**Mens en organisatie**

**3** **kerntaken van het management**

1. Verdelen van taken en verantwoordelijken

* *Structuur*

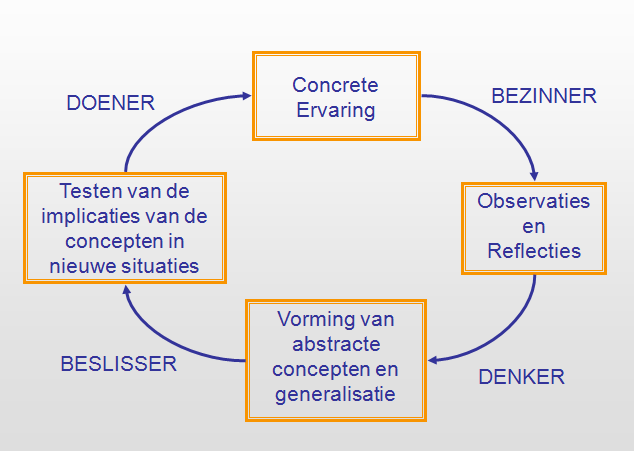
1. Zorgen voor eenheid: iedereen draagt bij tot de doelstellingen
   1. Eenheid over taken/ jobs

* *Integratie*
  1. eenheid over hiërarchische niveaus
* *Controle*
  1. Werknemers aansporen
* *Motivatie*

1. Organisatie in staat stellen om te leren

* *leren*

*Lessen via de leercyclus van Kolb*



**Les 1: introductie tot organiseren**

**Terminologie**

* Organiseren
  + Collectieve resultaat superieur
  + Resultaat samenwerken > individuele resultaat
* Organisatie
  + Duurzaam + geregeld + doelgericht samenwerkingsverband

**Voordelen**

* Mensgerelateerde organisatie
* Management voorwaarden opdat deze voordelen er komen
* *“getting things done through other people”*

**Nadelen**

* Ligt het bij de persoon of bij de organisatie?
* Verbeteren!

**Componenten**

* Structureel
  + Bepaalde basisstructuur
  + Bepaalde procedures
* *Het verdelen van het werk, de taken en de verantwoordelijkheden*
* Fundamenteel
  + Integratie
  + Controle
  + Motivatie
* *Het op elkaar afstemmen van de activiteiten*

**Les 2: De mechanistische organisatiekeuze**

Taylor + Fayol

**Functioneel vs sociaal mechanisme**

* Functioneel
  + Arbeidsdeling tussen denken/doen/controle
  + Werkstructurering
  + Standaardisatie
* Focus op de werkvloer
* Sociaal
  + Autoriteitstructurering
  + Onpersoonlijk legalisme

= Rechtvaardige behandeling

* Focus op het management

**Taylor als grondlegger**

* Verhoogde de efficiëntie in de fabrieken
* Veel kritiek: niet meer menselijk…
  + Arbeiders hadden geen mening
  + Geld was de enige motivatie
* Richtlijnen via wetenschap
* Duidelijke scheiding tussen organiseren, controleren en werken
* Voorbeeld schop aanpassen
* *Scientific Management*
* *Functioneel mechanisme*

**Fayol als grondlegger**

* Managen = plannen, organiseren, coördineren,…
* Eenheid van bevel, piramide structuur, samenhorigheid, …
* Autoriteit en verantwoordelijkheid hangen samen!!!
* Span of control: nadenken over aantal personen onder iemand
* *Klassieke managementtheorie*
* *Sociaal mechanisme*

**Componenten mechanistische organisatie**

* Specialisatie

*=> verdeling van de taken*

* + Functioneel
  + Specialistisch
  + Duidelijke rolomschrijving
* Centralisatie

*=> verdeling van de verantwoordelijkheden*

* + Meerdere niveaus
  + Gecentraliseerde autoriteit
  + 1 rapporteringslijn
* Standaarden en tijdschema’s
  + Verplicht
  + Gebaseerd op regels
* Processen
  + Integratie: verticaal + direct contact
  + Controle: gecentraliseerd + bureaucratisch
  + Motivatie: via loon + individueel

**Kenmerken mechanistische organisatie**

* Eenheid van bevel
* Nadruk op voorschrift
* Departementalisatie (lijn/staf)
* Top-down sturing

**Voor- en nadelen**

*Voordelen*

* Massaproductie + ongeschoolden inschakelen + specialismen + minder onrechtvaardig
* Voorbeeld Ford
* Voordelen hiërarchie

*Nadelen*

* Communicatieproblemen + dehumanisering
* Status quo willen behouden + aanpassingsproblemen

**Les 3: De organische organisatiekeuze**

Burns & Stalker + Joan Woodward + Lawrence & Lorsch

**Contingentiegedachte**

* Voordien: mechanistisch enigste en beste manier
* Later: ruimte voor andere
* Welke organisatiestructuur het beste?

= Afhankelijk van verschillende factoren

* Observeren ipv experimenteren

**Burns & Stalker**

* Bestudeerden 20 succesvolle bedrijven
  + In verschillende industrieën
  + Duidelijke verschillen
  + Mechanistisch vs organisch
* *Afhankelijk van omgeving + aard activiteit*

**Joan Woodward**

* Bestudeerde bedrijven met andere technologie
  + Stukproductie  : organisch
  + Massaproductie  : mechanistisch
  + Continue productie : organisch
* *Afhankelijk van gebruikte technologie*

**Lawrence & Lorsch**

* Verschillende departementen vaak verschillende structuur
  + Hoe instabieler => hoe hoger de nood aan differentiatie
  + Meer differentiatie => Meer nadruk op integratie
* *Afhankelijk van differentiatie + integratie*

**Componenten organische organisatie**

* Specialisatie

*=> verdeling van de taken*

* + Algemene, ruime rolomschrijving
  + Bredere rollen
* Centralisatie

*=> verdeling van de verantwoordelijkheden*

* + Verdeelde autoriteit en initiatief
  + Leiderschap door begeleiding
  + Eerder teams dan hiërarchische niveaus
* Standaarden en tijdschema’s
  + Niet zo strikt
  + Signaleren van behoefte aan verandering
* Processen
  + Integratie: sterke nadruk
  + Controle: gedecentraliseerd
  + Motivatie: beloning via groepsrelaties

**Kenmerken organische organisatie**

* Decentralisatie van beslissingen
* Goede communicatie
* Horizontale focus

**Voor- en nadelen contingentietheorie**

*Voordelen*

* Relatie met de omgeving
* Meerdere behoeftes
* Meerdere mogelijkheden: kiezen
* Organisatie analyse *(vs Taylor: analyse voor taken)*
* Innovatie + flexibiliteit

*Nadelen*

* ‘de’ omgeving en ‘de’ organisatie bestaan niet
* Darwinistische ideologie: survival of the fittest

**Organische structuur wordt belangrijker**

* Globalisering | hypercompetitive | nieuwe technologieën | kenniseconomie   
  sociale verantwoording (CRS)

**Les 4: Integratie**

Mintzberg

**Integratie**

* Samenwerking tussen verschillende componenten met hetzelfde doel
* Horizontale relaties
  + Binnen de onderneming | met andere onderneming
* Mooie samenhang tussen de departementen

**Toenemende nood aan integratie**

* Alles moet sneller en beter en meer zijn
* Onverwachte veranderingen
* Taken hanger sterker samen

**Henry Mintzberg**

* Samenhang tussen

Organisatie, Coördinatie en configuratie

*Organisatie-elementen*

* Strategic Apex => strategie + doelstelling
* Middle Line => controle
* Operating Core => productie + alles er rond
* Support Staff => losstaande componenten *(juridisch, PR,…)*
* Technostructure => directe ondersteuning voor operating core

*Coördinatiemechanismen*

* Onderlinge afstemming
* Rechtstreeks toezicht
* *Kunnen op elk moment toegepast worden*
* Standaardisatie van arbeidsprocessen
* Standaardisatie van bekwaamheden
* Standaardisatie van resultaten
* *Moeten van in het begin toegepast worden*

*Configuraties*

* De 5 verschillende structuren

**De machineorganisatie**

= mechanistische organisatie

* Functionele structuur: F-grouping
* Sterktes : duidelijk en stabiel + coördinatie door vastgestelde regels
* Zwaktes : motivatieprobleem + status quo + coördinatieproblemen bij verandering
* *Technostructuur + standaardisatie werkprocessen*

Manieren om integratie te verbeteren

* Informatiesystemen | direct contact *(via verbindingsmanager)* | fulltime integratiemanagers
* Teams

**De divisiestructuur**

* Structuur opdelen in divisies: vb P-grouping | M-grouping | G-grouping
* Elke divisie heeft dan opnieuw een aparte *(meestal functionele)* structuur
* Sterktes : spreiding risico + sterk strategisch reactievermogen + meer afstemming + …
* Zwaktes : centralisatie macht + gedwongen mechanistisch + duplicatie v middelen + …
* *Middelmanagement + standaardisatie van resultaten*

**De adhocratie**

= organische organisatie

* Sterktes : sterk leervermogen + flexibiliteit + motivatie + …
* Zwaktes : onduidelijkheid + onzekerheid + communicatielast + …
* Voorbeeld: Projectstructuur *(op maat, maar stress en zwart gat!)*
* Voorbeeld: Matrixstructuur *(optimale communicatie, maar tijdrovend en dubbel gezag)*
* *Ondersteuning + onderlinge afstemming*

**De eenvoudige structuur**

* Sterktes : flexibel + nauwe relaties klant + hoge betrokkenheid + …
* Zwaktes : weinig doorgroeimogelijkheden + bij groei aanpassing configuratie! + …
* *Strategische top + directe supervisie*

**De professionele bureaucratie**

* Sterktes : autonomie + complexe taken + perfecte integratie *(binnen 1 specialisatie)* + …
* Zwaktes : weinig controle + slechter integratie *(over specialismes heen)* + geen innovatie + …
* *Uitvoerende kern + standaardisatie van bekwaamheden*

**Les 5: Controle**

Jeremy Bentham + Mary Parker Follett

**Terminologie**

*Controle*

* Een manier om ervoor te zorgen dat de doelstellingen/verwachtingen worden bereikt
* Hiervoor de macht juist benutten

*Macht*

* Vermogen iemand iets te laten doen wat hij/zij anders niet zou gedaan hebben
* Formele macht *(functie)* | informele macht *(persoon)*

**Jeremy Bentham**

* Panopticon: “the capacity to be all seeing”
* Bewust dat ze potentieel altijd onder surveillantie staan
* *Controle via toezicht + onzekerheid*

**Mary Parker Follett**

* Conflicten oplossen via 3 strategieën

Dominantie | compromis | integratie

* Macht-met *(co-actief)* liever dan macht-over *(coërcief)*
* Empowering: democratie via participatie
* Democratische diversiteit vs autoritaire homogeniteit

Macht spreiden tussen werknemers en werkgevers

* *Controle via vertrouwen en participatie*

**Controlestrategieën**

*Persoonlijke en gecentraliseerde controle*

* Directe supervisie
* Persoonlijk leiderschap *(charisma, eigendom,…)*
* Subjectief *(kans op favorisme)*
* Beloning/ straf: bepaald door leider

*Bureaucratische controle*

* Routine besluitvorming
* Taken opgesplitst en/of formeel vastgelegde procedures en regels
* Beloning/straf: navolging procedures en regels

*Controle via elektronische surveillantie*

* Objectief
* Beloning/straf: via metingen

*Output controle*

* Semi-autonomie
* Beloning/straf: via (niet) bereikte output

*HRM controle*

* Titchy-model: interne Fit + externe Fit
* Nieuwe aanwervingen moeten aan profiel voldoen
* Allemaal zelfde doen dus weinig controle nodig, maar weinig vernieuwing + oneerlijke kansen
* Beloning/straf: moedigen conformiteit aan

*Culturele controle*

* Niveau 1: artefacten en creaties | niveau 2: waarden | niveau 3: basisveronderstellingen
* Werknemers moeten geloven in de cultuur van de organisatie

Iedereen op die manier dezelfde doelstelling

* Semi-autonomie, want ze worden ‘overtuigd’: weinig formele controle

**Oude en nieuwe ideeën**

* Oude ideeën
  + Standaardisatie, volgens plan, geen verrassingen,… => centralisatie
  + Persoonlijke supervisie + bureaucratie + elektronische surveillantie
  + Kritiek: niet meer controleren dan nodig!
* Nieuwe ideeën
  + Customization, aanpassingen, initiatief werknemers,… => decentralisatie
  + Outputcontrole + culturele controle + HRM controle
  + Kritiek: internalized vs externalized + paradox autonomie-controle + creativiteit in de weg

**Contingentiefactoren die strategie bepalen**

* Grootte van het bedrijf | omgeving | belang van innovatie | vaardigheden werknemers | …

**Les 6: Motivatie**

Maslow + Alderfer + Herzberg + Hackman & Oldham + Deci & Ryan + Porter & Lawler + Adams

**Motivatie**

* ‘movere’ = Latijns voor ‘in beweging brengen’
* De wil om zich ergens voor in te spannen
* Extrinsieke motivatie => om er iets uit te halen vb. loon, werkzekerheid,…

Intrinsieke motivatie => om wat het is vb. instrument, chiro,…

**Motivatie in organisaties**

* Wil van weknemers om zich in te spannen
* Keerzijde van controle!
* *Echter geen garantie voor prestaties!*
* Hoe motiveren
  + Niet meer alleen via loon *(Taylor)*
  + Hawthorne studies:

sociale behoeftes + informele macht van sociale groepen

**Motivatietheorieën**

* Inhoudstheorieën *=> welke (menselijke) behoeften zijn er?*
* Procestheorieën
  + Omgevingstheorie *=> welke omgeving vervult deze behoeften?*
  + Cognitieve theorie *=> wanneer/waarom zal een motivator (niet) werken?*

**Inhoudstheorieën**

*Behoeftepiramide van Maslow*

* Onderaan primaire basisbehoefte => hoger steeds complexer
* Door bepaald omstandigheden kunnen bovenliggende terug naar achtergrond geduwd worden

*Fysiologisch => zekerheid => sociaal => respect & erkenning => zelfrealisatie*

*ERG theorie van Alderfer*

* Alternatief, zonder piramideverband

*Existance | relatedness | growth*

*Motivatie-Hygiëne theorie van Herzberg*

* Motivatoren => intrinsiek : erkenning, verantwoordelijkheid,…
* Hygiënefactoren => extrinsiek : loon, werkomstandigheden,…
* Moeten allebei aanwezig zijn!
* Stress *(hygiënefactor weg)* | apathie *(motivator afwezig)* | sabotage *(beide afwezig)*

**Omgevingstheorie**

*Taakinhoudtheorie van Hackman & Oldham*

* Jobkenmerken
  + Afwisseling + taakidentiteit + belang + autonomie + feedback
  + Taakkenmerk => psychologische toestanden => uitkomsten
* Job design
  + Ideale baan creëren met de 5 kenmerken voldaan
  + Voorbeeld die slide 141

**Cognitieve theorieën**

*Zelf-determinatietheorie van Deci & Ryan*

* Verschillende vormen van motivatie
  + Gecontroleerde | geïntrojecteerde | geinternaliseerde | intrinsieke
* The 3 basic needs: om intrinsieke motivatie te bevorderen
  + Competentie | autonomie | relatedness
  + Als deze 3 voldaan: externe motivatoren zullen internaliseren!  
    *(wat je eerst deed omdat het moest, doe je dan omdat jij vindt dat het zo hoort)*

*Expectancy theorie van Porter & Lawler*

* Men gaat eerst een cognitieve inschatting maken over hoe te handelen
* Het komt erop neer dat men alleen inspanning gaat leveren als
  + Men voldoende kunde en kennis heeft
  + Men weet wat men moet doen
  + Men een rechtvaardige beloning verwacht

*Billijkheidstheorie van Adams*

* Je eigen beloning vergelijken tov die van een ander
* Verdelingsprincipes
  + Rechtmatigheid => equity *=> Adams*
  + Gelijkheid => equality *=> 1 globaal cijfer voor de hele groep*
  + Noden en behoeften => needs *=> vb betaald educatief verlof, telewerk,…*

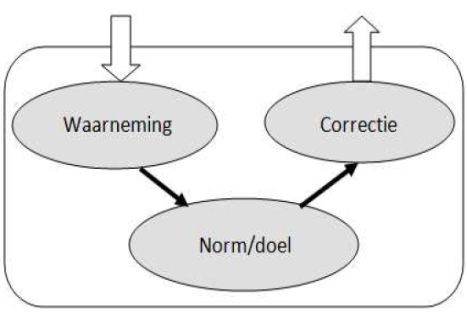
**Les 7: Leren**

**Belang van organisatieleren**

* Om dezelfde fouten te voorkomen
* Om concurrentieel te blijven
* Nu vooral innovatie!

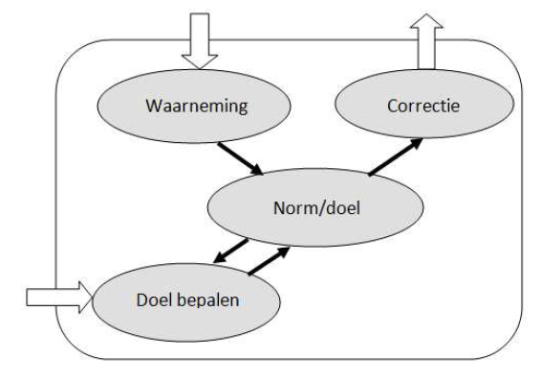
**Wat is organisatieleren?**

* Ontwikkelingsproces in het denken en de acties, wat uiteindelijk nieuwe eigenschappen brengt
* Cognitieve + gedragsveranderingen => kennis + *verandering in gedrag*
* Individueel leren + omzetten naar organistaieverandering
* Resulteert in nieuwe eigenschappen
* Term organisatieleren
  + Proces : exploitatie vs exploratie
  + Uitkomst : in staat nieuwe kennis toe te passen
* Paradox: innovatie => exploitatie vs exploratie
  + Beiden innovatie
  + Zorgen voor verschillende structuur!

**3 niveaus van organisatieleren**

*Laag niveau*

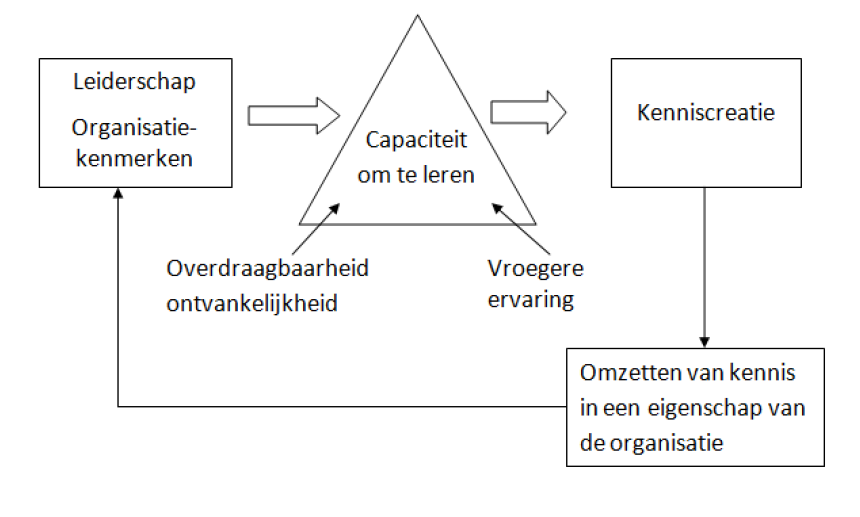
* Single-loop leren
* = routinematig = aanpassingsleren = reactief leren
* Bij afwijking: corrigeren
* *Vb aardbeien => uitslag => dokter => aardbeien => …*
* *Vb temperatuur daalt => benederen 20°C => verwarming aan => …*

*Middel niveau*

* Double-loop leren
* = herkaderen = veranderingsleren = proactief leren
* Norm in vraag stellen: haalbaar? Zinvol?
* *Vb aardbeien => uitslag => dokter => pilletjes => …*
* *Vb 20°C niet te hoog?*

*Hoog niveau*

* Triple-loop leren = deutero-leren
* Leren hoe de bovenstaande niveaus toe te passen
* Reflecteren over de leersystemen en -processen

**Voorwaarden voor organisatieleren**

*Leiderschap organisatie*

* Duidelijk laten zien dat je leren belangrijk vindt
* Organisatiecultuur opzetten die leren stimuleert

*Organisatie*

* Communicatie
  + Verticaal : management – teams : intern
  + Horizontaal : teams – teams : intern
  + Externe : organisatie – buiten : extern
* Gecontroleerde autonomie
  + Sturen in de autonomie
  + Interactieve controle
* Integratie tussen interne grenzen *(+ teams)*
  + Teams maakt de organisatie meer open
  + Interne kennis bevorderen
* Management externe grenzen
  + Voorbeeld mening van belangrijke klanten

*Capaciteit om te leren*

* Overdraagbaarheid van kennis
* Ontvankelijkheid/openheid naar nieuwe kennis
* Inschatting van nieuwe kennis
* Eerdere ervaring

*Kenniscreatie*

* Tacid knowledge : impliciet
* Explicit knowledge : expliciet

*Omzetten tot eigenschap van de organisatie*

* SECI model
* Van explicit naar tacit
  + Zaken eigen maken
  + Nieuwe eigenschap in organisatie!!
* Herbekijk vb broodmachine

**Belemmeringen voor organisatieleren**

* Gefragmenteerde gedachtenstructuur: moeilijk linken leggen
* Groupthink: onoverwinnelijk voelen (vb ramp met lancering)
* Valkuilen voor radicale innovatie
* Familiarity trap*(bekende)* | maturity trap*(goed ontwikkelde)* | propinquity trap*(nabijheid)*