

ORGANISATIES DOEN WERKEN

ADELIEN
DECRAMER

Copyright © 2024 by Adeliën Decramer

All rights are reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author.

DERDE
HERWERKTE
EDITIE

**OVER HET WERK OP DE COVER:
LES CONSTRUCTEURS (DÉFINITIF)
VAN FERNAND LÉGER**

Fernand Légers werk, *Les Constructeurs*, wordt tentoongesteld in het nationaal museum Fernand Léger, een van de 33 nationale musea in Frankrijk.

Het schilderij op de cover van dit boek maakt deel uit van een serie van twaalf. Deze werken hingen een tijdlang in de kantine van de Renault fabriek in Boulogne-Billancourt (een van de westelijke buitenwijken van Parijs). Léger wou zijn werk toegankelijk maken voor iedereen. Hij bezocht de kantine dagelijks om de reacties van de arbeiders te observeren (McKiernan, 2009).

‘Om twaalf uur kwamen de jongens aan. [...] Sommigen lachten. “Kijk naar ze, maar ze zouden nooit kunnen werken, die mannetjes met zulke handen.” [...] Ik luisterde naar hen en slikte triestig mijn soep. Acht dagen later [...] was de sfeer veranderd. De jongens lachten niet meer, ze letten niet meer op de schilderijen. Toch keken er nogal wat van hen omhoog, keken een moment naar mijn doeken en doken dan weer in hun bord. [...] En toen ik wegging, zei een kerel tegen me: “Je zult zien [...] als we de doeken weghalen, als ze de kale muur voor zich hebben, zullen ze beseffen wat jouw kleuren zijn [...]”’ (musees-nationaux-alpesmaritimes.fr/fleger/collection/objet/les-constructeurs-definitif).

De technologische verandering en vooruitgang en werk waren toen (na WOII en in de context van de heropbouw van Frankrijk) een thema binnen het werk van Léger. Dit thema blijft mijns inziens uiterst relevant, ook voor ons vakgebied. We zitten – door de technologische vooruitgang – middenin de Vierde Industriële Revolutie en dat heeft een **fundamentele invloed op de manier waarop producten worden gemaakt en op hoe organisaties én mensen werken.**

INLEIDING	8
HOOFDSTUK 1: EEN BLIK OP DE GESCHIEDENIS	14
1.1 DE RATIONELE BENADERING	15
1.2 DE HUMAN RELATIONS-BEWEGING.....	29
1.3 WAAR HALEN WE DE MOSTERD?.....	37
1.3.1 HET ANALYTISCH RAAMWERK.....	37
1.3.2 EVIDENCE-BASED MANAGEMENT.....	39
1.4 BESLUIT	49
HOOFDSTUK 2: MEDEWERKER IN DE ORGANISATIE	54
2.1 PERSOONLIJKHEID VAN DE MEDEWERKER.....	57
2.2 HET ZELFCONCEPT VAN HET INDIVIDU.....	67
2.3 WAARDEN EN GEDRAG.....	70
2.4 LEIDERSCHAPSKENMERKEN	79
2.5 GELUK EN WELZIJN VAN DE MEDEWERKER.....	91
2.6 MINDFULNESS.....	101
2.7 BESLUIT.....	104
HOOFDSTUK 3: GROEPEN EN TEAMS IN DE ORGANISATIE	108
3.1 GROEPEN.....	111
3.2 TEAMS	121
3.3 BESLUIT.....	142
HOOFDSTUK 4: ORGANISATIESTRUCTUUR, CULTUUR EN KLIMAAT	146
4.1 STRUCTUUR	147
4.1.1 SPECIALISATIE.....	152
4.1.2 DEPARTEMENTALISATIE OF DE GROEPERING VAN TAKEN.....	154

4.1.3 CHAIN OF COMMAND OF DE HIËRARCHISCHE GEZAGSLIJN	157
4.1.4 SPAN OF CONTROL (REIKWIJDTE VAN BEHEER).....	158
4.1.5 CENTRALISATIE OF DECENTRALISATIE	159
4.1.6 FORMALISERING.....	162
4.1.7 BOUNDARY SPANNING.....	163
4.1.8 MINTZBERG: 5 BASISTAKEN EN TYPES VAN ORGANISATIES.....	164
4.1.9 ORGANISATIEDESIGN	170
4.2 CULTUUR EN KLIMAAT.....	189
4.3 BESLUIT	209
HOOFDSTUK 5: PERFORMANTIEMANAGEMENT	212
5.1 PLANNEN, OPVOLGEN EN EVALUEREN VAN ORGANISATIEPRESTATIES..	215
5.2 PRESTATIES VAN DE AFDELING/HET TEAM/HET DEPARTEMENT.....	227
5.3 PRESTATIES VAN DE MEDEWERKER PLANNEN, OPVOLGEN EN EVALUEREN VIA EEN EMPLOYEE-PERFORMANCEMANAGEMENTSYSTEEM.....	231
5.3.1 DE PERFORMANCEMANAGEMENTCYCLUS	232
5.3.2 KENMERKEN VAN EEN PERFORMANCEMANAGEMENTSYSTEEM.....	251
5.4 BESLUIT	267
HOOFDSTUK 6: UITDAGINGEN	270
6.1 DIGITALISERING	276
6.2 DIVERSITEIT.....	282
6.3 GENERATIES.....	288
6.4 EMPLOYABILITY.....	295
6.5 BESLUIT	306
DANKWOORD	309
REFERENTIES	310

Welkom in de wondere wereld van organisaties en het managen van organisaties!

Dit handboek *Organisaties doen werken* is een oriënterend werk voor studenten en andere geïnteresseerden met als doel de lezer een inzicht te geven in de werking en ‘het managen’ van organisaties. Organisaties zijn alomtegenwoordig in onze samenleving: organisaties zorgen voor tewerkstelling, onderwijs, diensten, voeding, verzorging, bescherming en entertainment. Organisaties zijn het schaakbord waarop het leven gespeeld wordt. Kennis van organisaties is kennis over de aard, de mogelijkheden en regels van dit spel (Kreitner & Kinicki, 2008).

Volgens de klassieke definitie van Chester Barnard is een organisatie ‘*a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons*’ (Barnard, 1953). Om een organisatie te leiden, te analyseren of om gedegen advies te geven aan een organisatie, zijn we ervan overtuigd dat het cruciaal is om het gedrag van mensen, de werking van teams, groepen én organisaties te bestuderen en te begrijpen. Dit boek biedt aldus een inzicht in organisatiemanagement door analyses, cases, inzichten en ‘*evidence*’ aan te bieden, en dit telkens op drie niveaus: het organisatie-, het groeps- en het individueel niveau.

In de verschillende hoofdstukken van *Organisaties doen werken* gaan we dieper in op de terreinen die onderdeel uitmaken van de werking van organisaties: *de medewerker* (oftewel micro), *de groep* (oftewel meso) en *de organisatie* (oftewel macro). De kennis over dit micro-, meso- en macro-niveau van organisaties behoeft een *interdisciplinaire* aanpak. We beogen aldus een beter begrip te krijgen op het begrijpen en managen van medewerkers in teams en organisaties. Daartoe hanteren we inzichten uit andere vakgebieden zoals Organizational Behavior, organisatietheorie, sociologie, psychologie, sociale psychologie, economie, antropologie, Business Administration, Human Resource Management (HRM). We beschouwen organisatiemanagement als een horizontale discipline. Dit impliceert tevens dat organisatiemanagement elke jobcategorie, businessfunctie en professi-

onele specialiteit overstijgt. Elke medewerker binnen de organisatie – grote of kleine, publieke of private organisaties – heeft baat bij de studie, kennis en inzicht van organisaties (Kreitner & Kinicki, 2008).

Dit handboek *Organisaties doen werken* heeft niet de bedoeling specialistisch en exhaustief zijn. We beogen met deze bijdrage basisinzichten aan te bieden die de geïnteresseerde lezer moeten helpen kritisch om te gaan met evoluerende organisaties in een volatiele arbeidsmarkt én in een steeds veranderende maatschappij.

Het bestuderen en begrijpen van organisaties moet gebeuren in de *context* van deze organisaties. De context is een belangrijk gegeven in de analyse van organisaties en heeft daarenboven een belangrijke impact op de drie invalshoeken (micro, meso, macro) die wij in dit boek hanteren. Als we dieper willen ingaan op de verschillende aspecten van organisaties is het belangrijk een aantal tendensen en ontwikkelingen in de context – de wereld – te zien.

Organisatie en vraagstukken binnen organisaties worden steeds complexer. Maatschappelijke en organisationele uitdagingen, zoals technologische veranderingen, diversiteit, een vergrijzende en een steeds competitievere arbeidsmarkt, maken de analyse van hedendaagse organisaties uitdagend maar ook boeiend. Om deze vragen te begrijpen en te analyseren moeten we individuele, team- en organisationele processen en elementen evalueren. Meer nog, om organisaties te begrijpen, te analyseren én advies te geven is er nood aan een breed perspectief om tot effectieve oplossingen en een duurzame impact te komen. Naast de basisinzichten en concepten belichten en bespreken we tevens een aantal actuele inzichten in management, HRM en organisatietheorie.

We starten de hoofdstukken, alsook een aantal subonderdelen, met openingscases, artikelen uit de Vlaamse en buitenlandse pers, en discussievragen betreffende de thematiek (rond bijvoorbeeld actuele issues of praktijken in organisaties). Soms worden waargebeurde thema’s en gevalstudies binnen organisaties besproken en toegelicht, maar een aantal vermelde cases in dit boek (weliswaar geïnspireerd op bestaande cases) werden zelf opgemaakt en zijn daarom fictieve cases. Dit impliceert dat namen van medewerkers en leidinggevenden, voorbeelden, en ervaringen gebaseerd

zijn op bestaande praktijken binnen publieke en private organisaties maar niet toe te wijzen zijn aan een specifieke organisatie of medewerker binnen een organisatie. De bedoeling van deze specifieke cases is vooral om via praktische issues een didactische gevalstudie te formuleren.

Het algemene doel van dit boek is dat de lezer een inzicht krijgt in de werking van organisaties op drie niveaus: organisatie-, groeps- en individueel niveau. We beogen dat de lezer nadien een reflectie kan maken over problemen en gebeurtenissen die zich in organisaties voordoen, een inzicht heeft in organisatiemanagement en in een aantal nieuwe ontwikkelingen binnen dit domein, processen en design van management kan analyseren, en ten slotte ook de toepasbaarheid van management binnen organisaties kan analyseren en beoordelen.

Dit boek is een derde editie van het boek *Organisaties Doen Werken*. We voegen nieuwe inzichten toe, vanuit de praktijk van organisaties en vanuit onderzoek. Het doel is een brede, actuele en steeds kritische kijk op organisatiemanagement aan te bieden.

Wij hopen te inspireren en met deze bijdrage aanknopingspunten aan te reiken voor verdere exploratie. Veel leesplezier!





HOOFDSTUK 1

Een blik op de geschiedenis

HOOFDSTUK 1: EEN BLIK OP DE GESCHIEDENIS

Organisatiegedrag en -management worden sedert een aantal decennia onderzocht, geanalyseerd en besproken. Vooraleer we starten met de geschiedenis, behandelen we het concept ‘organisatie’. Organisaties zijn alomtegenwoordig in onze samenleving en hebben een enorme impact op mens en maatschappij. Er bestaat een grote variatie aan organisaties, al hebben ze wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Organisaties zijn sociale entiteiten, ze zijn gericht op een doel, ze dienen als systeem voor bewust gestructureerde en gecoördineerde activiteiten, en ten slotte zijn ze verbonden met de externe omgeving (Daft, 2009).

Doorheen de geschiedenis kunnen we verschillende stromingen rond organisatiemanagement ontwaren. Deze verschillende opeenvolgende stromingen hebben telkens geleid tot een andere visie op hoe organisaties te managen, te onderzoeken en te analyseren (Buelens et al., 2006). De **rationele benadering** van management is een eerste belangrijke stroming die we wensen te behandelen. Alternatieve benaderingen van management worden daarna besproken: we belichten achtereenvolgens de **Human Relations**-stroming – met een aantal baanbrekende onderzoeken en organisatiedeskundigen – én een aantal moderne theoretische perspectieven op organisatie en management. Oorspronkelijke ideeën en basisbeginselen binnen de verschillende stromingen worden telkens besproken, alsook de **relevantie van deze stromingen voor de hedendaagse organisatie**. Een blik op de geschiedenis van organisatiemanagement zal aantonen dat er gedurende een aantal decennia verschillende klemtonen belangrijk werden gevonden. De keuze of tweespalt tussen **efficiëntie en/of de ‘menselijke’ factor** binnen de organisatie blijft anno 2024 een belangrijke uitdaging. We eindigen dit hoofdstuk met een korte toelichting van de bronnen en theoretische lenzen die worden gehanteerd binnen dit vakgebied en sluiten af met het gegeven van ‘Evidence-Based Management’: een basisbeginsel voor de toekomstige manager.

1.1. DE RATIONELE BENADERING

Het was wachten tot 1900 op een wetenschappelijke benadering van organisaties. **De sociologen Karl Marx, Emile Durkheim en Max Weber**, grondleggers van de sociologie, bestudeerden in de 19e eeuw de implicaties van de verschuiving van het feodalisme naar het kapitalisme en de transitie van een agrarische naar een stedelijke samenleving. Marx bestudeerde de ‘*working class*’ en Durkheim gaf ons zijn analyse van het verlies van solidariteit in een nieuwe samenleving. Weber – onder andere beroemd om zijn definitie van de organisatievorm bureaucratie – was in feite de eerste organisatiesocioloog die de werking van organisaties en het gedrag van mensen in organisaties bestudeerde (Lammers et al., 2000; Buelens et al., 2006).

Het is aangewezen om eerst de **context** en de tijd te schetsen. Organisaties beleefden anno 1900 interessante tijden. Fabrieken werden alsmaar groter, stoommachines deden werktuigen sneller draaien op dezelfde wijze zoals de ambachtslui dat deden, maar dan in veel grotere hoeveelheden en veel vlugger. Door een betere scheikundige kennis en de ontginning van steenkoolmijnen kon er op goedkope wijze kwalitatief hoogwaardig staal geproduceerd worden. Dit laatste gaf aanleiding tot machinebouw en ook betere mechanisatie. Door de verbetering van elektriciteit werden elektromotoren gebruikt als aandrijving en kregen we een betere verlichting. De moderne oliewinning op grote schaal ontstond in 1858. Al deze evoluties hadden een enorme impact en hebben ten slotte ook aanleiding gegeven tot het ontstaan van nieuwe producten voor een nieuwe consument.

Frederick Winslow Taylor (Philadelphia, 1856-1915) wordt een van de ‘founding fathers’ van Organizational Behavior genoemd. Taylor was een Amerikaans ingenieur en management consultant (hij gaf advies aan organisaties) en is de grondlegger van het **Scientific Management**: ‘*a scientific approach to management in which all tasks in organisations are in-depth analysed, routinised, divided and standardised, instead of using rules-of-thumb*’ (Buelens et al., 2011, Bloisi et al., 2007). Taylor bestudeerde de organisatie binnen de machinebouwindustrie op systematische wijze vanuit het standpunt van de tot dan onbesproken schakel, namelijk: de taak van de medewerker, meer specifiek van de arbeider. Hij deed