



2016-2017

ORGANISATIETHEORIE

TWEEDE BACHELOR TEW

JANTINE DECLEIR

INHOUDSOPGAVE

DEEL I: ORGANISATIES: EEN INLEIDING	5
H1. ORGANISATIES EN ORGANISATIETHEORIE	5
ORGANISATIETHEORIE IN ACTIE	7
WAT IS EEN ORGANISATIE	8
DE ORGANISATIE ALS SYSTEEM	8
DIMENSIES VAN ORGANISATIETHEORIE	9
DE ONTWIKKELING VAN ORGANISATIETHEORIE EN –ONTWERP	11
DE ROL VAN ORGANISATIETHEORIE EN –ONTWERP	14
ANALYSENIVEAUS	14
DEEL II: DOEL VAN DE ORGANISATIE EN STRUCTUURONTWERP	15
H2. STRATEGIE, ORGANISATIEONTWERP, EN EFFECTIVITEIT	15
DE STRATEGISCHE RICHTING VAN HET TOPMANAGEMENT	15
ORGANISATIEDOEL	16
ORGANISATIESTRATEGIEËN EN –ONTWERP	17
EFFECTIVITEIT VAN DE ORGANISATIE	19
CONTINGENTIEBENADERINGEN VAN EFFECTIVITEIT	19
GEWOGEN BENADERINGEN VAN EFFECTIVITEIT	21
H3. FUNDAMENTEN VAN ORGANISATIESTRUCTUUR	23
ORGANISATIESTRUCTUUR	23
VISIE OP STRUCTUUR VANUIT INFORMATIEVERWERKING	23
MOGELIJKHEDEN VOOR ORGANISATIEONTWERP	25
FUNCTIONELE, DIVISIONELE EN GEOGRAFISCHE ONTWERPEN	25
MATRIXSTRUCTUUR	28
HORIZONTALE STRUCTUUR	29
HYBRIDE STRUCTUUR	29
TOEPASSINGEN VAN STRUCTUURONTWERP	30
DEEL III: HET OPEN SYSTEEM	31
H4. DE EXTERNE OMGEVING	31
HET OMGEVINGSDOMEIN	31
ONZEKERHEID VAN DE OMGEVING	32
AANPASSEN AAN ONZEKERHEID VAN DE OMGEVING	33
KADER VOOR REACTIES VAN DE ORGANISATIES OP ONZEKERHEID	35
AFHANKELIJKHEID VAN MIDDELEN	35
BEHEERSING VAN MIDDELEN UIT DE OMGEVING	36
H5. RELATIES TUSSEN ORGANISATIES	38
ECOSYSTEMEN VAN ORGANISATIES	38
AFHANKELIJKHEID VAN MIDDELEN (RESOURCE DEPENDENCY)	39
SAMENWERKINGSNETWERKEN (COLLABORATIVE NETWORK)	39
POPULATIE-ECOLOGIE (POPULATION ECOLOGY)	41
INSTITUTIONALISME	43
H6. PRODUCTIE- EN DIENSTVERLENINGSTECHNOLOGIE	45
PRODUCTIETECHNOLOGIE OP ORGANISATIENIVEAU	45
DIENSTVERLENINGSTECHNOLOGIE OP ORGANISATIENIVEAU	48
TECHNOLOGIE OP AFDELINGSNIVEAU	49
AFDELINGSONTWERP	50
WERKSTROOMINTERDEPENDENTIE TUSSEN AFDELINGEN	50
INVLOED VAN TECHNOLOGIE OP FUNCTIEONTWERP	52
H7. INFORMATIETECHNOLOGIE EN KENNISMANAGEMENT	54
ONTWIKKELING VAN IT	54
STRATEGISCH GEBRUIK VAN IT	55
NIEUWE OPTIES VOOR ORGANISATIEONTWERP	57
KENNISMANAGEMENT	58

DEEL IV: INTERNE ONTWERPELEMENTEN	61
H8. OMVANG, LEVENSCYCLUS EN CONTROLE VAN DE ORGANISATIE	61
OMVANG VAN DE ORGANISATIE: IS GROTER OOK BETER?	61
LEVENSCYCLUS VAN DE ORGANISATIE	62
BUREAUCRATIE EN CONTROLE IN DE ORGANISATIE	63
BUREAUCRATIE IN EEN VERANDERENDE WERELD	63
DYNAMISCH CONTROLESYSTEEM	64
ORGANISATIENEERGANG & SCHAALVERKLEINING	66
H9. ORGANISATIECULTUUR EN ETHISCHE WAARDEN	67
ORGANISATIECULTUUR	67
ONTWERP EN CULTUUR VAN DE ORGANISATIE	68
CULTUUR EN DE LERENDE ORGANISATIE	69
ETHISCHE WAARDEN IN ORGANISATIES	69
BRONNEN VAN ETHISCHE WAARDEN IN ORGANISATIES	70
HOE LEIDERS CULTUUR EN ETHIEK VORMGEVEN	70
BEDRIJFS CULTUUR IN EEN MONDIALE OMGEVING	71
H10. INNOVATIE EN VERANDERING	72
INNOVEREN OF TEN ONDER GAAN: DE STRATEGISCHE ROL VAN VERANDERING	72
TECHNOLOGISCHE VERANDERING	73
NIEUWE PRODUCTEN EN DIENSTEN	74
VERANDERING VAN STRATEGIE EN STRUCTUUR	75
CULTUURVERANDERING	75
STRATEGIEËN VOOR IMPLEMENTATIE VAN VERANDERING	76
DEEL V: HET MANAGEMENT VAN DYNAMISCHE PROCESSEN	78
H11. BESLUITVORMINGSPROCESSEN	78
DEFINITIES	78
INDIVIDUELE BESLUITVORMING	78
BESLUITVORMING OP ORGANISATIE NIVEAU	79
DE LERENDE ORGANISATIE	81
CONTINGENTIEKADER VOOR BESLUITVORMING	82
SPECIALE BESLUITVORMINGSOMSTANDIGHEDEN	83
H12. CONFLICT, MACHT EN POLITIEK	84
WAT IS EEN INTERGROEPSCONFLICT?	84
BRONNEN VAN CONFLICTEN TUSSEN AFDELINGEN	84
MACHT VAN INDIVIDU VERSUS MACHT VAN ORGANISATIE	85
MACHT VERSUS GEZAG	85
BRONNEN VAN VERTICALE MACHTSBRONNEN	85
HORIZONTALE MACHTSBRONNEN	86
POLITIEKE PROCESSEN IN ORGANISATIES	87
HET GEBRUIK VAN MACHT, POLITIEK EN SAMENWERKING	87
H13. MODERNE TRENDS IN ORGANISATIEONTWERP	90
DE MONDIALE OMGEVING	90
EIGENSCHAPPEN VAN EEN EXCELLENTE ORGANISATIE	90
ORGANISATIEONTWERPEN VOOR DE MONDIALE ARENA	91
STRUCTUURONTWERPEN VOOR MONDIALE ACTIVITEITEN	92
TRANSNATIONAAL MODEL	93
DE TREND NAAR EMPOWERMENT	93
OP WEG NAAR LERENDE ORGANISATIES	94
DE INVLOED VAN TOPLEIDERSCHAP VASTSTELLEN	95
HET VERVAL VAN DE ORGANISATIE MANAGEN	95
VOORBEELDVRAGEN	97

DEEL I: ORGANISATIES: EEN INLEIDING

H1. ORGANISATIES EN ORGANISATIETHEORIE

International Business Machines (IBM) Corporation

WAT?

- IBM was het grootste bedrijf ter wereld (gemeten naar beurswaarde)
- Tien jaar later: er bleef niets meer van over; \$ 6 miljard winst → \$ 5 miljard verlies
 - 140.000 werknemers verloren hun baan
 - IBM-aandelen: \$ 176 → \$40
 - Gaf het beleid van 'geen ontslagen' op → inzakken van meerel van de WNs
 - IBM-voorzitter + andere topmanagers traden onder grote druk af

Het klassieke verhaal van een falende organisatie: van letterlijk aan de top staan tot vechten om te overleven!

Achtergrond

1911 IBM kwam voort uit een conglomeraat van weegschalen, koffiemolens, prikklokken,...

1924 naamswijziging tot IBM duidde op een belangrijke verschuiving van hun focus

... - 1971 geleid door twee Thomas Watsons

→ leiders na hen: misten de daadkracht en visie die de Watsons hadden, maar erfden een zeer sterk bedrijf dat duidelijk de computermarkt domineerde

360-familie reeks van mainframecomputers die het leiderschap van IBM bezegelde

"Een dolgedraaide bureaucratie"

WAT bedrijfsvoering was zo ingewikkeld dat ze er eigenlijk geen raad mee wisten → ontstaan van bureaucratie
→ veel fouten van IBM-managers werden veroorzaakt door het te grote aantal mensen en vergaderingen

"The times are a-changin'"

WAT IBM veranderde niet mee met de tijd, het bleef zich concentreren op de wereld van de dure mainframes, ipv zich bezig te houden met pc's

Het gaat er niet om wat ze hebben gedaan, maar wat ze niet hebben gedaan

WAT uiteindelijke neergang door wat het bedrijf zowel vóór als na de introductie van pc hebben nagelaten

- ❖ Maakte geen gebruik van de nieuwe technologie die het zelf had uitgevonden in de jaren 70
- ❖ Ze lieten na een groter deel van pc-winst te pakken toen zich daartoe de gelegenheid voordeed
Bv. had de kans gekregen om zowel Microsoft als Intel geheel/gedeeltelijk over te nemen
- ❖ Het beleid van 'geen ontslagen' voldeed niet meer in de snelle wereld waarbinnen het bedrijf opereerde

Het IBM van nu

Lou Gerstner verbeterde de financiële situatie + benoemde outsiders tot hoofd van enkele belangrijke divisies
→ de strenge bureaucratie moest het veld ruimen voor een soepeler en meer ontspannen cultuur

DOEL BEDRIJF

de klanten allerlei diensten bieden op het gebied van oplossingen voor e-business
→ hij sprong in op de goudmijn die werd gevormd door beduusde executives, die hun steeds complexere informatiesystemen onder de knie probeerden te krijgen

Xerox

Geschiedenis

- 1906 Haloid Company: fotomaterialen
- 1959 eerste fotokopier (914)
slogan: "to xerox"
- 1970 Palo Alto Research Center (PARC): innovatiecentrum, "The Office of the Future"

Neergang

- Xerox => "Burox"
- Patenten vervallen
- Marktaandeel: van 95 % naar 13 % in 1982
- Reactie: verhogen efficiëntie & introduceren TQM + diversifiëren (olv CEO David Kearns)

Reactie

- 1990: CEO Paul Allaire ('organizational architect'): nieuwe strategische richting ('document company'):
 - mix van kostenbesparing en innovatie
 - fundamentele reorganisatie Xerox
 - weg met financiële verzekeringsactiviteiten
- MAAR: Problemen blijven, oorzaak:
 - dysfunctionele organisatiecultuur – 'doing things the Xeroid way'
 - "they change the branches, but when you look closely, the same old monkeys are sitting the trees"

Nieuwe CEO

- 2001: CEO Anne Mulcahy
- Reorganisatieplan, sluiten onrendabele delen, ontslagen, maar met boodschap voor toekomst, outsourcen en eigen focus op innovatie en dienstverlening: document management services, IT consulting, digital press technology, gerichte overnames naar verbreding marktbasis.

Later

- 2009: Ursula Burns
- Overname Affiliated Computer Services
- Essentie Xerox: Andere bedrijven efficiënter helpen functioneren:
- Hardware, mobile printing & cloud solutions, business process outsourcing
- Samenwerking met partners (bv. Cisco)
- Hoog scorend op vlak van corporate responsibility
- KOERS XEROX



ORGANISATIETHEORIE IN ACTIE

Organisatietheorie **trekt lering uit de ervaringen** van organisaties, en daar hebben studenten en managers weer profijt van. Het begrip OT ontwikkelt zich voortdurend verder.

ACTUELE UITDAGINGEN

WERELDWIJDE CONCURRENTIE

Reden : handelsbarrières vallen weg, communicatie wordt sneller en goedkoper, en de consumentensmaak groeit in alles naar elkaar toe.

Toenemende **interdependentie** (onderlinge afhankelijkheid)

- De omgeving wordt buitengewoon complex en concurrerend
- Elk bedrijf heeft te maken met internationale competitie

VERNIEUWING VAN DE ORGANISATIE

Vroeger was er weinig behoefte aan nieuwe manieren om toegenomen concurrentie of veranderend consumentengedrag het hoofd te bieden, dit begon te veranderen door vooruitgang in computer- en IT

Informatie vormt de financiële basis van de huidige economie (ipv materiële goederen als grond, gebouw en kapitaal)
→ primaire PF is **kennis** → macht van de WNs wordt groter

ERP-systeem complexe informatiesysteem dat informatie over het reilen en zeilen van een organisatie vergaart en verwerkt, o.a. het vaststellen van de behoeften van de klant, opdrachten, inkoop, .. (grijpen in op de hele organisatie)
= 'Enterprise Resource Planning'

E-COMMERCE

Disintermediatie het uitschakelen van de tussenpersoon

DIVERSITEIT

De gemiddelde werknemer van nu : ouder, groter aandeel vrouwen & immigranten

→ allerlei nieuwe uitdagingen:

- Een sterke bedrijfscultuur handhaven en tegelijkertijd de **diversiteit ondersteunen**
- **Evenwicht bewaren** tussen werk en gezin
- Omgaan met **conflicten** die ontstaan door de uiteenlopende culturen

KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT

Intellectueel kapitaal is vandaag de dag meer waard dan enige andere activa, bedrijven proberen kennis net zo te managen als cashflow, personeel of grondstoffen.

→ ontstaan van de functie 'chief knowledge officer'

Informatietechnologie **ondersteunt** het kennismanagement en het wijdverspreid delen van informatie en is in het algemeen gerelateerd aan veranderingen in de manier waarop organisaties zijn ontworpen en gemanaged

'best practices' o.a. geloven dat het **wederzijds delen** van goede ideeën met partners, leveranciers of zelfs concurrenten de beste manier is om hun organisaties concurrerend te houden

ETHIEK EN SOCIALE VERANTWOORDELIJKHEID

Bedrijven haasten zich ethische gedragscodes in te voeren en de meeste ontwikkelen ook nieuw beleid & structuren die ethisch gedrag aanmoedigen.

+ aantonen dat ze aan hoge normen willen voldoen

Bv. een programma van GAP zegt dat WNs met behoud van salaris vrijwilligerswerk mogen doen

WAT IS EEN ORGANISATIE

Organisaties zijn..

- **sociale entiteiten** die
(ze bestaan vnl. uit mensen en hun onderlinge relaties; mensen staan in wisselwerking met elkaar om essentiële functies uit te voeren die bijdragen tot het realiseren van doelen)
- gericht zijn op een **doel**,
- ontworpen zijn als **systemen** van bewust gestructureerde en gecoördineerde activiteiten, en
- verbonden zijn met de externe **omgeving**

BELANG VAN ORGANISATIES

7 redenen waarom organisaties belangrijk zijn voor de samenleving:

1. De middelen bijeenbrengen om gewenste doelen en resultaten te **bereiken**
2. G&D **efficiënt** produceren
 - Het gebruik van e-commerce
 - Het herontwerp van organisatiestructuren en managementmethoden
3. **Innovatie stimuleren**
4. Moderne productie- en computertechnologie toepassen
5. Zich **aanpassen** aan veranderende omgeving en die beïnvloeden
6. **Waarde creëren** voor eigenaren, klanten en WNs
7. Ruimte bieden voor continue uitdagingen op het gebied van diversiteit, ethiek, carrièrepatronen, motivatie en coördinatie van WNs

DE ORGANISATIE ALS SYSTEEM

Gesloten systeem

autonoom, begrensd en hermetisch **afgesloten van de buitenwereld**
(niet afhankelijk van zijn omgeving)

Open systeem

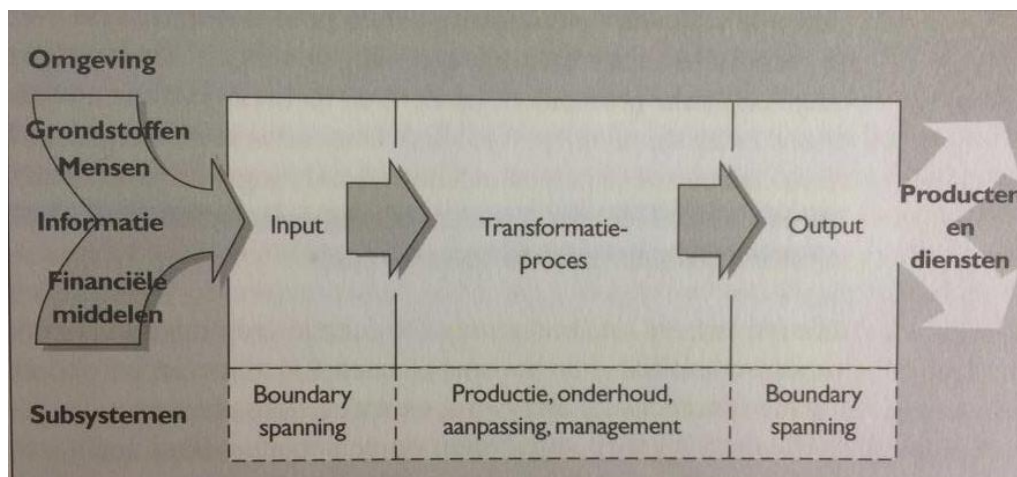
moet **in wisselwerking** staan met de omgeving om te overleven.
Het verbruikt middelen, maar exporteert ook middelen naar de omgeving
→ moet voortdurend veranderen en zich **aanpassen** aan de omgeving

Systeem

een serie onderling verbonden elementen die haar input uit de omgeving krijgt, deze transformeert en de output terugstuurt naar de externe omgeving
☞ Onderling verbonden elementen: mensen en afdelingen zijn van elkaar afhankelijk en moeten samenwerken

Organisatie

bestaat uit meerdere subsystemen
o.a.: 'boundary spanning', 'productie', 'onderhoud', 'aanpassing' & 'management'



CONFIGURATIE VAN DE ORGANISATIES

Elke organisatie bestaat uit vijf onderdelen:

DE TECHNISCHE KERN

Omvat alle mensen die het **basiswerk** van de organisatie uitvoeren (primaire transformatie van input in output)

Subsysteem: productie

Bv. productieafdeling in een fabriek, leraren & cursussen op de universiteit, medische ingrepen in een ziekenhuis

IBM: productie van hardware, software en e-business diensten voor klanten

TECHNISCHE ONDERSTEUNING

Helpt de organisatie zich aan te passen aan de **omgeving**.

→ In de omgeving zoeken naar problemen, kansen en technologische ontwikkelingen

Technische ondersteuning innovaties in de technische kern creëren en de organisaties helpen met de veranderings- en aanpassingsprocessen

IBM: gebeurt door de afdelingen 'technologie', 'R&D' en 'marketingonderzoek'

ADMINISTRATIEVE ONDERSTEUNING

Verantwoordelijk voor het soepel laten **functioneren** en **onderhouden** van de organisatie, incl. de fysieke en menselijke elementen

Bv. activiteiten op personeelsgebieden (werving en selectie, beloningen en uitkeringen, training en scholing voor WNs), onderhoudsactiviteiten (schoonmaak van gebouwen en reparaties van machines)

IBM: 'personeel', 'organisatieontwikkeling', bedrijfskantine en onderhoudsstaf

MANAGEMENT

Het **aansturen** van andere onderdelen van de organisatie en deze **coördineren**

Topmanagement zorg dragen voor de richting, strategieën, doelen en het beleid voor de hele organisatie of voor grote divisies

Middenkader de implementatie en coördinatie op afdelingsniveau + bemiddeling tussen topmanagement en technische kern

BOUNDARY SPANNING

Interne onderdelen staan in contact met de **omgeving**

Bv. personeelsafdelingen: in de externe omgeving op zoek gaan naar gekwalificeerd personeel

DIMENSIES VAN ORGANISATIETHEORIE

Dimensies beschrijven organisaties op een manier die in hoge mate te vergelijken is met de manier waarop fysieke en psychologische kenmerken mensen beschrijven

STRUCTURELE DIMENSIES

Structurele dimensies leveren de etiketten van de **interne kenmerken**, op basis waarvan organisaties gemeten en met elkaar vergeleken kunnen worden.

FORMALISATIE

De hoeveelheid schriftelijke documentatie waarin gedrag en activiteiten vastgelegd zijn

Bv. procedures, functiebeschrijvingen, voorschriften en beleidsnota's

SPECIALISATIE

Mate waarin taken vd organisatie opgesplitst zijn AKA “**werkverdeling**”

GEZAGSHIERARCHIE

Aangeven wie onder wie valt en over hoeveel WNs elke manager de **leiding** heeft

CENTRALISATIE

Het hiërarchisch niveau dat **beslissingsbevoegdheid heeft**

Bv. gecentraliseerd: de besluitvorming is voorbehouden aan de top

PROFESSIONALISME

De mate waarin WNs **officieel opgeleid en getraind** zijn

(meestal gemeten adhv het gemiddeld # jaren opleiding)

PERSONEELSRATIO'S

De verdeling van mensen over de ≠ functies en afdelingen (berekening: $\frac{\# \text{ WNs binnen een bepaalde categorie}}{\text{totale \# WNs vd organisatie}}$)

CONTEXTUELE DIMENSIES

Contextuele dimensies een serie **overlappende elementen** die ten grondslag liggen aan de **structuur** en werkprocessen van de organisatie. (zowel organisatie als haar omgeving)

OMVANG

De **grootte** van de organisatie, gemeten naar het # mensen dat er werkt

ORGANISATIETECHNOLOGIE

De aard van het productiesubstelsysteem ; omvat de acties en **technieken** waarmee de input in output wordt omgezet
Het heeft betrekking op de manier waarop de organisatie feitelijk de producten en diensten maakt voor haar klanten (o.a. computer-aided manufacturing, moderne informatiesystemen, en het internet)

Bv. lopende band in een fabriek, koeriersbedrijf dat 's nacht levert, college aan de unief, ..

OMGEVING

Alle elementen **buiten de grenzen** van de organisatie

Bv. bedrijfstak, overheid, afnemers, toeleveranciers, financiële gemeenschap

DOELEN EN STRATEGIE

Bepalend voor de **concurrentietechnieken** die de organisatie onderscheiden van andere organisaties.

Definiëren de **reikwijdte** van de activiteiten en de betrekkingen met de WNs, cliënten en concurrenten.

Doel schriftelijk vastgelegd in de vorm van een duurzame intentieverklaring van het bedrijf

Strategie het actieplan dat de middelenverdeling en de activiteiten beschrijft voor de interactie met de omgeving en verwezenlijking van de doelen

ORGANISATIECULTUUR

Bestaat uit belangrijke **waarden, opvattingen en normen** die WNs met elkaar delen

Bv. ethisch gedrag, betrokkenheid bij WNs, efficiency of klantenservice

Bv. WL Gore & Associates : een organisatie die werkt zonder officiële titels, orders of bazen. De fabrieken worden klein gehouden om de familiesfeer te bewaren (goede relaties tussen mensen > interne efficiency)

↔ Wal-Mart : efficiency is het doel! Keten met de laagste bestuurskosten

DE ONTWIKKELING VAN ORGANISATIETHEORIE EN –ONTWERP

Organisatietheorie methode om organisaties nauwkeuriger en diepgaander te bekijken en te analyseren

GESCHIEDENIS

DE KLASSIEKE ORGANISATIEKUNDE

	SCIENTIFIC MANAGEMENT	ALGEMEEN MANAGEMENT	ALGEMEEN MANAGEMENT
AUTEUR	Taylor, Gilbreth	Fayol	Weber
KARAKTERISTIEKEN	- Training in routine en regels - Slechts één beste manier - Financiële motivatie	- Definitie van managementactiviteiten - Opleiding van arbeid - Hiërarchie - Autoriteit - Gelijkheid	- Regels - Onpersoonlijkheid - Opleiding van arbeid - Hiërarchie - Gezagsstructuur - Rationaliteit
FOCUS	Arbeider	Manager	Gehele organisatie
VOORDELEN	- Productiviteit - Efficiëntie - Effectiviteit	- Duidelijke structuur - Regels en principes	- Samenhangend geheel - Efficiëntie
NADELEN	Gaat voorbij aan de sociale behoeften.	Geen aandacht voor de omgeving. Te veel nadruk op rationeel gedrag van managers.	Starheid. Traagheid.

DE GEDRAGSKUNDIGE BENADERING: “WHAT ABOUT PEOPLE?”

	RATIONEEL MENSBEELD	SOCIAAL MENSBEELD
MOTIVATIE	Geld	Multi-gemotiveerd
WAT	Individualist	Groepslid
GEDRAG	Rationeel	Irrationeel emotioneel
OP ZOEK NAAR EEN OPTIMUM?	Ja, winstmaximalisatie	Nee, maar wel op zoek naar tevredenstelling

GEDRAGSKUNDIGE AANPAK VAN MAYO

Hawthorne-studies:

- Een tevreden arbeider is een productief arbeider
- Groepsnormen zijn zeer sterk
- Psychologische factoren zijn minstens even belangrijk als objectieve werkomstandigheden

DE BEHOEFTEPIRAMIDE VAN MASLOW

CONTINGENTIETHEORIE

De verschillen tussen bedrijven blijven aanzienlijk!

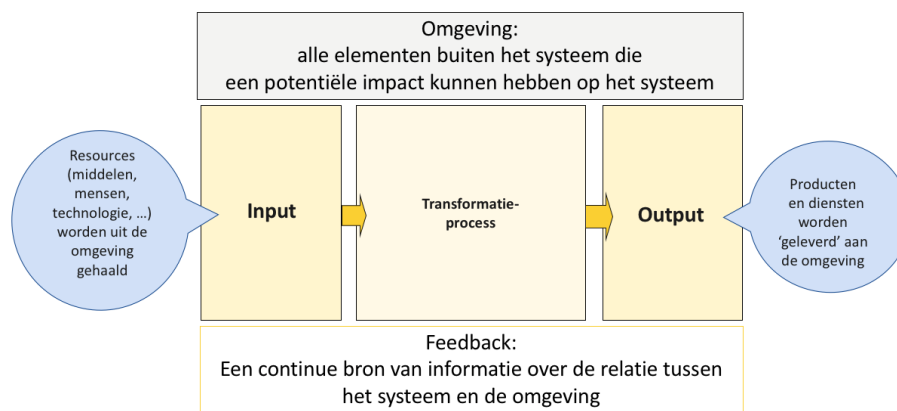
Contingentie iets **hangt af van andere dingen**; willen organisaties effectief zijn, dan moeten hun structuur en de condities van hun externe omgeving ‘goed passen’. Wat in de ene situatie prima uitpakt, doet het misschien slecht in een andere situatie.

HET REVISIONISME

McGregor: het mensbeeld van de manager heeft een grote invloed op de manier van leidinggeven

Theorie X managers geloven dat werknemers..	Theorie Y managers geloven dat werknemers..
Gecontroleerd moeten worden	Betrokken willen zijn
Niet graag werken	Voor zichzelf kunnen denken en beslissingen maken
Gepusht moeten worden om productiever te zijn	Eigenschap van taken delen
Nood hebben aan incentives	Werk meer belonend zullen vinden indien ze verantwoordelijkheden en een gevarieerd takenpakket krijgen
Gestuurd moeten worden om dingen te doen die ze niet graag doen	Goede ideeën hebben
	Zich kunnen engageren tot een bepaald niveau van zelfmanagement

DE SYSTEEMBENADERING



DE POSTMODERNE ORGANISATIE

RADICALE DECENTRALISATIE

Professionele bureaucratie	Post-moderne organisatie
Rollen definiëren	Bouwen van relaties
Simplificeren	Complex maken
Kennen	Leren
Strikte verbanden	Flexibele verbanden
Socialiseren	Diversifiëren
Besluitvorming	Zingeving
Controleren	Improviseren
Planning van de toekomst	Denken over de toekomst

Paradigma een **gemeenschappelijk** kader voor de fundamentele wijze waarop men de wereld **waarneemt**, begrijpt en overdenkt

Lerende organisatie stimuleert **communicatie en samenwerking** zodat iedereen zicht betrokken voelt bij het onderkennen en oplossen van problemen
→ de organisatie is in staat voortdurend te experimenteren, zich te verbeteren, en zijn mogelijkheden te verruimen.

Deze is gebaseerd op gelijkheid, open informatie, weinig hiërarchie, en een cultuur die aanpassingsvermogen en participatie aanmoedigt, zodat overal vandaan ideeën kunnen opborrelen waarmee de organisatie kansen kan aangrijpen en crises het hoofd kan bieden.

EFFICIËNT PRESTEREN VERSUS DE LERENDE ORGANISATIE

VAN VERTICALE NAAR HORIZONTALE STRUCTUUR

Verticale hiërarchie de **beslissingsbevoegdheid** berust bij de **managers** uit de bovenlaag (snel veranderende omgeving: de hiërarchie raakt overladen)

Horizontale structuur **zelfgeleide teams**, werken op **ad-hocbasis** aan bepaalde projecten

VAN ROUTINEKLUSSEN NAAR EEN ROLVERDELING OBV EMPOWERMENT

Taak een nauwkeurig omschreven stuk werk, toegewezen aan een persoon

Rol iemand mag zijn of haar oordeelkundige vermogens en vaardigheden inzetten om een bepaald resultaat of doel te bereiken

VAN FORMELE CONTROLESYSTEMEN NAAR GEDEELDE INFORMATIE

Formele systemen worden meestal geïmplementeerd om de groeiende hoeveelheid aan complexe informatie te managen en om afwijkingen van de gevestigde normen en doelen te ontdekken

Lerende organisaties ideeën en informatie worden overal in het bedrijf gedeeld.
→ de organisatie functioneert op een optimaal niveau

VAN CONCURRENTIESTRATEGIE NAAR SAMENWERKINGSSTRATEGIE

Traditionele organisaties topfunctionarissen denken na over hoe de organisatie het best kan reageren op concurrentie.

Lerende organisaties alle acties tezamen dragen bij aan de strategieontwikkeling. De strategie wordt bovendien mede bepaald met leveranciers, klanten en zelfs concurrenten.

VAN EEN RIGIDE CULTUUR NAAR EEN CULTUUR VAN AANPASSING

Organisaties die in een stabiele omgeving zeer succesrijk waren, werden slachtoffer van hun eigen succes als de omgeving ingrijpend veranderde

Lerende organisatie de cultuur zet aan tot openheid, gelijkheid, voortdurende verbetering. Bovendien ontdoet met zich van activiteiten en symbolen die een verschil in status creëren.
Bv. restaurants uitsluitend voor leidinggevenden, gereserveerde parkeerplaatsen,...

Cisco Systems: regels maken voor de nieuwe zakenwereld

John Chambers → nieuwe president-directeur van Cisco Systems
“nieuwe regels van zakelijke concurrentie vereisen nieuwe organisatievormen: regels die gebaseerd zijn op verandering ipv stabiliteit, georganiseerd rond netwerken ipv rond rigide hiërarchieën, en gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheden tussen Cisco en haar organisatorische partners.”

WNs zijn nauw met elkaar verbonden en hebben toegang tot alle info die ze nodig hebben

DOEL open en rechtstreekse communicatie stimuleren tussen alle WNs onderling en met de top
Bv. nodigt alle WNs in de maand van hun verjaardag uit op een ‘verjaardagsontbijt’

STRATEGIE komt voort uit het netwerk van WNs, klanten en partners

CULTUUR iedereen is gelijk

DE ROL VAN ORGANISATIETHEORIE EN –ONTWERP

Belangrijke **inzichten bieden** waarmee ze betere managers kunnen worden in een snel veranderende tijd.

Cementos Mexicanos

Het doelpubliek is ontwikkelingslanden; dit zijn echter plaatsen waar alles wat kan misgaan, dit brengt hoge kosten, complexe planning, frustraties bij de managers & arbeiders, .. met zich mee. De oplossing hierop was een nieuwe benaderingswijze: 'leven met chaos'.

Het bedrijf maakte van last-minute veranderingen en onverwachte problemen een routine mbv een complex IT-systeem.

Ze trainden de chauffeurs in het leveren van kwaliteitsservice en gooiden strikte en veeleisende arbeidsvoorschriften overboord.

ANALYSENIVEAUS

Individu > groep of afdeling > organisatie > organisatienetwerk en de gemeenschap

Groep/afdeling verzameling van individuen die samenwerken om groepstaken uit te voeren

Organisatie verzameling van groepen/afdelingen die samen de totale organisatie vormen

Organisatienetwerk groep organisaties waarmee één organisatie in contact staat

Organisatiegedrag de microbenadering die de individuen binnen organisaties beschouwt als de relevante eenheden voor analyses

Organisatietheorie de macrobenadering waar de hele organisatie als eenheid geanalyseerd wordt

Mesotheorie integreert de micro- en macro-niveaus van analyse. Individuen en groepen beïnvloeden de organisatie, die weer individuen en groepen beïnvloedt

Eigenaarschap	Middelenherkomst	Sociale controle	Voorbeeld
Publiek	Publiek	Politiek	<i>Volledige centrale overheid (provincies), gelieerde organisaties (RIZIV, Kind en Gezin)</i>
Publiek	Privaat	Politiek	<i>De Post (voor de liberalisering vd Europese postmarkt)</i>
Privaat	Publiek	Politiek	<i>Gesubsidieerd vrij onderwijs</i>
Privaat	Privaat	Politiek	<i>Aquaфин, Electrabel, Nationale Bank van België</i>
Publiek	Publiek	Markt	<i>Selor</i>
Publiek	Privaat	Markt	<i>Belgacom</i>
Privaat	Publiek	Markt	<i>Organisaties uit de sociaal-economische sector of organisaties die afhankelijk zijn van overheidsorders (financiële middelen zijn grotendeels afkomstig uit de publieke sector)</i>
Privaat	Privaat	Markt	<i>Volvo</i>

DEEL II: DOEL VAN DE ORGANISATIE EN STRUCTUURONTWERP

H2. STRATEGIE, ORGANISATIEONTWERP, EN EFFECTIVITEIT

Organisatiedoel een gewenste stand van zaken die de organisatie probeert te bereiken

De Danone-groep

DALING WINSTEN toen de zoon het bedrijf overnam, betwijfelden de beleggers of hij wel over dezelfde uitmuntende leidinggevende eigenschappen beschikte als zijn vader

NIEUWE VISIE: van Europese kampioen naar mondiale koploper

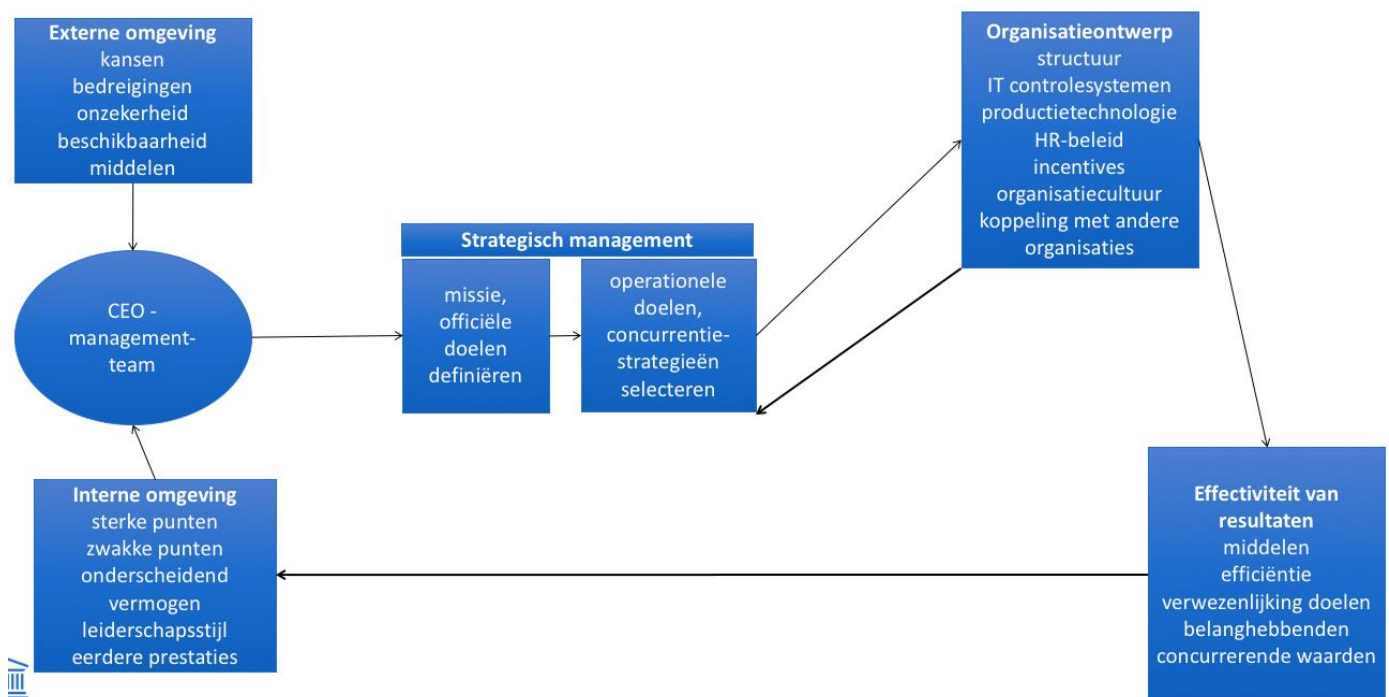
- Niet-kernactiva afstoten
- Verminder Danone's afhankelijkheid van Europa
- Aanwezigheid in opkomende markten
- Plaatselijke watermaatschappijen overnemen → concurrerend zijn in de goedkope markt van flessenwater

RESULTAAT
- bij verdubbeling van de aandelenkoersen
- bijna \$1,2 miljard aan niet-kernactiva verkocht

DE STRATEGISCHE RICHTING VAN HET TOPMANAGEMENT

“De voornaamste taak van het topmanagement is het bepalen van de doelen, de strategie en het ontwerp van de organisatie, en zo de organisatie aan een veranderende omgeving aan te passen.”

Organisatieontwerp doelen en strategieën **implementeren**
(heeft invloed op het succes van de organisatie)



ORGANISATIEDOEL

MISSIE = OFFICIËLE DOELEN

Missie: waar staan we voor?

Visie: waar gaan we voor?

Missie omschrijft de visie vd organisatie + gemeenschappelijke waarden/opvattingen + reden van haar bestaan
= officiële doelen de formeel opgestelde definitie van de **reikwijdte** van de bedrijfsuitoefening en van de uitkomsten die de organisatie probeert te bereiken

>> **Legitimiteit** een missie (of officiële doelen) legitimeert de organisatie in de ogen van externe (imago) en interne (betrokkenheid) stakeholders (belanghebbenden)

OPERATIONELE DOELEN

Operationele doelen bakenen de doelstellingen af die via de operationele procedures worden nagestreefd en verklaren wat de organisatie in feite probeert te doen

- ❖ **Concrete, meetbare resultaten** (gelden vaak voor KT)
- ❖ Geven richting aan de **dagelijkse beslissingen** en de werkzaamheden op afdelingen
Bv. kostprijs van productieproces moet met 3% dalen tegen 2017, NIET: volgend jaar efficiënter produceren

MET BETREKKING TOT..

TOTALE PRESTATIE	Winstgevendheid	netto-inkomsten, winst per aandeel, ROI
	Groei	omzet of winst in de loop der tijd toeneemt
	Outputvolume	de totale omzet/hoeveelheid geleverde G/D
MIDDELEN	Het verwerven van benodigde materialen en financiële middelen uit de omgeving <i>Bv. in 2020 bestaat de helft van de afdeling 'Onderzoek' uit personen met een Masterdiploma</i>	
MARKT	Het marktaandeel of de marktpositie <i>Bv. in 2015 is het marktaandeel met 5% gestegen</i>	
ONTWIKKELING VAN WNS	Training, promotie, veiligheid en ontplooiing van WNs (zowel van managers als van de werkvloer) <i>Bv. in 2013 is het relatieve aantal werkongevallen gedaald met 2%</i>	
INNOVATIE EN VERANDERING	Interne flexibiliteit en de bereidheid tot aanpassing aan onverwachte omgevingsveranderingen <i>Bv. in 2020 wordt 30% van de omzet geleverd door productendie in de laatste 4 jaar zijn ontwikkeld</i>	
PRODUCTIVITEIT	Hoeveelheid output die behaald wordt uit de beschikbare middelen → 'kosten per productie-eenheid' '# productie-eenheden per WN' <i>Bv. in 2015 produceert elke werknemer 5% meer producten per dag</i>	

>> Richting voor en motivatie van WNs

>> Richtlijnen voor besluitvorming leiden tot juiste beslissingen ivm de organisatiestructuur, innovatie, welzijn van WNs of groei.

>> **Prestatiecriteria** doelen leveren een beoordelingsnorm op; ze geven een beeld van eerdere prestaties en beschrijven de gewenste toekomstige situatie

SAMENVATTING

Officiële doelen → beschrijven het waardesysteem van de organisatie
→ legitimeren de organisatie

Operationele doelen → vertegenwoordigen de primaire taken van de organisatie
→ zijn explicieter en nauwkeuriger omschreven
→ geven richting aan WNs, beslissingen en evaluatie

ORGANISATIESTRATEGIEËN EN –ONTWERP

Strategie een plan tot interactie met de concurrentieomgeving om de organisatiedoelen te realiseren
→ onderscheiden van doelen
→ KEUZE: doen we iets anders of doen we hetzelfde maar beter?

PORTERS CONCURRENTIESTRATEGIEËN

Strategieën om competitief voordeel te halen

DIFFERENTIATIESTRATEGIE

Bv. via reclamecampagnes, opvallende producteigenschappen, uitz. dienstverlening,...

WAT	Hun G/D van die van anderen in de branche onderscheiden
Voordelen	- de concurrentie met de rivalen daalt (unieke producten) - klanttrouwheid (dreiging van substituu-producten afwenden)
Voorwaarden	Goede R&D Uitgebreide reclame Sterke marketing
Voorbeeld	Apple Starbucks Coffee : je gaat er niet gewoon om koffie te drinken, maar ook voor de ervaring. De barista's hebben kennis & het personeel is goed in de omgang met kanten. >> hippe imago

LAGE-KOSTENLEIDERSCHAP

WAT	Lagere prijzen , vergelijkbare kwaliteit
Voordelen	- Verdediging tegen concurrentie - Voorkomen van verlies van marktaandeel
Voorwaarden	Stabiele organisatie
Voorbeeld	Colruyt

FOCUS

Organisatie richt zich op een **specifieke markt of groep afnemers**
(focus op lage-kostenleiderschap vs. op differentiatie)

Evalueren van twee factoren:

- Concurrentievoordeel hoe willen de managers concurreren? (unieke eig. vs. lage prijs)
- Concurrentiebereik grootschalig of kleinschalig? (geselecteerd publiek of niet?)

Porters concurrentiestrategieën	
Differentiatie	
-	Oriëntatie op leren, handelt losjes en flexibel, met een sterke horizontale coördinatie
-	Sterk onderzoeksvormogen
-	Waardeert en investeert in mechanismen om in nauw contact met klanten te komen
-	Beloont creativiteit, risico's nemen en innovatie werknemer
Lage-kostenleiderschap	
-	Oriëntatie op efficiency; krachtig centraal gezag; strenge controle op kosten, met frequente en gedetailleerde controlerapporten
-	Standaard werkprocedures
-	Zeer efficiënte aanvoer- en distributiesystemen
-	Supervisie van nabij; routinetaken; beperkt empowerment werknemers

MILES EN SNOWS STRATEGIETIPOLOGIE

Managers proberen strategieën te formuleren die in overeenstemming zijn met de externe omgeving

GOUDZOEKERSSTRATEGIE

GERICHT OP OMGEVING	Innovatie, <u>risico's</u> en groei
Voorbeeld	Dynamisch, groeiend waar creativiteit > efficiency <i>Microsoft</i>

VERDEDIGINGSSTRATEGIE

WAT	De huidige klanten proberen vast te houden (innoveert niet, noch probeert te groeien)
GERICHT OP OMGEVING	<u>Stabiliteit</u> (interne efficiency en controle) Afbrokkende industrie of een stabiele omgeving
Voorbeeld	<i>Philips</i>

DE ANALYTISCHE STRATEGIE

WAT	een <u>evenwicht</u> vinden tussen <u>efficiënte</u> productie voor de huidige productielijnen en de <u>creatieve</u> ontwikkeling van nieuwe productielijnen
GERICHT OP	Stabiliteit en innovatie (status-quo handhaven & innoveren in de periferie)
Voorbeeld	<i>Procter & Gamble: Pampers behouden en iets nieuws als Dryel ontwikkelen</i>

DE REACTIESTRATEGIE

DOEL	<u>Ad hoc</u> reageren op bedreigingen en mogelijkheden uit de omgeving
HOE	Het topmanagement heeft geen LT-plan, noch het bedrijf een expliciete missie of doel gegeven
Voorbeeld	<i>Kodak: managers omhelsden een foutieve strategie</i>

Strategietypologie van Miles en Snow	
Goudzoeker (à la différentiation)	
-	Lerende organisatie; flexibel, vloeiend, gedecentraliseerde structuur
-	Sterk onderzoeksvermogen
Verdediging (à la lage-kosten)	
-	Oriëntatie op efficiency; krachtig centraal gezag; en strenge controle op kosten
-	Nadruk op productefficiency; lage overheadkosten
-	Supervisie van nabij; weinig empowerment werknemers
Analytisch	
-	Evenwicht, efficiency en leren; strenge controle op kosten met flexibiliteit en aanpassingsvermogen
-	Efficiënte productie voor stabiele productlijnen; nadruk op creativiteit, research, risico nemen voor innovatie
Reactie	
-	Geen duidelijke organisatiebenadering; ontwerpkenmerken kunnen abrupt verschuiven, afhankelijk van de behoeften op dat moment

ANDERE FACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN OP ORGANISATIEONTWERP

- Omgeving : traditionele vs. flexibelere structuur
- Omvang en levenscyclus
 - Jonge kleine organisaties: informeel, weinig taakverdeling, weinig regels & voorschriften
 - Grote organisaties: uitgebreide taakverdeling, standaardprocedures & -regels
- Techniek
 - Massaproductietechnologie: efficiency, formalisatie, specialisatie
 - E-business: heel informeel, flexibel
- Organisatiecultuur

EFFECTIVITEIT VAN DE ORGANISATIE

Effectiviteit de mate waarin een organisatie haar **doelen realiseert**
→ meten: contingentiebenaderingen, gewone benaderingen

Efficiency slaat op het **intern functioneren** van de organisatie en bestaat uit de hoeveelheid bedrijfsmiddelen die gebruikt wordt om een eenheid van output te produceren (verhouding tussen input en output)

CONTINGENTIEBENADERINGEN VAN EFFECTIVITEIT

Richten zich op verschillende delen van de organisatie (input, proces, output).

DE DOELBENADERING

Kijkt of de organisatie haar doelen in termen van **gewenste output** behaalt.

INDICATOREN

Het belangrijkste zijn de **operationele doelen**
(officiële doelen: abstracter en minder goed meetbaar)

TOEPASBAARHEID

VOORDEEL	Relatief goed meetbaar
NADEEL	Igv meervoudige doelen : gebruik maken v/e gewogen benadering Subjectieve indicatoren, bv. <i>klant behagen</i>

White House Office of National Drug Control Policy

WIE	het controlerend orgaan in de nationale campagne tegen drugsmisbruik
WAT	94 prestatietargets, gebundelde inspanningen van 54 federale instanties
HOE	de methodes en vragenlijsten voor gezinsonderzoek worden herzien om betere gegevens te krijgen en om van jaar tot jaar de veranderingen in drugsgebruik en de houding daartegenover te kunnen meten

DE SYSTEEM-MIDDELENBENADERING

Verwerft de organisatie effectief de voor goede prestaties **benodigde hulpmiddelen**?

INDICATOREN

Dimensies van de indicatoren:

- **Onderhandelingspositie** (het vermogen van de organisatie om haar omgeving te **benutten** bij het verwerven van schaarse en waardevolle middelen)
- Het vermogen van de beslisser om de **ontwikkelingen** in de externe omgeving te onderkennen en correct te **interpreteren**
- Het vermogen van de manager om stoffelijke bronnen (bv. voorraden, mensen) en abstracte bronnen (bv. kennis, bedrijfscultuur) in te zetten bij de dagelijkse gang van zaken in een organisatie om de **beste prestaties** te bereiken
- Het vermogen van de organisatie om op **omgevingsveranderingen** te reageren

TOEPASBAARHEID

VOORDEEL

Als andere indicatoren van prestaties niet voorhanden zijn
Bv. bij non-profit- en welzijnsorganisaties

NADEEL

Er wordt geen rekening gehouden met de behoeften van de klant

DE INTERN-PROCESBENADERING

Beoordeelt de **effectiviteit** adhv indicatoren van interne gezondheid en efficiency

INDICATOREN

- Een sterke **bedrijfscultuur** en een positief werkklimaat
- **Teamgeest**, groepsloyaliteit en teamwerk
- Vertrouwen en een goede **communicatie** tussen WNs en management
- **Besluitvorming dicht bij** de informatiebronnen, ongeacht waar die bronnen in het organogram staan
- Een onbelemmerde horizontale en verticale communicatie; relevante feiten en gevoelens met elkaar delen
- **Beloning** van managers voor prestaties, groei en ontwikkeling van ondergeschikten, en voor het opbouwen van een effectieve werkgroep
- **Interactie** tussen de organisatie en haar onderdelen, waarbij conflicten tijdens projecten opgelost worden in het belang van de organisatie

TOEPASBAARHEID

VOORDEEL

Wordt steeds meer gebruikt

NADEEL

Totale output & de relatie vd organisatie met de externe omgeving???
Subjectieve indicatoren

GEWOGEN BENADERINGEN VAN EFFECTIVITEIT

Verschillende delen van de organisatie in één benadering **integreren**

DE STAKEHOLDERBENADERING

Stakeholder elke groep (binnen/buiten) de organisatie die belang heeft bij de prestaties vd ond.

INDICATOREN

Stakeholder	Criteria voor effectiviteit
1. Eigenaren	Financieel rendement
2. Werknemers	Tevredenheid, salaris, supervisie
3. Klanten	Kwaliteit van G&D
4. Crediteuren	Kredietwaardigheid
5. Gemeenschap	Bijdrage tot de gemeenschap
6. Leveranciers	Bevredigende transacties
7. Overheid	Naleving wetten en voorschriften

TOEPASBAARHEID

VOORDEEL

Meerdere criteria
Aanpassingsvermogen
Reputatie bedrijf wordt in acht genomen

NADEEL

Brede interpretatie effectiviteit

Delta Airlines

ORZAAK afslankingsproces en nog andere kostenbesparende maatregelen
→ de klanten, WNs en het publiek waren hier niet zo blij mee → de spirit was weg uit het bedrijf

WIJZE LES hoewel Delta obv financiële prestaties effectief was, waren ≠ groepen stakeholders ontevreden

DE CONCURRERENDE-WAARDENBENADERING

De ≠ **prestatie-indicatoren** die managers en andere onderzoekers toepasten **combineren**

INDICATOREN

Focus

Interne focus: de zorg van het management voor het welzijn en de efficiency van WNs

Externe focus: de nadruk gaat uit naar het welzijn van de organisatie zelf in de omgeving

Structuur

Stabiliteit: het management hecht waarde aan efficiency en topdowncontrole

Flexibiliteit: men hecht waarde aan het opdoen van kennis en aan verandering

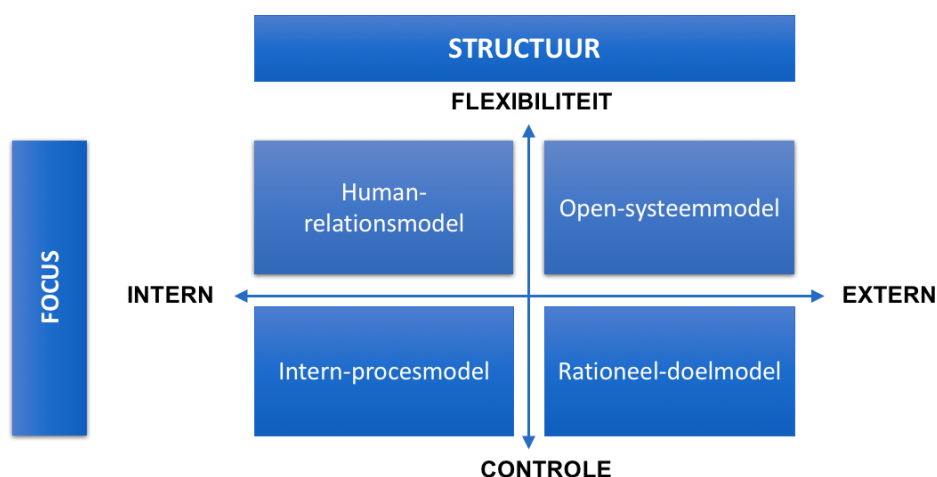
	Primaire doelen	Subdoelen	Gewenste uitkomst:
Open-systeemmodel	Groei + middelenwerving		Het opbouwen van goede relaties met de omgeving om middelen te betrekken en te groeien
Rationeel-doelmodel	Productiviteit + efficiency + winst	Interne planning Doelformulering	
Intern-procesmodel		Mechanismen voor efficiënte communicatie Informatiemanagement Besluitvorming	Stabiele organisatie die zich op een ordelijke manier weet te handhaven
Human-relationshipsmodel	WNs: meer autonomie en ontplooiingsmogelijkheden	Cohesie + moreel + training	

TOEPASBAARHEID

VOORDEEL

Aandacht op effectiviteitscriteria als managementwaarden

! De dominante waarden in een organisatie veranderen vaak in de loop van de tijd



H3. FUNDAMENTEN VAN ORGANISATIESTRUCTUUR

NeoData

OORZAAK torenhoge schuldenlast, klanten verlieten het schip omdat de prestaties te wensen overlieten en de klantenservice minder werd

BEGIN functionele structuur
→ uitgroeide dit; was in te veel afdelingen onderverdeeld
(contingentiefactor: nieuwe levenscyclus)

ERNA divisiestructuur & crossfunctionele teams
→ NeoData opsplitsen in drie operationele eenheden
(afhankelijk van de soort industrie dat ze bedienden)

>> Structuurwijzigingen zijn nodig als er nood is aan een nieuwe strategie of als reactie op veranderingen in andere contingentiefactoren (omgeving, technologie, omvang & levenscyclus, cultuur)

ORGANISATIESTRUCTUUR

- Bakent formele **gezagsrelaties** af, met inbegrip van het # niveaus in de hiërarchie en de span of control van managers en supervisors (verticale hiërarchie)
- Individu > afdeling > organisatie (verticale hiërarchie)
- **Systemen** voor een effectieve communicatie en coördinatie tussen en integratie van afdelingen (horizontale hiërarchie; patroon van interacties tussen WNs)

Organogram de **visuele** weergave van een heel stel onderliggende activiteiten en processen in een organisatie

VISIE OP STRUCTUUR VANUIT INFORMATIEVERWERKING

VERTICALE INFORMATIEVERBINDINGEN

Activiteiten coördineren tussen de top en de laagste regionen.

DOORVERWIJZING BINNEN DE HIËRARCHIE

Een probleem wordt naar een volgend (hoger) niveau **doorverwezen** en eenmaal het probleem opgelost is, wordt het antwoord teruggestuurd naar de werknemer.

VERTICALE INFORMATIESYSTEMEN

Bv. periodieke verslagen, schriftelijke informatie, communicatie via computer

Het doel is meer **efficiënte communicatie**, vandaag de dag is dit via het gebruik van cloud-based solutions.

REGELS EN PLANNEN

Bij **herhaaldelijk** probleem/ besluit zal men zich beroepen op regels/procedures. WNs kunnen hierdoor weten hoe te reageren zonder overleg te plegen met hun manager. 'standaardisatie'

Regels verschaffen standaardinformatie en **coördineren WNs**

Plan **voorziet** WNs van standaardinformatie (meest gebruikte plan: *budget*)

HORIZONTALE INFORMATIEVERBINDINGEN

Horizontale informatieverbindingen haalt barrières tussen afdelingen weg en biedt mogelijkheden voor coördinatie tussen WNs zodat iedereen zich eendrachtig inzet voor de doelstellingen van de organisatie.

INFORMATIESYSTEMEN

Bv. bij Ford heeft elke auto/truck zijn eigen website, waarmee het ontwerp, de productie, de kwaliteitscontrole en de levertijd kan worden bekeken. >> cross-functioneel

DIRECT-CONTACT

Verbindingsmanager iemand die op een bepaalde afdeling zit, maar verantwoordelijk is voor de communicatie en coördinatie met een andere afdeling

TAAKGROEPEN

Taakgroep een **tijdelijke** commissie bestaande uit vertegenwoordigers van meerdere afdelingen die gevolgen ondervinden van een **bepaald** (tijdelijk) **probleem**.
Na voltooiing wordt de groep ontbonden.

FULLTIME-INTEGRATIEMANAGER

Fulltime-integratiemanager een fulltimepositie/-afdeling wordt opgezet met als enige doel de coördinatie van meerdere afdelingen. Geen deel van bepaalde afdeling!
Kan ook verantwoordelijk zijn voor innovatieproject.
(functietitel: 'product-', 'project-', 'programma-' of 'merkmanager')

- Dienen over uitstekende sociale vaardigheden te bezitten + expertise & overtuigingskracht
- Ze krijgen veel verantwoordelijkheid maar hebben weinig gezag

American Standard Companies

WIE 'proceseigenaar voor de logistiek van de porseleinorders'

WAT coördineert alle activiteiten en zorgt ervoor dat de producten volgens de opdracht van de klant worden gemaakt en op tijd bezorgd

MOEILIKHEDEN hij bevindt zich op terreinen buiten de grenzen en het gezag van traditionele afdelingen liggen

TEAMS

Team **permanente** taakgroep die vaak in combinatie met een integratiemanager gebruikt wordt.
Cross-functioneel : goede integratie en coördinatie nodig.

OPKOMST VIRTUELE TEAMS

INFORMELE COMUNICATIE

Spontane interactie
Tijdens lunch, aan de koffieautomaat,..
Kan formele communicatie aanvullen (balans!)

Weinig controle mogelijk
Wordt soms bewust gebruikt/misbruikt
...

MOGELIJKHEDEN VOOR ORGANISATIEONTWERP

Werkactiviteiten afdelingen worden opgezet die van strategisch belang zijn.

GEZAGSRELATIES

(de verticale lijnen in een organogram)

Gezagsketen een **ononderbroken** lijn die alle personen in de organisatie met elkaar verbindt en duidelijk maakt wie onder wie valt

GROEPEREN TOT AFDELINGEN

Afdelingen dezelfde supervisor, dezelfde middelen, dragen gezamenlijk de verantwoording voor de prestaties, identificeren zich met elkaar en werken samen

FUNCTIONELE GROEPERING

OBV	Dezelfde taken en werkprocessen of dezelfde kennis en vaardigheden
Voorbeeld	Alle marketingmensen waaronder één supervisor

DIVISIONELE GROEPERING

OBV	De producten van een organisatie
Voorbeeld	Alle WNs die nodig zijn om tandpasta te maken worden bijeengebracht

MULTIFOCUSGROEPERING

= hybride structuur = matrixstructuur. Twee **verschillende** structuren toepassen.

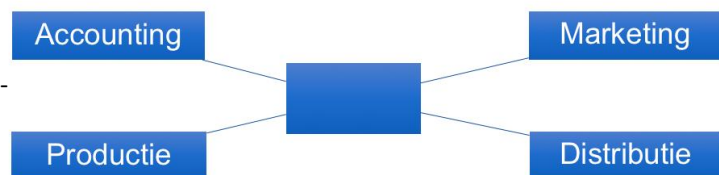
HORIZONTALE GROEPERING

Obv kernactiviteiten

Alle mensen die betrokken zijn bij een bepaalde kernactiviteit, worden samen gegroepeerd.

VIRTUELE NETWERKEN

Obv kernactiviteiten - - - - -



FUNCTIONELE, DIVISIONELE EN GEOGRAFISCHE ONTWERPEN

SIMPELE ORGANISATIESTRUCTUUR

2 à 3 niveaus in de gezagsketen
(klein aantal managers, vaak slechts één)

Grote(re) span of control (# mensen die direct aan de manager rapporteren)

WNs worden niet gegroepeerd in specifieke functies/afdelingen

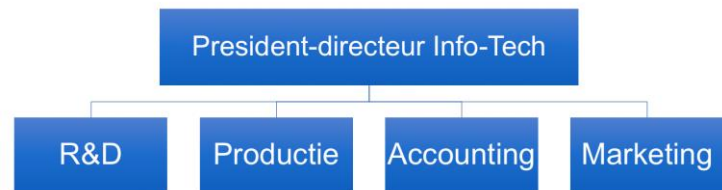


FUNCTIONELE STRUCTUUR

Alle menselijke kennis en vaardigheden ten aanzien van **specifieke activiteiten** zijn samengevoegd, en vormen zo een waardevolle kennisbron voor de organisatie.

Op basis van een **gemeenschappelijke functie**.

WNR als grondige expertise noodzakelijk is
als efficiency belangrijk is
als de organisatie gecontroleerd & gecoördineerd moet worden via de verticale hiërarchie



Sterke punten

1. **Schaalvoordelen** binnen functionele afdelingen
(door slechts één faciliteit te bouwen ipv aparte voor elke productielijn vermijdt men verspilling)
2. **Grondige ontwikkeling van vaardigheden**
(mensen komen in aanraking met allerlei functionele activiteiten op hun eigen afdeling)
3. **Werkt het best in kleine tot middelgrote organisaties**
4. **Werkt het best met slechts één of enkele producten**

Zwakke punten

1. **Trage reactie op omgevingsveranderingen**
(omdat de verticale hiërarchie te zwaar belast wordt)
2. **Soms te veel beslissingen overgelaten aan de top, overbelaste hiërarchie**
3. **Slechte horizontale coördinatie tussen afdelingen**
4. **Weinig innovatie**
5. **Werknemers hebben een beperkt beeld van de organisatiedoelen**

Blue Bell Creameries Inc.

WAT “Blue Bell Ice Cream. Ouderwetse, ongecompliceerde, eigengemaakte producten. Het komt allemaal uit die kleine melkfabriek in Brenham”

WERKING het assortiment verandert maar weinig, omdat het accent ligt op beproefde en bewezen producten. De omgeving is stabiel.
→ functionele structuur

- Middelgroot bedrijf
- Richt zich op één product: kwaliteitsijs

FUNCTIONELE STRUCTUUR MET HORIZONTALE VERBINDINGEN

Het is heel moeilijk een zuiver functionele structuur te behouden.

Managers zullen de horizontale coördinatie verbeteren mbv informatiesystemen, direct contact tussen afdelingen, fulltime-integratie- of projectmanagers.

DIVISIESTRUCTUUR

= productstructuur = strategische business-units

Op basis van **output** van de organisatie.

Stimuleert **flexibiliteit** en verandering omdat de **kleinere business-units** zich aan de behoeften van de omgeving kunnen aanpassen.

Business unit alle organisatorische componenten/functies komen binnen elke divisie voor

Context	
Structuur	Divisioneel
Omgeving	Matige tot hoge onzekerheid, veranderlijk
Technologie	Niet-routinematig, hoge interdependentie tussen afdelingen
Omvang	Groot
Strategie, doelen	Externe effectiviteit, aanpassing, klanttevredenheid
Interne systemen	
Operationele doelen	Nadruk op productlijn
Planning en budgettering	Obv profit center – kosten en baten
Formeel gezag	Productmanagers

Sterke punten

1. Geschikt voor **snelle verandering** in instabiele omgeving
2. Leidt tot **klanttevredenheid** omdat verantwoordelijkheid voor producten en contactpunten duidelijk zijn (klanten kunnen direct de juiste divisie contacteren en krijgen een bevredigend antwoord op hun vraag)
3. Sterke coördinatie tussen functies
4. Business-units kunnen zich aanpassen aan verschillen in producten, regio's en klanten
5. Werkt het best in grote organisaties met **meerdere producten**
6. **Decentraliseert** de besluitvorming

Zwakke punten

1. **Elimineert schaalvoordelen** in functionele afdelingen
2. Leidt tot **slechte coördinatie** tussen productlijnen
(bv. angst dat twee divisies elk een product maken dat met elkaar gaat concurreren)
3. Elimineert diepgaande competentie en technische specialisatie
4. Bemoeilijkt integratie en standaardisatie van productlijnen

Microsoft Corp.

PROBLEMEN veel last van bureaucratie en trage besluitvorming

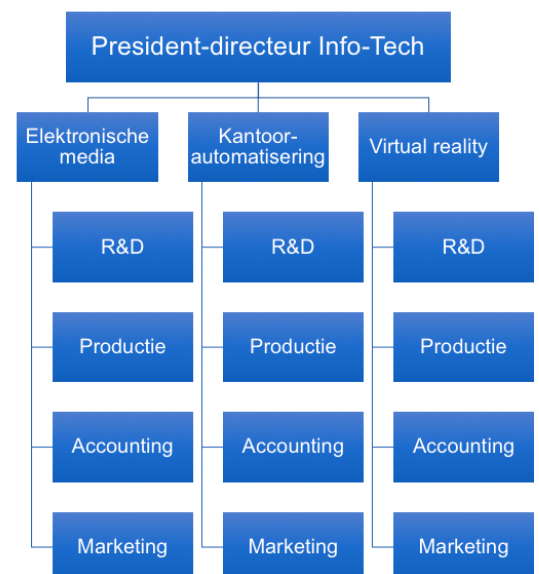
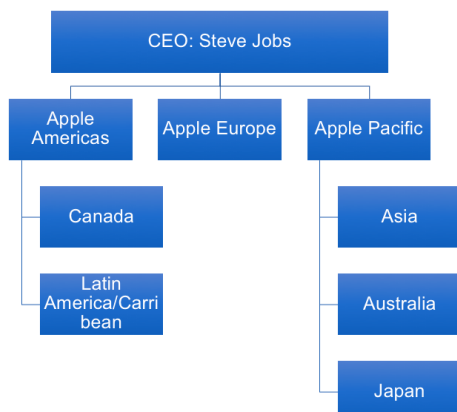
OPLOSSING oprichten van acht nieuwe divisies, waarbij de hoofden de vrijheid & bevoegdheid krijgen om het bedrijf te leiden en hun budget uit te geven zoals zij wensen, zolang ze maar de doelstellingen halen voor wat betreft omzet en winst

ZIE →

GEOGRAFISCHE STRUCTUUR

Elke regio heeft zijn eigen voorkeuren en behoeften

ZIE ↓



MATRIXSTRUCTUUR

Zowel **technische expertise** als **productinnovatie** en **veranderingen** van belang zijn voor het behalen van organisatiedoelen.

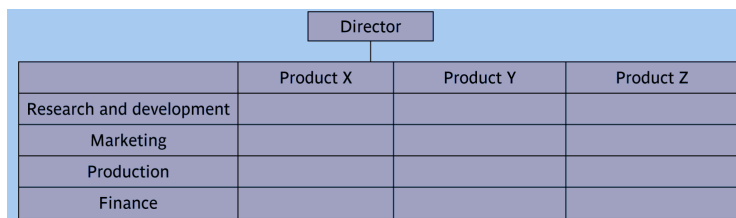
>> productmanagers (horizontaal) krijgen evenveel formeel gezag als de functionele managers (verticaal)

VOORWAARDEN VOOR DE MATRIX

- (1) Druk om **schaarse middelen** over de productlijn te verdelen
(middelgrote organisatie met een **beperkt aantal productielijnen**)
Bv. organisatie is niet groot genoeg om aan elke productlijn fulltime-ingenieurs toe te wijzen → parttime
- (2) De omgeving eist ≥ 2 essentiële soorten output; **functionele en productdoelen**
Bv. eis van technische kwaliteit (functionele str.) en van nieuwe producten (divisiestr.)
- (3) Het omgevingsdomein is zowel **onzeker als complex**
(dus: horizontale en verticale coördinatie/communicatie is nodig)

! een evenwichtige matrix is moeilijk te installeren en te handhaven, dus:

- ❖ Functionele matrix: gezag berust primair bij de functionele managers
- ❖ Projectmatrix: gezag berust primair bij de project- of productmanagers



STERKE EN ZWAKKE KANTEN

Bij een organisatie met een onzekere omgeving en tweeledige doelen.

Sterke punten

1. Bereikt benodigde coördinatie om tegemoet te komen aan **tweeledige eisen** vanuit omgeving
2. **Flexibel** gezamenlijk gebruik van HR voor producten
3. Geschikt voor **complexe besluiten** en frequente veranderingen in instabiele omgeving
4. Biedt mogelijkheden functionele vaardigheden en productvaardigheden te ontwikkelen
5. Werkt het best in **middelgrote** organisaties met meerdere producten

Zwakke punten

1. Soms **frustratie en verwarring** door dubbele gezagslijn
2. Deelnemers hebben goede sociale vaardigheden en uitvoerige training nodig
3. **Tijdrovend**; veel vergaderingen en sessies om conflicten op te lossen
4. Werkt alleen als deelnemers de structuur begrijpen en collegiale relaties aangaan ipv verticale
5. Vereist dubbele druk uit omgeving om machts-evenwicht te handhaven

Worldwide Steel

BEDRIJF 4 productlijnen

ORZAAK veranderende omgeving: turbulenter en concurrerender

OPLOSSING specialiseren in een paar producten met hoge TW, toegesneden op $\neq$ markten
MAAR nog steeds de schaalvoordelen en geavanceerde technologie binnen functionele afdelingen behouden
→ matrixstructuur

HORizontale Structuur

Kenmerken

- ❖ Groepering rond **kernactiviteiten**
- ❖ Verticale hiërarchie en afdelingen vallen weg
- ❖ **Zelfgeleide teams**
- ❖ Proceseigenaren hebben de verantwoordelijkheid voor elk kernproces in zijn geheel
- ❖ Teamleden krijgen de vaardigheden, gereedschappen, motivatie en autoriteit om beslissingen te nemen (empowerment)
- ❖ Teams mogen **creatief** denken en **flexibel** reageren op nieuwe uitdagingen
- ❖ Klanten zijn de stuwende kracht achter de horizontale onderneming
- ❖ De **cultuur**: openheid, vertrouwen en samenwerking + gericht op voortdurende verbetering
Waarden: empowerment van WNs, verantwoordelijkheid en welzijn

Xerox

ORGANISATIE de lagen topmanagement bleven verticaal, maar de verantwoordelijkheid van de dagelijkse gang van zaken berust bij de horizontaal samengestelde groepen

TEAM elk stel wordt geleid door een proceseigenaar die verantwoordelijk is voor het hele proces



Sterke en Zwakke Kanten

Sterke punten

1. Stimuleert **flexibiliteit** en snelle reactie op veranderingen in de behoeften bij de klant
2. Richt ieders aandacht op het produceren en leveren van **waarde aan de klant**
3. Elke werknemer krijgt een breder beeld van de **organisatiedoelen**
4. Zorgt dat men zich richt op teamwork en samenwerking
5. Zorgt dat **WNs** zich beter voelen, door hen de gelegenheid te geven **verantwoordelijkheid** te delen, besluiten te nemen, en verantwoordelijk te zijn voor de resultaten

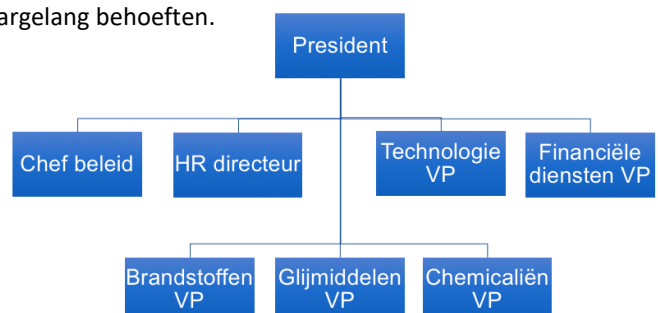
Zwakke punten

1. Het bepalen van de kernprocessen is moeilijk en **tijdrovend**
2. Het vereist veranderingen qua cultuur, functieomschrijving, managementdenken en qua informatie- en beloningssystemen
3. Traditionele managers kunnen gaan steigeren als ze macht en gezag moeten opgeven
4. Het vereist heel wat **training van WNs** om effectief te werken in de omgeving van een horizontaal team
5. Het kan een beperking vormen voor het ontwikkelen van vaardigheden

Hybride Structuur

De eigenschappen van **benaderingen** samenvoegen naargelang behoeften.
In snel veranderende omgevingen

Bv. Sun Petrochemische producten -----



Organisatietheorie

OUTSOURCING

Bv. beveiliging, schoonmaak, loonadministratie, marketing, klachtenlijn, ...

Outsourcing = **externe** dienstverlener/toeleverancier die bepaalde bedrijfsprocessen uitvoert

Waarom?

Verminderen business costs	Niet voldoende expertise in huis
Verbeteren competitief voordeel	Focussen op core business
Reductie van risico's	Continuïteit garanderen door voordelen van verschillende tijdzones

Effecten op organisatiestructuur:

Afdeling/ taken afstoten (ontslag)	Structuur focussen op core business
Afdeling verzelfstandigen tot aparte organisatie	Uitbreiding mogelijk binnen core business
Werknemers onderbrengen bij andere organisatie	Nieuwe structuren zoals netwerkorganisatie en virtuele organisatie

TOEPASSINGEN VAN STRUCTUURONTWERP

Elke structuur komt tegemoet aan $\neq$ noden en is een middel dat managers kan helpen om meer effectief te zijn.

Structurele contingenties, bv. omgeving, strategie & doelen, cultuur, techniek, omvang & levenscyclus

STRUCTURELE GROEPERINGS

Soort controle	Wordt geassocieerd met..
Verticale	Doelstellingen van efficiency en stabiliteit
Horizontale	Leren, innovatie en flexibiliteit

Functionele structuur indien de organisatie moet worden gecoördineerd dmv **verticale hiërarchie** en als **efficiency** belangrijk is voor het beantwoorden aan organisatiedoelen
→ taakspecialisatie
→ strikte hiërarchie

Horizontale structuur indien de organisatie een grote behoefte heeft aan **coördinatie tussen functies** om **innovatie** te bewerkstelligen en het leerproces te stimuleren
→ kan snel op veranderingen inspelen
→ gaat ten koste van efficiënt middelengebruik

SYMPTOMEN VAN EEN GEBREKKIGE STRUCTUUR

DE BESLUITVORMING IS TRAAG OF SLECHT

Beslissers raken overbelast omdat de hiërarchie te veel problemen naar hen doorverwijst.
Informatie bereikt niet de juiste mensen.

DE ORGANISATIE REAGEERT NIET INNOVATIEF OP EEN VERANDERENDE OMGEVING

Afdelingen zijn niet horizontaal gecoördineerd.

TE VEEL CONFLICTEN

De organisatiecultuur moet de mogelijkheid bieden om tegenstrijdige afdelingsdoelen te combineren tot één samenhangende serie doelen voor de hele organisatie.

DEEL III: HET OPEN SYSTEEM

H4. DE EXTERNE OMGEVING

Barnes & Nobles (boekenwinkel)

TACTIEK	grote, comfortabele ruimtes scheppen die sfeer ademen van universiteitsbibliotheken, met banken en koffiecorners waar klanten door boeken kunnen bladeren en nieuwe vrienden kunnen maken
FOUT	veranderende omgeving: e-commerce → sprongen te laat op de trein, tegen dan had Amazon.com al alle macht
OPLOSSING	Barnesandnobles.com als een apart bedrijf door het leven laten gaan in een joint venture met Bertelsmann AG

HET OMGEVINGSDOMEIN

Organisatieomgeving alle elementen die zich buiten de grenzen van de organisatie bevinden en de organisatie of onderdelen daarvan kunnen beïnvloeden

Domein (v/e org.) dat deel van de omgeving dat de organisatie gekozen en afgebakend heeft als het gebied voor producten, diensten en markten

Sector onderafdeling met soortgelijke elementen

TAAKOMGEVING

Taakomgeving sectoren waarmee de organisatie in **direct contact** staat en die van direct belang zijn voor het bereiken van doelen.

SECTOR 'BEDRIJFSTAK'

Bv. waar vijf buurtwinkels nu een rood-witte luifel hebben, is de verkoop van Coca-Cola verdubbeld

SECTOR 'GRONDSTOFFEN'

Bv. door een grootscheeps recycling program van aluminium, kan men nu aluminium blikjes maken waarbij de prijs kan concurreren met die van staal

SECTOR 'MARKT'

Bv. ouders kopen meer educatief speelgoed → dalende verkoop van Barbie en G.I. Joe

SECTOR 'HUMAN RESOURCES'

(bedrijven hebben de grootste moeite om aan gekwalificeerd personeel te komen)

INTERNATIONALE SECTOR

(bedrijven worden geconfronteerd met hevige concurrentie uit andere landen)

ALGEMENE OMGEVING

Algemene omgeving sectoren die een **indirecte invloed** uitoefenen op de dagelijkse bedrijfsvoering

OVERHEIDSSECTOR

Bv. regulering : hartkleppen & borstimplantaties zijn onderworpen aan strenge regels in het proces van beoordeling en goedkeuring van nieuwe producten

SOCIAAL-CULTURELE SECTOR

Bv. veranderende bevolkingssamenstelling: de babyboomgeneratie was enorm merkentrouw maar de huidige totaal niet. Zeer moeilijk voor de bedrijven op merkentrouw te kweken

ECONOMISCHE OMSTANDIGHEDEN

Bv. door lage inflatie moest fabrikant zijn prijzen laag houden → eenvoudigere meubelontwerpen maken

TECHNOLOGIE

Bv. de snelle expansie van het internet als handelsplaats

FINANCIËLE MIDDELEN

INTERNATIONALE CONTEXT

Door de ontwikkelingen in technologie en communicatie.

Bij sommigen is de thuismarkt verzadigd en ligt het potentieel overzee.

Om onzekerheid het hoofd te bieden, gaan sommige bedrijven partnerschappen aan in het buitenland waar men handel wenst te drijven.

Wal-Mart

INTERNAT. onderschatte zijn mondiale concurrenten + hebben de nodige blunders gemaakt
Bv. 110-Volts apparaten verkopen in een land waar 220 de standaard is

TACTIEK andere keten overnemen
OF snel lokale partners vinden die het bedrijf crosscultureel kan helpen integreren

ONZEKERHEID VAN DE OMGEVING

“Organisaties moeten omgaan met onzekerheid, maar die ook managen om effectief te zijn”

Twee essentiële opzichten waarin de omgeving invloed uitoefent op de organisatie :

- (1) De **behoefte aan informatie** over de omgeving
(bij een veranderlijke/complex omgeving)
- (2) De **behoefte aan middelen** uit de omgeving
(schaarsheid/beschikbaarheid)

DIMENSIE ‘SIMPEL-COMPLEX’

Betreft de **heterogeniteit van de omgeving**.

OF het aantal ≠ externe elementen die relevant zijn voor de bedrijfsvoering vd organisatie.

DIMENSIE 'STABIEL-INSTABIEL'

Aangeven in hoeverre elementen in de omgeving **dynamisch** zijn.

Bv. nutsbedrijf: stabiele omgeving (V&A stabiel)

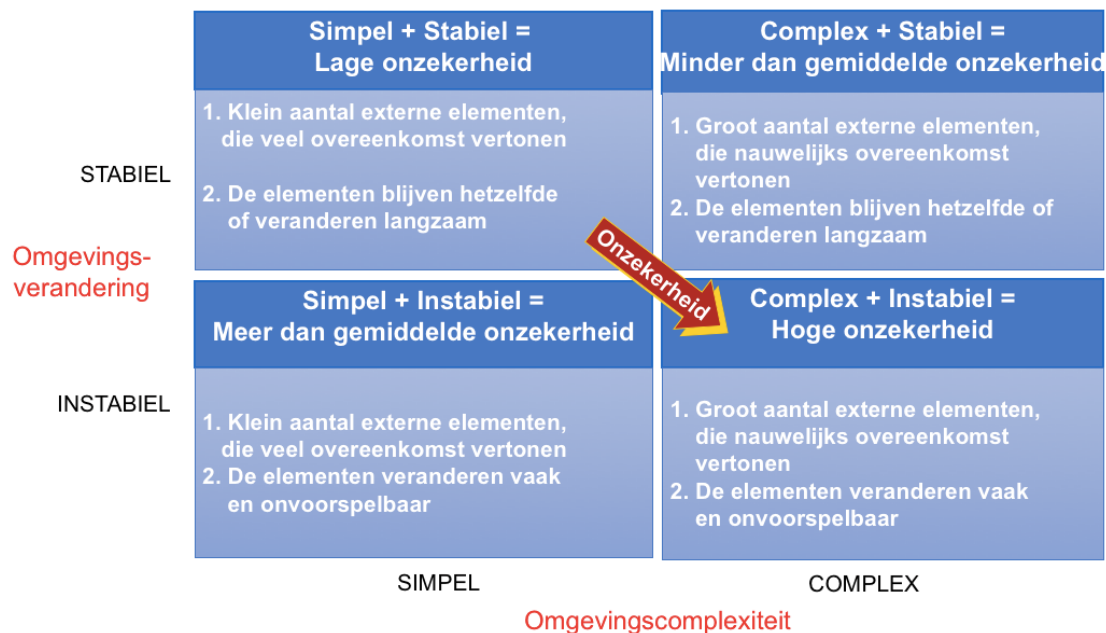
speelgoedfabrikanten: instabiele omgeving (onderhevig aan rages)

INSTABIEL Agressieve reclame en de introductie van nieuwe producten
Bv. Surge (een nieuw Coca-Cola product) introduceren als concurrent voor Pepsi's Mountain Dew

Soms het gevolg van onvoorspelbare gebeurtenissen

Bv. meldingen omtrent injectienaalden in blikken Pepsi

KADER



<i>Bv. bierdistributeur: vraag verandert slechts geleidelijk; vaste leveringsroute en de bevoorrading geschiedt volgens schema</i>	<i>Bv. universiteiten, verzekeringsmaatschappijen: veel externe elementen maar de veranderingen zijn geleidelijk en voorspelbaar</i>
<i>Bv. speelgoedfabrikanten: gering aantal elementen maar moeilijk voorspelbaar en veranderen abrupt en onverwachts</i>	<i>Bv. computer- en luchtvaartbranche: allerlei externe sectoren veranderen tegelijkertijd; bv. recente reeks grote vliegtuigongelukken</i>

AANPASSEN AAN ONZEKERHEID VAN DE OMGEVING

POSITIES EN AFDELINGEN

Complexiteit in de omgeving ↑ ⇒ het aantal posities en afdelingen ↑ ⇒ interne complexiteit ↑

Nood aan goede taakverdeling

Bv. HR: werknemers en werkzoekenden

LEGAL: patenten, regels, overheden, rechtbanken

ICT: hard- en software, cloudtoepassingen

BUFFERS EN BOUNDARY SPANNERS

Rol van buffer onzekerheid uit de omgeving **absorberen**

→ de technische kern voert de primaire productieactiviteiten uit, omringd door bufferafdelingen die materiaal, middelen en geld tussen omgeving en organisatie uitwisselen. Ze helpen de technische kern efficiënt te functioneren

! nieuwe methode: buffers weglaten en de technische kern blootstellen aan de onzekere omgeving
>> interne efficiency is voor hen minder belangrijk dan dicht bij de klanten en leveranciers staan

Boundary spanners zorgen voor de **verbinding en coördinatie** tussen de organisatie en **belangrijke elementen** in de externe omgeving

Betreft vnl. de uitwisseling van informatie:

- (1) Info over omgevingsverand. opsporen en a/d organisatie bekend maken
- (2) Info naar de omgeving sturen die een positief beeld vd organisatie geeft

Bv. Tommy Hilfiger : hun tactiek is de trends in de jongerenmode goed in de gaten te houden en op wat ze observeren stijlen te blijven aanpassen en zo proberen bij de tijd te blijven.

DIFFERENTIATIE EN INTEGRATIE

Differentiatie de ≠ in cognitieve en emotionele gerichtheid **tussen managers** op uiteenlopende functionele afdelingen, en het verschil in formele structuur tussen die afdelingen

- ❖ Elke afdeling ontwikkelde geleidelijk een eigen gerichtheid en structuur voor de interactie met specifieke onderdelen van de externe omgeving

NADEEL: maakt de coördinatie tussen afdelingen moeilijker

Integratie de kwaliteit van de **samenwerking tussen afdelingen**

- ❖ Vaak zijn er integratiemanagers nodig voor de coördinatie tussen afdelingen = 'coördinatoren' = 'liaison-' = 'verbindings-' = 'merkmanagers'

INTEGRATIEACTIVITEITEN: commissiewerk, taakgroepen, contactfuncties

Onzekerheid van de omgeving ↑ ⇒ differentiatie van de afdelingen ↑ & # integratiemanagers ↑

KENMERK	R&D-AFDELING	PRODUCTIE-AFDELING	VERKOOPAFDELING
DOELEN	Nieuwe ontwikkelingen, kwaliteit	Efficiënte productie	Klanttevredenheid
TIJDSHORIZON	Lang	Kort	Kort
INTERMENSELIJKE RELATIES	Vooraf taakgericht	Taakgericht	Sociaal gericht
FORMALITEIT VAN STRUCTUUR	Laag	Hoog	Hoog

PLANNING EN VOORSPELLINGEN

Planners speuren naar omgevingselementen en analyseren potentiële zetten en tegenzetten van andere organisaties. Bij een toenemende onzekerheid van de omgeving, worden plannen en voorspellingen noodzakelijk. (mogelijke scenario's opstellen)

Indien de omgeving té onzeker is, is planning weinig zinvol.

ORGANISCHE VERSUS MECHANISTISCHE MANAGEMENTPROCESSEN

Relatie tussen de externe omgeving en interne managementstructuur

	MECHANISTISCH	ORGANISCH
TAKEN	Opgesplitst in gespecialiseerde onderdelen → zorgvuldig <u>afgebakend</u>	Werknemers dragen bij tot de gezamenlijke taak van de afdeling → bijgesteld en verfijnd via <u>teamwerk</u>
GEZAGSHIËRARCHIE	Uitgebreid, <u>strakke controle</u> met veel regels	Nauwelijks enige, <u>weinig controle</u> en regels
KENNIS EN BEHEERSING VAN TAKEN	<u>Gecentraliseerd</u> aan de top van de organisatie	Overal in de organisatie aanwezig
COMMUNICATIE	Verticaal	Horizontaal
OMGEVING	Stabiel	Snel veranderend

Rowe Furniture Company

VROEGER	werkten met een prikklok, WNs zetten hun verstand op nul, bandwerk
OORZAAK	veranderende markt; Rowe zou moeten veranderen om bij te blijven
GEVOLG	elimineerde de meeste opzichtersfuncties, trainde de WNs in elkaars vaardigheden en vroeg de eerstelijns werkers horizontale clusters te vormen ('cellen') → overstap op een organisch systeem

KADER VOOR REACTIES VAN DE ORGANISATIES OP ONZEKERHEID

		Lage onzekerheid	Minder dan gemiddelde onzekerheid
Omgevings- verandering	STABIEL	- Mechanische structuur, formeel, gecentraliseerd - Weinig afdelingen - Geen integratierollen - Gericht op huidige operationele activiteiten	- Mechanistische structuur, formeel, gecentraliseerd - Veel afdelingen, enige mate van boundary spanning - Een paar integratierollen - Enige planning
	INSTABIEL	- Organische structuur, teamwerk, participierend, gedecentraliseerd - Weinig afdelingen, veel boundary spanning - Een paar integratierollen - Gericht op planning	- Organische structuur, teamwerk, participierend, gedecentraliseerd - Veel gedifferentieerde afdelingen, uitgebreide boundary spanning - Veel integratierollen - Uitgebreide planning, voorspellingen
		SIMPEL	COMPLEX

Omgevingscomplexiteit

Onzekerheid (aangegeven door een diagonale pijl van linksboven naar rechtsonder)

AFHANKELIJKHEID VAN MIDDELEN

Afhankelijkheid van middelen

organisaties zijn afhankelijk van de omgeving, maar proberen de middelen te beheersen om hun afhankelijkheid zo laag mogelijk te houden.

Hoge kosten & risico's? Bedrijven kunnen samenwerken om hun afhankelijkheid te verminderen en een faillissement te voorkomen.

BEHEERSING VAN MIDDELEN UIT DE OMGEVING

Twee strategieën om elementen in de omgeving te veranderen/beheersen om middelen te werven:

- (1) Gunstige betrekkingen aangaan met belangrijke elementen in de omgeving
- (2) Het omgevingsdomein vormgeven

BETREKKINGEN MET ANDERE ORGANISATIES

EIGENAARSCHAP

Door een deel van een ander bedrijf op te kopen of daarin een meerderheidsbelang te hebben

Overname de ene organisatie koopt een andere op
Fusie ≥ 2 organisaties worden samengevoegd tot één

FORMELE STRATEGISCHE ALLIANTIES

Indien bedrijfsactiviteiten, geografische posities of vaardigheden van twee bedrijven elkaar goed aanvullen

Licentieovereenkomsten het recht verkrijgen op het **gebruik v/e bedrijfsmiddel** voor een bepaalde periode

Contracten met leveranciers de **verkoop van de output** van het ene bedrijf aan het andere **vastleggen**
Bv. McDo sluit een contract af voor de volledige oogst van een bepaald aardappelras, zodat het zeker is van een constante aanvoer voor zijn frietjes

Joint ventures een nieuwe organisatie oprichten die **officieel los staat** van de moederbedrijven, al behouden die wel enige controle

COÖPTATIE, OVERLAP VAN DIRECTORATEN

Coöptatie leiders uit belangrijke omgevingssectoren gaan deel uitmaken v/e organisatie
>> **Invloedrijke** klanten of leveranciers worden **toegevoegd aan de RvB**
Bv. de topmanager van een bank zetelt in de RvB van een productiebedrijf

Overlap van directoraten een lid van de RvB van bedrijf A zetelt ook in de RvB van bedrijf B
>> deze vormt een **verbindingsschakel** tussen de twee bedrijven

- **Directe overlap** één individu is de schakel tussen de twee bedrijven
- **Indirecte overlap** directeur van bedrijf A en directeur van bedrijf B zijn beiden tevens directeur van bedrijf C. Ze hebben wel toegang tot elkaar, maar geen directe invloed op het bedrijf van de ander.

WERVING TOPMANAGERS

Bv. de ruimtevaartindustrie neemt gepensioneerde generaals en topmanagers van Defensie over. Deze hebben persoonlijke vrienden op het ministerie + bedrijven kunnen de behoeften van Defensie leren kennen en maken zo meer kans op orders (ze kunnen het ministerie aantrekkelijkere contracten bieden.)

RECLAME EN PUBLIC RELATIONS

Reclame: smaak van de consumenten beïnvloeden

PR: vaak gratis verhalen en richten zich tot de publieke opinie.

Bv. om zich te verweren tegen het huidige anti-rookklimaat, hebben tabaksfabrikanten een agressieve pr-campagne gelanceerd waarin rechten van de rokers en keuzevrijheid gepropageerd worden

Bv. TOSHIBA : wereldleider, benutte de voordelen van partnerschappen, licentieovereenkomsten en joint ventures. De voordelen die ze hieruit haalden was :

- Geld : de hoge ontwikkelingskosten zijn te veel om zelf te dragen
- Snelheid : rapper kunnen doen aan middelenwerving

BEHEERSING VAN HET OMGEVINGSDOMEIN

HET DOMEIN VERANDEREN

VIA: overnames en afstoting

POLITIEKE ACTIVITEIT, REGELGEVING

Politieke activiteit technieken om **wet- en regelgeving** door de overheid te **beïnvloeden**
Bv. organisaties betalen lobbyisten om hun opinie te verwoorden tegenover leden van de diverse overheden

>> wettelijke barrières opwerpen tegen nieuwe rivalen of ongunstige wetgeving bijstellen

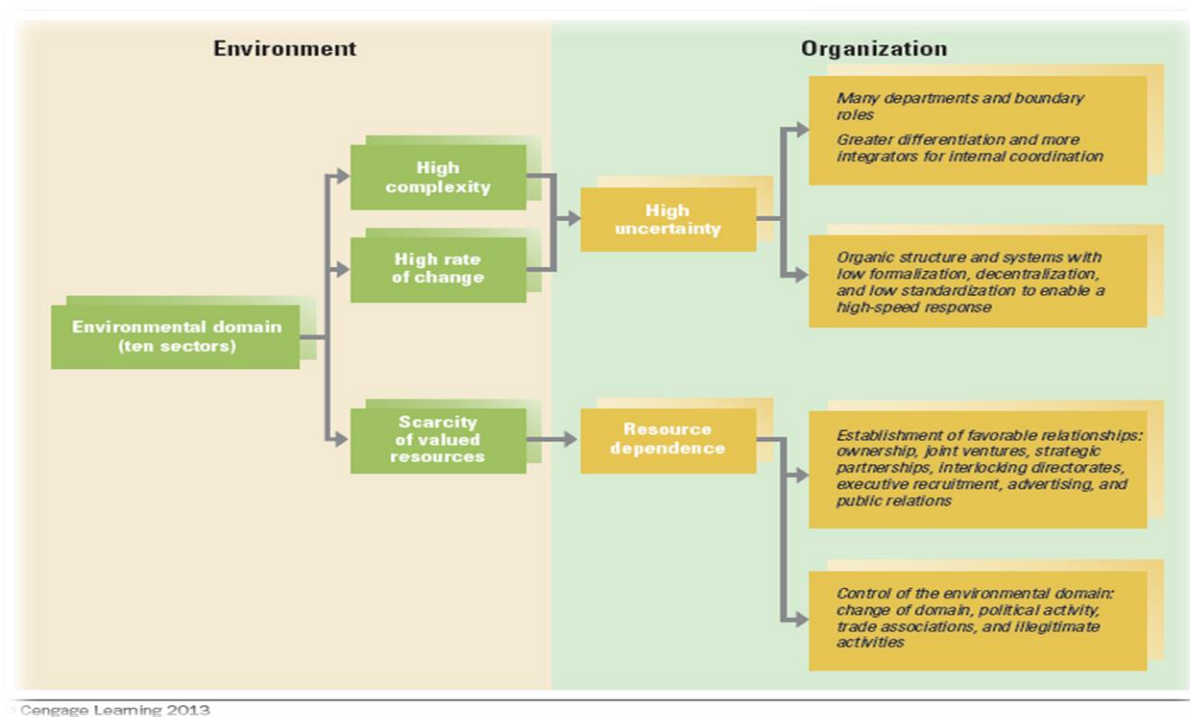
BRANCHE-ORGANISATIES

Pogingen om de omgeving te beïnvloeden worden vaak samen met andere organisaties ondernomen die dezelfde belangen hebben. Organisaties betalen mensen voor het uitvoeren van activiteiten als lobbyen bij wetgevers, nieuwe voorschriften beïnvloeden, pr-campagnes ontwikkelen, en bijdragen aan campagnes

ONRECHTMATIGE ACTIVITEITEN

Bv. omkopen van buitenlandse overheden, onrechtmatige politieke bijdragen, promotiegeschenken en af luisterpraktijken

KADER VOOR INTEGRATIE VAN ORGANISATIE EN OMGEVING



H5. RELATIES TUSSEN ORGANISATIES

Cisco Systems

STATUS dankzij strategische relaties met andere organisaties
 → een serie fusies en acquisities met beginnende ondernemingen

WAT een fullserviceleverancier van netwerkkapparatuur

Bv. bij een film als The Lion King bracht gecoördineerde actie van bedrijven zo'n 200 miljoen dollar in het laatje, afgezien van de opbrengst van de bioscopen en de video's

ECOSYSTEMEN VAN ORGANISATIES

Relaties tussen organisaties de relatief blijvende middelentransacties, stromen en koppelingen tussen $\geq$ 2 organisaties

Ecosysteem v/e organisatie een systeem dat gevormd is door de interactie tussen een gemeenschap van organisaties en hun omgeving

>> doorsnijdt de traditionele grenzen van organisaties

Bv. Shell Oil is de grootste leverancier van verpakte worstjes in de Scandinavische landen

IS DE CONCURRENTIE DOOD?

- Nieuwe & meer **intensieve concurrentie!**
Constante druk van internationale concurrentie, veranderende technologie & nieuwe regelgeving
- Het marktaandeel kan van de ene dag op de andere afbrokkelen
- **Co-evolueren** met anderen in het ecosysteem zodat **elkeen sterker** wordt
VIA: discussies met elkaar, gedeelde visies, allianties en het management van complexe relaties

Bv. DreamWorks daagde Disney voor de rechter, maar dat heeft Disney's ABC-network er niet van weerhouden televisieprogramma's te kopen van DreamWorks

*Bv. Google-attitude: deze is open source. Gedachtegang: hoe meer internetgebruik, hoe meer business (ook voor ons).
↔ Apple is zeer gesloten, en heeft ook zeer veel succes*

DE VERANDERENDE ROL VAN HAT MANAGEMENT

- Als een topmanager orde en uniformiteit wil opleggen, mist het bedrijf kansen op nieuwe externe relaties
- Belangrijke initiatieven overschrijden grenzen tussen afzonderlijke afdelingen vd organisatie
- Samenwerking leidt tot hogere opbrengsten, lagere kosten en betere kwaliteit
 - o Van verticale structuren naar horizontale processen
 - o Niet enkel top-down, ook bottom-up over organisatie-eenheden heen
 - o Horizontale verbindingen omvatten ook leveranciers en klanten

>> "economic co-evolution"

Partnerschappen falen eerder omwille van te weinig vertrouwen bij $\geq$ 1 partners dan door gebrek aan strategie of ondernemingsplan.
Succesvol : mensen weken als waren ze collega's van 1 organisatie.

		Organisatietype	
		Verschillend	Gelijkaardig
Organisationele relatie	Competitief	Resource dependency	Population ecology
	Coöperatief	Collaborative network	institutionalism

AFHANKELIJKHEID VAN MIDDELEN (RESOURCE DEPENDENCY)

Afhankelijkheid van middelen

organisaties proberen hun afhankelijkheid van andere organisaties voor de toevoer van belangrijke middelen zo klein mogelijk te houden en proberen de omgeving te beïnvloeden om middelen beschikbaar te stellen (eigenaarschap + strategische allianties + overlappende RvB + lobbyen)

Twee factoren

- (1) Het belang dat het middel heeft voor de organisatie
- (2) Hoeveel monopolie macht of zeggenschap degenen die een middel beheersen hebben over de verdeling en het gebruik ervan

MIDDELENSTRATEGIEËN

Zich **aanpassen** aan de interdependente relaties of die veranderen

- Zo kan men een **belang verwerven** in bedrijven van leveranciers, LT-contracten opstellen of joint ventures aangaan om noodzakelijke middelen te beheersen

MACHTSSTRATEGIEËN

Grote, onafhankelijke bedrijven hebben de macht over kleine leveranciers

Bv. deze kan de leveranciers vragen meer kosten te dragen, zorg te dragen voor efficiëntere verzending en meer service te bieden dan vroeger, hogere kwaliteitseisen stellen, andere bedrijven toegang tot bepaalde middelen weigert,..

SAMENWERKINGSNETWERKEN (COLLABORATIVE NETWORK)

- **Concurrentiekracht** (samen zijn ze meer competitief)
- **Toegang** tot andere markten
- Verkleinen van **risico's** (omdat men deze kan delen)
- Sterke **profilering**

VOORBEELDEN

- Grote bedrijven: toegang tot innovatieve nieuwe technieken
Pioniersbedrijven: voordeel van de marketingcapaciteiten en financiën van de grote bedrijven
- Nieuwste trend: samenwerking in R&D
Bv. GE Aircraft Engines sloot zich aan bij aartsrivaal Pratt & Whitney om de kosten te delen voor het ontwikkelen van een nieuwe vliegtuigmotor

INTERNATIONALE OORSPRONG

Keiretsu

een verzameling bedrijven die aandelen van **elkaar bezitten**, overlap van directoraten hebben en joint ventures aangaan voor lange termijn. Deze heeft **historische banden** via de achtergrond en opleiding van managers die een **familie van bedrijven** creëren.

>> geen enkel bedrijf domineert en de concurrentie is fel

Toyota Motor Corporation

CRISIS	fabriek van de voornaamste leverancier van een essentieel remventiel dat Toyota in de meeste van zijn wagens gebruikt, brandde af
OPL	Toyota's familie onderdelenleveranciers en andere plaatselijke bedrijven snelden te hulp <i>Bv. een bedrijf van naaimachines dat nog nooit eerder auto-onderdelen had gemaakt, stak zo'n 500 manuren in het ombouwen van een freesmachine, alleen maar om 40 extra ventielen per dag te kunnen maken</i>
VERSCHIL	verwachte hersteltijd aler Toyota weer operationeel zou zijn: wekenlang effectieve tijd: 5 dagen!

VAN TEGENSTANDERS TOT PARTNERS

	TRADITIONELE ORIËNTATIE: ANTAGONISTISCH	NIEUWE ORIËNTATIE: PARTNERSHIP
GEDRAG	Achterdocht, concurrentie, afstand	Vertrouwen, waardetoevoeging voor beide partijen, sterke inzet
WAARDEN	Prijs, efficiency, eigen winst	Billijkheid, eerlijkheid, winst voor allemaal
INFORMATIE & FEEDBACK	Beperkt	Elektronische verbindingen voor uitwisseling van belangrijke info, feedback bij problemen, en discussie
	Conflicten oplossen langs juridische weg	Mechanismen voor strakke coördinatie, bezoek van anderen aan bedrijf
BETROKKENHEID	Minimaal & investeringen vooraf	Bij productontwerp en productie van partner
CONTRACTEN	KT	LT
CONTRACT	Bepaald de relatie	Ook hulp buiten het contract op

MANAGER

- Erkennen dat gedetailleerde contracten vertrouwen en goodwill kunnen ondermijnen
- Partners **behandelen als leden** van de eigen organisatie
- Topmanagers moeten **alliantiekampioenen** zijn

Empire Equipment Company

DOEL	aanschafkosten terugdringen van de dure filters
HOE	team van experts en managers samengesteld dat de leverancier bezocht en het doel van het onderzoek uiteenzette: beter inzicht in de functies, activiteiten en eisen die kosten toevoegden aan de filter, en naar wegen zoeken om die kosten te verlagen
RESULTAAT	ze ontdekten dat de meeste indirecte kosten kwamen van twee factoren: - Onregelmatige en inefficiënte orderpatronen - Overbodige postproductiespecificaties voor kwaliteitsmetingen en -testen
OPL	afspraken maken met de leverancier → besparing van 46%

Volkswagen: 'coproductie' / 'modulair consortium'

REVOLUTIONAIR	het bedrijf werkt er samen met 12 internationale leveranciers die hun eigen onderdelen maken en ze vervolgens assembleren tot kant-en-klare trucks en bussen onder één dak.
VOORDELEN	1.400 arbeiders waarvan slechts 200 van VW zelf, de rest is van een leverancier + hoeft minder kapitaal te investeren aangezien de leveranciers zorgen voor de benodigde uitrusting en inventaris + minder uren nodig om een wagen te maken
FABRIEKSMANAGER	houdt dagelijks een bespreking met leveranciers, waarbij hij zichzelf als een partner ziet, en niet als de eigenaar van de fabriek

POPULATIE-ECOLOGIE (POPULATION ECOLOGY)

Veranderde **omgeving bepaalt** welke organisaties overleven en falen!

Populatie-ecologie gericht op **diversiteit en aanpassing** binnen een populatie van organisaties

Populatie een verzameling organisaties die zich bezighouden met **dezelfde activiteiten** met soortgelijke patronen van gebruik van middelen en van resultaten (concurreren om dezelfde middelen of klanten)

- Zware investeringen
- Beperkte informatie
- Ingesleten zienswijze van managers
- Eigen geschiedenis
- Rigide bedrijfscultuur (moeilijkheden van cultuurverandering)



Meestal **nieuwe vormen en typen van organisaties**, hervorming bestaande

- OF nieuwe organisatievorm met veelsoortige bedrijven onder één dak
Bv. een benzinstation, een fast-foodrestaurant en een stomerij
- OF de ontwikkeling van bedrijfsuniversiteiten binnen grote concerns
(de bedrijven kunnen de gewenste diensten niet bij gevestigde universiteiten krijgen, omdat die te vast zitten in traditionele onderwijsmethoden en denkwijzen)

ORGANISATIEVORM EN NICHE

Organisatievorm de **specifieke** technologie, structuur, producten, doelen en personeelsleden van een organisatie, die door de omgeving geselecteerd of verworpen kunnen worden

Niche een **domein met unieke** omgevingsmiddelen en -behoeften

ECOLOGISCH VERANDERINGSPROCES

VARIATIE

Sommige vormen ontstaan als reactie op een in de externe omgeving gesignaleerde behoefte.

>> dragen bij aan de omvang en de complexiteit van organisatievormen in de omgeving

Bv. in jouw eigen wijk wordt een nieuw restaurant geopend omdat daar behoefte aan is

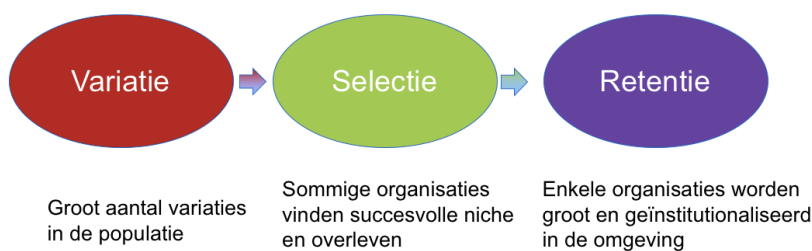
SELECTIE

Slechts een paar variaties worden **door de omgeving** geselecteerd en overleven op LT

BEHOUD

Het **voortbestaan en de institutionalisering** van geselecteerde organisatievormen

Bv. McDo is geïnstitutionaliseerd in de westerse wereld



OVERLEVINGSSTRATEGIEËN

‘strijd om het bestaan’ = concurrentie

Factoren: omvang van stedelijke gebieden, % immigranten, politieke turbulentie, groeitempo van de industrie, veranderlijkheid van de omgeving

Algemene strategie breed scala aan G/D OF bedienen een **brede** markt
>> middelen intern herverdelen (aanpassen aan veranderende omgeving)

Specifieke strategie klein scala aan G/D OF bedienen een **krappe** markt
>> sneller en flexibeler reageren op een veranderende omgeving
>> concurrerender op het beperkte gebied waarop hun domeinen overlappen

Bv. Amazon.com > *begin: specifieke strategie: de verkoop van boeken via het internet*
> *later: algemene strategie: ook de verkoop van muziek, video's, wenskaarten,..*

Charles Schwab Corp.

START managers zagen een niche en gingen meteen aan de slag om een e-commerce-unit op te zetten

SLEUTEL TOT SUCCES zette het neer als een aparte afdeling, zodat de WNs iets van een ondernemingsmentaliteit kregen

INSTITUTIONALISME

- Institutionele visie** beschrijft **hoe** organisaties **overleven en succesvol** zijn als gevolg van de overeenstemming tussen een organisatie en de verwachtingen van haar omgeving
- Institutionele omgeving** bestaat uit normen en waarden van stakeholders
- Legitimiteit** de algemene visie dat de acties van een organisatie **wenselijk**, juist en toepasselijk zijn binnen het omgevingssysteem van normen, waarden en opvattingen
Bv. mensen storten geen geld op een bank als die geen signalen uitzendt dat hij zekerheid biedt en zich houdt aan de normen van verstandig financieel management
- Gevestigde organisaties : grote homogeniteit in de vormen en praktijken
Bv. banken, scholen, ziekenhuizen
- ↔ Nieuw terrein dat nog in kinderschoenen staat : diversiteit is de norm
Bv. e-commerce
- Isomorfisme** zodra een branche gevestigd is, dwingt een onzichtbare kracht bedrijven tot gelijkvormigheid
- Technische dimensie** gevormd door de **dagelijkse technologie** en operationele vereisten
Geregeerd door normen van **rationaliteit en efficiency**
- Institutionele dimensie** dat deel van de organisatie dat het meest zichtbaar is voor het **publiek**
Geregeerd door **verwachtingen en waarden** van de externe omgeving

INSTITUTIONEEL ISOMORFISME

- Institutioneel isomorfisme** de opkomst van een **gemeenschappelijke structuur** en benadering onder organisaties op hetzelfde terrein

MIMETISCHE KRACHTEN

- Mimetische krachten** de druk andere organisaties te **imiteren/modelleren**
- Dit gebeurt zonder enig bewijs dat de prestaties inderdaad zullen verbeteren
>> verklaren waarom er modeverschijnselen en rages zijn in het bedrijfsleven

VOORDELEN

- Gevoelens van onzekerheid bij het management verminderen
- Het bedrijfsimago verbetert (want het bedrijf past een vd nieuwe managementtechnieken toe)

- Benchmarking** bedrijven gaan na wie op een bepaald punt het beste is in een branche en vervolgens **neemt** zij deze techniek **over** om excellente prestaties te creëren, waarna die techniek later wellicht zelfs verbeterd wordt.

DWINGENDE KRACHTEN

- Dwingende krachten** krachten **van buitenaf** die druk uitoefenen op organisaties om structuren, technieken of gedrag van andere organisaties in te voeren
Bv. overheidsmandaten om nieuwe milieuvriendelijke apparatuur aan te schaffen
- Deze veranderingen doen het bedrijf meer legitiem lijken

- ALS Een organisatie afhankelijk is van een andere
Er politieke factoren zijn (regels, wetten, sancties)
Een andere contractuele of juridische basis de relatie bepaalt

NORMATIEVE KRACHTEN

Normatieve krachten

organisaties worden geacht te veranderen om aan **professionele normen** te voldoen, om technieken in te voeren die door de professionele gemeenschap als effectief en **up-to-date** gezien worden

	MIMETISCHE	DWINGEND	NORMATIEF
REDEN TOT AANPASSING MIDDEL	Onzekerheid Zichtbaarheid, innovatie	Afhankelijkheid Politieke wetten, regels, sancties	Plicht Professionalisme – diploma's, erkenning
SOCIALE BASIS VOORBEELD	Cultureel ondersteunend Re-engineering, benchmarking	Wettelijk Milieucontroles, onderwijsregelgeving	Moreel Boekhoudnormen, adviseurstraining

H6. PRODUCTIE- EN DIENSTVERLENINGSTECHNOLOGIE

French Rags

PROBLEEM	kon niet opboksen tegen de massaproductanten (= veel bedrijfsmiddelen & lagere prijzen)
OPLOSSING	nieuwe technologie: mogelijkheid tot massa-individualisering >> op maat gemaakte kledingstukken leveren tegen vrijwel dezelfde kosten en in bijna dezelfde tijd als de massaproductanten
MARKETING	verkoopteam samenstellen uit de rijkste klanten en hen de producten vanuit hun eigen huis laten verkopen

-- de combinatie van nieuwe technologie met een moderne aanpak --

Technologie het productieproces van een organisatie en omvat machines en werkprocedures (organisatie-input transformeren tot output)

Organisatietechnologie begint bij de grondstoffen (bv. staalgietwerk in een fabriek die kleppen maakt). De WNs voeren handelingen uit om de GS te veranderen (staalgietwerk machinaal bewerken), zodat de GS wordt getransformeerd tot de output van de organisatie (veiligheidskleppen voor olieraffinaderijen)

PRODUCTIETECHNOLOGIE OP ORGANISATIENIVEAU

PRODUCTIEBEDRIJVEN

HET ONDERZOEK VAN WOODWARD

Woodward voerden een veldonderzoek uit naar managementprincipes.

>> *universele managementprincipes* voorschriften voor de 'enige juiste manier' die organisaties verondersteld werden te volgen

Conclusie van Woodward :

- Succesvolle firma's gebruiken vaak **aanvullende** structuren en technologieën & veel **org. kenmerken** van succesvolle firma's zitten rond gemiddelde = optimale balans
 - *Structuurkenmerken* kunnen geïnterpreteerd worden als clusters die **organische en mechanische managementsystemen** vormen
- >> uitdaging: afstemmen van strategie, structuur en technologie, bv. *DELL*

Weg naar massa-individualisering, twee grote ontwikkelingen :

(1) Digital factory

CAD	ontwerpen van producten
CAM	produceren
MPM	ontwerpen van productieprocessen
IIF	elektronisch verbinden van alle componenten en afdelingen in de organisatie
PLM	product managen door alle stadia

(2) Lean manufacturing

DOEL: maximale waarde voor de klant realiseren met zo **min mogelijk verspilling** (Hoofdzonden : transport + inventaris + wachten + overproductie + defecten + ..)

STUKWERKPRODUCTIE

Stukwerkproductie

kleine orders uitvoeren en werken obv **klantspecificaties**

Bv. Steinway piano's: nog steeds veel werk wordt gedaan door vaklui

SERIE- EN MASSAPRODUCTIE

Serieproductie

lange productielijnen van **gestandaardiseerde** onderdelen
(klanten hebben geen speciale behoeften)

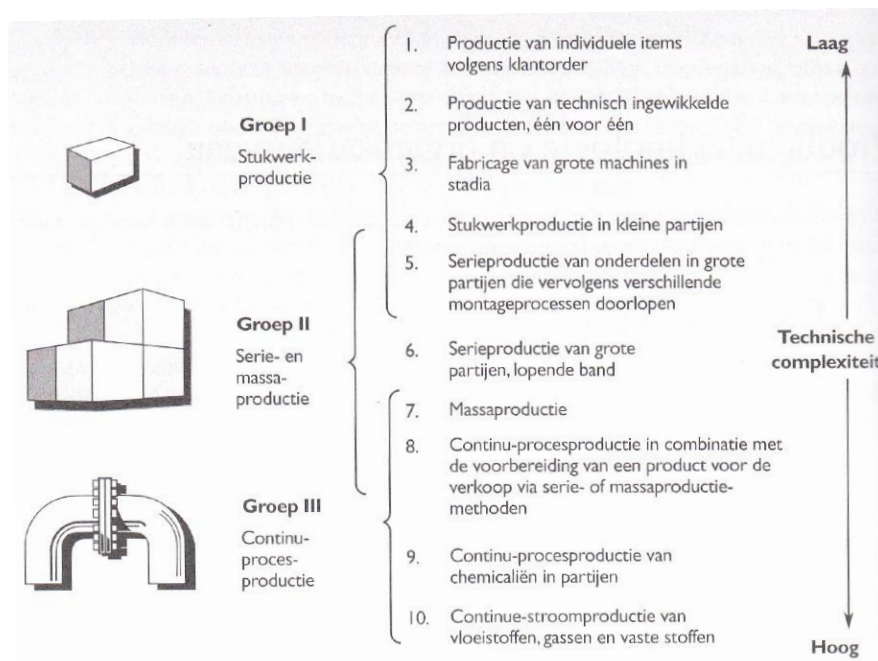
Bv. assemblagelijnen voor een auto

CONTINU-PROCESPRODUCTIE

Continu-procesproductie

het hele proces is **gemechaniseerd**. Het gaat **voortdurend** zonder te stoppen

Bv. kerncentrales, producenten van sterke drank, olieraffinaderijen



Technische complexiteit

mate van mechanisatie in het productieproces

Nood aan intensiever management.

Meer nood aan indirecte werknemers

(voor support & onderhoud van ingewikkelde machines)

STRATEGIE, TECHNOLOGIE EN PRESTATIES

Deze moeten op één lijn zitten.

Northeast Utilities vs. Boston Edison Company

KERNCENTRALE : CONTINU-PROCESTECHNOLOGIE

Northeast Utilities

CREDITS word als een van de best geleide bedrijven in de branche beschouwd
DANKZIJ elke WN; een op de zes weken training
Plaats waar de beste managers gevestigd zijn

Boston Edison Company

OEI OEI een van de slechts gerunde kerncentrales in de VS
DOORDAT ze niet de complexiteit van een kerncentrale verstaan
Plaatste er niet zijn topmanagers

COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING (CIM)

CIM *bv. robots, numeriek bestuurd gereedschapsmachines en gecomputeriseerde software voor productontwerp, technische analyses en afstandsbediening van machines*

>> **verbind productieonderdelen** met elkaar die vroeger afzonderlijk functioneerden

- ❖ Computer-aided design (CAD)
Voor het tekenen en **ontwerpen** van nieuwe onderdelen
- ❖ Computer-aided manufacturing (CAM)
Een **productielijn** kan hierdoor in korte tijd overschakelen van het ene product op het andere door de instructiesoftware in de computer te verwisselen.
>> inspelen op wensen van de klant
- ❖ MPM: het ontwerpen van **productieprocessen**
- ❖ IIF: elektronisch verbinden van alle componenten & afdelingen in de organisatie
- ❖ PLM: product managen door alle stadia
- ❖ Geïntegreerd productienetwerk
Verbindt alle aspecten van het bedrijf
→ managers kunnen integraal beslissingen nemen en het productieproces sturen

Massa-individualisering

massaal producten leveren die exact aan klantspecificaties voldoen
Bv. Acumin: internetbedrijf dat vitaminen, kruiden en mineralen mixt in een door de klant gewenste samenstelling (tot 95 ingrediënten in één pil)

PRESTATIES

Dankzij CIM kunnen ≠ soorten producten van allerlei afmetingen door elkaar heen op de lopende band staan.

‘computer-aided craftsmanship’

bij geavanceerd gebruik van CIM. Men kan de diagonale lijn verlaten en tegelijkertijd een hoge productflexibiliteit en grote partijen realiseren

GEVOLGEN VOOR DE STRUCTUUR

KENMERK	MASSAPRODUCTIE	CIM
STRUCTUUR		
SPAN OF CONTROL	Breed	Klein
HIËRARCHISCHE NIVEAUS	Veel	Weinig
TAKEN	Routine, zich herhalend	Flexibel, ambachtelijk
SPECIALISATIE	Hoog	Laat
BESLUITVORMING	Gecentraliseerd	Gedecentraliseerd
ALGEMEEN	Bureaucratisch, mechanistisch	Zelfregulerend, organisch
HUMAN RESOURCES		
INTERACTIES	Beperkt	Teamwerk
TRAINING	Gering, eenmalig	Breed, regelmatig
EXPERTISE	Handenarbeid, technisch	Cognitief, sociaal, problemen oplossen
OMGEVING		
KLANTVRAAG	Stabiel	Wisselend
LEVERANCIERS	Veel, op afstand	Weinig, nauwe betrekkingen

DIENTSTVERLENINGSTECHNOLOGIE OP ORGANISATIELEVEL

DIENTSTVERLENENDE BEDRIJVEN

Bv. als je met een vriend uit eten gaat, wil je zitten en wil je bediend worden binnen een bepaalde tijd; je zou niet tevreden zijn als de gastvrouw of de manager je zou zeggen dat je morgen maar terug moest komen als er meer tafels beschikbaar zijn of oibers om je te bedienen.

	DIENTSTVERLENINGSTECHNOLOGIE	PRODUCTIETECHNOLOGIE
OUTPUT	Immaterieel	Materieel product
PRODUCTIE & CONSUMPTIE	Gelijktijdig	Producten kunnen worden bewaard voor later
.. –INTENSIEF	Arbeids- en kennisintensief	Kapitaalintensief
INTERACTIE MET KLANT	(vaak) groot	Gering
MENSELIJK ELEMENT	Heel belangrijk!	Misschien minder belangrijk
KWALITEIT	Is een perceptie en vaak moeilijk te meten	Wordt direct gemeten
REACTIETIJD	Best zo rap mogelijk	Men accepteert dat het wat langer duurt
LOCATIE	Best zo dicht mogelijk bij de potentiële klanten	Niet zo belangrijk
VOORBEELDEN	Luchtvaartmaatschappijen, hotels, adviseurs, onderwijzers,..	Staalbedrijven, autofabrikanten, frisdrankproducenten,..

- ❖ Keuze van locatie vaak veel belangrijker dan bij productiebedrijven
Bv. de meeste steden, zelfs de kleinere, hebben ≥ 2 McDo's ipv één grote, zodat ze hun diensten kunnen leveren op de plekken waar de klant dat wilt

Deere & Co

WAT ze laten achterhaalde gewoonten voor wat ze waren en brengen veranderingen aan
 >> massa-individualisering: meer dan 6.000.000 mogelijke configuraties!!

GEVOLG klanten komen nu geregeld terug voor op maat gemaakte accessoires

ALSOOK overgang naar een divisiestructuur

ONTWERP VOOR DE DIENTSTVERLENENDE ORGANISATIE

De voornaamste schaalvoordelen worden bereikt via opsplitsing in kleinere business-units die dicht bij de klant geplaatst worden.

STRUCTUUR	DIENTSTVERLENING	PRODUCT
BOUNDARY SPANNERS	Weinig	Veel
GEOGRAFISCHE SPREIDING	In hoge mate	In geringe mate
BESLUITVORMING	Decentraal	Centraal
FORMALISATIE	Lager	Hoger
HUMAN RESOURCES		
NIVEAU VAARDIGHEDEN WNS	Hoger	Lager
NADRIK VAARDIGHEDEN	Sociale	Technische

TECHNOLOGIE OP AFDELINGSNIVEAU

Taakvariatie de **frequentie** waarmee onverwachte en **nieuwe gebeurtenissen** zich voordoen tijdens het omzetproces

Analyseerbaarheid wanneer het omzettingsproces analyseerbaar is, kan het werk opgesplitst worden in **mechanische stappen** en volgen de werknemers een **vaste, objectieve procedure** om problemen op te lossen

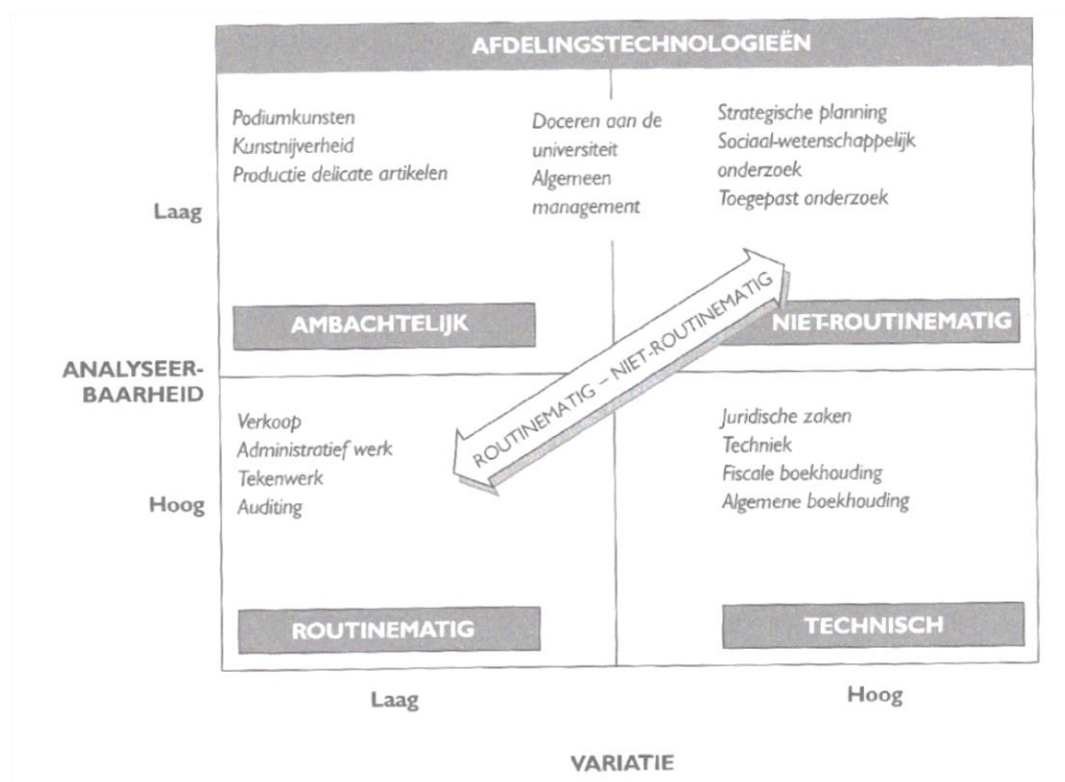
KADER

Ambachtelijke technologieën tamelijk stabiele stroom activiteiten, deze vereisen uitvoerige training en ervaring want WNs reageren op immateriële factoren op grond van intuïtie en ervaring
Bv. *technici van hoogovens gebruiken nog altijd hun intuïtie en ervaring om staal samen te stellen*

Niet-routinematige technologieën veel energie wordt gestoken in het analyseren van problemen en activiteiten. Met ervaring en technische kennis pakt men problemen aan en voert men het werk uit

Routinematige technologieën geformaliseerd en gestandaardiseerd
Bv. *de assemblagelijijn voor auto's en de loketten van een bank*

Technische technologieën WNs beschikken over een uitgebreide kennisbasis om problemen op te lossen



AFDELINGSONTWERP

FORMALISATIE

Opsplitsing van het werk in kleine deeltaken waarvoor **formele regels en procedures** gelden.
(hoog bij routinematige technologie)

DECENTRALISATIE

In een niet-routinematige situatie is de **beslissingsbevoegdheid van WNs** het grootst.

VAARDIGHEDEN VAN WNs

Doorgaans weinig nood aan scholing of ervaring bij routinematige technologie

SPAN OF CONTROL

Span of control het aantal werknemers dat onder één manager of supervisor valt.

Hoe complexer en minder routinematig de taak, hoe groter het aantal problemen waarbij de hulp van de supervisor nodig is. Dus moet de span of control daar klein zijn omdat interacties tussen supervisor en ondergeschikte er regelmatig voorkomen

COMMUNICATIE EN COÖRDINATIE

De richting is verticaal in business-units met routinetaken.

M*A*S*H vs. ER

M*A*S*H	omdat kolonel Potter in staat bleek de MASH-eenheid te laten werken op een vrije, organische manier kon de eenheid veel effectiever zijn dan het geval zou zijn als alle regels en voorschriften waren opgevolgd
ER	in de ER moeten mensen op eigen initiatief en naar eigen goeddunken kunnen reageren op problemen die zich voordoen. Strikte regels zijn echter wel geschikt voor routine-handelingen in het ziekenhuis

WERKSTROOMINTERDEPENDENTIE TUSSEN AFDELINGEN

Interdependentie de mate waarin **afdelingen van elkaar afhankelijk** zijn voor middelen of materialen om hun taken uit te voeren

GEPOOLDE INTERDEPENDENTIE

Laagste vorm van interdependentie tussen afdelingen

Bv. restaurants van McDonald's en bankfilialen

- ❖ Vergelijkbaar aan een **divisiestructuur**
 - >> Divisies of filialen krijgen hun financiële middelen uit een gemeenschappelijke pool en het succes van elke divisie draagt bij aan het succes van de organisatie
- ❖ *Bemiddelende technologie* levert producten of diensten die een schakel vormen tussen cliënten in de externe omgeving en geeft daarmee afdelingen de mogelijkheid zelfstandig te werken

SEQUENTIËLE INTERDEPENDENTIE

Sequentiële interdependentie de onderdelen die op de ene afdeling worden geproduceerd, vormen de input van een andere afdeling. *Communicatie* tussen fabrieken is nodig voor *onverwachte problemen en uitzonderingen*

- ❖ *Geschakelde technologie* heeft betrekking op de combinatie van achtereenvolgende productiestadia in één organisatie; elk productiestadium heeft als input de productie van het vorige stadium en produceert input voor het volgende stadium

WEDERZIJDSE INTERDEPENDENTIE

Wederzijds als de output van proces A de input is van proces B, terwijl de output van proces B weer de input is van proces A
Bv. ziekenhuizen: een patiënt gaat heen en weer tussen de röntgenafdeling, de operatiekamer en de fysiotherapie totdat hij weer genezen is.
! nood aan **uitvoerige planning**

- ❖ *Intensieve technologie* levert een scala van prod. of een combo van diensten aan een klant

VORM VAN INTERDEPENDENTIE	GEPOOLD	SEQUENTIEEL	WEDERZIJD
EISEN AAN HORIZONTALE COMMUNICATIE, BESLUITVORMING VEREISTE COÖRDINATIE	Weinig communicatie Standaardisatie, regels, procedures	Gemiddelde communicatie Plannen, schema's, feedback	Veel communicatie Onderlinge aanpassing, vergaderingen tussen afdelingen, teamwerk
PRIORITEIT OM AFDELINGEN DICHT BIJ ELKAAR TE PLAATSEN	Laag	Gemiddeld	Hoog
VOORBEELD	<i>Bank</i>	<i>Lopende band</i>	<i>Ziekenhuis</i>

STRUCTURELE PRIORITEIT

1. Wederzijdse interdependentie
 - >> daar zijn er de meeste problemen met besluitvorming, communicatie en coördinatie
 - >> deze moeten dicht bij elkaar zitten in de organisatie, zodat managers elkaar gemakkelijk kunnen bereiken en zich aan elkaar kunnen aanpassen
2. Sequentiële interdependentie
3. Gepoolde interdependentie

IMPLICATIES VOOR DE STRUCTUUR

Bv. in een productiebedrijf:

1. *Ontwikkeling van nieuwe producten* ⇒ *wederzijdse interdependentie*
2. *Feitelijke productie* ⇒ *sequentiele interdependentie*
3. *Aflevering van de producten* ⇒ *gepoolde interdependentie*

Sportteams

1. Honkbal : gepoold

>> een teamsport, maar negen man die hun eigen persoonlijke doel bereiken, vormen samen een heel aardig team

COÖRDINATIE via spelregels

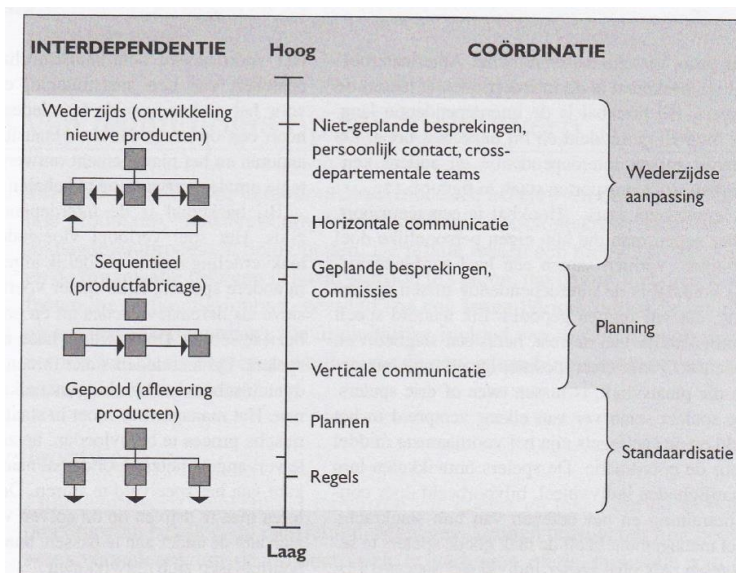
MANAGEMENT goede spelers selecteren

2. Football : sequentieel

COÖRDINATIE het opstellen van een spelstrategie, evenals regels voor het gedrag vd teamleden

3. Basketbal : wederzijds

>> taakverdeling is minder duidelijk afgebakend. De teamleden staan in een voortdurend dynamische wisselwerking met elkaar om te winnen



INVLOED VAN TECHNOLOGIE OP FUNCTIEONTWERP

FUNCTIEONTWERP

Functieontwerp het **toewijzen** van doelen en taken die de werknemers moeten behalen

Jobrotatie werknemers verhuizen van de ene naar de andere job om ze zo een grotere verscheidenheid aan taken te bieden

Taakvereenvoudiging het aantal door één persoon uitgevoerde taken wordt kleiner en de moeilijkheidsgraad ervan daalt (kan het gevolg zijn van technologieën voor massaproductie)

Taakverrijking het functieontwerp geeft meer verantwoordelijkheden, en meer erkenning en kansen op groei en succes (kan het gevolg zijn van geavanceerde technologieën)

Taakverbreding een werknemer moet meer verschillende taken doen

SOCIAAL-TECHNISCHE SYSTEMEN

Sociaal-technische systemen

combineert de **behoeften van mensen** met de **behoefte aan technische efficiency**

Sociale systeem

alle **menselijke elementen** die van invloed kunnen zijn op de werkprestaties
Bv. individueel en teamgedrag, organisatiecultuur, managementpraktijken en de mate van communicatieve openheid

Technische systeem

heeft betrekking op het type productietechniek, de mate van interdependentie, de complexiteit van de taak,..

Gezamenlijke optimalisering

een organisatie functioneert het best als alle sociale en technische systemen afgestemd zijn op elkaars behoeften (dit is het doel van de sociaal-technische benadering)

*Bv. een museum installeerde een gesloten tv-circuit. Ipv dat er verscheidene bewakers door eht museum en over de omliggende terreinen moesten patrouilleren, volstond nu een bewaker die op zijn gemak de televisie-monitor bekeek. Vroeger genoten de bewakers van het sociale contact tijdens het patrouilleren; het bekijken van een gesloten tv-circuit leidde tot vervreemding en verveling
→ er werd geen rekening gehouden met menselijke behoeften*



H7. INFORMATIETECHNOLOGIE EN KENNISMANAGEMENT

Weyerhaeuser Company

ORZAAK	stijgende kosten, inzakkende verkopen en een gedemoraliseerde werkvloer
OPLOSSING	nieuw systeem: 'Doorbuilder'. Het orderproces kan worden versneld en tevens kunnen kostbare fouten en verspillingen worden tegengegaan

Internet heeft nieuwe lanen geopend voor commerciële activiteiten, alsmede nieuwe wegen geopend voor het verzamelen en verspreiden van informatie over een mondiaal netwerk

ONTWIKKELING VAN IT

Eerste-lijnsmanagement	duidelijk omschreven, <u>geprogrammeerde</u> problemen die te maken hebben met operationele aspecten en vroegere gebeurtenissen.
Topmanagement	heeft te maken met onzekere, ambigue en <u>niet-geprogrammeerde</u> kwesties waarover het beslissingen moet nemen, zoals planning & strategie.

TOEPASSINGEN VOOR TAKEN EN BEDRIJFSMIDDELEN

TPS 'transactieverwerkende systemen'
Automatiseren de routinetransacties van de dagelijkse bedrijfsvoering
Bv. facturering, cheques bij de bank deponeren

Data warehousing het gebruik van enorme databases waar alle data van het bedrijf bij elkaar staan, waardoor gebruikers data rechtstreeks kunnen benaderen, rapporten kunnen opstellen, en antwoord kunnen krijgen op 'wat..als'-vragen

Data mining gegevens voor gebruikers **inzichtelijk maken**; deze tools maken gebruik van geavanceerde besluitvormingsprocessen om ruwe data te onderzoeken op patronen en relaties die van belang kunnen zijn

⇒ Business intelligence, bv. FOD Financiën

MANAGEMENTINFORMATIESYSTEEM (MIS)

Een gecomputeriseerd systeem dat managers tot steun is en helpt belangrijke beslissingen te nemen.
Bv. Walmart

Informatie reporteringsystemen (IRS) zorgen ervoor dat het middenkader rapporten krijgt met samengevatte data en ondersteunen de dagelijkse besluitvorming

Topmanagementinformatiesysteem (EIS) besluitvorming op het hoogste managementniveau moet vergemakkelijken. Obv software die grote hoeveelheden complexe data kan verwerken tot relevante informatie en deze op tijd ter beschikking kan stellen aan topmanagers.

DECISION SUPPORT-SYSTEM (DSS)

Voor managers op alle organisatieniveaus.
Deze berusten op besluitvormingsmodellen en geïntegreerde databases.
(testen van mogelijke alternatieven)
Bv. Walmart

IT ALS STRATEGISCH WAPEN

Interne toepassing : het opzetten en versterken van een strategie door te zorgen voor betere gegevens en informatie in de organisatie

Bv. netwerken, intranetten, ERP-systemen

Externe toepassing : de organisatie helpen relaties met klanten, leveranciers, en andere organisaties te herdefiniëren en te ondersteunen

Bv. netwerkstructuren, extranetten, e-commerce

Netwerk computers die binnen of tussen organisaties met elkaar zijn verbonden, zodat zelfs mensen in **≠ bedrijven** informatie kunnen uitwisselen en samenwerken aan projecten.

Intranet een **privé** informatiesysteem dat zich over het hele bedrijf uitstrekt, en dat gebruik maakt van de communicatieprotocollen en –standaards van het internet en het World Wide Web, maar dat slechts toegankelijk is voor mensen **binnen het bedrijf**.

ERP-systemen ‘Enterprise Resource Planning’
Verzamelen, verwerken, en leveren informatie over **alles wat een bedrijf doet**.
Bv. over orderverwerking, productontwerp, inkoop, inventaris, productie,..

Extranet organisatie kan toegang krijgen tot belangrijke partners, leveranciers en klanten.

Turner Industries Ltd.

WAT gespecialiseerd in het verlenen van alle diensten die nodig zijn voor de uitvoering van enorme industriële projecten als grootschalige constructies en systematische onderhoudsprojecten voor raffinaderijen en de petrochemische industrie

SUCCES te danken aan de supergeavanceerde IT-systemen waarmee Turner nieuwe normen voor efficiency, accuratesse en klanttevredenheid kon stellen

IT ‘Interplan’: integreert prognosticeer- en projectcontrolesystemen in kant-en-klare ERP- en planningssoftware >> Turner kan nauwkeurig de duur en de kosten van een project inschatten (tot op de laatste spijker nauwkeurig)

STRATEGISCH GEBRUIK VAN IT

Bv. KCPL: op de site kunnen klanten hun eigen stroomgebruik bekijken, hun rekeningen betalen, en hun kosten leren drukken. Door draadloze meteropnamesystemen te koppelen aan de website, kan het nutsbedrijf klanten de mogelijkheid bieden elke minuut vd dag hun stroomgebruik te bekijken.

Lage-kostenleiderschap	Differentiatie
Operationele efficiency	Vasthouden klanten
Coördinatie tussen afdelingen	Klantenservice
Snelle bevoorrading	Productontwikkeling, marktniches

LAGE-KOSTENLEIDERSCHAP

OPERATIONELE EFFICIENCY

Automatisch allerlei **taken controleren**, maar ook de strategische besluitvorming op het hoogste niveau makkelijker maken. *Bv. ERP-systemen, intranetten, extranetten*

BETERE COÖRDINATIE TUSSEN AFDELINGEN

De **grenzen** tussen afdelingen en tussen organisaties **vervagen**

Bv. bij Ford heeft elke auto zijn eigen website. Daar kan productie meteen zien of een nieuw dashboard-ontwerp zich moeilijk laat monteren en kan vervolgens de ontwerpafdeling op het probleem wijzen

SNELLE BEVOORRADING

EDI 'elektronische gegevensuitwisseling'

Koppelt een **computer** in het ene bedrijf aan een computer in een ander bedrijf, waardoor het mogelijk wordt gegevens over te zenden zonder dat er mensen aan te pas komen.

(de schakel tussen bedrijven en leveranciers)

Bv. Pitney Bowes gebruikt een webproduct, 'Vendorsite', waarmee leveranciers kunnen zien hoeveel van hun producten Pitney op voorraad heeft en hoeveel het nodig heeft

DIFFERENTIATIE

VASTHOUDEN KLANTEN

Informatieve diensten aanbieden met **toegevoegde waarde**

KLANTENSERVICE VERBETEREN

Bv. 'Automate': klanten worden er automatisch aan herinnerd dat het tijd is de auto voor een onderhoudsbeurt naar de garage te brengen. Ook worden de voorkeuren van elke klant opgeslagen zodat als een bepaalde klant nooit wil dat de banden worden opgepompt, de medewerker dat automatisch weet zonder dat de klant dat steeds hoeft uit te leggen.

PRODUCTONTWIKKELING VOOR MARKTNICHES

Bedrijven maken gebruik van internet om **trends** op te sporen of een gat in de markt te vinden

Nike

IT intranet dat een onafgebroken stroom informatie de wereld in moet sturen, zolang het ontwikkelingsproces van het schoeisel duurde. Elk Nike-product heeft een homepage op het net.

VOORDEEL tegen dat de lijn wordt geïntroduceerd, staat de verkopers, de medewerkers van klantenservice en de winkeliers alle informatie ter beschikking

+ ontwikkelingstijd & -kosten zijn teruggedrongen omdat WNs overzee de designs en veranderingen online kunnen bekijken >> hoeven de schoenen niet meer in het echt te zien

E-COMMERCE

E-commerce alle commerciële activiteiten die via een digitaal proces via een computernetwerk worden gedaan. *Bv. applicaties als EDI, extranetten,...*

➤ Drie organisatiestrategieën

- **Spin-off** : afzonderlijke e-business
- **In-hous divisie** : bedrijf met daaronder de divisie
- **Volledig geïntegreerd** : de gewone divisies bevatten ook een e-business component

NIEUWE OPTIES VOOR ORGANISATIEONTWERP

DYNAMISCH NETWERKSTRUCTUUR

Netwerkorganisatiestructuur het bedrijf besteedt de meeste van zijn hoofdfuncties uit en coördineert hun act. vanuit een **klein organisatiehoofdkwartier** (een soort horizontale structuur)

- >> $\pm$ een centraal knooppunt, omgeven door een netwerk van externe specialisten
- >> vervangt de traditionele verticale hiërarchie door een vrijemarktstijl

VOORDELEN

- Organisatie kan een echte wereldspeler zijn (hoe klein ze ook is) (afzetten via onderaannemers)
- Kan putten uit **wereldwijde middelen** voor de beste kwaliteit & prijs
- Snel en zonder hoge investeringen kan ze nieuwe producten ontwikkelen en in de markt zetten

Monorail

Netwerkstructuur

DOEN ZE ZELF eersteklasse-managementexpertise + het afsluiten van de juiste partnerschappen

KENMERK één van de meest minimalistische bedrijven in de computerindustrie, waardoor de organisatie de kosten laag kan houden en snel kan groeien

RELATIES TUSSEN ORGANISATIES

- Veel hightechbedrijven zijn elektronisch verbonden met $\neq$ productieonderaannemers
- Trend: ontwikkeling van elektronische relaties met leveranciers en klanten

Traditionele relaties tussen org.		Opkomende relaties tussen org.
Leveranciers	Relatie op afstand <i>Bv. gebruik van telefoon, post, wat EDI voor bestellingen, facturen, betalingen</i>	Beperkte communicatie met fabrikant <i>Bv. mix van telefonische reactie, post, hardcopy-informatie</i>
	Interactieve elektronische relatie <i>Bv. elektronisch bestellen, factureren, betalen</i>	Directe toegang tot fabrikant, real-time informatie-uitwisseling <i>Bv. elektronische toegang tot productinformatie, consumentenbeoordeling, gegevens klantenservice</i>

INVLOED IT OP HET ORGANISATIEONTWERP

KLEINERE ORGANISATIES

Het **uitbesteden** van functies; dankzij IT: met minder personeel, meer werk verzetten

GEDECENTRALISEERDE ORGANISATIESTRUCTUREN

Informatie die vroeger misschien was voorbehouden aan topmanagers op het hoofdkwartier, kan makkelijk en snel worden **gedeeld met iedereen** in de organisatie

VERBETERDE INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE/HORIZONTALE COÖRDINATIE

VIA: intra- en extranetten

EXTRA PROFESSIONELE STAF EN AFDELINGEN

Bedrijven hebben mensen nodig met professionele kwaliteiten & kennis om de systemen te gebruiken en te onderhouden.

MEER BETROKKENHEID VAN WERKNEMERS

Ze kunnen meteen **relevante informatie ophalen** over hun baan.

Lerende organisatie: iedereen in het bedrijf is ingelogd op het computernetwerk en beschikt over alle informatie betreffende alle aspecten van het bedrijf, zodat iedereen volledig betrokken is bij het oplossen van problemen, het nemen van besluiten en het opstoten van het bedrijf in de vaart der volkeren.

KENNISMANAGEMENT

Kennismanagement systematisch het **intellectuele kapitaal** van een bedrijf vinden, organiseren en beschikbaar stellen. (aanmoedigen van uitwisselings- en leercultuur)

WAT IS KENNIS?

Data eenvoudige, absolute **feiten en cijfers**, die zo op zich weinig nut hebben.
Bv. 30% van een bepaald product wordt aan klanten in Florida verkocht

Informatie gegevens die zijn gecombineerd met andere gegevens en omgezet zijn naar een bepaalde **context** voor specifiek gebruik
Bv. 9/10 in Florida verkochte producten worden gekocht door mensen ouder dan 60

Kennis een **conclusie** die wordt getrokken uit de informatie nadat deze in verband is gebracht met andere informatie en vergeleken met wat al bekend is
Bv. boeken bevatten info maar de info wordt pas kennis als iemand deze opneemt en er gebruik van maakt

- **Expliciete kennis** formele, systematische kennis die gecodeerd kan worden, opgeschreven, en doorgegeven aan anderen in documenten of algemene instructies ('weten wat')
- **Impliciete kennis** gebaseerd op persoonlijke ervaring, vuistregels en oordelen. Het omvat professionele knowhow en expertise, individueel inzicht en ervaring, en creatieve oplossingen die vaak moeilijk zijn te communiceren of door te geven aan anderen. ('weten hoe')

KENNISMANAGEMENTBENADERINGEN

Drie stuwende krachten achter de golf van interesse hiervoor:

- Snelle ontwikkelingen in de IT
- Topmanagers voelen zich verplicht de kennisbronnen van hun organisatie te evalueren
- De inspanningen van bedrijven om een lerende organisatie te worden

Big Data Analytics het verzamelen, organiseren en analyseren van **grote data sets** om **patronen** te ontdekken en andere nuttige informatie. Geeft goede resultaten om beslissingen te nemen door het gebruik van zorgvuldig geselecteerde data-samples

BENADERINGEN:

- ❖ Bijeenbrengen en uitwisselen van **expliciete kennis**
Bv. intellectuele eigendom (patenten, licenties); werkprocessen (beleid, voorschriften); specifieke informatie over klanten, markten, leveranciers, of concurrenten,..
- ❖ Het spreiden van **impliciete kennis** door mensen fysiek met elkaar in contact te brengen of door gebruik te maken van interactieve media
Bv. professionele knowhow, individuele inzichten en creativiteit, persoonlijke ervaring en intuïtie

	Expliciet	Impliciet
	Lever hoogwaardig, betrouwbaar en snelle informatiesystemen voor toegang tot gecodeerde, opnieuw te gebruiken <u>kennis</u>	Kanaliseer individuele <u>expertise</u> voor creatief advies omtrent strategische problemen
Strategie kennismanagement	‘Van-mens-naar-document’-benadering Ontwikkel een <u>elektronisch documentatiesysteem</u> dat kennis codeert, opslaat, verspreid en het hergebruik ervan toestaat	‘Van-persoon-naar-persoon’-benadering Ontwikkel <u>netwerken</u> om mensen met elkaar in contact te brengen zodat impliciete kennis kan worden gedeeld
Technologie	<u>Investeer zwaar</u> in IT, teneinde mensen in contact te brengen met opnieuw te gebruiken, gecodeerde kennis	Investeer op <u>bescheiden schaal</u> in IT, teneinde <u>gesprekken</u> te vergemakkelijken en impliciete kennis uit te wisselen
Mechanismen	<u>Data warehousing & data mining</u> <u>Knowledge mapping</u> <u>Elektronische bibliotheken</u>	<u>Dialogoog</u> <u>Leergeschiedenissen en mondelinge overlevering</u> <u>Communities of practice</u>

DPR Constructions Inc.

(bouwbedrijf)

NADRUK	op teambuilding → iedereen kan vanaf het begin zijn zegje doen, en DPR beschikt over een rijk mechanisme voor het vergaren van kennis
WERKWIJZE	probeert zoveel mogelijk te weten te komen van de beoogde gebruikers van haar projecten
IT	werknemers ruim toegang verschaffen tot expliciete kennis. Als ze op een probleem stoten dat ze nog niet eerder zijn tegengekomen, kunnen ze de computer pakken en gebruik maken van andere bronnen (problemen die andere WNs hebben meegemaakt).

MECHANISMEN VOOR HET MANAGEMENT VAN EXPLICIETE KENNIS

<i>Data warehousing en data mining</i>	kunnen vooral van pas komen bij het opbouwen van relaties met klanten of bij het betreden van nieuwe markten.
<i>Knowledge mapping</i>	aangeven waar in de organisatie kennis ligt opgeslagen en hoe men er aan kan komen
<i>Elektronische bibliotheken</i>	databases van specifieke soorten informatie voor bepaald gebruik

MECHANISMEN VOOR HET MANAGEMENT VAN IMPLICIETE KENNIS

Nadruk ligt meer op **menselijke interactie**.

DIALOOG

Het doel is een collectief bewustzijn scheppen via **forums op intranetten**.

Bv. Novartis – een biowetenschappelijk bedrijf – houdt vier keer per jaar een kennisbeurs om wetenschappers en andere WNs een kans te geven elkaar van mens tot mens te spreken.

LEERGESCHIEDENISSEN EN MONDELINGE OVERLEVERING

Leergeschiedenissen ontworpen om de geschiedenis te achterhalen van de manier waarop **essentiële besluiten zijn genomen** en problemen zijn opgelost, zodat kennis kan worden doorgegeven aan anderen.

>> iedereen wordt rechtstreeks geciteerd en de herinneringen worden verweven tot een fascinerend verhaal

Afteraction review deelnemers nemen 15min of zo de tijd om te praten over wat **er had moeten gebeuren**, wat er werkelijk gebeurde, waarom er een discrepantie bestaat tussen de twee en welke les er uit de ervaring kan worden getrokken

Corporate story-telling mensen gieten hun expertise en inzicht in **verhaalvorm**.

Kennis creëren bij Novartis

DOEL haar geavanceerde en uiteenlopende kennis bijeen brengen, beheren en doorgeven

'kennisnetwerk' nadruk ligt op mensen met elkaar in contact brengen voor het uitwisselen van impliciete kennis, en omdat het aangeeft dat het het netwerk van werknemers is dat het verschil maakt voor de toekomst van het bedrijf en niet een managementhiërarchie (daarom gebruiken ze de term 'kennismanagement' niet).

UITDAGING mensen betrokken houden op het moment waarop ze overstappen van de fysieke dialoog naar de on-linedialoog. *Bv. een groep besloot elke on-linedialoog te openen met een provocerende vraag om de mensen wakker te houden*

COMMUNITIES OF PRACTICE ('SAMENWERKINGSVERBANDEN')

Communities of practice personen die zich **informeel** met elkaar verbonden weten te voelen omdat ze tegenover **dezelfde problemen** staan en dezelfde oplossingen nastreven
Bv. monteurs die bij de watercooler tips uitwisselen, freelanceschrijvers die eens per week koffie drinken en over de projecten praten waarmee ze bezig zijn,..

MANAGERS: kunnen deze niet managen maar ze kunnen we het personeel aanmoedigen en helpen om zo het leerproces en de uitwisseling van kennis kracht bij te zetten

VERSPREIDING VAN PROFESSIONELE KENNIS EN EXPERTISE

Bv. adviesbureaus zetten vaak 'beste werkwijze'-databases op met gedetailleerde beschrijvingen van projecten zodat consultants over de hele wereld gebruik kunnen maken van elkaars expertise.

DEEL IV: INTERNE ONTWERPELEMENTEN

H8. OMVANG, LEVENSCYCLUS EN CONTROLE VAN DE ORGANISATIE

Oxford Health Plans

BEGIN	groeistrategie
VERANDERING	naarmate Oxford groter werd en de opbrengsten en aandeleprijzen daalden, stapelden zich onderhuids de problemen op (ontoereikende reserves, onvoldoende interne financiële controle,...) → managers waren vergeten controlemechanismen in te bouwen die een bedrijf financieel gezond houden

OMVANG VAN DE ORGANISATIE: IS GROTER OOK BETER?

DRUK TOT GROEI

Groei is nodig om economisch gezond te blijven, **stiltand = achteruitgang**

(stiltand : klanten worden ontevreden → concurrentie komt beter tegemoet aan hun wensen → snoept het marktaandeel weg)

GROOT VERSUS KLEIN

GROOT

Organisaties hebben enorme hoeveelheden bedrijfsmiddelen en schaalvoordelen nodig om wereldwijd te kunnen concurreren, *bv. enkel een groot concern als Boeing kan een 747 bouwen*

- Kunnen risico's nemen die de kleine niet aankunnen
 - Vergt complexe managementsystemen
 - Risico's : inefficiëntie, rigiditeit, trage reactiesnelheid
- >> moeizamer innoveren en aanpassen aan noden klanten

KLEIN

- Platte structuur met een organische, losse managementstijl die ondernemerschap en innovatie bevordert. (Sneller reactievermogen en meer flexibiliteit.)
- 150 mensen is de optimale schaal, bij meer personeel krijgen we effectiviteitsverlies

HYBRIDE VAN GROOT BEDRIJF/KLEIN BEDRIJF

De middelen van een grote onderneming, maar de simpele vorm en flexibiliteit van een klein bedrijf.
DOOR zich te reorganiseren in groepen kleine bedrijven.

Front/back-benadering bedrijf verdelen in units met ≠ rollen.
>> achterkant : ontwerpen en produceren van G&D
>> voorkant : het integreren en afleveren van G&D aan klanten

LEVENSCYCLUS VAN DE ORGANISATIE

FASES IN DE LEVENSCYCLUS

1. ONDERNEMERSFASE

Het maken van een product en overleven op de markt.

De organisatie is informeel en niet-bureaucratisch.

Groei komt voort uit creatieve nieuwe producten.

Bv. Apple Computers : toen Jobs en Wozniak in de garage van Wozniaks ouders zaten.

OVERGANG: behoefte aan **leiderschap**.

De eigenaars moeten managementproblemen beginnen oplossen.

De structuur moet gevormd worden met het oog op een continue groei.

2. COLLECTIVITEITSFASE

Ontwikkeling van duidelijke doelen en het uitstippelen van een koers.

Communicatie en controle zijn vnl. informeel, al verschijnen de eerste formele systemen.

Bv. Apple Computers : snelle groeiperiode, mensen zetten zich enthousiast in voor het bedrijf.

OVERGANG: behoefte aan **delegeren**.

Vrijheid wordt geleidelijk aan steeds meer beperkt door het sterke topdownleiderschap.

Men moet mechanismen vinden om afdelingen te controleren en te coördineren zonder directe supervisie door de top.

3. FORMALISATIEFASE

Invoering en toepassing van regels, procedures en controlesystemen.

De communicatie is minder frequent en formeler.

Topmanagement : strategie en planning

Middenkader : operationele activiteiten

OVERGANG: behoefte aan **minder bureaucratische rompslomp**.

Het middenkader raakt verstrikt in een enorm web van systemen en programma's.

Er zijn weinig innovaties.

4. UITWERKINGSFASE

Op zoek gaan naar een nieuwe manier van samenwerken en van teamwerk.

Formele systemen worden versimpeld en vervangen door managersteams en taakgroepen.

OVERGANG: behoefte aan **revitalisering**.

De organisatie is niet meer afgestemd op de omgeving of wordt traag en al te bureaucratisch, zodat ze een fase van stroomlijnen en innovatie moet doormaken.

(In deze periode worden topmanagers vaak vervangen)

Biogen

DOEL de industriële chemie veranderen en domineren

FOUT hoewel de oprichters geweldige wetenschappers hadden ingehuurd, hadden ze niet al te veel aandacht geschonken aan het inhuren van goede managers

OPL aanstellen van een managementteam

>> heeft het bedrijf overgebracht naar diens formalisatiefase in haar levenscyclus

ORGANISATIEKENMERKEN GEDURENDE DE LEVENSCYCLUS

	I. Ondernemersfase	II. Collectiviteitsfase	III. Formalisatiefase	IV. Uitwerkingsfase
Kenmerk	Niet-bureaucratisch	Pre-bureaucratisch	Bureaucratisch	Zeer bureaucratisch
Structuur	Informeel, onemanshow	Vnl. informeel, een <u>paar procedures</u>	Formele procedures, werkverdeling, nieuwe specialismen toegevoegd	<u>Teamwerk</u> binnen bureaucratie, denken als een klein bedrijf
Producten of diensten	Één	Hoofdproduct/-dienst, met variaties	Lijn	Meerdere
Belonings- en controlesystemen	Persoonlijk, <u>paternalistisch</u>	Persoonlijk, bijdragen aan succes	Onpersoonlijk, <u>geformaliseerde</u> systemen	Uitgebreid, toegesneden op product en afdeling
Innovatie door..	Eigenaar/manager	WNs en managers	Aparte innovatiegroep	Geïnstitutionaliseerde R&D
Doel	Overleving	Groei	Interne stabiliteit, marktexpansie	Reputatie, complete organisatie
Stijl topmanagement	Individualistisch, ondernemersgeest	Charismatisch, richtinggevend	Delegeren met controle	Teambenadering, aanval op bureaucratie

BUREAUCRATIE EN CONTROLE IN DE ORGANISATIE

WAT IS BUREAUCRATIE?

- Regels en procedures
- Specialisatie en werkverdeling
- Gezagshiërarchie
- Technisch gekwalificeerd personeel
- Scheiding tussen positie en individu (geen vriendjespolitiek)
- Schriftelijke communicatie en verslaglegging

OMVANG EN STRUCTUURKENMERKEN

Formalisatie regels, procedures en documentatie die de **R&P van WNs** vastleggen
Centralisatie mbt het hiërarchieniveau waar de **bevoegdheid** ligt tot het nemen van **besluiten**

Personeelsratio's

- Ratio topmanagers/totaal personeel is kleiner in grote organisaties (schaalvoordeel)
- Ratio's voor ondersteunend personeel groeien proportioneel mee met het bedrijf

BUREAUCRATIE IN EEN VERANDERENDE WERELD

Industriële tijdperk : men had er nood aan dat er orde werd gecreëerd voor grote groepen mensen en om zo machtsmisbruik te voorkomen.

Huidig : werknemers meer trainen, en deze uitgebreidere training komt ipv bureaucratische regels en procedures die verstikkend werken op de creativiteit van mensen om problemen op te lossen en de capaciteiten van de organisatie te vergroten.

- Aangepaste platformen
- Kleinere, geografisch gebaseerde teams
- Meer bevoegdheden bij WNs
- Meer professionalisering van het personeel >> bouwen aan gepaste gedragsstandaarden

Professionele partnerschap een organisatievorm die **volledig uit professionals** bestaat
Bv. groepspraktijk van huisartsen

DYNAMISCH CONTROLESYSTEEM

Type	Vereisten
Markt	Prijzen + concurrentie + relatie obv uitwisseling
Bureaucratie	Regels + normen + hiërarchie + legitiem gezag
Clan	Traditie + gemeenschappelijke waarden en opvattingen + vertrouwen

BUREAUCRATISCHE CONTROLE

Bureaucratische controle het gebruik van regels, beleid, standaardisatie, gezagshiërarchie, schriftelijke documentatie en andere bureaucratische mechanismen om **gedrag te standaardiseren** en **prestaties te beoordelen**

GEZAGSBASES

Rationeel, legitiem gezag > andere controlemiddelen als basis voor interne beslissingen en activiteiten

Rationeel-wettelijk gezag het geloof van WNs in de legitimiteit van regels en het recht van degenen in de **gezagsposities** om bevelen te geven
Bv. de overheid

Traditioneel gezag het geloof in de tradities en in de legitimiteit van de status van mensen die gezag uitoefenen via **tradities**
Bv. monarchieën en kerken

Charismatisch gezag de toewijding aan het voorbeeldige karakter of de heldhaftigheid van een **individu** en de orde die deze persoon aanbrengt
Bv. revolutionaire militaire organisaties

MANAGEMENT-CONTROLESYSTEMEN

Management-controlesysteem de geformaliseerde **routinematige** activiteiten, rapporten en procedures die informatie gebruiken om **patronen** in activiteiten te handhaven of te wijzigen.

Subsystemen	Inhoud en frequentie
Budget	Financieel, uitgaven voor middelen, maandelijks ➤ Financiële doelstellingen voor het komende jaar opstellen
Statistische verslagen	Niet-financiële output, wekelijks of maandelijks, vaak per computer ➤ Niet-financiële prestaties evalueren en bewaken
Beloningssystemen	Jaarlijkse evaluatie van managers obv afdelingsdoelen en prestaties ➤ Managers en WNs aansporen de prestaties te verbeteren en de afdelingsdoelen te realiseren
Operationele procedures	Regels en voorschriften, beleid met gedragscode, continu ➤ Afwijkingen corrigeren en act. weer op het juiste spoor zetten

TNT UK

MANAGEMENTCONTROLESYST. checken de prestaties zo geregeld en zo gedetailleerd dat elke manager zich voortdurend bewust is van bestaande problemen en dat elke werknemer de informatie heeft om aan de oplossing ervan bij te dragen

TNT-managers formuleren strikte definities van wat kwaliteitsservice voor elk aspect van het bedrijf betekent, en voorzien de medewerkers van duidelijke richtlijnen hoe ze verbeteringen kunnen aanbrengen

DEPOTS sterke onderlinge rivaliteit; willen elk bovenaan de scorelijst staan

MARKTCONTROLE

Doet zich voor als de output en productiviteit van de organisatie gemeten worden mbv **prijsconcurrentie**. Wordt voornamelijk op het **niveau van de hele organisatie** toegepast.

Enkel zinvol indien de output in een prijs kan worden uitgedrukt en als er concurrenten zijn!

E-commerce metingen

Hoewel e-commercebedrijven nieuwe methoden gebruiken om hun prestaties te evalueren, komen er toch een paar standaardmaatstaven tot ontwikkeling, bv. *unieke gebruikers, gemiddelde tijd die per maand wordt besteed, aantal keren dat een pg wordt bekeken, bereik (gem % internetgebruikers dat een bepaalde site bekijkt)*

Managers kijken ook vaker naar maatstaven als wat het kost om nieuwe klanten binnen te halen en te houden.

Imperial Oil Limited (voormalig: Esso)

Transformeerde zijn R&D-afdeling tot een semi-autonoom profitcenter. Tegenwoordig ontvangt deze een veel kleiner budget en onderhoudt het in wezen zichzelf met toegepast onderzoek en contracten voor laboratoriumdiensten met interne en externe klanten. (mogen zelf externe laboratoria inschakelen indien dit goedkoper zou zijn)

De uitstekende en goedkope diensten trekken vele orders van buiten het bedrijf.
Bv. Ford en GM testen nieuwe motors uit in het dynamometerlab van Imperial.

CLANCONTROLE

Komt meestal voor in kleine, informele organisaties of in organisaties met een sterke cultuur

Indien de ambiguïteit en onzekerheid hoog zijn.

Hoge onzekerheid : wil zeggen dat de onderneming geen prijskaartje kan hangen aan haar diensten en dat de dingen zo snel veranderen dat de regels en voorschriften niet in staat zijn het juiste gedrag te bepalen.

Clancontrole

het gebruik van **sociale kenmerken** om het gedrag te beheersen

Bv. bedrijfscultuur, gemeenschappelijke waarden, betrokkenheid, tradities & opvattingen

Nieuwe WNs moeten een langdurige kennismakings- en inwerkperiode doorlopen om door collega's geaccepteerd te worden.

Bv. St. Luke Communications : het bedrijf liet een contract van 90 miljoen dollar schieten omdat het anders snel nieuwe werknemers had moeten aannemen die misschien niet zouden passen binnen diens aparte cultuur

Columbus Mills

ALS CLANCONTROLE GOED FUNCTIONEERT, IS BUREAUCRATISCHE CONTROLE OVERBODIG.

Toen Martha werd gepromoveerd tot VP wilde ze de R&D-afdeling 'onder controle' zien te krijgen. Deze werd heel losjes gerund en mensen konden doen wat ze wilden. Haar eerste stap was een gedetailleerd budgettensysteem (zelfs kleine uitgaven moesten worden begroot).

Des te gedetailleerder en intensiever het bureaucratische controlesysteem werd, des te verder de tevredenheid en productiviteit op de afdeling afnam.

BESLUIT : de controleprocedures waren niet geschikt voor de R&D-afdeling.

DE BALANCED SCORECARD

Managers kunnen de scorecard gebruiken om doelen vast te stellen, middelen toe te wijzen, begrotingen op te stellen, en beloningen vast te stellen.

Balanced scorecard integreert de verschillende **controledimensies** zodat managers een volledig beeld krijgen van de prestaties der organisatie.
Het brengt traditionele financiële metingen in evenwicht met operationele metingen betreffende de essentiële succesfactoren van een bedrijf.

Vier perspectieven

- **Financieel perspectief** : een interesse dat de organisatieactiviteiten bijdragen aan het verbeteren van financiële prestaties op KT en LT
Bv. netto-inkomen, ROI
- **Klantenservice-indicatoren** : meten zaken als de manier waarop klanten tegen een organisatie aankijken, alsook de mate van klantenbinding en -tevredenheid
- **Bedrijfsprocesindicatoren** : richten zich op productie- en activiteitenstatistieken
Bv. het uitvoeren van orders, de kosten per order
- **Potentieel dat een bedrijf bezit om te leren en te groeien** : de vraag hoe goed middelen en menselijk kapitaal worden gemanaged voor de toekomst van het bedrijf
Bv. het vasthouden van personeel, het verbeteren van bedrijfsprocessen, de introductie van nieuwe producten

ORGANISATIENEERGANG & SCHAALVERKLEINING

Oorzaken

- Atrofie
- Kwetsbaarheid
- Achteruitgang/concurrentie omgeving

Technieken om schaalverkleining te managen

- Alternatieven zoeken, *bv. inlevering loon*
- Meer ipv minder communiceren
- Hulp aan ontslagen medewerkers outplacement
- Erkennen van en omgaan met psychologie

H9. ORGANISATIECULTUUR EN ETHISCHE WAARDEN

SAS Institute

BEDRIJFSKLIMAAT	gezond, waarin WNs worden gerespecteerd en 'behandeld als volwassenen'. De 'SAS'-cultuur hecht grote waarde aan mensen en aan relaties tussen mensen.
GEVOLG	doordat men zo goed behandeld wordt, behandeld men het bedrijf goed

ORGANISATIECULTUUR

Cultuur de serie waarden, basisopvattingen, inzichten en denkwijzen die door leden van een organisatie gedeeld wordt en aan nieuwe leden wordt onderwezen

Twee niveaus

-  **Oppervlakte** : zichtbare artefacten en waarneembare gedragingen – de manier waarop men zich kleedt en optreedt, de symbolen, verhalen en ceremonies
-  **Achterliggende waarden**, vooronderstellingen, opvattingen en denkprocessen
Bv. bij Southwestern Airlines zijn de rode 'LUV'-hartjes een zichtbaar symbool; de achterliggende waarde is dat 'wij één grote familie zijn waar iedereen om elkaar geeft'.

ONTSTAAN EN DOEL VAN CULTUUR

Geeft gevoel van organisatie-identiteit.

Twee essentiële functies

-  **Integratie van leden**, zodat ze weten hoe ze met elkaar moeten omgaan
-  De organisatie helpen zich aan de **externe omgeving aan te passen**

Interne integratie de leden ontwikkelen een **collectieve identiteit** en weten **hoe** ze effectief moeten **samenwerken** (stuurt dus de dagelijkse werkrelaties)

Externe aanpassing de **wijze** waarop de organisatie **doelen verwezenlijkt** en met buitenstaanders omgaat

INTERPRETATIE VAN CULTUUR

RITEN EN CEREMONIES

= de **uitgewerkte, geplande activiteiten** waaruit een **speciaal evenement** bestaat en die vaak ten behoeve van een publiek worden uitgevoerd.

Overgangsriten vergemakkelijken voor werknemers om in een **nieuwe rol** te stappen
Bv. promotie tot seniormanagement gaat gepaard met een eerste maaltijd in de kantine voor hogere managers

Versterkingsriten een krachtigere sociale identiteit creëren en de **status** van de werknemers verhogen
Bv. succesvolle verkopers ontvangen een beloning

Vernieuwingsriten **trainings-** en **ontwikkelingsactiviteiten** weerspiegelen
Bv. McDonald's : nationale hamburgerbakwedstrijd voor teams uit het hele land

Integratieriten een **band** en sympathie tussen werknemers wekken
Bv. Wal-Mart-yell die wordt gebruikt in alle winkels door de werknemers

VERHALEN

Verhalen gebaseerd op echte voorvallen en worden regelmatig uitgewisseld onder werknemers en aan nieuwkomers verteld om ze informatie te geven over de organisatie. Vele gaan over een bedrijfsheld (fungeren als model of ideaal voor culturele waarden en normen)

Legenden het gaat om gebeurtenissen in het verleden, die mogelijk verfraaid zijn met allerlei verzonden details

Mythen stroken met de waarden en opvattingen van de organisatie maar worden niet door feiten gestaafd

SYMBOLEN

= iets wat iets anders **vertegenwoordigt**

Bv. niemand heeft een eigen bureau of plek : waarden van openheid, flexibiliteit, gelijkheid

TAAL

= bepaalde **slogan of metafoor** gebruiken om een speciale betekenis over te brengen op werknemers

Bv. bij PeopleSoft Inc. noemen werknemers elkaar PeoplePeople, zijn er PeopleSnacks,.. 'familie'-cultuur

ONTWERP EN CULTUUR VAN DE ORGANISATIE

DE OP AANPASSING GERICHTE ONDERNEMERSCULTUUR

Strategische focus op de externe omgeving via **flexibiliteit** en verandering om aan **klantbehoeften** te voldoen. Stimuleert normen en opvattingen.

Reageert snel op omgevingsveranderingen, alsook creëert het actief omgevingsveranderingen.

Bv. gebruikt door eBay e.d. om klanten op hun wenken te kunnen blijven bedienen

DE MISSIECULTUUR

Nadruk op de een **duidelijke visie** omtrent het overkoepelende organisatiedoel en op het realiseren van **doelstellingen**. De prestaties van de individuele werknemers moeten aan een vaste norm voldoen.

Bv. PepsiCo : wenst het beste bedrijf te worden in consumptiegoederen. De jaarlijkse prestatiebeoordeling kijkt vooral of het betreffende individu aan de prestatiedoelen voldoet, zoals marketing- of omzetdoelstellingen.

DE CLANCULTUUR

Gericht op de **betrokkenheid en participatie** van de organisatieleden.

Richt zich op de behoeften van de werknemers als de weg naar uitstekende prestaties.

Bv. SAS-institute : belangrijkste waarde is de zorg voor werknemers en ervoor zorgen dat ze alles hebben wat ze nodig hebben om tevreden en productief te zijn.

DE BUREAUCRATISCHE CULTUUR

Ondersteunt het **methodisch aanpakken** van zakendoen.

Via symbolen, helden en ceremonies.

Sterke consistentie, conformiteit en samenwerking onder leden, minder persoonlijke betrokkenheid.

Bv. verzekeringsmaatschappij : strenge dresscode, vast moment van koffiepauze maar men waardeert die betrouwbaarheid. Ze boeken succes omdat ze precies doen wat ze belooft hebben in de afgesloten polissen.

STERKTE VAN CULTUUR EN SUBCULTUREN IN ORGANISATIES

Cultuursterkte mate van **overeenstemming** onder leden v/e organisatie over het belang van specifieke waarden

Subculturen kan gebeuren door een kantoor, branche of een eenheid binnen een bedrijf dat **fysiek gescheiden** is van de hoofdactiviteiten van het bedrijf.

! als subculturele waarden te sterk worden en de culturele waarden gaan overheersen, kan de prestatie van de organisatie daaronder lijden.

Pitney Bowes Credit Corporation

HOOFDKWARTIER typische bedrijfsomgeving met een ordentelijke cultuur van blanke muren en neutrale bekleding. Op de 3^e verdieping weliswaar, lijkt het op een kleurboek. De vriendelijke gangen zetten aan tot ad-hocconversaties waar WNs ideeën en informatie kunnen uitwisselen.

HUIDIG een afzonderlijke divisie, met zijn eigen subcultuur waar er meer nadruk ligt op waarden als teamwerk, het nemen van risico's en op creativiteit.

CULTUUR EN DE LERENDE ORGANISATIE

Lerende organisaties kennen **sterke, op aanpassing gerichte culturen** die de volgende waarden omvatten :

- I. Het geheel is waardevoller dan de delen, en grenzen zijn zo minimaal mogelijk (vermindert de barières zowel intern als met andere bedrijven)
- II. Gelijkheid is een belangrijke waarde (mensen kunnen risico's nemen en zich ten volle ontplooiën)
- III. De cultuur nodigt uit tot het nemen van risico's, verandering en verbetering (doel van een lerende organisatie is het zetten van vraagtekens bij de status-quo)

ETHISCHE WAARDEN IN ORGANISATIES

Ethiek de **morele principes en waarden** die bepalen wat goed of slecht gedrag van een persoon of groep is
>> gedrag waarover de wet zwijgt

Wetsregels een serie principes die **voorschrijven** hoe mensen zich moeten gedragen, deze zijn algemeen aanvaard in de samenleving en zijn af te dwingen in de **rechtbanken**
>> gedrag dat niet noodzakelijkerwijs aan ethische normen onderhevig is
Bv. men wordt verondersteld een drenkeling te redden

Managementethiek morele principes die als **richtlijn** dienen voor beslissingen en gedrag van **managers**
Bv. men kon bij een reisbureau grote premies krijgen indien ze elke maand ≥ 100 klanten bij een bepaald autoverhuurbedrijf onderbrachten, maar de klanten wouden doorgaans gewoon het goedkoopste bedrijf

Sociale verantwoordelijkheid de plicht van het management om keuzes te maken en actie te ondernemen zodat de organisatie ook **bijdraagt** tot het **welzijn en belang van de samenleving** als geheel

Ethisch dilemma als elke andere keuze, elk ander gedrag onwenselijk is omdat het **mogelijk negatieve ethische gevolgen** heeft. Het is lastig te bepalen wat nu goed of slecht is.

BRONNEN VAN ETHISCHE WAARDEN IN ORGANISATIES

PERSOONLIJKE ETHIEK

Mensen leren zich te conformeren aan het morele gedrag dat collega's en de samenleving verwachten.

Ethisch kader dient als **richtlijn bij beslissingen**, berekenen de kosten en baten in geld

Kader van de persoonlijke vrijheid beslissingen worden genomen om individueel een zo groot mogelijke vrijheid te bieden

Kader van verdelende rechtvaardigheid beslissingen zijn moreel juist als ze **gelijkheid, eerlijkheid en onpartijdigheid bevorderen** bij de verdeling van beloningen en het opleggen van regels die noodzakelijk zijn voor sociale samenwerking

ORGANISATIECULTUUR

Ethiek is evenzeer een kwestie van de organisatie zelf.

ORGANISATIESYSTEMEN

Dit is de blauwdruk van de organisatie :

- » Zijn de ethische waarden in beleid en regels vastgelegd?
- » Bestaat er een expliciete ethische gedragscode en, zo ja, is die bekend bij de leden?
- » Zijn er beloningen gekoppeld aan ethisch gedrag? ...

EXTERNE STAKEHOLDERS

Bv. overheidsinstanties, klanten, mondiale marktkrachten, milieubewegingen,...

Bv. Levi Strauss sloot contracten af voor goedkopere arbeidskrachten in Birma en China, maar was later gedwongen daarop terug te komen vanwege de schending van de mensenrechten in die landen.

HOE LEIDERS CULTUUR EN ETHIEK VORMGEVEN

De allerbelangrijkste factor bij ethische besluitvorming is de rol van het topmanagement als het gaat om inzet, leiderschap en het geven van het goede voorbeeld voor ethische waarden.

LEIDERSCHAP OP WAARDEN

= een relatie tussen een leider en volgelingen die is gebaseerd op **sterk geïnternaliseerde, gemeenschappelijke waarden** die bepleit en aangehouden worden door de leider.

Leiders kunnen dit respect en vertrouwen gebruiken om werknemers tot hoge prestaties aan te zetten en hun het gevoel te geven dat het zin heeft de visie van de organisatie uit te voeren.

FORMELE STRUCTUUR EN SYSTEMEN

STRUCTUUR

Managers kunnen de **verantwoordelijkheid** voor ethische waarden **aan een specifieke post toewijzen**.

Commissie 'ethiek' een groep managers die toeziet op naleving van de bedrijfsethiek. Deze doet **bindende uitspraken** over ethisch twijfelachtige kwesties en is verantwoordelijk voor het **disciplineren van overtreders**.

Ombudsman voor ethische kwesties een manager die het **geweten** van het bedrijf vertegenwoordigt.

ONTHULLINGSMECHANISMEN

Klokkenluiden WNs **openbaren** illegale, onethische of onrechtmatige praktijken van de organisatie. Zonder beschermingsmaatregelen ondervinden klokkenluiders negatieve gevolgen en gaat het bedrijf door met de kwalijke praktijken.

ETHISCHE GEDRAGSCODE

Omschrijft **welke waarden en welk gedrag verwacht worden**, evenals welke waarden en welk gedrag niet getolereerd of gesteund zal worden door het management.

TRAININGSPROGRAMMA'S

Kaders voor ethische besluitvorming zijn belangrijk, wanneer de managers deze kennen kunnen ze autonoom handelen en toch een moeilijke beslissing goed overwegen.

Fases van morele ontwikkeling : helpt hen naar een hoger niveau van ethische besluitvorming

BEDRIJFSCULTUUR IN EEN MONDIALE OMGEVING

Het is moeilijk om een gevoel van gemeenschappelijkheid en saamhorigheid te kweken obv de bedrijfscultuur.
>> Nationale cultuur heeft een grotere invloed op werknemers dan bedrijfscultuur.

Specifieke componenten die een mondiale cultuur kenmerken :

- Nadruk op **multiculturele** ipv nationale waarden
- Het baseren van **status op verdiensten** ipv nationaliteit
- **Openstaan** voor nieuwe ideeën uit andere culturen
- Je **gevoelig tonen** voor culturele verschillen zonder je er door te laten hinderen.

H10. INNOVATIE EN VERANDERING

3M

- DOEL** heel veel innoveren en de klanten in alle opzichten tevreden stellen
Ontwikkelde drie aparte types van projectontwikkeling, afhankelijk van de behoeftes
- Ook zijn er verhalen over mislukkingen die uiteindelijk goedlopende nieuwe producten werden
Bv. de lijm die niet goed plakte en leidde tot de Post-it Notes
- De sterke crossfunctionele coördinatie en communicatie helpen het bedrijf klantbehoeften op te sporen, nieuwe ideeën concreet te vertalen in nieuwe producten en die snel op de markt te brengen

INNOVEREN OF TEN ONDER GAAN: DE STRATEGISCHE ROL VAN VERANDERING

Productiebedrijven : moeten nieuwe CRM-technologie invoeren

Dienstverlenende bedrijven : moeten nieuwe informatietechnologie invoeren

INCREMENTELE VS. RADICALE VERANDERING

- Incrementele verandering** een serie **geleidelijke stappen** die het algemene evenwicht in de organisatie niet verstoren en vaak slechts **voor één onderdeel** gevolgen hebben.
Kan nieuwe technologie en productverbeteringen omvatten
Bv. implementatie van verkoopteams op de marketingafdeling
- Radicale verandering** leidt vaak tot een nieuw evenwicht omdat de **hele organisatie getransformeerd** wordt.
Dikwijls een nieuwe structuur en andere managementprocessen
Bv. het ombouwen van een hele organisatie van een verticale → horizontale structuur

SOORTEN STRATEGISCHE VERANDERING

De vier soorten veranderingen staan met elkaar in wisselwerking; als één aspect verandert, betekent dit vaak ook de verandering van iets anders, *bv. toen een verzekeringsmaatschappij nieuwe computertechnologie invoerde om schadeclaims te verwerken, werd pas echt munt geslagen uit de technologie toen de administratief medewerkers in teams van vijf tot zeven mensen gingen werken. De structurele verandering vloeide voort uit de technologische verandering.*

TECHNOLOGISCHE VERANDERINGEN

- Technologische veranderingen** veranderingen in het **productieproces**, met inbegrip van kennisbasis en vaardigheden, die het onderscheidend vermogen van de organisatie mogelijk maken. Doel : efficiëntere productie of een groter volume
Bv. nieuwe onderwijsmethoden aanleren op de universiteit

PRODUCT- EN DIENSTVERANDERINGEN

- Mbt de **output** van de organisatie.
Bestaande **producten** worden gewijzigd of er komen totaal nieuwe productlijnen.
Doel : **marktaandeel vergroten**, of om nieuwe markten of klanten te winnen
Bv. Cincinnati Milacron transformeerde zich tot een fullservice industrieleverancier, die niet alleen gereedschap leverde, maar alle industriële plastics, vloeistoffen en chemicaliën

STRATEGISCHE EN CULTURELE VERANDERINGEN

- Mbt het **bestuurlijke domein**, dat bestaat uit de supervisie en het management van de organisatie.
Dit zijn veranderingen in de organisatiestructuur, het strategisch management, .. (**topdown**)
Bv. op een universiteit kan een van bovenaf opgelegde verandering bv. een nieuw beloningssysteem obv verdienste zijn

CULTUURVERANDERINGEN

- Mbt de waarden, attitudes, opvattingen, verwachtingen, capaciteiten en gedrag van werknemers.
Veranderingen in de **manier waarop werknemers denken**.

ELEMENTEN VOOR EEN SUCCESVOLLE VERANDERING

<i>Verandering in organisaties</i>	het invoeren van een nieuw idee of ander gedrag binnen de organisatie .
<i>Innovatie in organisaties</i>	het invoeren van een idee of gedrag dat nieuw is voor de branche, markt of algehele omgeving van de organisatie

Elementen die nodig zijn voor een succesvolle verandering :

- **Ideeën** : verandering is de uitingsvorm van ideeën
- **Behoeften** : ideeën worden pas serieus overwogen als men ziet dat de verandering noodzakelijk is. Als managers een kloof waarnemen tussen de feitelijke prestatie en de gewenste prestatie in de organisatie.
- **Invoering** : wanneer de beslissers groen licht geven
- **Implementatie** : zodra de leden van de organisatie daadwerkelijk een idee, techniek of gedrag gebruiken.
- **Middelen** : energie en activiteiten van mensen

TECHNOLOGISCHE VERANDERING

Tegenstrijdigheid : de condities die nieuwe ideeën bevorderen, lenen zich meestal niet erg voor de implementatie van die ideeën als het gaat om routinematige productie.

Organische organisaties bottom-upstructuur, moedigen werknemers aan om nieuwe ideeën te bedenken en naar voren te brengen.

Mechanistische structuur haar vele voorschriften en regels werken verstikkend op innovatie, maar is wel de beste structuur om efficiënt routineproducten te fabriceren.

DE TWEEZIJDIGE BENADERING

= het incorporeren van structuren en managementprocessen die geschikt zijn voor zowel het **genereren** als het **gebruiken van innovaties**. (de organisatie gedraagt zich dan zowel organisch als mechanistisch, afhankelijk van de situatie)
Bv. wisselende teams van 12 mensen komen 3 dagen lang bij elkaar om ideeën te verzinnen teneinde de kosten te drukken en de productiviteit in bepaalde delen van de fabriek te verbeteren.

TECHNIEKEN OM TECHNOLOGISCHE VERANDERING TE STIMULEREN

OVERSCHAKELEN OP EEN ANDERE STRUCTUUR

Organische structuren creëren wanneer dat nodig is voor het genereren van nieuwe ideeën
Bv. Philips stelt elk jaar tijdelijke teams samen met leden van ≠ afdelingen. Na 5 dagen schakelt het bedrijf weer over op een meer mechanistische bedrijfsvoering om de veranderingen te implementeren.

CREATIEVE AFDELINGEN

Hebben een **organische structuur** om het genereren van nieuwe ideeën en technieken te bevorderen.
Bv. het New Products Center biedt de staf autonomie en vrijheid om nieuwe ideeën uit te proberen, maar de staf moet ook een werkrelatie met andere afdelingen creëren, zodat de innovaties ook daadwerkelijk in een echte behoefte van de bedrijfsafdelingen voorzien.

VENTURE-TEAMS

Krijgen een **aparte locatie** en **eigen faciliteiten** toegewezen.
De teams blijven klein zodat ze autonoom blijven en dat er geen bureaucratie binnensluipt.
Bv. bij 3M mag een medewerker met een idee voor een veelbelovend nieuw product overal in de organisatie mensen weghalen voor zijn team

Variant : **new-venturefonds** : biedt werknemers financiële middelen aan om nieuwe ideeën, producten of activiteiten te ontwikkelen met als doel meer te profiteren hun ondernemersbehoeften
Bv. bij Lockheed Martin mogen WNs twee jaar onbetaald verlof nemen om een nieuw idee uit te proberen, waarbij ze gebruik kunnen maken van bedrijfslaboratoria en –instrumenten, en via het bedrijf verzekerd blijven voor het ziekenfonds. Als het idee aanslaat, investeert het venture-fund \$250.000 in de startende onderneming.

ONDERNEMERSCHAP

Voorvechters van ideeën steken hun tijd en energie in **pogingen om veranderingen** door te voeren. Ze zetten zich in om de natuurlijke weerstand tegen verandering te overwinnen en **anderen** van de waarde van een bepaald idee te **overtuigen**.

Bv. bij Anglian Weather heeft elk innovatieproject een sponsor of voorvechter in de vorm van een klant die een oplossing voor een specifiek probleem zoekt

Technische iemand die een idee **ontwikkelt** voor een technologische innovatie en daar volledig in gelooft, zelfs zo sterk dat hij het risico van verlies van prestige of positie op de koop toeneemt.

Management- supporter en sponsor om een idee te verdedigen en te bevorderen binnen een organisatie. Hij ziet de potentiële toepassing ervan en **heeft het prestige en het gezag** om het een eerlijke kans te geven en er middelen voor uit te trekken.

NIEUWE PRODUCTEN EN DIENSTEN

SUCCESPERCENTAGE VAN NIEUWE PRODUCTEN

80% van de nieuwe producten mislukken bij de introductie, en dan verdwijnt nog eens 10% binnen de 5 jaar.

SUCCEFACTOREN

Houdt verband met de samenwerking tussen de technische en de marketingafdeling.

Succes innoverende bedrijven ..

- Hadden een veel beter inzicht in de **klantbehoeften** en besteedden veel meer aandacht aan marketing
- Maakten **beter gebruik** van **externe** adviezen en technologie (ook al deden ze meer werken in eigen huis)
- **Steun in het topmanagement** kwam van mensen die een hogere functie bekleedden en meer gezag hadden

HORIZONTALE-VERBINDINGSMODEL

Specialisatie	Het personeel op de drie afdelingen (R&D + marketing + productie) is zeer vakkundig op het gebied van hun eigen taken .
Boundary spanning	Elke bij nieuwe producten betrokken afdeling heeft uitstekende verbindingen met relevante sectoren in de externe omgeving.
Horizontale verbindingen	De technische, marketing- en productiemensen wisselen ideeën en informatie uit . De lancering van een nieuw product is een gezamenlijk besluit van alle drie de afdelingen. Crossfunctionele teams kunnen dit faciliteren.

CONCURRENTIEVOORDELEN BEHALEN MET SNELLE PRODUCTINNOVATIE

- Snelle product- en dienstenontwikkeling kan een groot strategisch wapen zijn
- Tijdgebaseerde competitie = producten & diensten sneller leveren dan concurrenten
- Veel bedrijven gebruikten 'fast cycle teams' om zeer belangrijke projecten te ondersteunen

VERANDERING VAN STRATEGIE EN STRUCTUUR

DE BENADERING VAN DE DUBBELE KERN

(bestuurlijke en technische veranderingen met elkaar vergelijken)

Bestuurlijke verandering mbt het **ontwerp en de structuur** van de organisatie zelf
Minder frequent dan technische veranderingen
Doen zich voor als **reactie op andere omgevingssectoren** en volgen een ander intern proces dan technologische veranderingen

Technische verandering wordt bevorderd door een organische structuur die **werknemers** op lage & middenniveaus de **kans geeft met ideeën** te komen
Bv. bij Autodesk stond de nieuwe topleider voor de noodzaak ingrijpende topdownveranderingen te implementeren in een technologisch innovatief, organisch bedrijf. Ze vond dat er een meer mechanistische benadering nodig was om de winsten op te krikken en het kwijnende bedrijf weer op het goede spoor te zetten.

Bestuurlijke kern bv. structuur, controle en coördinatie van de organisatie mbt omgevingssectoren human resources, financiële middelen, concurrenten,...

Technische kern bv. transformatie van GS tot producten & diensten, omgevingsfactoren klanten en technologie

Hire Quality

WAT de nieuwe CEO stormde met een groot vuilnisvat door het hoofdkwartier, giste memopapiertjes van computermonitors, verfrommelde spreadsheets en gooide rapporten op een hoop en stak ze in brand

GEVOLG sommige WNs zagen maanden werk in vlammen opgaan

DOEL totaal papierloos kantoor

FOUTE AANPAK hij vergat de WNs in te lichten en te betrekken bij de verandering in plaats daarvan legde hij boetes op voor het gebruik van het kopieerapparaat of het uitprinten van samenvattingen

Het is de verantwoordelijkheid van de topmanagers om veranderingen naar beneden door te voeren en de werknemers in te lichten en met hen te communiceren.

CULTUURVERANDERING

RE-ENGINEERING EN HORIZONTALE ORGANISATIE

Re-engineering een crossfunctioneel initiatief waarbij **bedrijfsprocessen** een **radicaal nieuw ontwerp** krijgen om tegelijkertijd veranderingen tot stand te brengen in de (organisatie-)cultuur en de IT, en de prestaties drastisch te verbeteren op terreinen als klantenservice, kwaliteit, kosten en snelheid. De nadruk ligt op het proces, niet de functies.
Bv. topleiders bij Jaguar pakten verzet tegen re-engineering aan door degenen die het sterkst tegenstribbelden de leiding te geven over oplossingen voor problemen, terwijl ze zichzelf terugtrokken. Ze implementeerden suggesties van werknemers die zoveel tekortkomingen van Jaguar verhielpen dat zelfs de meest sceptische dealers inzagen dat het bedrijf werkelijk hart had voor werknemers en klanten.

» 'teamwerk', 'empowerment' en 'samenwerking'

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

TQM **kwaliteit** is een **kernwaarde** voor elke activiteit in het bedrijf.
Werknemers en niet managers krijgen de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsnormen.

Kwaliteitskringen groepen van 6-12 mensen die op **vrijwillige basis** bijeenkomen om problemen te analyseren en op te lossen

Benchmarking bedrijven gaan na hoe **anderen** iets beter doen dan zichzelf en proberen vervolgens die prestaties te evenaren of te verbeteren

DE LERENDE ORGANISATIE

Organisatieontwikkeling (OD) richt zich op ontwikkeling en ontplooiing van **mensen** om prestaties te verbeteren. Legt de nadruk op menselijke ontwikkeling, rechtvaardigheid, openheid, vrijheid van handelen & individuele autonomie van WNs.
Dit is een proces van fundamentele verandering in de menselijke en sociale systemen van de organisatie, waaronder de organisatiecultuur.

OD-INTERVENTIES BIJ CULTUURVERANDERING

Grote-groepinterventie deelnemers worden uit alle delen van de organisatie (waaronder dikwijls ook de voornaamste stakeholders van buiten de organisatie) op een andere plaats samengebracht om problemen of kansen, of veranderingsplannen te **bespreken**

Teambuilding zorgen voor **betere communicatie en samenwerking**, en versterken de samenhang binnen organisatiegroepen en teams

Interdepartementale activiteiten vertegenwoordigers van allerlei afdelingen komen samen om conflicten boven tafel te halen, de oorzaken te vinden en verbetering van communicatie en coördinatie te plannen.

STRATEGIEËN VOOR IMPLEMENTATIE VAN VERANDERING

LEIDERSCHAP BIJ VERANDERING

Nood aan leiders die de behoefte aan verandering duidelijk inzien en zorgen dat die plaatsvindt, die een visie voor de toekomstmogelijkheden van de organisatie kunnen ontwikkelen en overbrengen op anderen, en de motivatie en begeleiding bieden om de visie te realiseren.

Leiders bouwen ook betrokkenheid in de hele organisatie op door WNs door fases daarvan te loodsen.

- **Vorbereidingsfase** werknemers horen via memo's, vergaderingen en speeches of persoonlijk contacten dat er een verandering op handen is en ze worden er zich van bewust dat hun werk daarvan gevolgen zal ondervinden.
- Leiders moeten werknemers helpen te begrijpen welke consequenties de verandering precies heeft en wat de positieve uitkomsten zullen zijn. WNs zien het positief? Men gaat over tot implementatie!
- Het werkelijke proces van betrokkenheid begint. De 'proefdraaiing' van de verandering geeft leiders de kans problemen en zorgen van WNs te bespreken en betrokkenheid op te bouwen.
- **Institutionalisering** WNs beschouwen de verandering als normaal en een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

BARRIÈRES TEGEN VERANDERING OP ORGANISATIENIVEAU

- » **Te veel focus op kosten.**
- » **Onvermogen om voordelen te zien.** Voorlichting kan nodig zijn
- » **Gebrek aan samenwerking en coördinatie.** Versnippering en conflicten zijn vaak het gevolg hiervan. In het geval van nieuwe technologie moeten de oude en nieuwe systemen compatibel zijn.
- » **Onzekerheid vermijden.** Nood aan communicatie, zodat iedereen weet wat er gebeurt en welke gevolgen dat voor hun werk heeft.
- » **Angst voor verlies.** Managers en WNs zijn bang macht en status kwijt te raken

TECHNIEKEN VOOR IMPLEMENTATIE

IDENTIFICEER EEN WERKELIJKE BEHOEFTE AAN VERANDERING

Een zorgvuldige **diagnose** van de bestaande situatie is nodig om de ernst van het probleem of de voordelen van de nieuwe kans te bepalen.

ZOEK EEN IDEE DAT BIJ DE BEHOEFTE PAST

Vaak nood aan **zoekprocedures** – met andere managers praten, een taakgroep oprichten om het probleem te onderzoeken, een beroep doen leveranciers, of creatieve mensen in de organisatie vragen een oplossing te vinden

ZORG VOOR ONDERSTEUNING DOOR HET TOPMANAGEMENT

ZORG VOOR EEN INCREMENTELE IMPLEMENTATIE

Soms kunnen grote veranderingen niet allemaal tegelijk worden doorgevoerd, omdat werknemers zich dan overdonderd voelen en zich verzetten tegen de verandering.

De verandering wordt **opgedeeld in kleine stappen** die in een bepaalde volgorde worden uitgevoerd.

MAAK PLANNEN OM WEERSTAND TEGEN VERANDERING TE OVERWINNEN

De implementatie zal botsen met een aantal belangen, en allianties binnen de organisatie in gevaar brengen. Strategieën om weerstand uit de weg te ruimen :

- **Op één lijn brengen** van de noden en doelen van de gebruikers
- **Communicatie en training**
 - Gebruikers informeren over de behoefte aan verandering en over de gevolgen van een voorgestelde verandering, en daardoor geruchten, misverstanden en wrok voorkomen.
 - Training dient ertoe mensen te helpen hun rol in het veranderingsproces te begrijpen en te aanvaarden.
- Psychologisch **veilige omgeving**
- **Participatie en betrokkenheid**
 - De betrokkenen krijgen het gevoel iets te zeggen te hebben over der verandering, moet reeds gebeuren in een vroeg stadium.
- **Dwang**
 - Managers kunnen het dreigement gebruiken dat werknemers hun baan of kans op promotie zullen verliezen.
 - Deze techniek kan nodig zijn als snelheid essentieel is, *bv. wanneer de organisatie in een crisis zit.*
- **Veranderteams** opzetten
- **Voorvechters** van ideeën **stimuleren**

DEEL V: HET MANAGEMENT VAN DYNAMISCHE PROCESSEN

H11. BESLUITVORMINGSPROCESSEN

DEFINITIES

Besluitvorming in een organisatie het proces van identificatie van problemen en probleemoplossing

Fase van probleemidentificatie informatie wordt **verzameld** over de omstandigheden in de omgeving en in de organisatie om te bepalen of de prestaties bevredigend zijn en om de **oorzaak** van tekortkomingen te ontdekken

Fase van probleemoplossing bij overweging van **alternatieve** handelwijzen en indien één alternatief **gekozen** en **geïmplementeerd** wordt

Geprogrammeerde beslissingen **herhalen** zich en zijn **nauwkeurig omschreven**, terwijl er procedures zijn om het probleem op te lossen (prestatiecriteria zijn duidelijk)
Bv. beslisregels over wanneer een kopiemachine aan vervanging toe is

Niet-geprogrammeerde beslissingen **nieuwe** en **nauwelijks gedefinieerde** beslissingen, en er is geen procedure om het probleem op te lossen.
Duidelijke criteria ontbreken & alternatieven zijn vaag.
Vnl. bij strategische planning (hoge onzekerheid & complexe beslissingen)

INDIVIDUELE BESLUITVORMING

RATIONELE BENADERING

Een **ideaal** voor de wijze waarop managers moeten proberen beslissingen te nemen.
Benadrukt de noodzaak van een systematische analyse van het probleem, gevolgd door een keuze en implementatie in een logische, stapsgewijze volgorde.

FASE VAN PROBLEEMIDENTIFICATIE	
1. Houd de beslissingsomgeving in de gaten	De manager zoekt naar interne en externe <u>informatie</u> die duidt op afwijkingen van gepland of acceptabel gedrag. <i>Bv. in het kersseizoen neemt Koslow een kijkje bij haar concurrenten in het winkelcentrum om te zien of ze bepaalde handel afprijzen.</i>
2. Definieer het besluitvormingsprobleem	De manager <u>benoemt essentiële details</u> van het probleem <i>Bv. Koslow geeft aan dat de winkelopbrengsten laag zijn omdat alle verkopen minder waren dan verwacht, of omdat bepaalde productlijnen niet lopen zoals verwacht.</i>
3. Bepaal doelstellingen voor de beslissing	
4. Diagnostickeer het probleem	De manager gaat dieper graven om de <u>oorzaak</u> van het probleem te achterhalen. <i>Bv. de concurrent heeft zijn artikelen afgeprijsd, het bedrijf zelf slaagt er niet in zijn goedverkopende problemen zichtbaar te etaleren.</i>
FASE VAN PROBLEEMOPLOSSING	
5. Ontwikkel alternatieve oplossingen	De manager moet duidelijk inzicht hebben in de <u>≠ opties</u> om de gewenste doelstellingen te realiseren. Hij vraagt anderen om <u>advies of suggesties</u> . <i>Bv. alternatieven : verse producten inkopen, een uitverkoop houden, het aantal werknemers verminderen.</i>
6. Evalueer alternatieven	
7. Kies het beste alternatief	<i>Bv. het aantal stafleden verminderen als methode om de winstdoelstellingen te halen ipv de reclame-inspanningen te doen toenemen of nog meer artikelen af te prijzen.</i>
8. Implementeer het gekozen alternatief	

BEPERKTE RATIONALITEIT

Beschrijft hoe beslissingen onder grote tijdsdruk en met beperkte middelen moeten genomen worden. In de huidige concurrentieomgeving moeten beslissingen vaak in heel korte tijd worden genomen.
Bv. tijdsdruk, een groot aantal interne & externe factoren, vage karakter van het probleem

Intuïtieve besluitvorming op grond van **ervaring en oordeelkundigheid** wordt een probleem opgelost, ipv via logische stappen of expliciete redeneringen
Bv. Jodie Foster staat bekend goede besluiten te nemen obv een uitstekend instinct bij haar productiebedrijf. Foster maakte haar filmdebuut op achtjarige leeftijd, en haar manager betrok haar bij bijna alle beslissingen over rollen, veranderingen in het script,...

>> intuïtie kan dus beschouwd worden als herkenning, omdat, wanneer managers ruime ervaring en kennis verkrijgen in een bepaald gebied, de probleemherkenning en –oplossing vaak bijna vanzelf opduiken als herkenning van informatie die grotendeels vergeten was door het bewuste deel van de geest

Kunnen de selectie van het beste alternatief beïnvloeden :

- Ongrijpbare factoren, *bv. faalangst, speciale attitudes, steun van anderen*
- Persoonlijke aspecten, *bv. beslisstijl, werkdruk, verlangen naar prestige*

BESLUITVORMING OP ORGANISATIENIVEAU

Bij veel beslissingen van de organisatie zijn meerdere managers betrokken.

OPERATIONELE RESEARCH

(zie rationele benadering bij individuele beslissingen)

Voorwaarden

- Probleem is analyseerbaar
- Variabelen zijn meetbaar

Afdelingen voor operationele research passen wiskundige modellen toe om relevante variabelen te kwantificeren en een kwantitatieve representatie te ontwikkelen van alternatieve oplossingen en de kans van lek alternatief om het probleem op te lossen.

Managers bespreken en interpreteren de kwantitatieve gegevens en houden daar rekening mee in hun informele opinie, oordeel en intuïtie.

De SABRE-groep

WAT	een aantal bedrijven die operationele research doen voor en IT-oplossingen leveren aan zeer uiteenlopende bedrijven (began eerst enkel voor American Airlines (AA))
AA	ontwikkelde het yield-managementsysteem : deze moest voorspellen hoeveel stoelen in een bepaalde klasse nodig zijn en de beslissing optimaliseren of de meeste tickets tegen een lagere prijs aan die klanten worden verkocht die vroeg boeken of dat er beter gewacht kan worden en de tickets tegen een hogere prijs moeten worden verkocht aan de mensen die pas op het laatste boeken. >> jaarlijks $\pm$ 1 miljard extra inkomsten voor AA!! Het systeem berust op geavanceerde prognose- en optimalisatiemodellen, waarmee deze complexe beslissingen genomen kunnen worden.

CARNEGIE-MODEL

Onderzoek door de Carnegie-groep : bij beslissingen op het organisatieniveau waren **veel managers betrokken** en de eindbeslissing was gebaseerd op een **coalitie** tussen die managers.

Coalitie een alliantie tussen meerdere managers die het eens zijn over organisatiedoelen en over welke problemen prioriteit hebben.

De twee redenen waarom coalities nodig zijn :

- Organisatiedoelen zijn vaak ambigu en operationele doelen van afdelingen zijn vaak **inconsistent**. (coalitie vormen rond de vraag welke problemen ze gaan oplossen)
- Individuele managers zijn wel rationeel, maar hebben ook te kampen met cognitieve en andere **beperkingen**. Ze hebben niet de tijd, middelen of mentale capaciteit om alle dimensies te onderscheiden.

Het proces van coalitievorming heeft een aantal implicaties voor de besluitvorming op organisatieniveau :

- Beslissingen worden genomen om tot een **bevredigende oplossing** te komen ipv een optimale.
>> Organisaties accepteren 'bevredigende' prestaties en zoeken niet verder naar maximale resultaten, zodat ze meerdere doelen tegelijk kunnen realiseren.
- Managers houden zich bezig met **urgente problemen en KT-oplossingen**
Problematische zoektocht managers gaan in de directe omgeving naar een **snelle oplossing** voor een probleem zoeken. Ze verwachten geen perfecte oplossing als de situatie chaotisch is en vol conflicten
- **Discussies en onderhandelingen** zijn vooral van belang in de fase van probleemidentificatie. Pas als coalitieleden daadwerkelijk een probleem zien, zal actie worden ondernomen.

MODEL VOOR INCREMENTELE BESLUITVORMING

(door Mintzberg) Legt minder nadruk op de politieke en sociale factoren dan het Carnegie-model, maar vertelt ons meer over de gestructureerde **volgorde van activiteiten** die worden ondernomen vanaf de ontdekking van een probleem tot de oplossing ervan.

Bv. keuze van het vliegtuigtype voor een regionale luchtvaartmaatschappij, het ontwikkelen van een nieuwe terminal voor containers in een haven, het vinden van een markt voor een nieuwe deodorant,..

'beslissingsonderbrekingen' dit kan betekenen dat de organisatie een vorig besluit opnieuw moet doorlopen en iets nieuws moet proberen.

IDENTIFICATIEFASE

Onderkennen van een probleem *Bv. in het geval van een ontslag van een verslaggever, leverden luisteraars, collega's en adverteerders commentaar op zijn presentatie. Managers interpreteerden deze signalen totdat een patroon ontstond dat duidde op een probleem*

Diagnose er wordt zo nodig meer informatie verzameld om de probleemsituatie te definiëren. Bij ernstige problemen ontbreekt de tijd voor een uitvoerige diagnose; er moet snel gereageerd worden.

ONTWIKKELINGSFASE

Er wordt een oplossing gevormd voor het probleem dat in de identificatiefase is geformuleerd.

- **Zoekprocedures** : om alternatieven binnen het aanwezige repertoire van oplossingen te vinden
- **Ontwerpen van een unieke oplossing** : het probleem is zo nieuw en onbekend dat eerdere ervaring geen waarde heeft

SELECTIEFASE

Hier wordt een oplossing gekozen.

- **Oordeel** : als één beslisser de eindkeuze maakt obv ervaring (alternatieven systematisch evalueren, operationele research)
- **Onderhandelingen** : indien meerdere beslissers betrokken zijn (vorming van coalitie, Carnegie-model)
- **Goedkeuring** : indien de beslissing door de organisatie geaccepteerd wordt

DYNAMISCHE FACTOREN

Er rijzen soms problemen op die een lus naar een eerder stadium vormen; deze zijn **onderbrekingen in het besluitvormingsproces**. Indien een oplossing als onbevredigend wordt gezien, moet de organisatie weer helemaal terug naar het begin en overwegen of het wel de moeite loont het probleem op te lossen.

DE LERENDE ORGANISATIE

INTEGRATIE VAN HET INCREMENTEEL-PROCESMODEL EN HET CARNEGIE-MODEL

Wanneer beide onderdelen van het proces **heel onzeker** zijn.

- **Carnegie-model** : bij probleemidentificatie : discussie, onderhandelingen en coalitie zijn noodzakelijk bij ambigue problemen of als managers het niet eens zijn over de ernst van een probleem.
- **Incrementeel-procesmodel** : bij probleemoplossing : benadrukt de stappen die naar de oplossing voeren

HET VUILNISBAKMODEL

Het kijkt naar het patroon of de stroom van beslissingen in een organisatie.

↔ voorgaande : focust op het proces van één beslissing

Oorzaken van georganiseerde anarchie

- **Onzekere voorkeuren** : doelen, problemen, alternatieven en oplossingen zijn vaag en slecht omschreven.
- **Onduidelijke, slecht begrepen technologie** : causale verbanden binnen de organisatie zijn moeilijk te onderscheiden.
- **Personeelsverloop** : hoog

Stromen van gebeurtenissen (ipv gedefinieerde problemen en oplossingen)

- **Problemen** : punten waar **ontevredenheid** over de actuele activiteiten en prestaties optreedt
- **Potentiële oplossingen** : bestaan **onafhankelijk van problemen** (en vice versa)
- **Deelnemers** : **werknemers** die komen en gaan. Variëren sterk wat betreft ideeën, perceptie van problemen, ervaring, waarden en training.
- **Keuzemomenten** : hier neemt een organisatie een **beslissing**.

Het totaalpatroon van de besluitvorming krijgt een willekeurig karakter; problemen, oplossingen, deelnemers en keuzemomenten zijn vrijelijk door de organisatie. In zekere zin is de organisatie een grote vuilnisbak waarin de stromen ronddraaien. Als een probleem, een oplossing en een deelnemer elkaar op een bepaald punt kruisen, wordt een besluit genomen en kan het probleem verdwenen zijn.

Gevolgen

- Oplossingen worden ook voorgesteld als er geen problemen zijn
Een werknemer raakt verknocht aan een idee en probeert de rest over te halen.
Bv. de eerste computer loste geen probleem op
- Keuzes worden gemaakt zonder problemen op te lossen
- Problemen worden niet opgelost en blijven bestaan
Deelnemers raken gewend aan bepaalde problemen en staken iedere poging die te verhelpen.
- Een paar problemen worden opgelost

Bv. de filmproductie van Casanova

CONTINGENTIEKADER VOOR BESLUITVORMING

Een reden voor het bestaan van $\neq$ benaderingen is dat ze in $\neq$ situaties gelden.

Twee organisatiekenmerken zijn bepalend

- Doelconsensus
- Technische kennis over de middelen om de doelen te bereiken

Probleemconsensus de overeenstemming tussen managers over de aard van een probleem of gelegenheid en over de na te streven doelen en uitkomsten

Bv. door het stijgend aantal autodiefstallen op de parking van Wal-Mart, vonden sommige dat ze golfkarpatrouilles moesten inzetten, anderen vonden dit te duur en de diefstallen een maatschappelijke kwestie en niet het probleem van de winkel.

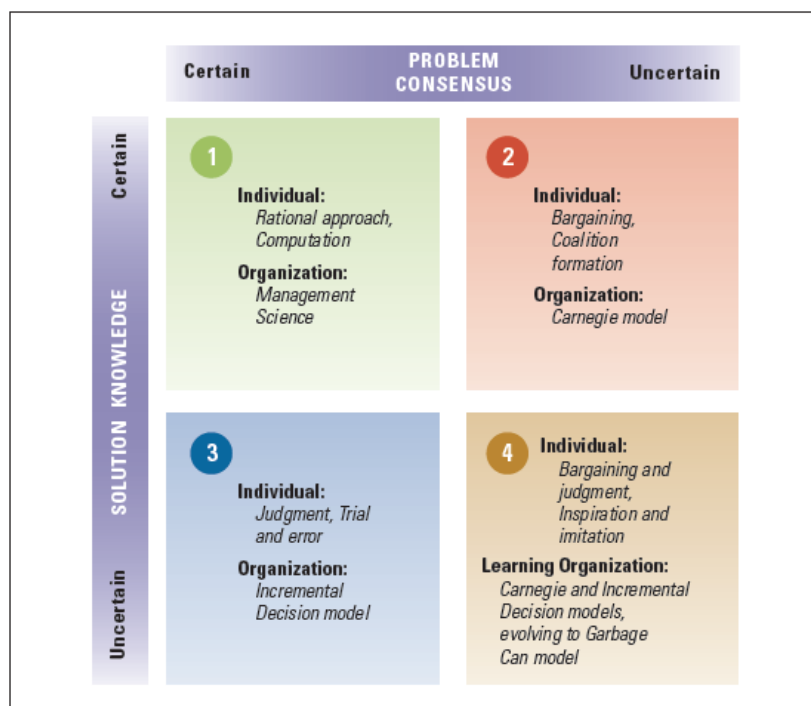
TECHNISCHE KENNIS OMTRENT OPLOSSINGEN

Slaat op het inzicht in en de overeenstemming over de manier waarop organisatiedoelen bereikt moeten worden. Deze is vooral belangrijk in de fase van probleemoplossing.

Als middelen goed begrepen worden, kunnen de juiste alternatieven geïdentificeerd worden en hun kansen met enige mate van zekerheid worden ingeschat.

CONTINGENTIEKADER

KWADRANT I	Rationele besluitvormingsprocedures, hier is er weinig onzekerheid. Beslissingen worden genomen mbv berekeningen .
KWADRANT II	Er worden onderhandelingen en compromissen ingezet. Carnegie-model : indien er geen overeenstemming is over de organisatiedoelen.
KWADRANT III	Technieken om een probleem op te lossen zijn nauwelijks omschreven en worden slecht begrepen. Incrementele besluitvorming : de organisatie neemt met vallen en opstaan een besluit. (intuïtie)
KWADRANT IV	Technieken uit II en III toepassen. Aanvullende technieken - Inspiratie : innovatie, creatieve oplossingen die <u>niet via logica</u> tot stand komen - Imitatie : het <u>overnemen</u> van een beslissing die elders geprobeerd is, in de hoop dat die zal werken in de bestaande situatie



SPECIALE BESLUITVORMINGSOMSTANDIGHEDEN

SNEL VERANDERENDE OMGEVINGEN

Richtlijnen voor besluitvorming in een snel veranderende omgeving : succesvolle bedrijven..

- Houden **informatie nauwlettend in de gaten** om diepgaand en intuïtief inzicht te krijgen in de bedrijfsactiviteiten
- Beginnen **onmiddellijk** te werken aan allerlei alternatieven
- Vragen iedereen om **advies** en leunen zwaar op een of twee ervaren collega's in wie ze veel vertrouwen stellen
- **Betrekken iedereen** bij het besluit en proberen consensus te bereiken; maar als dat niet lukt, dan neemt de topmanager het besluit
- De gemaakte keuzes **sluiten goed aan** op andere beslissingen en de algehele **strategische richting** van het bedrijf

LEREN VAN VERKEERDE BESLUITEN

Elke mislukking betekent nieuwe informatie en een leerproces.

ESCALERENDE INZET

Het is zeer gevaarlijk om aan een falende handelwijze te blijven vasthouden.

Er zijn twee verklaringen voor escalerende inzet van managers :

- Managers **vertekenen** negatieve informatie of **blokkeren** als ze **persoonlijk verantwoordelijk** zijn voor een negatief besluit.
- **Consequent gedrag en volharding** worden in onze samenleving als **waardevol** gezien. Dit kan ertoe leiden dat een bepaalde koers niet verlaten wordt, middelen verkwist worden en er geen leerproces plaatsvindt.

H12. CONFLICT, MACHT EN POLITIEK

Conflicten zijn een natuurlijk en onvermijdelijk resultaat van de nauwe interacties tussen mensen die verschillende meningen en waarden kunnen hebben, $\neq$ doelen nastreven, en in $\neq$ mate van toegang hebben tot informatie en middelen in een organisatie.

Conflicten kunnen ook een positieve kracht zijn omdat ze de status-quo op de tocht zetten, uitnodigen tot nieuwe ideeën en benaderingen, en tot veranderingen leiden.

WAT IS EEN INTERGROEPSCONFLICT?

- **Identificatie met de groep** : WNs moeten zichzelf als lid zien van een groep of afdeling
- **Waarneembare verschillen** tussen groepen
Bv. ze bevinden zich elk op een andere verdieping van het gebouw, hebben $\neq$ opleidingen genoten,..
- **Frustratie** : als de ene groep zijn doel bereikt, bereikt de andere zijn doel niet.

Competitie de rivaliteit tussen groepen die dezelfde beloning in de wacht willen slepen, terwijl bij conflicten het bereiken van doelen rechtstreeks wordt tegengewerkt

BRONNEN VAN CONFLICTEN TUSSEN AFDELINGEN

Deze worden bepaald door contextuele factoren

- Omgeving
- Omvang
- Technologie
- Strategie en doelen
- Organisatiestructuur

ONVERENIGBARE OPERATIONELE DOELEN

Operationele doelen van elke afdeling weerspiegelen de concrete doelstellingen die de leden proberen te bereiken.

Bv. zal vaak voorkomen bij Marketing en Productie omdat hun doelen soms lijnrecht tegenover elkaar staan.

“klanten eisen variatie” $\leftrightarrow$ “we hebben een te brede productlijn”

DIFFERENTIATIE

Differentiatie de **verschillen** in cognitieve en emotionele gerichtheid tussen managers op uiteenlopende functionele afdelingen

TAAKINTERDEPENDENTIE

Taakinterdependentie de **afhankelijkheid** van de ene afdeling van de andere voor GS, middelen of informatie (hoe groter de interdependentie, hoe groter de kans op conflicten)

SCHAARSTE AAN MIDDELEN

De strijd tussen groepen om beperkte middelen

RATIONEEL VERSUS POLITIEK MODEL

(beide worden gebruikt in organisaties)

Rationeel organisatiemodel de doelen zijn met elkaar **in overeenstemming**, er is weinig differentiatie, de afdelingen worden gekenmerkt door gepoolde interdependentie, middelen lijken in overvloed te zijn. ! dit is **een ‘ideaal’**

Politieke model de **verschillen zijn groot**, de groepen hebben $\neq$ belangen, doelen en waarden. Groepen gaan debatten aan om doelen te bepalen en beslissingen te nemen.

MACHT VAN INDIVIDU VERSUS MACHT VAN ORGANISATIE

<i>Legitieme macht</i>	het gezag dat de organisatie verleent aan de formele managementpositie die een manager bekleedt
<i>Beloningsmacht</i>	vloeit voort uit het vermogen anderen te belonen
<i>Dwingende macht</i>	de bevoegdheid iemand te straffen of straffen aan te bevelen
<i>Expertisemacht</i>	is ontleend aan de betere vaardigheden of kennis die iemand heeft
<i>Referentiemacht</i>	komt voort uit persoonlijke kenmerken, bv. <i>mensen respecteren hun manager</i>

MACHT VERSUS GEZAG

<i>Macht</i>	het vermogen van een persoon of afdeling in een organisatie om anderen zo te beïnvloeden dat ze gewenste resultaten tot stand brengen
<i>Gezag</i>	een kracht om gewenste resultaten te bereiken, maar <u>alleen</u> via de formele hiërarchie en officiële relaties tussen manager en ondergeschikten, drie kenmerken : - Gezag is onlosmakelijk verbonden aan posities - Gezag wordt aanvaard door de ongeschikten - Gezag stroomt van boven naar beneden langs de hiërarchie

BRONNEN VAN VERTICALE MACHTSRONNEN

FORMELE POSITIES

(legitieme macht)

Wordt gehandhaafd via symbolen en taal.

De hoeveelheid macht kan worden vastgelegd in het structuurontwerp van de organisatie.

Macht van een bepaalde positie neemt ook toe als deze hen in contact brengt met hogergeplaatsten, bv. *secretaresse*.

MIDDELEN

Het zijn de topmanagers die middelen toewijzen.

CONTROLE OVER BESLISSINGSPREMISSEN EN INFORMATIE

Topmanagers leggen beperkingen op aan de besluiten die op lagere niveaus genomen worden door een referentiekader en richtlijnen op te stellen.

Bv. het topmanagement benoemde een commissie om een nieuwe vice-president Marketing te kiezen. De PDG vertelde de commissie over welke kwaliteiten de nieuwe vice-president precies diende te beschikken. Ook zocht hij de commissieleden uit. Op die manier bepaalde de PDG de beslissingspremissen op grond waarvan de VP Marketing geselecteerd werd.

Controle over informatie : men kan bepalen welke informatie verzameld wordt, hoe die geïnterpreteerd wordt en in welke mate die wordt vrijgegeven.

NETWERKCENTRALITEIT

<i>Netwerkcentraliteit</i>	men neemt een centrale positie in binnen een organisatie en heeft <u>toegang tot info</u> en <u>mensen</u> die van essentieel belang zijn voor het succes van de organisatie. Men kan zijn centrale positie ook gebruiken om <u>allianties te sluiten</u> en <u>loyaliteit</u> op te bouwen, zodat men aanzienlijk macht kan uitoefenen.
----------------------------	---

Hoe verhogen (bv. bij laaggeplaatsten)? Door zich op de hoogte te stellen van bepaalde activiteiten en er ervaring mee op te doen **OF** door moeilijke taken op zich te nemen en gespecialiseerde kennis te verwerven die hen onmisbaar maakt voor managers boven hen.

HORizontale Machtsbronnen

Relaties tussen afdelingen.

Strategische Contingenties

Strategische contingenties

gebeurtenissen en activiteiten binnen en buiten een organisatie die **essentieel** zijn voor verwezenlijking van de **organisatiedoelen**

Afdelingen die de grootste verantwoordelijkheid dragen voor het aanpakken van problemen met belangrijke middelen en voor de afhankelijkheid van die middelen in de omgeving, de meeste macht zullen krijgen.

Machtsbronnen

Afhankelijkheid

Afhankelijkheid tussen afdelingen verklaart relatieve macht.

Bv. de macht van afdeling A over afdeling B is groter als B afhankelijk is van A.

Financiële Middelen

Geld leidt tot **afhankelijkheid**; afdelingen die financiële middelen leveren, hebben iets wat anderen willen.

Verkoop heeft over het geheel genomen de meeste macht. Dat komt omdat verkopers klanten vinden en het product verkopen, waarmee een belangrijk probleem voor de organisatie opgelost is.

“de rijken worden rijker” (je hebt **meer macht**, dus kun je nog meer middelen naar je toe trekken)

Centraliteit

Centraliteit is een kenmerk van een afdeling met taken die de **primaire activiteit** van de organisatie betreffen. Maatstaf ervoor : de mate waarin het werk van de afdeling gevolgen heeft voor de uiteindelijke output van de organisatie.

Onvervangbaarheid

Indien de taak van een afdeling niet door andere beschikbare bedrijfsmiddelen kan worden uitgevoerd.

Aanpakken van Onzekerheid

Indien men onzekerheden vermindert, vergroot men zijn macht.

- **Vooraf informatie verzamelen** : men kan zo een gebeurtenis voorspellen
- **Preventie** : anticiperen op negatieve gebeurtenissen
- **Absorptie** : actie ondernemen na een gebeurtenis om de negatieve gevolgen ervan te verminderen

POLITIEKE PROCESSEN IN ORGANISATIES

Dit zijn de reacties van managers op politiek gedrag :

- Negatief oordeel ervan; schaaft eerder dan dat het helpt doelen te bereiken
- Denken dat het in vrijwel alle organisaties voorkomt
- Komt volgens hen meer voor op hogere dan op lagere niveaus
- Het is aanwezig bij bepaalde besluitvormingsterreinen, *bv. structuurveranderingen, ~~behandeling klachten WNs~~*

DEFINITIES

Macht de **beschikbare** kracht of het potentieel om gewenste resultaten te bereiken

Politiek het **gebruik van macht** om beslissingen zo te beïnvloeden dat die resultaten bereikt worden (natuurlijk proces om geschillen tussen belangengroepen in organisaties op te lossen)

Organisatiepolitiek activiteiten om macht te verkrijgen, te ontwikkelen en te **gebruiken** voor gewenste resultaten, als er onzekerheid of onenigheid is over keuzes

DOMEINEN VAN POLITIEKE ACTIVITEIT

STRUCTUURVERANDERING. Bedreigen bestaande machtsverdelingen en gezagsrelaties, kan een explosie van politieke activiteit veroorzaken. Managers gaan actief onderhandelen om hun bestaande verantwoordelijkheden en machtsbasis te beschermen.

MANAGEMENTOPVOLGING. Beslissingen over werving en selectie kunnen tot onzekerheid, discussie en onenigheid leiden. Managers kunnen deze ook gebruiken om netwerkalianties en coalities te versterken door hun eigen mensen een prominente positie te geven.

MIDDELENTOEWIJZING. Middelen zijn zo essentieel dat er geschillen over prioriteiten zijn.

HET GEBRUIK VAN MACHT, POLITIEK EN SAMENWERKING

TACTIEKEN OM DE MACHTSBASIS TE VERGROTEN

GEBIEDEN MET GROTE ONZEKERHEID BETREDEN

Dit proces van vallen en opstaan levert **ervaring en expertise** op die door andere afdelingen niet gemakkelijk geïmiteerd kunnen worden.

AFHANKELIJKHEID CREËREN

Indien de organisatie afhankelijk is van een afdeling voor informatie, grondstoffen, kennis of vaardigheden, heeft die afdeling macht over de andere afdelingen.

MIDDELEN VERSCHAFFEN

Afdelingen die voor middelen zorgen en die in de vorm van geld, informatie of faciliteiten aan de organisatie verstrekken, hebben veel macht.

Bv. universitaire afdelingen die externe onderzoeksgelden verwerven, en zo bijdragen aan de universitaire overheadkosten, hebben de meeste macht.

VOLDOEN AAN STRATEGISCHE CONTINGENTIES

Strategische contingenties : sommige elementen in de externe omgeving en binnen de organisatie zijn van bijzonder belang voor het succes van de organisatie.

Een contingentie kan zijn :

- een kritische gebeurtenis,
- een taak waarvoor geen vervanging is,
- een centrale taak die een interdependente relatie heeft met veel andere taken in de organisatie.

POLITIEKE TACTIEKEN OM MACHT TE GEBRUIKEN

COALITIES VORMEN

Betekent de tijd nemen om met andere managers te praten en hen over te halen tot jouw standpunt.

>> opbouwen van goede relaties obv respect, vertrouwen en vriendschap.

NETWEKEN UITBREIDEN

- Door contact te leggen met **nieuwe managers**
Nieuwe allianties opbouwen via indienstneming, overplaatsing en promotie
- Door andersdenkenden te **coöpteren**
Mensen met een afwijkende mening binnen het netwerk halen.
(ze de motieven achter jouw beslissingen laten inzien, hun inzicht geven)

BESLISSINGSPREMISSEN BEHEREN

Het opleggen van **beperkingen** bij beslissingen.

Men kan ook het besluitvormingsproces aan banden leggen

- Punten op agenda plaatsen (enkel deze worden besproken)
- Volgorde vastleggen waarin agendapunten worden besproken

LEGITIMITEIT EN EXPERTISE VERGROTEN

Als een verzoek binnen het werkgebied van een afdeling valt en strookt met het gevestigde belang van afdeling, zullen andere afdelingen zich daarin schikken. (kan ook via externe adviseurs/experts)

VOORKEUREN EXPLICITEREN, MAAR MACHT IMPLICIET HOUDEN

Doelen en behoeften expliciet maken, zodat de organisatie kan reageren.

>> een expliciet verzoek wordt vaak gunstig ontvangen omdat andere opties ambigu en vaag zijn

Macht werkt het best in alle stilte

>> vestig je de aandacht erop, dan ben je hem kwijt

TACTIEKEN OM MEDEWERKING TE VERSTERKEN

CREËER INTEGRATIEMECHANISMEN

Deze zijn teams, taakgroepen en projectmanagers die afdelingen met elkaar verbinden.

De integratiemanager moet de **problemen** van beide partijen **begrijpen** en in staat zijn hen in de richting van een **voor beiden aanvaardbare oplossing** te sturen.

Personeel-managementteams werknemersparticipatie verbeteren en coöperatief model leveren voor problemen tussen vakbonden en management
(soms : vakbondsvertegenwoordigers hebben zitting in de directie)

LAAT GROEPSLEDEN ROULEREN

Mensen direct blootstellen aan de waarden, attitudes, problemen en doelen van de andere afdeling.

Individueel kunnen de problemen en doelen van hun oorspronkelijke afdeling uitleggen aan hun nieuwe collega's.

ZORG VOOR EEN GEZAMENLIJKE MISSIE EN VOOR ONVERKOEPELENDE DOELEN

Indien doelen met elkaar verband houden, zullen afdelingen openlijk middelen & informatie delen.

Bv. bij Harley-Davidson verbeterden zowel de interne relaties als de relaties tussen vakbonden en het management enorm, nadat de leiding duidelijk had gemaakt dat het bedrijf met de ondergang werd bedreigd.

MAAK GEBRUIK VAN CONFRONTATIE EN ONDERHANDELING

Confrontatie partijen die een conflict hebben gaan **rechtstreeks** een gesprek met elkaar aan en proberen hun onderlinge verschillen te doorgronden.
Deze is succesvol wanneer managers een 'win-win'-strategie volgen.

Onderhandeling proces dat zich vaak voordoet tijdens confrontaties en de partijen in staat stelt **systematisch** een oplossing te vinden

Risico : er is geen garantie dat de discussies beperkt zullen blijven tot het conflict en dat de emoties niet uit de hand zullen lopen.

Voordeel : indien opgelost, kan er wederzijds respect groeien & wordt samenwerking in de toekomst gemakkelijker.

CAO-onderhandelingen onderhandelingen over een **AO** tussen werknemers en management.
Legt de **verantwoordelijkheden** vast van alle partijen voor de komende 2-3 jaar.
Wordt meestal gevoerd **via de vakbond**.

HOUD EEN INTERGROEPSTRAINING

1. Groepen expliciet het **doel van de training** meedelen : percepties & relaties verkennen
2. (apart) **percepties** van zichzelf & andere groep op schrift stellen & bespreken
3. (samen) de op schrift opgestelde percepties **presenteren** aan de andere groep
4. (apart) wat ze gehoord hebben **verwerken en analyseren**
5. (samen) bespreken welke **verschillen** men heeft ontdekt en de **mogelijke oorzaken** ervan
6. (samen) meer **open** verkenning; hebben nu een gezamenlijk doel
7. (samen) onderzoeken hoe in de **toekomst** de relaties verbeterd kunnen worden

>> lijkt op de OD-benadering van innovatie en verandering.

H13. MODERNE TRENDS IN ORGANISATIEONTWERP

Bosjesmannen in de Kalahari

VROEGER	leefden als nomaden in onvoorspelbare woestijngebieden van Zuidelijk Afrika. In groepen trokken ze samen door de woestijn, verbonden door familie- en vriendschapsbanden
NA BESCHAVING	begonnen bezittingen te verzamelen die hun mobiliteit belemmerden en hen dwongen tot een levensstijl van landbewerkers.
ONENGHEID	wordt nu opgelost via het stamhoofd – gezagshiërarchie. ≈ bureaucratie

DE MONDIALE OMGEVING

Buitengewone ontwikkelingen in de communicatie en de technologie hebben een nieuwe, hoogst concurrerende wereldmarkt gecreëerd voor organisaties.

Geen enkel bedrijf ontkomt aan mondiale invloeden.

Nog meer onzekerheid wordt geschapen door internationale handelsblokken, bv. NAFTA, EU

EIGENSCHAPPEN VAN EEN EXCELLENTE ORGANISATIE

STRATEGISCHE ORIËNTATIE

Dicht bij de klant staan	Klanten zijn de belangrijkste stakeholder
Snelle reactie	Succesvolle bedrijven springen direct in op problemen en nieuwe kansen. In lerende organisaties is de informatie wijdverspreid, zodat alle WNs snel kunnen reageren.
Duidelijke focus en doelen	“doe datgene waar je goed in bent” >> stoot je nevenactiviteiten af
Interorganisatorische verbindingen aangaan	Via samenwerking met andere bedrijven, leveranciers, ..

TOPMANAGEMENT

Leiderschapvisie	Ivm wat de organisatie kan zijn en waarvoor zij staat
Nadruk op actie , verandering, leren	<i>Bv. Pepsi : filosofie achter beslissingen : ‘Klaar, Vuren, Richten!’</i>
Het promoten van kernwaarden	Het bedrijf houdt meer in dan enkel winst <i>Bv. in het credo van Johnson&Johnson komt winst op de laatste plaats</i>
Het bevorderen van kennismanagement	Iedereen in staat stellen gebruikt te maken van kennis

ORGANISATIEONTWERP

- Eenvoudige vorm en **weinig stafpersoneel** (weinig bureaucratie)
- **Empowerment** om ondernemerschap te bevorderen
- **Horizontale structuur** en samenwerking
- **Evenwicht** tussen financiële en niet-financiële prestatiemaatregelen
>> Balanced Scorecard-benadering
- Het gebruik van **elektronische** technologie en e-commerce

BEDRIJFSCULTUUR

- Een sfeer van **vertrouwen** scheppen
>> zorgt voor een open en eerlijke omgang tussen mensen
- **Informatie** uitwisselen
- Productiviteit via **mensen** stimuleren
>> tegenstrijdige ideeën worden niet onderdrukt, maar juist aangemoedigd
- Een **langetermijnvisie** aanhouden
- **Aanpassing en leren** hoog in de vaandel voeren

ORGANISATIEONTWERPEN VOOR DE MONDIALE ARENA

FASES IN ONTWIKKELING TOT INTERNATIONAAL BEDRIJF

<i>Nationale fase</i>	het bedrijf is op de thuismarkt gericht, buitenlandse verkopen via exportafdeling . De managers zijn zich echter wel bewust van de mondiale omgeving en overwegen ze buiten de landsgrenzen het productievolume uit te breiden. FUNCTIONELE/DIVISIONELE STRUCTUUR
<i>Internationale fase</i>	het bedrijf neemt de export serieus en begint meervoudig nationaal te denken. De exportafdeling is al vervangen door een internationale divisie . <i>Meervoudig nationaal</i> concurrentieaangelegenheden in elk land staan los van die in andere landen; het bedrijf houdt zich met elk land apart bezig
<i>Multinationale fase</i>	het bedrijf heeft in allerlei landen faciliteiten voor productie en marketing en meer dan 1/3 ^e van de omzet haalt men uit het buitenland.
<i>Mondiale fase</i>	het bedrijf heeft alle landsgrenzen ontstegen . De concurrentiepositie in het ene land heeft een grote invloed op activiteiten in andere landen

INTERNATIONALE STRATEGISCHE ALLIANTIES

LICENTIEOVEREENKOMSTEN

(door productiebedrijven)

Bv. Merck, Eli Lilly en Bayer verlenen elkaar licenties op hun nieuwste geneesmiddelen, waarmee ze innovaties en reclame in de hele branche stimuleren en de hoge vaste lasten van onderzoek en verspreiding verlichten.

JOINT VENTURES

Aparte eenheden die door ≥ 2 actieve sponsorbedrijven opgezet zijn.

Zowel klanten als concurrenten kunnen partners in een joint venture zijn.

CONSORTIA

Groepen **onafhankelijke bedrijven** gaan samenwerken om vaardigheden, middelen en kosten te delen en toegang tot elkaars markten te krijgen. Managers moeten leren zowel samen te werken als te concurreren.

Bv. Keiretsu-familie in Japan.

MONDIALE WERKTEAMS

= *transnationale teams* werkgroepen van multinationale leden met activiteiten die **meerdere landen** omspannen
Bv. Heiniken : team van leden uit 5 landen die zich buigen over de vraag hoe productie-faciliteiten in heel Europa het best geconfigureerd kunnen worden met het oog op de 21^e E

Helpen organisaties wereldwijd **efficiënt te opereren** door regionale/mondiale kostenvoordelen te behalen en het ontwerp en de operationele activiteiten te **standaardiseren**

OF bedrijf in staat stellen **alarter te reageren** op behoeften van $\neq$ regionale markten, op klantvoorkeuren, en op politieke en rechtssystemen

STRUCTUURONTWERPEN VOOR MONDIALE ACTIVITEITEN

MODEL VOOR MONDIALE VERSUS LOKALE KANSEN

<i>Strategie van mondialisering</i>	productontwerp & reclame overal ter wereld standaardiseren <i>Bv. Coca-Cola</i>
<i>Meervoudige nationale strategie</i>	de concurrentie in elk land staat los van die in andere landen. Productontwerp, assemblage & marketing toesnijden op elk land afzonderlijk. <i>Bv. in sommige streken in Mexico gebruikt men wasmiddelen niet om kleren te wassen, maar om de vaat mee te doen.</i>
<i>Internationale divisie</i>	geen noodzaak aan wereldwijde integratie & geen nationale behoefte aanwezig
<i>Mondiale productstructuur</i>	producten wereldwijd standaardiseren . Geeft productmanagers de bevoegdheid hun productlijnen wereldwijd te beheren, het bedrijf kan zo voordeel doen met één gelijke mondiale marktplek .
<i>Mondiale geografische structuur</i>	concurrentievoordeel behalen door te voorzien in een nationale behoefte, door te beantwoorden aan bijzondere behoeften in de ≠ landen waar het zaken mee doet.
<i>Mondiale matrixstructuur</i>	een deel van de productlijn moet misschien wereldwijd <u>gestandaardiseerd</u> worden, terwijl andere delen afgestemd moeten worden op de behoeften van de individuele landen. (zowel mondiale als lokale kansen aangrijpen)

INTERNATIONALE DIVISIE

Heeft een eigen hiërarchie om de activiteiten (licenties, joint ventures) in ≠ landen aan te pakken, de producten en diensten te verkopen die door de divisies in het moederland zijn voortgebracht, fabrieken te openen en in het algemeen de internationale activiteiten van de organisatie uit te breiden en te verfijnen.

MONDIALE PRODUCTDIVISIESTRUCTUUR

Productdivisies dragen de verantwoordelijkheid voor de activiteiten op wereldschaal in hun eigen productgebied. Deze werkt het best als een divisie producten voert die in technologisch opzicht veel overeenkomst vertonen en te standaardiseren zijn voor wereldwijde marketing.

Problemen

- Vaak werken de productdivisies niet goed samen.
- Onderlinge concurrentie ipv samenwerking.
- Bepaalde landen worden wel eens door productmanagers genegeerd.

Oplossing : per land een coördinator aanstellen die een duidelijk omschreven rol heeft.

MONDIALE GEOGRAFISCHE DIVISIESTRUCTUUR

Elke regio bestiert **volledig zelfstandig** de functionele activiteiten in zijn geografisch gebied.
(hebben meestal volwassen productlijnen en stabiele technologieën)

Problemen

- Het is moeilijk iets op wereldschaal te plannen : elke divisie bekijkt enkel zijn eigen de behoeften
- Elke divisie zal enkel ontwikkelen wat ze zelf nodig heeft.

MONDIALE MATRIXSTRUCTUUR

Werkt het best wanneer er een zeker **evenwicht** bestaat tussen de **druk tot besluitvorming** enerzijds en de belangen van de productstandaardisatie en **geografische afstemming** anderzijds, en wanneer coördinatie voor gezamenlijk gebruik van middelen van belang is.

TRANSNATIONAAL MODEL

De lerende organisatie, uitgebreid naar de internationale arena.

Het is een manier van denken, een serie waarden, een gemeenschappelijk verlangen een wereldwijd lerend systeem goed te laten functioneren, en een als ideaal beschouwde organisatiestructuur om zo'n systeem doelmatig te sturen.

Echter een zeer complexe en rommelige manier om de structuur vorm te geven, maar zal steeds belangrijker worden voor grote, mondiale bedrijven die de hele wereld als hun speelveld beschouwen en geen bepaald land als vaste thuisbasis hebben.

HET TRANSNATIONALE MODEL ZORGT VOOR **DIFFERENTIATIE** NAAR VELE ≠ CENTRA.

'flexibele centralisatie'. Men centraliseert een aantal functies in het ene land en een aantal in een ander land, maar decentraliseert nog altijd andere functies naar de diverse geografisch verspreide operationele activiteiten.

Bv. een R&D-centrum in NL en een inkoopcentrum in Zweden, terwijl de financiële accounting gedecentraliseerd is naar de diverse landen

MANAGERS VAN DOCHTERONDERNEMINGEN NEMEN INITIATIEVEN TOT STRATEGIEËN EN INNOVATIES, DIE **STRATEGIEËN** WORDEN VOOR DE ONDERNEMING ALS GEHEEL.

Managers op alle niveaus in alle landen hebben de bevoegdheid creatieve programma's op te zetten als antwoord op lokale trends en hun innovaties wereldwijd te verspreiden.

EENHEID EN COÖRDINATIE KOMEN NIET TOT STAND VIA DE VERTICALE HIËRARCHIE, MAAR VIA DE **BEDRIJFSCULTUUR, EEN GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE, GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDEN EN DE MANAGEMENTSTIJL**

Ervaring in het bedrijf wordt hogelijk gewaardeerd want deze mensen zijn volledig thuis in de bedrijfscultuur.

MET ANDERE BEDRIJFSONDERDELEN EN ANDERE BEDRIJVEN WORDEN **ALLIANTIES** GESLOTEN

Ook kan elk onderdeel dit zelfstandig doen!

DE TREND NAAR EMPOWERMENT

REDENEN VOOR EMPOWERMENT

- Als **strategisch middel** om producten en diensten te verbeteren
- Omdat andere bedrijven in hun branche dat doen
- Om een unieke organisatie te creëren met **superieure prestatiemogelijkheden**

Het is een basis voor duurzaam concurrentievoordeel

- Empowerment **vergroot** de totale hoeveelheid **macht** in de organisatie
De manager die macht weggeeft, krijgt daarvoor betrokkenheid en creativiteit terug.
De angst voor machtsverlies is de grootste barrière voor empowerment.
- **Self-efficacy** : het vermogen prestaties te leveren, het gevoel te hebben effectief te zijn.
WNs zijn **gemotiveerder** om hun taken te volbrengen, omdat ze hun eigen effectiviteit verbeteren door zelf te bepalen hoe ze het werk aanpakken en door hun creativiteit aan te boren

! je moet zo ook effectief macht laten nemen; empowerment met een open eind (kom met ideeën en dan zien we wel) vervangen door een systeem dat WNs een kans geeft werkelijk hun steentje bij te dragen

- Ongewoon **lage verloopcijfers** : mensen blijven bij bedrijven waar ze zich gewaardeerd voelen en waar hun kennis en hun daden nog verschil maken

ELEMENTEN VAN EMPOWERMENT

WERKNEMERS KRIJGEN INFORMATIE OVER DE BEDRIJFSRESULTATEN

WERKNEMERS HEBBEN KENNIS EN VAARDIGHEDEN DIE BIJDAGEN TOT DE ORGANISATIEDOELEN

Bv. Ashton Photo : ervaren werknemers worden geacht nieuwelingen in te wijden in de manier waarop ze financiële balansen moeten lezen en hen te laten begrijpen hoe hun daden en prestaties de financiën van het bedrijf beïnvloeden

Bv. Xerox : 'line-of-sight'-training : WNs leren zien hoe hun werk aansluit op activiteiten in de werkstromen naar boven en beneden.

WERKNEMERS HEBBEN DE MACHT BELANGRIJKE BESLISSINGEN TE NEMEN

Bv. Ashton Photo : werkteams roosteren hun eigen werk in en hebben de vrijheid te bepalen hoe ze de klanten het beste van dienst kunnen zijn. Elke WN heeft een sleutel van het gebouw en kan zijn/haar werktijd inroosteren.

WERKNEMERS WORDEN BELOOND OP BASIS VAN DE BEDRIJFSRESULTATEN

Kan dmv winstdeling en aandelenbezit.

TOEPASSINGEN VAN EMPOWERMENT

Empowermentprogramma's zijn lastig te implementeren in gevestigde organisaties, omdat ze de hiërarchie vernietigen en het vertrouwde machtsverwicht verstoren.

De meeste bedrijven beginnen met kleine stapjes en breiden geleidelijk de empowerment uit.

OP WEG NAAR LERENDE ORGANISATIES

In het algemeen is de trend dat men zich afkeert van verticale structuren die afstand scheppen tussen managers en werkers, en dat men zich wendt tot horizontale structuren die zich richten op de belangrijkste werkprocessen.

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Transformationele leider het vermogen verandering, innovatie en ondernemerschap tot stand te brengen. Deze **motiveert volgelingen** om hem niet blindelings te volgen, maar om in de visie van bedrijfstransformatie te geloven, de noodzaak tot verjonging in te zien, zich achter de nieuwe visie te scharen en een nieuw organisatieproces te helpen institutionaliseren. Komen vaak tevoorschijn in tijden van crisis of snelle verandering.

EEN NIEUWE VISIE CREËREN

Bundelt de leerinspanningen van de organisatie, zodat ze bijdragen aan meer concurrentievoordeel.

Zijn voorstelling van een gewenste toekomstige situatie

>> aangeven dat de organisatie zich moet losmaken van oude patronen en structuren die niet langer nuttig zijn

MOBILISATIE VAN BETROKKENHEID

Men moet alom achter de nieuwe visie staan (bv. dankzij de vorming van een coalitie).

GEEF WERKNEMERS EMPOWERMENT

Gebeurt dankzij het uit de weg ruimen van barrières zoals starre niet-noodzakelijke regels en voorschriften, rigide hiërarchiën, beleidslijnen en procedures die WNs in de weg zitten.

VERANDERINGSCULTUUR INSTITUTIONALISEREN

Een veranderingscultuur is er zich van bewust dat concurrentievoordeel een glijdend concept is en dat de organisatie voortdurend vooruit moet gaan!

Oude patronen **permanent** vervangen.

DE INVLOED VAN TOPLEIDERSCHAP VASTSTELLEN

EXPERIMENTEN MET TOPMANAGEMENTTEAMS

Succes kwam meestal voor bij teams die de nadruk legden op echte **speciale problemen** die alleen maar kunnen worden opgelost dankzij een collectieve inspanning.

Veel voorkomende problemen :

- **Versnippering** (ze vormen geen team, ze zijn gewoon een groep)
- **Sterke conflicten** (kunnen de effectiviteit van het team aantasten)
- **Groepsdenken** (leden gaan ter willen van de harmonie en cohesie instemmen met verkeerde beslissingen)
- **Ontoereikende capaciteit** van ≥ 1 topmanagers

OPVOLGING EN AANPASSING

Opvolging : voor organisaties in haar totaliteit is een **periodieke wisseling van de macht** in het topmanagementteam een manier om zich als organisatie aan te passen.

De keuze van een nieuwe topman is mss gebaseerd op de behoefte aan een specifieke vaardigheid/specialisatie.
Bv. indien grootste probleem de financiering van fusies is, krijgen fin. act. prioriteit >> financiële PDG

OPVOLGING EN PRESTATIES

Zondebokritueel het verloop van managers is naar de buitenwereld toe een **signaal** dat men pogingen doet om de bedrijfsprestaties op te krikken

- Opvolging van leiders gaat gepaard met hogere winsten en aandeelkoersen
- De prestaties zakken in indien een oprichter vertrekt

HET VERVAL VAN DE ORGANISATIE MANAGEN

DEFINITIE EN OORZAKEN

Verval een situatie waarin een aanzienlijke **absolute daling** van de middenbasis van de organisatie plaatsvindt gedurende een bepaalde tijdsperiode

Oorzaken

- Verkleining van het organisatiedomein, *bv. dalende klantvraag*
- Vormverandering van het organisatiedomein, *bv. veranderende klantvraag*
- Toegenomen concurrentie
- Het in verval geraken van de omgeving

EEN MODEL VAN VERVALFASES

FASE VAN VERBLINDING

Interne en externe veranderingen die het voortbestaan op lange termijn in gevaar brengen en de organisatie wellicht noodzaken in te krimpen.

>> **scanning- en controlesystemen** opzetten die waarschuwen wanneer er iets fout gaat

FASE VAN PASSIVITEIT

Men onderneemt geen actie, blijft de realiteit ontkennen.

>> verval erkennen en direct **actie ondernemen** om de organisatie weer op één lijn te brengen met de omgeving

VERKEERDE ACTIE

Organisatie kampt met ernstige problemen en kunnen de indicatoren vd slechte prestaties niet langer negeren.

>> leiders moeten **ingrijpende veranderingen** overwegen, *bv. bezuinigingen, personeelsinkrimping*

CRISISFASE

Er dreigt paniek!

>> men probeert naar de basisprincipes terug te keren en drastische veranderingen door te voeren

>> enige oplossing is een omvangrijke **reorganisatie**

ONTBINDING

Onomkeerbaar.

VOORBEELDVRAGEN

In de les werd een video getoond van de zogenaamde 'Stadium Run' ('stadionloop') van het Amerikaans verhuisbedrijf Gentle Giant. Dit is een voorbeeld van welk soort rite?

- a) *Overgangsrite*
- b) *Integratierite*
- c) *Versterkingsrite*
- d) *Vernieuwingsrite*

Welke van onderstaande uitspraken is volgens hetgeen aan bod kwam in de cursus, niet juist?

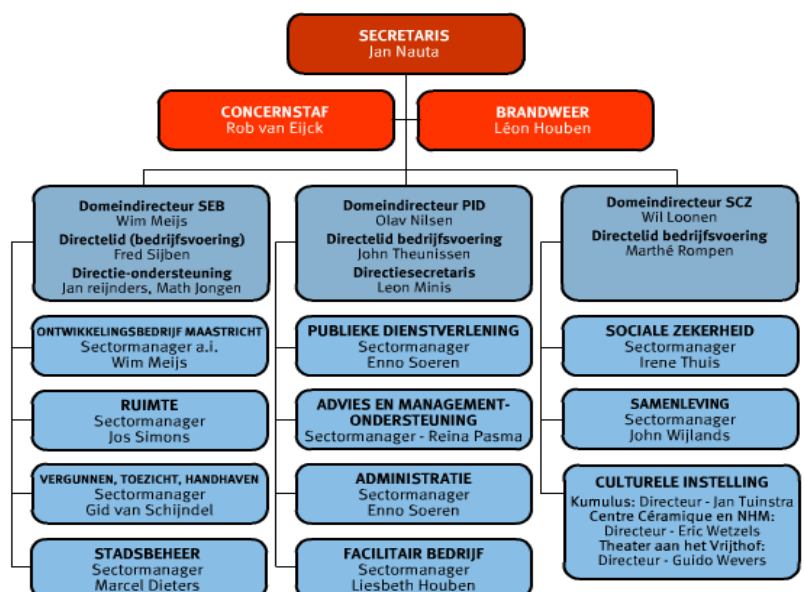
- a) *Het succes of falen van een startende onderneming is hoofdzakelijk bepaald door de slimheid en managementcapaciteiten van de ondernemer.*
- b) *Managers moeten snel technieken van andere succesvolle ondernemingen lenen en kopiëren om hun eigen organisatie meer effectief te maken en om bij te blijven in veranderende tijden.*
- c) *De beste manier voor een organisatie om om te gaan met een complexe omgeving is om een complexe structuur te ontwikkelen (eerder dan het eenvoudig te houden).*
- d) *Het is niet verstandig van een ondernemer die een nieuw bedrijf start om 'hands-on' managementcontrole te behouden als het bedrijf groeit.*

Welke verandering onderging Siemens de afgelopen jaren op het vlak van organisatie-ontwerp vanuit hun visie op 2020?

- a) *de geografische focus op landen en regio's werd verlaten*
- b) *het bedrijf herclusterde activiteiten in divisies*
- c) *het bedrijf bouwde zijn governance af*
- d) *de verticale organisatiestructuren werden afgeschaft*

Wat is de span of control van de secretaris?

- a) 5
- b) 2
- c) 3
- d) 16



Informatietechnologie en kennismanagement zijn vandaag cruciaal voor zowat elke organisatie. De FOD financiën werft mensen aan en in de omschrijving van de job lezen we onder meer het volgende “Je doet opzoeken, analyses en vaststellingen van logische verbanden in de fiscale gegevensbanken om zo mogelijke fiscale fraude op te sporen.” Welke informatietechnologie staat vermoedelijk centraal in deze job?

- a) *business intelligence systeem*
- b) *management information systeem*
- c) *transaction processing systeem*
- d) *decisions support systeem*

Het bedrijf “Power Materials” heeft 56.000 medewerkers en ontwikkelt, produceert en verkoopt industriële productiemachines, software voor productontwikkeling en machinesturing en totaaloplossingen voor het installeren van productielijnen. Het bedrijf beweegt in een veranderlijke omgeving en is momenteel een topspeler in zijn sector. Het bedrijf bedenkt veelal innovatieve oplossingen op maat van de veeleisende klanten, waaronder ’s wereld grootste productiebedrijven. Het grote bedrijf beschikt over voldoende middelen om over de productlijnen te verdelen. Dit bedrijf heeft in deze context volgens de cursus het meest baat bij:

- a) *een divisiestructuur*
- b) *een functionele structuur*
- c) *een geografische structuur*
- d) *een matrixstructuur*

Projectmanagers zijn een middel om horizontale verbindingen in een organisatie te bewerkstelligen. Welke van de volgende kenmerken is niet door Ian Bell in de video ‘What makes a good Project Manager?’ vermeld als belangrijk om een succesvolle projectmanager te zijn:

- a) *Formeel gezag hebben over de mensen.*
- b) *Kunnen organiseren.*
- c) *Mensen kunnen sturen.*
- d) *Boodschappen kunnen overbrengen op verschillende niveaus in de organisatie.*

Welk van onderstaande uitspraken stemt overeen met hetgeen gastspreker Johan Torfs van Microsoft heeft gezegd?

- a) *De CDO wordt vervangen of aangevuld door een CIO*
- b) *Machine Learning zal niet alleen predictieve maar ook prescriptieve informatie creëren*
- c) *Steve Ballmer was een betere CEO dan Satya Nadella*
- d) *De manier waarop Microsoft georganiseerd is als globaal bedrijf, verschilt sterk per land of regio*