouping) : hier concentreert elke divisie zich op een product. Men vindt zo in elke divisie marketing, productie, accounting, R&D, etc...
- Divisie naar klant (M-grouping) : per klantengroep is ook mogelijk, afhankelijk van de doelgroep heeft men een aparte divisie. Zoals bijv. Particulieren en pro's.
- Divise naar regio (G-grouping) : elke regio heeft zijn eigen divisie.

iv. Voordelen en nadelen

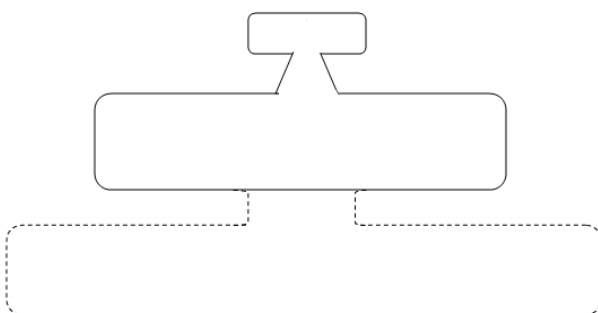
We zien verschillende voordelen in zo'n vormen van structuur, er is zo een betere coördinatie tussen de functies (marketing, accounting, etc...) doordat ze allemaal samenwerken naar een specifiek doel. Het is vaak ook een kleinere structuur dat directe contact mogelijk maakt. Ze zijn dan ook goed aangepast aan verschillende producten, klanten en regio's en kennen de kenmerken van de markt goed.

Echter als nadeel is dat er weinig coördinatie is tussen de verschillende divisies. Het bedrijf komt dan moeilijk over als een, wat imago problemen kan opleveren. Er is ook een minder diepgaande specialisatie, door de focus op een element weet men niets meer over wat er gaande is in andere divisie's/regio's/klanten wat minder kennis oplevert.

Ten derde is er ook een duplicatie van middelen, elke functie bestaat namelijk in elke divisie. Dit gaat meer geld kosten en dus minder efficiënt werken. Ten laatste is zo'n structuur niet erg voordelig voor experimenten en vergaring van nieuwe kennis en technologie. Men moet namelijk zeer strikte resultaten halen wat niet compatible is met zo'n experimenten.

d. Adhocratie

i. Presentatie



Deze structuur is vaak gebruikt in bedrijven die met zeer complexe situaties te maken hebben, zoals bijv. bij kennisbedrijven. Zij gaan nieuwe producten, kennis en technologieën ontwikkelen. Daarvoor is er een goede onderlinge afstemming nodig en directe communicatie tussen de verschillende leden. Vaak hebben zo dan ook zelf geen productie.

ii. Voordelen en nadelen

Er zijn natuurlijk een paar voordelen en nadelen aan gekoppeld :

<u>Voordelen</u>	<u>Nadelen</u>
Er is weinig formalisatie en een decentralisatie van de macht, als men de kennis heeft kan men beslissingen nemen	De sterkte is ook een zwakte, men weet nooit waar de beslissingen vandaan komen wat tot onduidelijkheid en chaos leidt
Het is een soepele organisatievorm die zich snel kan aanpassen	Door te veel innovaties door te voeren geraakt men vermoeid en minder productief.
Er is een Multi-disciplinaire werking met ad hoc teams	Er is een inefficiënte en een last van communicatie omdat iedereen altijd op de hoogte moet worden gebracht.
De omgeving stuurt het bedrijf voort	Men moet steeds leven van project tot project, wat geen stabiele werkomgeving oplevert
De strategie wordt bepaald door het gehele bedrijf, vanaf onderaan	Zo'n structuur is moeilijk te beheersen
Het is ene structuur die het leren bevordert	Er is geen duidelijke rolafbakening

e. Integratie via projectstructuur

i. Presentatie

[SLIDES NOG TE ZIEN OP TOLEDO VAN GROEPSBESPREKING !!]

ii. Voordelen en nadelen

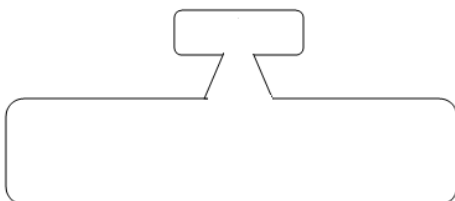
f. Integratie via Matrixstructuur

i. Presentatie

ii. Voordelen en nadelen

g. Eenvoudige structuur

i. Presentatie



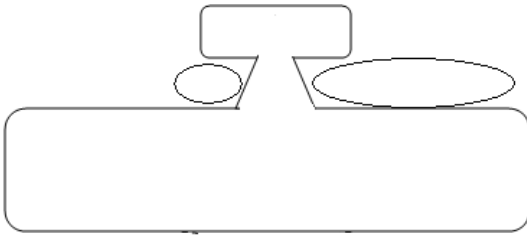
Deze structuur is zeker van belang voor KMO's. Hier is de strategische top het belangrijkste element, het voert directe controle uit over de core en of de doelstelling die het vaststelt wet gevolgd worden.

ii. Voordelen en nadelen

<u>Voordelen</u>	<u>Nadelen</u>
Al de kennis en de macht is aan de top. De informatie ligt centraal en men kan dus snel beslissingen nemen	De kracht is ook een zwakte, men is te afhankelijk van een centrale persoon
Er is een flexibel beslissingsproces, als komt altijd van bovenaf	Men is te afhankelijk van zijn flexibiliteit en aanpassingsvermogen
De structuur is ideaal voor het oplossen van problemen, omdat maar een persoon ingelicht moet worden en niet iedereen zijn mening moet geven.	Er is niet vaak een langtermijn visie in het bedrijf
Er is een nauwe relatie met klanten	Hoe verder men groeit, hoe meer men van configuratie zal moeten veranderen
Er is een hoge betrokkenheidgraat van de directie met de rest van het personeel.	Er is een hoge personeelsfrustratie omdat er niet veel promotiemogelijkheden zijn.

h. Professionele organisatie

i. Presentatie



Het belang ligt hier bij de operationele kern, het is namelijk vaak een hoogopgeleide kern van mensen met een bepaalde kennis. Zij hebben weinig middel management nodig, omdat van hen wordt verwacht dat ze professioneel gaan werken. Ze gebruiken echter wel de ondersteuning geboden door de support staff. De integratie gebeurt hier door de st. van kennis.

ii. Voordelen en nadelen

Voordelen	Nadelen
Er is een grote autonomie voor de professionals	Er is geen controle op de pro's (of niet veel)
Men kan complexe taken aan	De sterkte van het bedrijf hangt af van die van de professionelen die daar werken
Er is een sterke motivatie	Er is een gebrek aan innovatie en een sterk doorgedreven specialisme die kan leiden tot verouderde kennis, dit omdat men steeds dezelfde kennis doorgeeft en niets nieuws.
Er is de toepassing van een standaardprogramma die iedereen kan volgen dankzij de st. van kennis	
Er is een democratische aanpak, de apex heeft niet echt macht over de core	Er is een combinatie van twee deelsystemen.

Controle

Men spreekt vaak niet expliciet over controle. Het wordt vaak gezegd of veronderstelt dat het management instaat voor de controle, en het heeft daarbij ook een negatieve conotatie. Veel zien controle namelijk als een manier van beïnvloeding van derden.

1. Het begrip

Maar wat verstaat men precies onder controle? Volgens de definitie van Child is het:

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 de verwachtingen van deze groep

Dit is een redelijk lange en ingewikkelde definitie, wat Child hiermee bedoelt is dat via controle, men ervoor wil zorgen dat de doelstellingen van het bedrijf worden bereikt. Het personeel moet hiervoor zo gestimuleerd worden dat ze gaan werken in richting van de doelen van het top management.

Echter, wat Child hier niet aanhaalt is dat er verschillende problemen kunnen opkomen, we zullen daar later op ingaan. Dergelijk problemen zijn bijv. :

- In een organisatie heeft niet iedereen dezelfde doelstellingen, het top management kan zo doelstellingen opleggen waar de werknemers het niet mee eens zijn. Dit kan zorgen voor weerstand van hun kant.
- Er zal ook min of meer controle zijn afhankelijk van hoe goed de doelstellingen van het top management in fase zijn met die van de werknemers.

2. Controle en macht

Controle moet verplicht samengaan met macht. Indien ze niet samengaan is het namelijk onmogelijk om doeltreffend mensen te controleren. Zonder macht kan men ze namelijk niet dwingen naar jou te luisteren. Child geeft daarom ook een bijkomende definitie van controle:

Controle is het benutten van macht zodat de vooropgestelde doelen worden bereikt via georganiseerde inspanningen

De macht die men kan gebruiken om deze controle uit te voeren kan komen uit verschillende bronnen:

- De macht over schaarse middelen: we zien dit bijvoorbeeld bij aandeelhouders, zij hebben de middelen die een bedrijf laten draaien en kunnen daarom ook beslissen wat ermee gebeurt. Men kan namelijk de middelen afnemen indien men niet zijn zin krijgt, en omdat ze schaars zijn zal het moeilijk zijn er nieuwe te vinden.
- Autoriteit : Dit was zeker het geval vroeger toen men een bepaalde macht had door zijn positie in een organisatie. In een bedrijf komt dit overeen met zijn positie in de hiërarchie : hoe hoger, hoe meer macht. Onder autoriteit verstaat men echter ook bijv. de politiemans uniform die macht heeft uit zijn positie als lid van de politie. Vroeger kon men dit ook zeggen van de pastoor en de dokter in een dorp, echter vandaag door de evolutie van de mentaliteiten en een steeds democratischer omgeving neemt deze macht uit positie af. Echter, de macht uit hiërarchie blijft bestaan en wordt zelfs door iedereen verwacht te bestaan.
- Beloning : Wie de macht over het geld heeft, kan mensen beïnvloeden. Als er namelijk iets aan vast hangt is men altijd meer bereid te luisteren naar iemand. Het is echter vaak niet een bron op zich, het versterkt wel de vorige bronnen.
- Expertise : Het is vaak zo dat men zegt: “*Kennis is macht*” en dit is nog steeds zo. Er wordt nog steeds naar mensen geluisterd omdat zij kennis hebben en omdat men van hen kan leren. Zo’n macht uit kennis kan op elk niveau van een onderneming optreden.

3. De inspiratiebronnen

a. Jeremy Bentham

Sinds eeuwen wordt er over controle nagedacht. Voor velen wordt het als een groot belang aangezien, zeker sinds de industriële revolutie. Een van de eerste denkers erover was Jeremy Bentham. Hij was een filosoof geïnteresseerd in de rationaliteit van de maatschappij. Hij was ervan overtuigd dat men ervoor kon zorgen dat de maatschappij ging werken en blijven werken als men de juiste omgeving voorstelde.

Zijn voorstel was dat van een *panopticon*. Zo'n panopticon is een rond gebouw met vele individuele cellen waar elke werknemer zou in kunnen werken. In het midden zou er een ronde toren zijn geplaatst. Vanuit die toren zou het management zou kunnen kijken of de werknemers wel aan het werken zijn. De werknemers zelf zouden niet op de hoogte zijn of er iemand hen aan het controleren was, want ze worden zo belicht dat ze de toren niet kunnen zien.

Volgens Bentham kon men in een dergelijke situatie ervoor zorgen dat er een constante dreiging was gecontroleerd te worden. Men zou echter nooit weten wanneer dit was, en uit angst om gepakt te worden zou men altijd blijven werken: dit is de rationele keuze.

b. Mary Parker Follett : Dynamic Administration

Mary Parker Follett was het absoluut niet eens met deze opvatting van Bentham. Zij was een van de eerste vrouwen die ooit over management heeft geschreven. Afkomstig uit een zeer rijke familie uit Boston, was zij als sinds zeer jong actief in de "community work". In die omgeving kwam haar theorie tot stand.

Uit haar ervaring kwam uit dat als er een goede samenwerking bestaat tussen managers en werknemers dat dit zou zorgen voor hogere productiviteit en sociale rechtvaardigheid. Zij was er namelijk achtergekomen dat mensen tot veel in staat waren als zij in een omgeving werken die hun sterke punten en het samenwerken bekrachtigt, in plaats van ervoor te zorgen dat ze zouden werken volgens een bepaalde werkwijze. Zij benadrukte dat verschillen mensen en de organisatie beter maken dan het tegengestelde.

Haar theorie kwam ook zwaar in conflict met die van Taylor. Volgens haar werd door Taylor voorgesteld om de macht over iemand te versterken, dit wanneer zij vocht voor meer democratie een spreiding van de macht tussen werknemers en werkgevers. Zij wou ook dat de werknemers actief zouden deelnemen aan het verbeteren en het besturen van het bedrijf, zij wou hun participatie en probeerde ervoor te zorgen dat elk van hen zich kon ontwikkelen in het bedrijf.

4. De controlestrategieën

In zijn boek ontwikkeld Child het idee dat er 6 mogelijke controlestrategieën zijn. Elk van hen heeft zijn voordelen en nadelen, het is natuurlijk mogelijk om er verschillende in een enkele organisatie te gebruiken zoals we het zagen in het voorbeeld van Apple "*In search of Excellence*". We vinden zo dat er als strategieën zijn:

- 1- De persoonlijke en gecentraliseerde controle: de leider is hier zeer belangrijk voor zijn enthousiasme en visie over het bedrijf
- 2- De bureaucratische controle
- 3- Controle via elektronische surveillantie
- 4- Output controle
- 5- Human Resource Controle: hier controleert men vanaf het begin wie er het bedrijf binnenkomt en of zij wel dezelfde visie en doelen hebben
- 6- Culturele controle : hier creëert men een eigenheid die ervoor zorgt dat de individuele doelen en de doelen van het bedrijf in fasen zijn.

We gaan ze zo allemaal aflopen en bespreken :

a. Persoonlijk een gecentraliseerde controle

In deze vorm probeert men mensen te controleren door een directe supervisie over de werknemers. De leidinggevende gaat hier direct kijken of het werk wel goed gedaan is, en of de kwaliteit wel hoog genoeg is. Indien dit niet het geval is, kan hij zo direct een opmerking geven. Alle beslissingen worden daarom ook centraal genomen door het top management, er bestaat geen empowerment van de lagere werknemers.

Er is ook vaak een persoonlijk leiderschap, al betekend dit niet dat alle beslissingen centraal worden genomen. Bij zo'n leiderschap is de leiding gebaseerd op de eigendomsrechten (schaarse middelen), charisma en/of expertise. De leiders die dit bezitten hebben de capaciteit om voor te komen als iemand waar men in gelooft en die men bereid is te volgen. We hebben zo vele voorbeelden door de geschiedenis : Steve Jobs, Richard Branson, Obama, etc.. Allemaal mensen die ervoor hebben kunnen zorgen dat mensen voor hen gingen werken met al de middelen die ze bezaten. Zij hebben via hun leidingvermogen de macht om het beste uit mensen te halen.

Ten laatste, in een dergelijk controle systeem wordt ervoor gezorgd dat de autoriteit wordt nageleefd via beloningen en straffen.

b. Bureaucratische controle

De bureaucratische controle vorm is de controle die wordt toegepast in ene mechanistische organisatie, iets dat al uitbundig werd besproken. We zien zo dat in deze controlevorm de taken worden opgesplitst in kleine herkenbare delen en dat de methodes, procedures en regels zeer formeel wordt vastgelegd.

De controle is hier ook zeer eentonig, men zorgt er namelijk voor dat de technologie en evolutie zo zijn ontworpen dat er geen variatie is bij de uitvoering van taken. Dit is een vorm van standaardisatie van kennis.

De besluitvorming wordt ook zeer zwaar beperkt en omkadert, door de duidelijke opsplitsing weet men over wat men mag beslissen en in welke maten.

Ten laatste wordt de gehoorzaamheid aan procedures en regels afgedwongen door zeer strenge straffen. Er is namelijk een grote bureaucratie die elk element kan nagaan en zo ervoor zorgt dat alles perfect wordt opgevolgd.

c. Controle via elektronische surveillantie

Men zou kunnen denken dat die een nieuwe vorm van controle is die maar recent werd ontworpen, dit is echter niet het geval. Echter, door de ontwikkelingen in IT neemt het belang er snel van toe. ICT zorgt er namelijk voor dat men snel en gemakkelijk de snelheid en kwaliteit van het werk kan optekenen en evalueren. Dit is natuurlijk niet voor elke job mogelijk, maar tegenwoordig waar het mogelijk is, bestaat het ook. Het voordeel van dit systeem en controle via IT is dat men niet verplicht is naast elke werknemer te staan en direct alles na te gaan. Controle via IT kan namelijk op afstand gebeuren of later in de tijd. Men kan gemakkelijk alle elementen opslaan en later in de tijd alle elementen nagaan. Dit zorgt ervoor dat deze vorm van controle minder arbeids en tijdsintensief is.

Elektronische surveillantie laat ook toe om objectieve gegevens te verzamelen en zo elke werknemer te vergelijken met anderen, of t.o.v. trends. Het voordeel hier is tegenover directe supervisie is dat de gegevens hier objectief zijn. Men kan onmogelijk discussiëren als er een beslissing wordt genomen.

Zo'n objectieve data kan ook gebruikt worden om werknemers te belonen op basis van hun prestatie en hen discipline in het werk bij te brengen. Als ze volgens de data goed werken, kan men

automatisch ervoor zorgen dat ze beloond worden. De objectieve data kan er ook voor zorgen dat men beter kan analyseren wat er gebeurt binnen een bedrijf, namelijk als er problemen zijn kan men ze beter analyseren (VOORBEELD: Call center Funny op Youtube, Vb. n°3).

d. Output controle

Dit is een van de nieuwe vormen van controle dat recent begint op te komen. Het management geeft hier aan een team een bepaalde output te bereiken op een bepaalde datum, hoe de output bereikt wordt maakt absoluut niet uit. We zien hier dat de operationele controle is overgedragen naar het lager management, al blijft de strategische wel in de top : er heerst semi-autonomie.

Om dit te bereiken moet er een gedetailleerde beschrijving gebeuren van de output standaarden en doelstellingen te bereiken. Dit is echter niet mogelijk voor elke baan, namelijk de output moet meetbaar zijn anders kan men niet objectief nagaan of de doelstellingen worden bereikt. Een voorbeeld van dit systeem is het gebruik van “*responsibility accounting*” systemen binnen bedrijven. Hier zijn alle business units zelf verantwoordelijk voor hun winstgevendheid en moeten ervoor zorgen dat die boven een bepaald cijfer liggen.

Ten laatste, moeten hier de beloningen en straffen gerelateerd zijn aan het bereiken of niet van de doelstellingen. Indien dit niet zou gedaan worden wordt dit beleid niet meer effectief. Namelijk: waarom zou men zich inspannen als men er niets voor terugkrijgt als men beter doet dan verwacht? De opvolging is hier dus van groot belang.

e. HRM Controle

i. Het Titchy-model

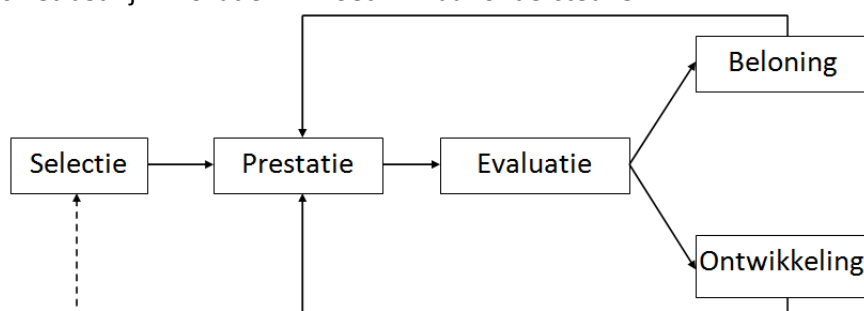
HRM controle is ontstaan uit het personeelsbeleid dat in de jaren 80 tot stand kwam. Voor de jaren 80 werd er enkel gemanaged als er een probleem optrad, men had geen lang termijn visie voor het bedrijf. Dit management was zeker bureaucratisch met veel papierwerk. Na de jaren 80 en de industriële revolutie werd het belang van machines zelf minder en minder belangrijk. Iedereen bezat dezelfde kennis en technologie, wat belangrijk werd was HOE de machines werden bediend. Bedrijven begonnen dan hun personeel als activa aan te zien. Daarbij kwam ook de verandering in de economie zelf, het werd een dienst economie. Het personeel komt nu direct in contact met de klanten. Een echt beleid voor personeel werd steeds dringender.

HRM werd een belangrijk onderzoek thema. Het voorbeeld dat wij hier zien is het **Titchy-model**. Titchy was een onderzoeker die 4 aspecten van Human Resource isoleerde:

- Selectie
- Prestatie en evaluatie
- Beloningen als gevolg van goede evaluatie
- Ontwikkelingen als slechte prestaties het gevolg zijn van een gebrek aan kennis.

Deze vier elementen spelen samen de belangrijkste rol, dit veronderstelt wel dat de doelstellingen die ze nagaan overeenkomen. Er zijn twee aspecten die men moet nagaan en die van belang zijn :

- De **Interne Fit** van de HR is belangrijk, men kan niet selecteren op een bepaald criterium, evalueren op een ander en belonen op nog een ander.
- Bij deze 4 elementen is de **Externe Fit** ook van belang, namelijk de overeenstemming met de bedrijfsdoelstellingen. HR moet altijd werken naar de doelstellingen van het bedrijf toe, bijv. als het bedrijf innovatie wil moet HR haar ondersteunen.



ii. Controle

Bij HRM controle gebeurt de controle vanaf het moment dat men wordt aangeworven. Door het gebruik van selectiemethodes die ervoor zorgen dat nieuwe aanwervingen passen binnen het profiel, de houding, het gedrag en de vaardigheden die gewenst zijn door het management creëert men binnen het bedrijf een bepaalde mentaliteit. Deze mentaliteit, als iedereen dezelfde heeft, kan ervoor zorgen dat mensen zich gaan inspannen voor hetzelfde doel. Indien ze zoiets doen, gaan ze vanzelf werken om dit doel te bereiken en hebben ze geen controle meer nodig (of andere vorm).

Via training en ontwikkeling probeert men dit gewenste profiel te versterken. Men ziet zo in werkelijke voorbeelden dat sommige bedrijven kiezen om mensen zonder ervaring aan te nemen (Procter en Gamble) omdat dergelijke mensen zich gemakkelijk aanpassen. Voor velen wordt de fit tussen bedrijf en persoon veel belangrijker dan de perfecte fit van persoon met de job !

Ten laatste, door het gebruik van evaluatieprocedures en beloningssystemen probeert men de conformiteit met het bedrijf aan te moedigen.

f. Culturele controle

i. Wat is precies cultuur?

⇒ VB slides op toledo

Men zegt vaak dat cultuur de waarden en tradities zijn van een bepaalde omgeving. Bedrijven kunnen dit ook ontwikkelen door de tijd heen.

Om zo bedrijven te verstaan moet men kijken naar wie het bedrijf heeft opgestart, vaak geven zij de basis van de cultuur van het bedrijf mee. Die waarden blijven dan vaak voortbestaan, omdat het bedrijf daarmee werd opgestart.

ii. De niveaus van cultuur

Men zegt vaak ook dat cultuur lagen heeft, men moet niet enkel stoppen bij wat men ziet. Men moet ook kijken naar de onderliggende waarden en normen van ene samenleving. Indien men dat niet doet, stoot men zich enkel op onbegrip.

We zien zo dat er verschillende niveaus zijn:

- Niveau 1 : dit is wat direct zichtbaar is zoals het gedrag, de taal, de verhalen. We noemen het vaak ook de artefacten en creaties van een omgeving. Het zijn vaak een reflectie van de onderliggende waarden.
- Niveau 2 : hier heerst een zekere maat van bewustwording. De waarden van een samenleving bevinden zich hier, namelijk wat men belangrijk vindt. De elementen waar men aandacht aan besteed.
- Niveau 3 : dit zijn de basisveronderstellingen van de omgeving, ook wel de bron genoemd. Dit is de onzichtbare basis. Veel van die elementen worden als vanzelfsprekend aangezien en worden onbewust geuit. Het zijn zo de opvattingen over de aard van de menselijke natuur, de activiteiten, de tijd, de waarheid en de natuur.

iii. Hoe controleren?

Zoals al aangehaald werkt de controle hier op een zeer specifieke manier. Het belangrijkste element daarvan is de persoonlijke identificatie van de werknemers met de doelstellingen van het management. Dit gaat de bedrijfscultuur benadrukken (daarom ook selectie nodig).

Deze nadruk op het collectieve karakter (gevolg van bedrijfscultuur) gaat ervoor zorgen dat er het gevoel van familie ontstaat en van wederzijdse steun. Het geeft een gevoel van "in-group" waar mensen zich als een voelen. Dit gaat ervoor zorgen dat ze de rest van het bedrijf niet in de steek willen laten en gaan samen werken voor het beste. Dit zorgt dat er weinig formele controle nodig is bij hun werk: er is semiautonome. Namelijk, dit gaat door tot er iets fout loopt, dan grijpt het management wel in en neemt de voordelen terug af.

Dit gevoel van familie moet echter wel ondersteund worden, dit vaak door werkzekerheid en loopbaanmogelijkheden in de organisatie zelf. Namelijk, als er te veel mensen komen en gaan binnen de organisatie is het moeilijk een band te creëren met elk van hen. Men moet ook mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen binnen het bedrijf, anders heeft men geen doelen.

5. De samenvatting

a. De conventionele en nieuwe ideeën over controle

Men kan gemakkelijk alle ideeën rond controle op een rij zetten en ze vergelijken:

De oude ideeën	De nieuwe ideeën
Er is een <u>top-down strategie</u> : de top beslist de rest voert uit	Het bedrijf is <u>klant of marktgedreven</u> : men gaat nieuwe producten ontwikkelen of op de markt brengen omdat er een vraag naar bestaat
<u>Standaardisatie</u>	' <u>customization</u> ': men gaat elk product individualiseren (auto's)
Alles moet <u>volgens plannen</u> verlopen	Er is voordurende <u>innovatie</u> (geen plannen)
Het management werkt zodat alles <u>op het juiste spoor blijft</u>	Het management <u>past</u> het bedrijf constant <u>aan</u> de nieuwe elementen
Er zijn <u>geen verassingen</u>	Er kunnen <u>initiatieven</u> komen <u>van de werknemers</u> op vlak van innovatie of verbeteringen.

b. De conventionele en nieuwe benaderingen van controle

Men kan ook zo de verschillende strategieën vergelijken en zien of ze meer in een oude of nieuwe visie passen:

Oude benadering	Nieuwe benadering
Persoonlijke supervisie Bureaucratie Elektronische surveillantie	Output controle Controle via cultuur HRM controle
Ze hebben als gevolg: <u>centralisatie</u> .	Ze hebben als gevolg: <u>decentralisatie</u> .
Er is een sterk gevoel dat iemand extern u controleert	Ze geven het gevoel dat er geen controle is, al is hij aanwezig in een andere vorm

6. De factoren die de strategie bepalen

Er kan een vraag zijn over hoe bedrijven beslissen welke strategie ze gaan toepassen. Men kan namelijk niet automatisch weten welk het beste gaat passen bij zijn onderneming. Er zijn zo verschillende factoren gevonden door Child, als men ze na gaat kan men een idee hebben.

Deze factoren zijn niet verplicht juist, men kan perfect anders beslissen en een goede strategie aannemen. Zo zijn de factoren :

- Is de competitieve strategie gericht op kosten of op differentiatie?
- Is er een hoge of lage maat van diversiteit
- Hoe turbulent is de omgeving?
- Zijn de taakkenmerken meetbaar of niet?
- Zijn de wijzen van uitvoering goed gekend of niet?
- Hoe hoog is het belang van innovatie?
- Hoe hoog zijn de vaardigheden van werknemers

- Is de arbeidsmarktpositie van werknemers sterk of zwak
- Is de organisatie groot of klein?

7. De kritiek

a. De kritiek op conventionele ideeën over controle

De belangrijkste kritiek op de conventionele ideeën is dat men meer gaat controleren dat noodzakelijk is. Het heeft vaak ook het negatieve effect dat men het gevoel heeft dat er altijd iemand over zijn schouder staat mee te kijken, dit is een gevoel dat werknemers kan afschrikken en demotiveren (zie later)

Hierbij komt het feit dat er steeds hogere administratieve kosten komen, dit omdat er altijd iemand moet zijn die iedereen controleert. Zo groeit de aantal bureaucraten sneller dan het aantal andere werknemers.

Veel controle leidt ook tot een gebrek aan flexibiliteit.

b. Kritiek op nieuwe ideeën over controle

Natuurlijk bleef de controle op de nieuwe strategieën niet uit.

Bij de nieuwe vormen is er een soort van interne controle, men gaat controleren door de identiteit van de mensen te bepalen. Mensen worden zo gevormd om iemand te zijn dat ze eigenlijk niet zijn. Men verliest dan eigenlijk wie men is. Er is ook het gevoel van familie dat kan storen, dit gevoel verplicht men veel tijd samen te brengen en gezellig te zijn. De grenzen tussen werk en privé vervagen dan door bijv. een pint te gaan drinken samen, uit gaan eten, etc....

Er heerst ook een bepaald paradox, namelijk ze zeggen dat er een grote autonomie is dankzij de sterke bedrijfscultuur. Echter die autonomie bestaat enkel zolang die overeenstemt met de culturele normen en waarden van het bedrijf. Indien dit niet meer het geval is dan gaat het management wel ingrijpen.

Een dergelijke sterke bedrijfscultuur kan ook de creativiteit en vernieuwing van het bedrijf in de weg staan. Namelijk, door het bestaan van een bepaalde set van waarden, staat men niet meer open voor voorstellen van buitenaf.

Ten laatste, door iedereen als individu aan te zien, verzwakt deze strategieën ook de macht van de werknemers. Managers gaan namelijk per individu kijken hoe zij denken, en niet als een groep. Ze hebben dan niet meer evenveel macht dan als ze samen konden vechten voor iets.

Motivatatie en beloning

1. Het concept

Zoals we zagen in het voorbeeld, kunnen we de motivatie opsplitsen in twee categorieën. Motivatie kan namelijk van twee kanten komen, elke kant met zijn voor en nadelen :

- **De intrinsieke motivatie** : dit is de motivatie die komt om de job zelf. Men is gemotiveerd want de job is interessant en men doet die graag.
- **De extrinsieke motivatie** : hier is men gemotiveerd en stelt een bepaald gedrag met zich naar de uitkomst van dat gedrag. De motivatie komt dus van de uitkomsten van het werk en uit de job omgeving. De motivatiefactoren zijn zo bijv. het loon, de werkzekerheid, etc...

Men zou kunnen denken dat men tegenwoordig gedreven is door de extrinsieke waarden. Dit is echter niet het geval, men is meer gedreven door intrinsieke waarden. Zij geven ons het meeste job satisfactie en duwen ons om beter te presteren.

We kunnen zelfs zeggen dat mensen motiveren via extrinsieke motivatie geen goed zaak is. Uit onderzoek blijkt dat als men mensen probeert te motiveren via extrinsieke motivatie, de intrinsieke motivatie van die mensen daalt. Dit komt door het feit dat met extrinsieke waarden, men de focus niet meer legt op het werk zelf, maar op de omgeving. Mensen krijgen dan het gevoel dat ze gestuurd worden en verliezen hun interesse in hun werk.

2. De managementtheorieën

a. De Hawthorne studies (door Mayo, 1927)

⇒ Illustratie : film (http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect)

De Hawthorne studies namen plaats een paar jaar na het Taylorisme in de fabrieken van Hawthorne Works. Elton Mayo, een professor uit Harvard, probeerde na te gaan wat de gevolgen waren als men iemand probeerde te manipuleren. Hij kwam tot de conclusie dat als men iets verandert aan de aandacht die men aan mensen geeft, of in het proces, dat dit als mensen kan gaan beïnvloeden en duwen tot betere prestaties.

Hij leerde ons zo twee punten waar men aandacht aan moest besteden om de prestaties te beïnvloeden :

- Men moest aandacht besteden aan de sociale behoeften van de mensen. Dit geeft deze mensen een gevoel van waardering die afkomstig is uit de leidinggevenden. Mensen worden dan niet meer als machines gezien, het management speelt dan in op hun sociale behoeftes. Dit creëert een grotere jobsatisfactie en dus een hogere productiviteit. Dit effect kon men zien op de testgroep. Zij waren tijdens de studies ineens het centrum van alle aandacht voor de leiding. Wat men dan ook veranderde aan hun werkomgeving, deze waardering was zeer motiverend.
- Men moet aandacht besteden aan de informele macht van de sociale groepen. De leiding moet echter niet vergeten dat de sociale groepen een belangrijke macht hebben binnen een bedrijf. Zij kunnen via sociale druk en groepsnormen mensen verplichten om hun ideeën te volgen. Dit kan tot positieve en negatieve consequenties leiden. Men zag dit in de groep arbeiders die zich verzetten tegen de gevraagde hoeveelheden door de directie. Wat men ook deed, zij waren niet gemotiveerd door de sociale normen.

Mayo kwam zo tot de conclusie dat naast de taak ook het relationeel aspect tussen arbeiders en met de leiding zeer belangrijk is. Zij beïnvloeden evenzeer de motivatie.

b. De Human Relations theorie

Na het werk van Elton Mayo in de fabrieken van Hawthorne Works kwam er een hele beweging op gang, namelijk de Human Relations Movement. Zij ontwikkelde bepaalde managementprincipes waar zij vanaf het perspectief van de werknemers naar het werk keken. Voor hen waren

- mensen sociale wezens voor wie samenwerking als sociale relatie belangrijk is
- Werk en privéleven niet te scheiden

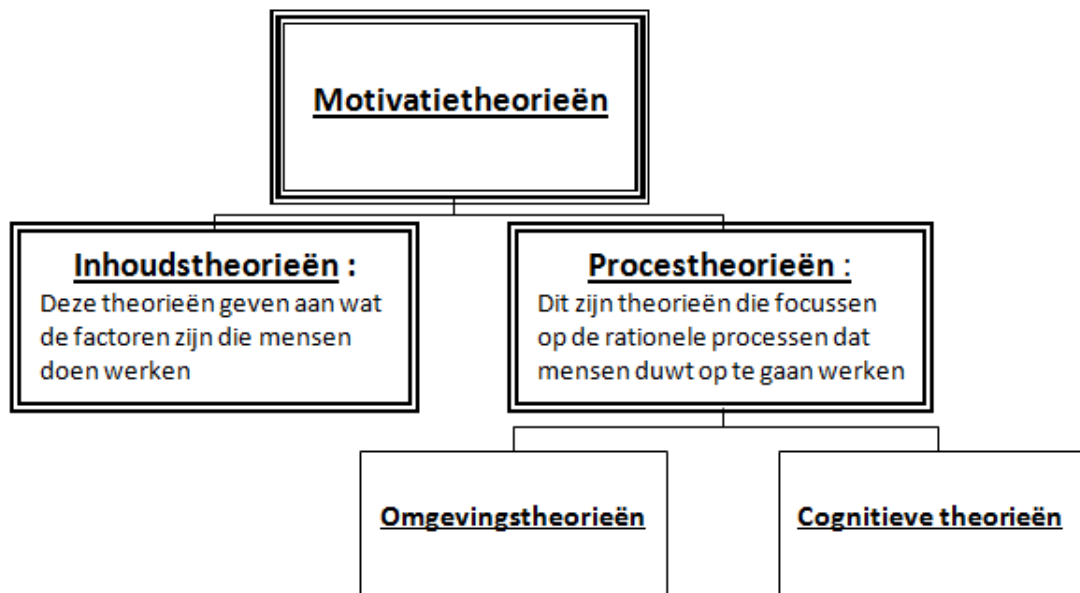
Hun managementprincipes gingen als volgt :

- Alle andere managementtheorieën hebben een fundamentele zwakte : zij hebben een gebrek aan aandacht voor menselijke relaties
- Het werk is een groepsactiviteit. De managers moeten daarom aandacht besteden aan de groepen en aan de sociale identiteit die de leden daaruit halen. Als men daar op inspeelt kan men die hele groep motiveren.
- Werk neemt een centrale plaats in een mensenleven in. Werk is een belangrijk element van zijn leven waar men zich wilt kunnen ontplooien en een betekenis geven aan zijn leven.
- Werkplaats is een sociaal systeem opgebouwd uit interdependente onderdelen. De onderdelen zijn per taak ingericht, maar de linken ertussen zijn van sociale aard. Men kan dus niet enkel focussen op de taak.
- Informele sociale groepen hebben een grote impact op de houdingen en het werkgevoelen van werknemers
- Lidmaatschap van sociale groepen en nood aan erkenning zijn belangrijk voor de productiviteit. Dit is het geval, want men is dan lid van een sociale kring.
- Management kan voordeel boeken met het aanmoedigen van samenwerking binnen informele groepen
- Klachten van werknemers kunnen een uitdrukking zijn van meer fundamentele zaken. Zij kunnen namelijk een groot deel van de werknemers vertegenwoordigen zonder dat zij dat zelf weten (als zij lid zijn van een groep).

3. De soorten motivatietheorieën

a. Presentatie

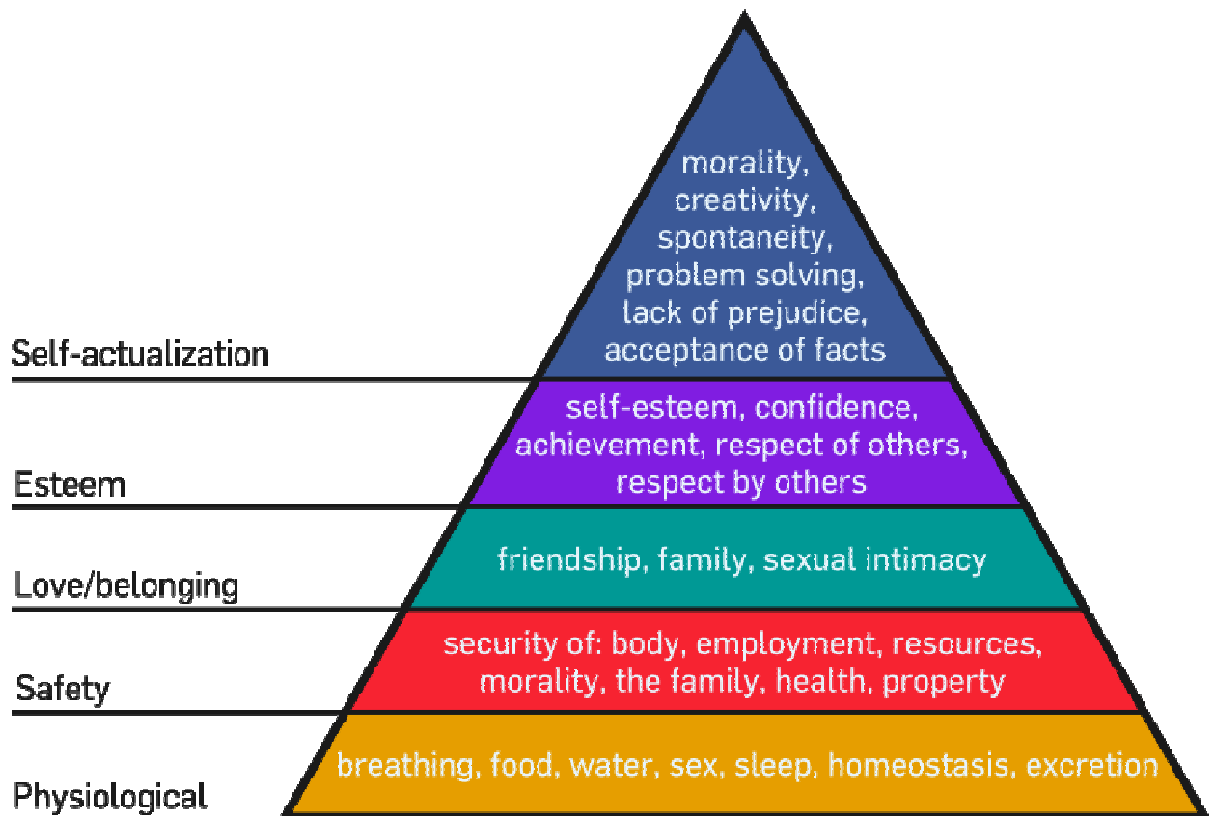
Door de jaren zijn er verschillende motivatietheorieën tot stand gekomen. Elk kan ingedeeld worden volgens bepaalde criteria en de focus van de theorie. We kunnen ze allemaal indelen in een boom :



b. De 3 inhoudstheorieën

i. Abraham Maslow

Abraham Maslow was een Amerikaanse psycholoog die de verschillende motivatiefactoren heeft proberen te ontdekken. Hij stelde een piramide op (zie hieronder), die volgens hem de behoeftes ordende op een hiërarchische manier. In zijn visie waren er 5 verschillende niveaus van behoeften, elk complexer dan de anderen.



We bespreken hier kort de 5 mogelijkheden :

- Fysiologisch : dit is het eerste niveau, het duidt de basisbehoeften aan van mensen. Dit zijn de behoeften die we hebben door het feit dat we mensen zijn, dus de behoeften van ons lichaam.
- Zekerheid : op dit niveau verlangt men naar een bepaalde zekerheid in zijn omgeving. Men wil niet de hele tijd ongerust moeten zijn.
- Sociaal : we weten al dat mensen behoeften hebben aan contact met andere mensen. Deze behoeften worden op dit niveau samengebracht.
- Respect en herkenning : mensen hebben zelf ook een behoefte aan waardering en zelf waardering. Zonder dit heeft men geen motivatie om verder te werken.
- Zelfrealisatie : dit is de hoogste behoefte. Dit is de behoefte aan ontplooiing, men kan hier doen wat men het beste kan doen. Al de talenten van de mensen zijn hier gebruikt.

In de ogen van Maslow moesten de organisaties aan deze behoeften aandacht besteden. In zijn theorie verdedigde Maslow het idee dat de behoeften hiërarchisch zijn verdeeld. Volgens hem, verlagen mensen eerst naar de voldoening van een niveau voordat ze naar de voldoening van een hoger niveau verlangen. Dit idee berust op het feit dat eens dat men bevredigd is, dit niet meer motiverend is voor de werknemer.

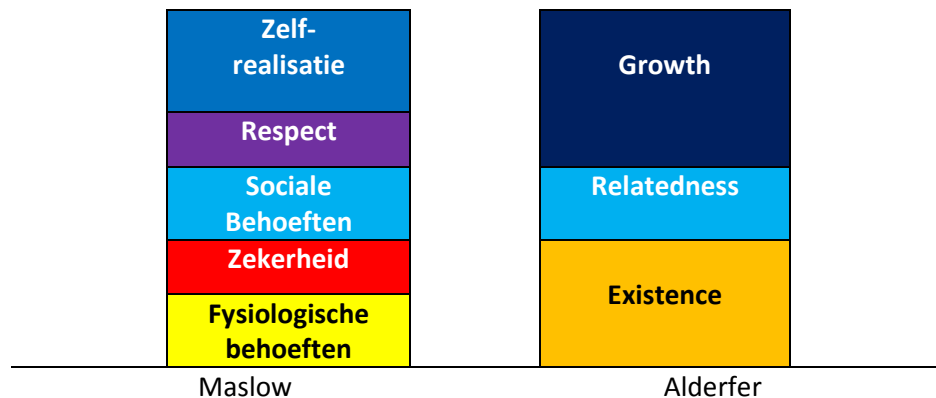
Echter, uit onderzoek blijkt dat dit niet waar is. Men heeft bewezen dat mensen kunnen proberen hoger niveaus te bevredigen als de onderliggende niveaus nog niet bevredigd zijn. Echter, het idee dat de behoeften zijn opgedeeld is gebleven en algemeen aanvaard.

ii. Alderfers ERG theorie

Alderfer is ook een Amerikaanse psycholoog die verder heeft gewerkt met de theorie van Maslow. Hij wist wel dat het idee van een piramide niet valide was, hij probeerde daarom het idee van de classificatie bij te houden en te verbeteren.

Alderfer reorganiseerde daarom de 5 niveaus van Maslow tot 3 verschillende niveaus. Namelijk :

- **Existence** : dit niveau kwam overeen met de “zekerheid” en de “fysiologische behoeften” van Maslow. Dit zijn de behoeften dat men heeft om gewoon te overleven.
- **Relatedness** : dit kwam overeen met de “Sociale behoeften”, hier vertaalt hij het idee dat mensen verlangen naar goede menselijke relaties
- **Growth** : dit is het verlangen naar groei en ontwikkeling.



We zien zo dat Alderfer de theorie van Maslow simplificeert. Hij zet zich ook in een bepaalde maat af:

- Mensen kunnen proberen verschillende niveaus tegelijkertijd te vervullen
- Voor elke persoon is het belang voor een bepaald niveau anders

We zien dus dat er hier geen piramide structuur is.

iii. Frederik Herzberg

Herzberg was een psycholoog geïnteresseerd in het feit of mensen tevreden zijn met hun job. Tijdens zijn onderzoek vroeg hij hen te denken aan momenten waar ze gelukkig waren, en andere waar ze het niet waren. Zo probeerde hij de factoren te achterhalen die mensen motiveerden of niet.

Dit onderzoek leed tot het onderscheiden van twee dimensies :

- Het eerst is het tevreden zijn of niet tevreden zijn
- Het tweede is het ontevreden zijn of niet ontevreden zijn.

Dezen twee dimensies zijn niet hetzelfde zoals we het nu zullen zien.

Ten eerste zien we naar de **motivatoren**, dit zijn de factoren die de 1^{ste} dimensie gaan beïnvloeden. We kunnen dezen vergelijken aan de motivatie factoren gebruikt als men intrinsiek wil motiveren. Dit zijn dus factoren die het werk zelf beïnvloeden. We onderscheiden zo :

- Erkenning
- Iets bereiken
- Verantwoordelijkheid
- Ontwikkelen en competentie

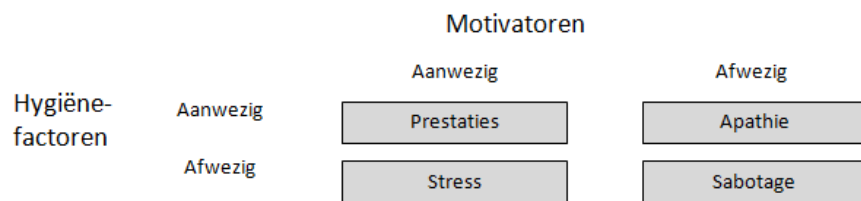
We zien dat deze factoren aanwezig moeten zijn, anders gaat men gedemotiveerd zijn.

Ten tweede kijken we naar de **hygiënefactoren**, dit zijn factoren die de 2^{de} dimensie gaan beïnvloeden. De hygiënefactoren gaan hier meer de omgeving of externe motivatie beïnvloeden. We zien zo dat als de volgende factoren aanwezig zijn, dat men gedemotiveerd gaat raken :

- Slecht bedrijfsbeleid
- Slechte verloning
- Slechte werkomstandigheden
- Slechte supervisie
- Relatie met collega's.

De theorie stopt hier niet. Herzberg is gaan zoeken naar de relatie tussen beiden om optimale motivatie te bereiken. Hij ontdekte dat beiden factoren optimaal aanwezig moesten zijn om goede

prestaties te bereiken. Indien dit niet het geval was, zou het bedrijf met andere reacties moeten omgaan.



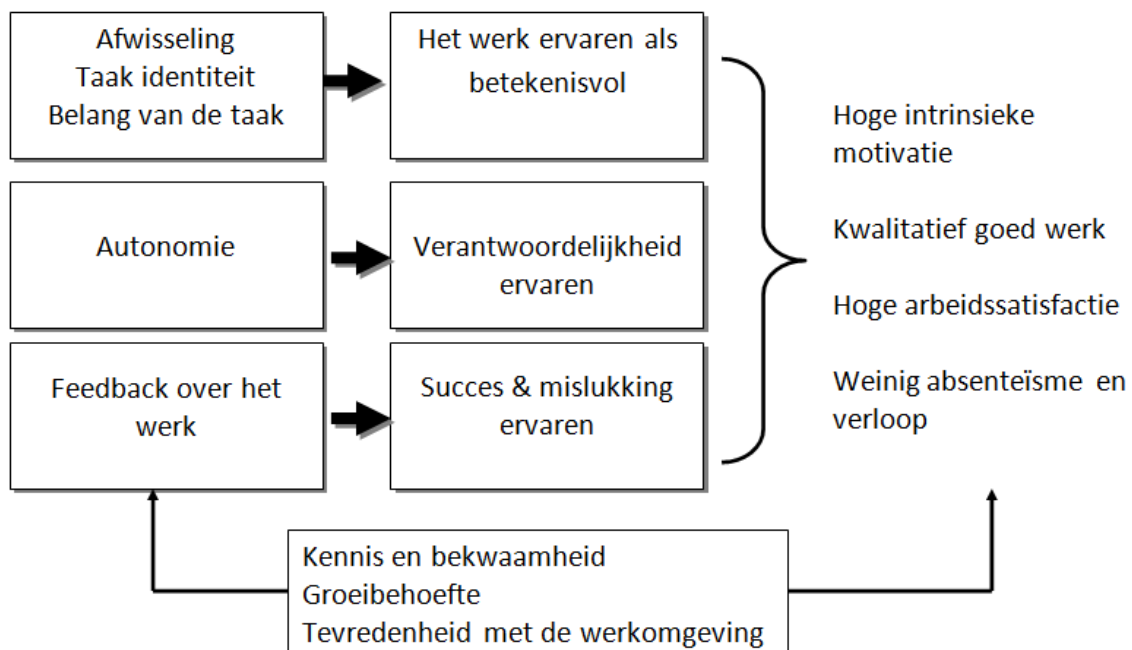
We zien zo dat er :

- **Apathie** : dit ontstaat als de werkomstandigheden goed zijn, maar dat men geen uitdaging heeft. We zien dit gebeuren bij bijv. ambtenaars of mensen die aan de band werken
- **Stress** : hier heeft men te veel verantwoordelijkheid, maar slechte werk omstandigheden. Dit gebeurt bij verpleegkundigen.

c. De procestheorieën

i. Hackman & Oldham

Dit zijn twee personen die bij het opstellen van hun theorie keken naar de kenmerken van het werk zelf, zij keken naar wat mensen moesten doen en niet naar de mens zelf. Daaruit probeerde zij te achterhalen welke elementen aanwezig moeten zijn in een job om motivatie te creëren. Zij vertrokken eerst vanuit verschillende psychologische toestanden die motivatie konden creëren. Eens ze die basis hadden, zochten ze naar kenmerken in het werk die zulke toestanden konden verwekken.

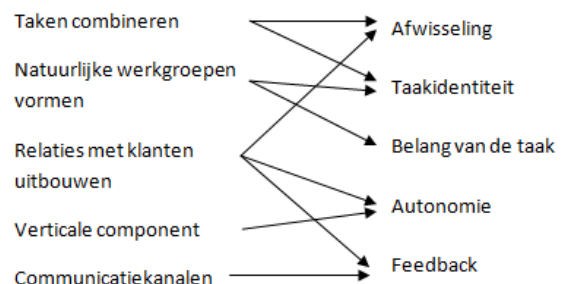


ii. Voorbeelden van jobkenmerken

⇒ Zie boek slides 123 – 124

iii. De job design

Hackman & Oldman probeerde ook om de ideale baan te creëren door een manier uit te bouwen om de 5 kenmerken zo goed mogelijk te voldoen. Zij bouwden zo jobs met bepaalde kenmerken en taken uit te voeren, en gingen dan na of er wel aan de vorige elementen werd voldaan. Ze hebben we bijv. :



iv. Verbetering van de taakinhoud

Het klinkt logisch dat dit niet voor alle jobs mogelijk is, men kan namelijk niet voor iedereen een job maken die aan al die elementen voldoet. H&O hadden dit ook snel door en probeerden middelen te vinden om ervoor te zorgen dat mensen niet zo snel gedemotiveerd zouden zijn.

Zij stelden 3 strategieën op die ervoor moesten zorgen dat zelfs bandarbeid als motiverend zou overkomen.

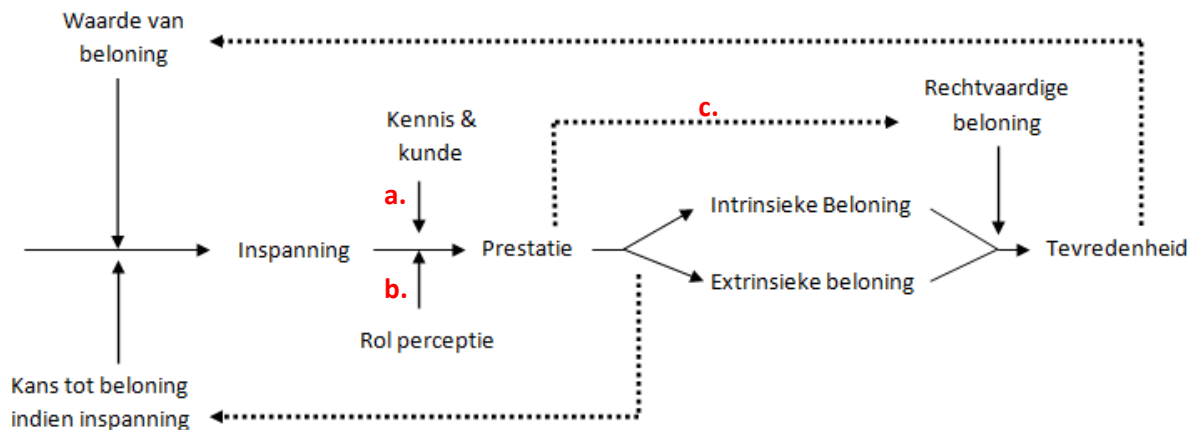
- **Taakrotatie** : hier probeert men de activiteiten die een persoon moet uitvoeren af te wisselen over de tijd heen.
 - o De arbeider doet activiteit X week 1, activiteit Y week 2 en activiteit Z week 3
- **Taakverbreding** : hier gaat men de arbeidsdeling verminderen en toelaten dat een arbeider meerdere acties of taken gaat uitvoeren elke dag.
 - o I.p.v. dat 3 arbeiders zijn waarvan 1 taak X doet, een taak Y en de laatste Z, zorgt men ervoor dat elk X, Y en Z kan uitvoeren elke dag
- **Taakverrijking** : hier gaat men aan de arbeiders meer verantwoordelijkheid geven. Zij gaan een stuk van het werk van hun baas overnemen wat hun meer autonomie en verantwoordelijkheid geeft
 - o Ze gaan bijv. beslissen hoe ze taak X gaan uitvoeren en wanneer.

v. De Expectancy Theory van Porter & Lawler

Een tweede procestheorie is de expectancy theory van Porter & Lawler. Deze twee zieden dat mensen een cognitieve inschatting maken van hoe ze gaan handelen. Ze overwegen de gevolgen van hun acties en gaan dan pas handelen. Deze theorie zegt dus dat mensen pas inspanning gaan leveren als ze verwachten beloond te worden.

P&L hebben zo een heel schema uitgewerkt die aangeeft hoe mensen gaan handelen. Er zijn wel 3 voorwaarden die nodig zijn voor deze theorie om op te gaan :

- a. De arbeiders kunnen geen goede prestatie leveren zonder kennis en kunde
- b. Men moet een goede perceptie hebben van wat men verwacht
- c. De arbeiders moeten het gevoel hebben dat hun beloning rechtvaardig is. Ze gaan niet handelen als ze weten dat zij alles gaan krijgen en hun collega's niets voor hetzelfde werk.



We zien zo dat het cyclus is : ik lever een goede inspanning wat ik verwacht een goede prestatie. Dit goede prestatie leid tot een beloning (mogelijk in 2 vormen) die leid tot tevredenheid.

⇒ lijnen duiden condities aan, als die niet is voldaan doet men het werk niet.

vi. Adams bilijkheidstheorie

In deze theorie hebben we meer een economische benadering. Men gaat er hier van uit dan men blij is als we zien dat onze beloning in verhouding is met wat de andere krijgen. Indien dit niet het geval is, ervaart men dit als oneerlijk en gaat men zich verzetten.

In zo'n geval van dissonantie toont Adams aan dat er 5 strategieën zijn om terug tot eerlijkheid te komen :

- Men gaat zich minder inspannen tot men in een eerlijke situatie komt
- Men probeert zijn opbrengsten te verhogen
- De inbreng van andere verhogen door werk door te schuiven
- De opbrengst van andere verminderen
- Op een ander vlak voldoening zoeken en de dissonantie rationaliseren en wegdenken.

dissonantie gevallen

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

De lerende organisatie

1. Het strategisch belang van organisatieleren

Vandaag is organisatieleren van strategisch belang geworden. We leven tegenwoordig in een kennismaatschappij, het genereren van kennis neemt daarbij een toenemend belang samen met de nood om organisaties zo te ontwikkelen dat leerprocessen worden gestimuleerd. Dit leerproces is namelijk essentieel om de organisatie te kunnen aanpassen aan de steeds veranderende omgeving. We zeggen daarom ook dat bedrijven die erin slagen superieure kennis toe te passen, kunnen zich beter aanpassen aan de veranderende omstandigheden en kunnen mogelijke kansen en opportuniteiten beter benutten.

Zij hebben dan een strategisch voordeel, dit omdat het belangrijkste voordeel nu ligt in de capaciteit tot innovatie.

2. March of exploration vs. Exploitation

March was een Amerikaanse professor aan de universiteit van Harvard. Volgens hem moest men het onderscheid maken tussen 2 verschillende vormen van innovatie. Hij noemde ze exploitation en exploration.

<u>Exploitation</u>	<u>Exploration</u>
"Exploitation of old certainties"	"Exploration of new possibilities"
Meer waarde creëren op basis van bestaande kennis. Het gaat hier om de verfijning van de actuele manier van werken.	Verlangen iets nieuws te ontdekken of te kunnen doen
Het gaat hier dus over : aanpassing, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitwerking	Het gaat hier dus over : een zoektocht, variatie, innovatie, experimenteren en flexibiliteit
Mensen die dit toepassen zijn dus redelijk risicoavers	Het gaat hier om een onbekend terrein, mensen die dit doen houden dus van risico's.

We zien dat er hier mogelijk een paradox in ligt, omdat het twee totaal verschillende vormen van innovatie zijn. Ze lijken niet over hetzelfde te gaan, echter we zien in de werkelijkheid dat exploration altijd na een bepaalde tijd overgaat naar exploitation. Dit gebeurt vaak wanneer de nieuwe ideeën worden geproduceerd.

3. Het organisatieleren

a. Presentatie

Als we kijken naar de definitie van Child, is organisatieleren :

het ontwikkelingsproces in het denken en de acties van mensen in organisaties, wat uiteindelijk nieuwe eigenschappen van de organisatie tot stand brengt.

We zien dus dat via organisatieleren men nieuwe routines opstelt, bijv. het inoefenen van een onderhandeling voordat men met de klant gaat spreken, nieuwe systemen, structuren, cultuur en ook strategieën.

Het is belangrijk in te zien dat organisatieleren het individuele leren overschrijdt. Als elke individuele persoon leert, betekent het niet dat de organisatie iets leert, al vormt de individuele individu wel de bouwsteen van een lerende organisatie. Wat belangrijk is, is dat mensen de verworven nieuwe inzichten kunnen verwerven en toepassen. Als die dan efficiënt blijken te zijn kan men overstappen naar de lerende organisatie : deze nieuwe inzichten moeten worden doorgegeven aan de rest van het personeel van de organisatie. Het is bij het doorgeven dat de organisatie leert.

Wij gaan dus bestuderen op welke manieren organisaties zichzelf kunnen organiseren zodat ze voldoende leercapaciteit bezitten om de moderne wereld aan te kunnen. We onderscheiden daarin 2 belangrijke elementen :

- Het organisatieleren omvat zowel cognitieve als gedragselementen, we zien zo dat acties (gedrag) verbeteren als de inzichten (cognitie)
- De manieren hoe het leren van een individu of een groep gevormd kan worden naar een organisatie-eigenschap.

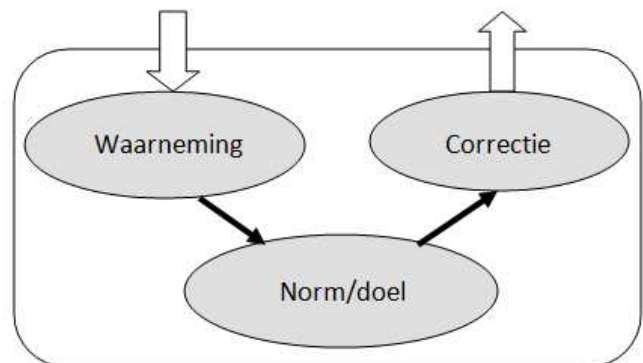
b. Niveaus van organisatieleren

We hebben dankzij onderzoek ontdekt dat er verschillende niveaus van leren waren binnen een organisatie. Elk niveau gaat een grotere inspanning vereisen om verbeteringen te boeken. We onderscheiden zo :

Niveau	Soorten leren
Hoog	Second-order leren
	- Deutero leren (Argyris & Schön) - Triple –loop leren (Andreu & Ciborra)
Midden	Herkaderen
	- Double-loop leren (Argyris & Schön) - Veranderingsleren - Proactief leren - Generatief leren
Laag	Routinematig leren
	- Single-loop leren (Argyris & Schön) - Aanpassingsleren - Reactief leren

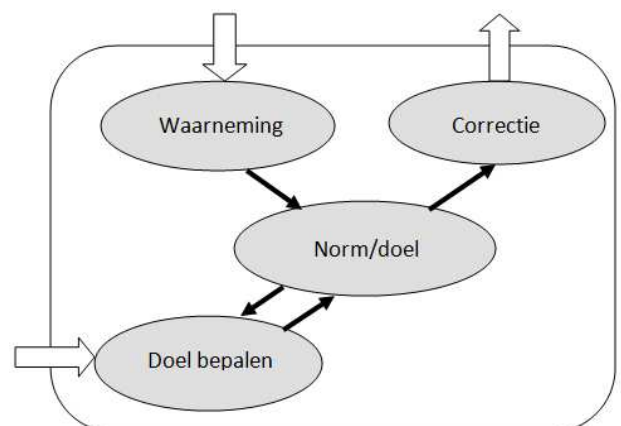
i. *Het laag niveau of Single-loop leren*

Op laag niveau gaat men enkel proberen de fouten te ontdekken als ze zich voordoen, we proberen deze dan te verbeteren. Dit wordt dus een routine : fout ontdekken en een oplossing zoeken. Men gaat zo zijn gedrag aanpassen aan een bestaande norm. We kunnen het voorbeeld van de thermometer nemen : deze meet de temperatuur (probleem) en gaat die aanpassen tegen over de norm.



ii. *Het midden niveau of double-loop leren*

Op middelmatig niveau gaat men in vraag stellen of hoe men werkt wel de juiste manier is. De organisatie gaat zich zo afvragen of een bepaald proces wel de beste manier is om een bepaalde handeling te doen. Deze vragen gebeuren vaak in het licht van nieuwe informatie. We kunnen zo als we het voorbeeld van de thermometer bijhouden, ons afvragen of de norm temperatuur wel de goede is en of we die niet beter kunnen laten dalen voor ecologische redenen.



c. Hoog niveau of Deutero-leren

Op hoog niveau is een organisatie bewust bezig met het leerproces zo efficiënt mogelijk te maken. Zo gaat dan actief een strategie uittekenen om dit goed te laten verlopen. Ze gaan zo leren om efficiënt single-loop en double-loop toe te passen.

Wat vaak zo gebeurt is dat men een stap terugneemt en kijkt naar hoe het nu gebeurt in de organisatie.

4. De belemmeringen voor organisatieleren

Zoals altijd zijn er bepaalde elementen die het organisatieleren gaan vermijden :

- Een gefragmenteerde gedachtestructuur, dit gebeurt als elke individu enkel naar zijn eigen job kijkt en niet naar het groter geheel.
- De Groupthink : dit is een sociaal fenomeen dat beschrijft hoe beslissingen soms in groep worden genomen. Deze beslissingen zijn dan vaak slecht, omdat men als een groep streeft naar overeenstemming en niet naar de beste beslissing mogelijk. De groupthink is een fenomeen dat vaak gebeurt als er een sterke "us" gevoel is en dat de groep onder zware druk staat. Er zijn bepaalde symptomen van :
 - o Er is een illusie van onkwetsbaarheid en een overschatting van het vermogen
 - o Er is wegredeneren van onprettige en verontrustende gegevens, men gaat er gewoon geen rekening meer met houden
 - o Er is een geloof in de inherente groepsethiek, mensen denken zo dat de mening van groep de beste is.
 - o De groep gaat ook rechtstreeks druk uitoefenen op andersdenkenden om zich te conformeren aan de wensen van de groep.
 - o Er is spraken van censuur en zelfcensuur van leden van de groep
 - o De groep gaat concurrenten ook stereotyperen als zwak, slecht en dom.
 - o Er is ook een illusie van unanimiteit

Illustratie : de tekst van de Columbia Space Shuttle + het voorbeeld van 3M

5. De vereisten voor organisatieleren

Volgens Child zijn er maar een paar vereisten om organisatieer toe te staan. Ze zijn in een schema te brengen, elk van hen wordt erna besproken.



a. Leiderschap

Het is essentieel voor het topmanagement om een duidelijk intentie of doel uit te spreken over het feit dat de organisatie moet leren. Als zij een duidelijk teken geven aan de werknemers gaan deze daar ook in geloven, bijv. : spendeer 15% van u tijd aan innovatie die niets te maken hebben met uw werk.

Het topmanagement moet ook een organisatiecultuur op zetten die leren gaat stimuleren. Zonder een aangepaste cultuur heeft men geen aansporing. De leiding kan dit doen door :

- Duidelijk aan te geven dat fouten worden aanvaard als leerkansen, ze moeten echter wel rechtvaardig blijven.
- Het verschil in standpunten wordt gezien als een troef en wordt gewaardeerd.

b. De organisatiekenmerken

Er zijn natuurlijk bepaalde kenmerken in een organisatie die het leren gaan bevorderen en aansporen. We hebben zo bijv. :

i. Communicatie

Bij leren is de communicatie zeer belangrijk, zonder communicatie kan men namelijk de verworven inzichten niet verspreiden binnen een organisatie. Het is daarom ook belangrijk dat als men communiceert men zijn werknemers, dat men niet enkel en alleen de informatie geeft die strikt nodig is. Men moet meer informatie geven, zo kan de collega weten wat jij aan het doen bent.

Volgens Child zijn er zelfs 3 communicatiekanalen die moeten worden bevordert om leren optimaal te bevorderen :

- Er moet een link zijn tussen het management en de teams, op die manier kunnen zijn nagaan of de strategische doelen wel technische haalbaar zijn. Men moet namelijk realistisch kunnen zijn en daarom is de koppeling : strategie en technische kennis noodzakelijk.
- Er moet ook een cross-unit collaboratie bestaan. Op deze manier kan iedereen op de hoogte zijn van wat de andere doen, en zo eventueel voor een product meerdere toepassingen vinden.
- Er moet natuurlijk ook een communicatie zijn met de externe wereld. Dit is namelijk de enigste manier om samen te werken met de leveranciers en klanten.

ii. Gecontroleerde autonomie

Er moet altijd een evenwicht zijn tussen controle en autonomie, te veel van beiden is slecht voor het leerproces. We zien zo dat voor controle men niet meer restrictief moet zijn, men moet niet meer controleren om te straffen, maar men moet het doen voor :

- Ondersteuning te bieden door middelen (mensen, geld, uitrusting, tijd) aan te reiken. Op deze manier kan men sturen hoe een project gaat lopen, men geeft dan meer middelen om het in een bepaalde richting te duwen.
- Controle moet ook de leerprestaties evalueren en doorlicht, dit kan bijv. door middelen toe te rijken als men voldoet aan bepaalde criteria (bv. 3M)
- Het is dus belangrijk dat het management de grote lijnen vastleg van het werkveld, maar dat de werknemers zelf vrij zijn te doen wat ze willen binnen die lijnen.

Er is natuurlijk controle, al komt die hier zeer licht over. Indien er toch een andere vorm zou nodig zijn, moet men overstappen naar interactieve controle. Men moet dan constructief en via dialoog naar oplossingen gaan zoeken. Op deze manier wordt leren gestimuleerd.

iii. Management van interne en externe grenzen

Binnen de interne grenzen van de organisatie is management relatief simpel, men kan door teams te managen zijn grenzen leggen. Zo kan men bij teams : de taken vastleggen, ervoor zorgen dat er

voldoende en divers kennis en vaardigheden aanwezig zijn en er teamintegratie bestaat. Op deze manier kan men de teams sturen in bepaalde richtingen.

De management van externe grenzen is moeilijker, men kan zo :

- Almuni gebruiken om kennis uit te wisselen
- In het RvB van andere ondernemingen zetelen om hun kennis over te nemen
- Meedoen aan seminars over bepaalde onderwerpen om daar kennis uit te halen.

c. Capaciteit om te leren

Er zijn randvoorwaarden die de capaciteit om te leren kunnen doen toenemen als men erop inspeelt. We hebben zo :

- De mate van overdraagbaarheid van kennis in de organisatie. Indien de kennis die men bezit onmogelijk over te dragen is, heeft men een probleem.
- De mate van ontvankelijkheid voor nieuwe kennis. We zien dat voor sommige organisatie dit een probleem is, men is zo bijv. bij zijn hoofdzetel niet bereid kennis te aanvaarden van kleinere vestigingen.
- Aanwezige competenties – de bekwaamheid om nieuwe kennis in te schatten, op te nemen en toe te passen. Dit kan soms problematisch zijn in een internationale organisatie als men de taal niet spreekt waar de kennis in geschreven is.
- Het hebben van vroegere (relevante) ervaring – van succesvol leren en/of leren via samenwerking. Indien men een goed voorbeeld heeft, kan men het proces dat toe gebruikt werd hergebruiken.