

SAMENVATTING OMCI

Organisatiegerichte methoden van de criminologische
interventie

Emma Verreydt

Jaar 2020-2021 |

Inhoud:

Deel 1: De organisatie	
1.	Organisatiestructuur
2.	Organisatiestrategie
3.	Organisatiecultuur
4.	Interne communicatie
5.	Motivatie en leiderschap
6.	Organisatietheorieën

Deel 2: Interventies	
1.	Veranderingsmanagement
2.	Kwaliteitsmanagement

Deel 3: Beleid	
1.	Beleid: basisbegrippen
2.	Interorganisationele samenwerking

In dit eerste deel worden 6 hoofdstukken besproken:

1. Organisatiestructuur.
2. Organisatiestrategie.
3. Organisatiecultuur.
4. Interne communicatie.
5. Motivatie (5.1) en leiderschap (5.2).
6. Organisatietheorieën.

Hoofdstuk 1: Organisatiestructuur.

1. Wat is een organisatie.

➤ Organisatie:

- **Daft, Murphy & Willmott, 2017.**
- Organisatie is een identiteit die voldoet aan 4 kenmerken: Een organisatie is een sociale entiteit die doelgericht is, dit ontworpen is als een geheel van bewust gestructureerde en gecoördineerde activiteitensystemen en die in relatie staat tot haar externe omgeving.
 - **Sociale entiteit:**
 - Menselijke component, samenbrengen van mensen.
 - Het gaat over mensen (*bv. geen computers*). Niet zomaar een hoop mensen maar mensen die onderling communiceren.
 - **Doelgericht:**
 - Het bewust samenbrengen van mensen met het oog op het bereiken van een bepaald doel (missie).
 - Mensen gaan doelgericht interageren met elkaar: willen bepaalde doelen bereiken.
 - Het doel dat men nastreeft is een manier op publieke en private organisaties van elkaar te onderscheiden:
 - ↳ Zuivere publieke organisaties: streven publieke of maatschappelijke waarden na.
 - ↳ Zuivere private organisaties: streven economische waarden na (financiële winst).
 - ↳ Maar de realiteit is natuurlijk genuanceerder.
 - **Bewust gestructureerd en gecoördineerd:**
 - De activiteiten van de mensen worden bewust en voor een langere termijn gestructureerd, geclusterd en gecoördineerd.
 - Er worden verschillende functies gedefinieerd (*bv. boekhouder*), de uit te voeren activiteiten worden geclusterd (*bv. in een financiële dienst*) en de activiteiten en clusters worden verbonden met elkaar door allerlei managementfuncties, processen en systemen (*bv. de afdelingshoofden zitten samen in een managementteam onder leiding van de leidende ambtenaar*).
 - **In relatie tot externe omgeving.**
 - Organisatie staat steeds in relatie tot een externe omgeving.
 - Een publieke organisatie haalt haar bestaansreden uit de externe omgeving (de maatschappij).
 - ↳ En gebruikt de hulpbronnen uit deze omgeving (= inputs) om zo te transformeren in allerlei beleid en dienstverlening (= outputs) die uiteindelijk gewenste maatschappelijke effecten moeten helpen bereiken (= outcomes).
- Vraag: Zijn studenten criminologie van de 2^e bachelor een organisatie?
 - > Het is geen organisatie volgens deze definitie. Het is een sociale entiteit maar opereren niet om samen als groep een doel te bereiken. Iedereen heeft op zich een doel maar niet samen. Het is ook niet bewust gecoördineerd.
- Vraag: Is CRIMEN een organisatie? Ja, dat is een organisatie.

➤ Aanvulling reader:

Bolman & Deal onderscheiden 4 perspectieven (frames) om organisaties te benaderen:

1. Structureel perspectief = Hoe activiteiten en middelen te organiseren en structureren.

➤ Het structureel perspectief vertrek van 6 belangrijke assumpties:

- a) Organisaties bestaan om vastgestelde doelen en objectieven te bereiken.
- b) Organisaties verhogen efficiëntie en performantie door specialisatie en een passende arbeidsverdeling.
- c) Passende vormen van coördinatie en controle verzekeren dat verschillende inspanningen van individuen en eenheden goed op elkaar ingrijpen.
- d) Organisaties werken het best wanneer rationaliteit zegeviert over persoonlijke agenda's en irrelevante spanningen.

- e) Effectieve structuren passen voor de omstandigheden of context waarin een organisatie zich situeert.
 - f) Structurele gebreken veroorzaken problemen en verminderde performantie, maar zijn te remediëren door probleemoplossing en herstructurering.
2. HR-perspectief = de menselijke component gericht op o.a. interpersoonlijke en groepsdynamiek.
 3. Politie perspectief = denk aan macht, conflict en coalities.
 4. Symbolisch perspectief = symbolen en cultuur.
- Dit hoofdstuk past in perspectief 1: Hoe kunnen publieke organisatie zich zoals organiseren, onder welke randvoorwaarden en met welke clustering van mensen en processen om uiteindelijk het doel van de organisatie te bereiken?
- De vier perspectieven wijzen ook op de noodzaak om bij het (re)organiseren en ontwerpen van organisatieculturen de interactie met de andere perspectieven steeds is het achterhoofd te houden

2. Wat is een organisatiestructuur.

- **Daft, Murphy & Willmott, 2017.**
- De organisatiestructuur wordt vaak voorgesteld in een organogram.
- De organisatiestructuur verwijst naar 3 dingen: De formele rapporteringsrelatie, inclusief het aantal hiërarchische lagen of niveaus in de organisatie en de 'span of control' van managers en verantwoordelijken, de groepering van individuen in bepaalde afdelingen en de afdelingen binnen de organisatie, de systemen ontworpen voor effectieve communicatie, coördinatie en integratie van actie en inspanningen over afdelingen heen.
 - o **Formele rapporteringsrelaties.**
 - » Aantal hiërarchische lagen of niveaus.
 - ↳ Hiermee bedoeld men: wie rapporteert aan wie: medewerkers rapporteren aan leidinggevend. Met andere woorden: wie is de baas van wie.
 - » Span of control van leidinggevend
 - ↳ Span of control = aantal mensen die (direct) onder een leidinggevende valt.
 - o **Groepering** van individuen in afdelingen en groepering van die afdelingen in grotere eenheden.
 - » Dit heeft betrekking op de horizontale indeling. Het gaat niet over de lagen, maar gaat over hoe de diensten zijn ingedeeld. *Bv, verschillende diensten die horizontaal gelijk staan maar.*
 - o Systemen voor effectieve **communicatie en coördinatie** over afdelingen heen.
 - » Hoe er horizontaal gecommuniceerd wordt tussen de diensten heen.
- **Daft** onderscheid 5 structurele dimensies:
 - > Het zijn zagezegd 5 knoppen die je hard en zacht kan zetten. Door de stand van deze knoppen ontstaan er verschillen tussen verschillende organisaties. Het zijn dus 5 dimensies waarop een organisatie van elkaar kan verschillen.
 - > Deze 5 dimensies worden vervolgens dieper besproken: *Formalisatie, Specialisatie, Gezagshiërarchie, Complexiteit, Centralisatie.*

(A) Formalisatie:

- Formalisatie = De mate waarin gewenst gedrag en activiteiten formeel gedocumenteerd en uitgeschreven zijn.
 - > Het kan veel of weinig zijn: er staat veel of weinig op papier (*Bv. Afsprakennota Methodologie*).
- Vaak is er veel formalisatie bij publieke organisaties.
 - > Onder meer omwille van nood aan transparantie, gelijke behandeling, legaliteit, etc.
- Formalisatie gaat vaak samen met standaardisatie.
 - > Steeds zelfde verloop van processen
 - > Met als doel steeds dezelfde kwaliteit
 - > Continuïteit dienstverlening door kennisborging
- Overmatige formalisatie of *red tape*.
 - > Een teveel aan formele regels en procedures die het goed functioneren van de organisatie in het gedrang brengen.
 - > Wanneer er te veel formalisatie is, en te weinig autonomie om zelf beslissingen te nemen, spreekt men over een bureaucratie: te veel regels, nodeloos veel regels en procedures. Hier worden regels belangrijker dan het doel.
- Maar er is altijd wel een vorm van formalisatie nodig (*Bv. De politie zou niet kunnen functioneren zonder regels omwille van de gelijke behandeling, geen willekeur, etc.*).

(B) Specialisatie:

- Specialisatie = De mate van arbeidsverdeling (welke taken door wie zullen gebeuren).
 - > Hoge mate van specialisatie: Taken en activiteiten heel sterk opgedeeld in afdelingen en tussen werknemers.
 - > Lage mate van specialisatie: Medewerker en afdelingen voeren brede waaier van activiteiten of taken uit.
- Verdeelde taken moeten wel terug gecoördineerd worden in functie van hoger doel van de organisatie.

(C) Gezagshiërarchie:

- Verticale rapporteringsrelaties: Wie rapporteert aan wie in de organisatie over wat?
 - > Hoeveel lagen heb je binnen de organisatie: je kan een heel piramidale structuur hebben maar ook een heel vlakke structuur (weinig lagen).
- Verwijst ook naar de 'Span of control'.
 - > Het aantal werknemers die rechtstreeks aangestuurd worden door en rapporteren aan één leidinggevende/manager.
 - > Meetbaar: kan groot of klein zijn:
 - » Beperkte *span of controle* in stijlvolle organisaties.
 - » Grotere *span of controle* in vlakke organisaties.
 - ↳ *Bv. Baas en enkele medewerkers = grote span en vlakke organisatie.*
 - > De optimale span of control hangt o.m. af van:
 - o Kenmerken van werkinhoud (complexiteit, nood aan uniformiteit, mate van routine, etc.)
 - ↳ Makkelijk werk: kan je een grote span hebben (*Bv. Een fabriek met bandwerk*).
 - ↳ Complex werk: moet veel controle uitoefenen dus kleine span.
 - o Kenmerken en persoonlijkheid van manager
 - ↳ *Bv. Manager die altijd alles wil nalezen en nakijken.*
 - o Kenmerken en persoonlijkheid van medewerker
 - o Kenmerken van organisatie (geografische opbouw, middelen, etc.)
 - ↳ Zitten ze allemaal op dezelfde bureau: kan je een grote span hebben.
 - ↳ Zitten ze verspreid over de wereld: kan je best een kleine span hebben.
 - > Technologische ontwikkelingen maken grotere *span of control* mogelijk.
 - » *Bv. Dankzij digitale dossieropvolging met digitale feedback of Bv. Camerabewaking.*

(D) Complexiteit:

- Aantal verschillende afdelingen en activiteiten
- Gevat in drie dimensies (**Daft**)
 - o Verticale complexiteit (*depth of control*): Het aantal hiërarchische niveaus.
 - » Hoe meer lagen/niveaus hoe complexer.
 - o Horizontale complexiteit: Het aantal nevenschikte afdelingen.
 - » De hoeveelheid diensten.
 - » Hoe meer nevenschikte afdelingen, hoe complexer.
 - o Ruimtelijke complexiteit: Het aantal fysieke locaties
 - » De mate waarin afdelingen en werknemers ruimtelijk gespreid zijn (*Steek je ze op 1 plaats, of ga je ze verspreiden*).
 - » Als de hele organisatie op één fysieke plek te vinden is, is het eenvoudig.

(E) Centralisatie:

- Welke beslissingsbevoegdheid op welk niveau binnen de organisatie?
 - > Plaats van beslissingsbevoegdheid: wie heeft het voor het zeggen en waar worden beslissingen genomen.
- 2 soorten: Centralisatie/ Decentralisatie.
- Centralisatie:
 - Veel (beslissings)bevoegdheid bij het topmanagement.
 - Extreme Vrom = Hypercentralisatie (*Bv Werknemer die en handtekening nodig heeft om gewoon een nieuwe balpen te krijgen*).
 - Voordelen:
 - Eenheid van leiding en bevel (duidelijk en krachtig optreden): Iedereen weet wie de baas is en iedereen kan snel en krachtig optreden.
 - Beschermen van het algemeen organisatiedoel: Je houdt het geheel van de organisatie in de gaten.
 - Uniformiteit, gelijke behandeling: Mogelijkheid om iedereen gelijk te behandelen (*Bv. Gevangenisdirecteur die iedere gevangene een gelijke benadeling geeft*).
 - Laat in de overheid sterke politieke aansturing toe.
 - Nadelen:
 - Het is niet flexibel.
 - Overbelasting van topmanagement: Hij zou op lange termijn moeten denken en niet bezig zijn met de dingen van vandaag (*Bv. Hoe wil ik de politie organiseren binnen dit en 5 jaar*). Hij moet zich bezighouden met de lange termijnvisie en niet met kleine prullen vandaag de dag.

- Topmanagement heeft niet altijd overzicht: Persoon is vaak niet op de hoogte van de maatschappelijke situatie. (Bv. Korpschef die een interventie weigert aan de politieambtenaren omdat hij niet met zijn eigen ogen ziet hoe ernstig de situatie is omdat hij zelf niet op het veld komt). Hierdoor kunnen dus soms verkeerde beslissingen worden genomen.

➤ Decentralisatie:

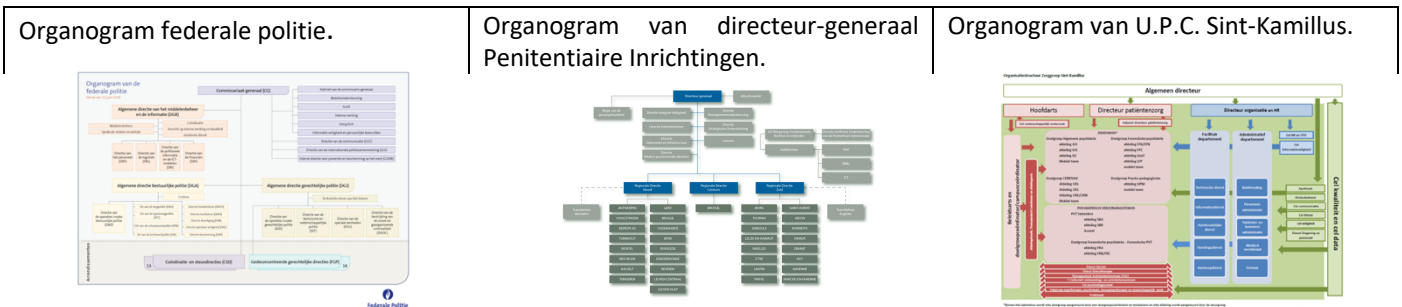
- Veel autonome beslissingen op werkvloer.
 - > Bv. Korpschef die wijkkantoren (lokale politieambtenaren) aanstelt die autonome beslissingen mogen nemen.
- Logisch dat hier de voor en nadelen de tegenovergestelden zijn dan die van centralisatie.
- Voordelen:
 - Sneller en flexibel werken (Bv. Niet altijd naar korpschef moeten bellen voor beslissing/toestemming).
 - Inspelen op lokale behoeften (Bv. Korpschef die niet altijd over alle info beschikt en lokale politie wel).
 - Hogere leercapaciteit van lagere niveaus (kunnen door autonomie veel dingen leren doordat ze zelf dingen moeten beslissen).
- Nadelen:
 - Belangen van centrale en decentrale diensten kunnen verschillen (bv. Wijkkantoren die zelfstandige beslissingen mogen nemen kunnen een andere visie hebben dan de korpschef).
 - Mogelijk grotere weerstand bij verandering.
 - Gemiste schaafeffecten (en dus hogere kosten door kleinere schaal): je gaat iets centraal organiseren en door grote schaal ga je expertise opbouwen.
 - Stimuleert diversiteit i.p.v. gelijkheid: Je kan heel erg op maat werken maar dit brengt met zich mee dat je een mate van ongelijkheid creëert (Bv. Wijkkantoren in villabuurt die zaken anders kan afhandelen dan in een armere buurt).

⇒ Op zoek gaan naar optimale balans tussen beide gegeven de context.

3. Het organogram.

➤ Organogram

- Het betreft een visuele weergave van de formele structuur van een organisatie.
 - > Het kan een complexer werkelijkheid vereenvoudigd weergeven.
- Vaak moeilijk/gevoelig om te wijzigen (denk bv. aan de organisatie van de politie die zelf in wetgeving zit).
- Verschilt van de feitelijke relaties en verhoudingen.
 - > Het organogram weerspiegelt de formele structuur en verschilt dus van de feitelijke structuur.
 - > Verschil tussen hoe het op papier staat en hoe het in de praktijk zit. (Bv. politie: de politie-inspecteurs staat onderaan, maar literatuur toont dat politieambtenaren eigenlijk op straat wel echt veel te zeggen hebben. Ze hebben dus een grote zeggingsruimte die breder is dan het organogram doet uitwijzen in het organogram).
 - > Bv. machtsverhoudingen kunnen anders zijn dan organogram laat vermoeden.



4. Verticale en Horizontale verbindingen.

- Verbindingen binnen een organisatie kunnen verschillende vormen aannemen: verticaal en horizontaal.

➤ Verticale verbindingen:

- Kan op verschillende manieren: bv.
 - > Door doorgeven van vragen en antwoorden (Bv. Grote baas die iets vraagt aan kleinere baas, die vraagt het door aan kleinere baas, etc.)
 - > Door regels en plannen (Bv. budget)
 - > Door verticale informatiesystemen (Bv. managementrapportage, rapporten: hoeveel zaken hebben we wel en niet opgelost, etc.).
- De verticale verbinding is vaak zichtbaar in het organogram.

➤ Horizontale verbindingen

- Veel moeilijker te lezen in organogram, maar heel belangrijk (Bv. *Communicatie tussen bestuurlijke en gerechtelijke politie*).
- Het is een cruciaal gegeven om te vermijden dat afdelingen als eilanden gaan opereren die enkel in verticale zin communiceren.
- Op het metaniveau van een overheid komt hier ook het transversaal werken in beeld.
- Kan op verschillende manieren: bv.
 - Informatiesystemen (bv. *platformen of databanken*) om vanuit verschillende afdelingen samen een dossier op te volgen.
 - Bv. *Informatie-uitwisseling tussen bestuurlijke en gerechtelijke politie om samen te werken met elkaar en niet langs elkaar.*
 - Overleg via verbindingsmanagers (Bv. *Iemand van bestuurlijke politie die ook in gerechtelijke politie zit en voor communicatie-doorstroming zorgt*). Het zijn mensen die communicatie-doorstroming proberen te vergemakkelijken.
 - Tijdelijke task forces rond een bepaald thema (Bv. *Hoe zorgen we ervoor dat we beter kunnen samenwerken: mensen van verschillende diensten die samenzitten om een oplossing te zoeken*). Dit kan tijdelijk maar kan ook een permanent team zijn.
 - (Virtuele) teams met medewerkers uit verschillende diensten.
 - Een cultuur met heel vlotte, probleemoplossende communicatie over afdelingen heen (Bv. *mensen die open staan voor samenwerking en gewoon elkaar altijd even bellen*).

5. Organisatiemodellen.

➤ 2 typologieën over organisatiemodellen:

1. Vier klassieke organisatiemodellen (en twee recente aanvullingen).
2. Configuratietheorie van Mintzberg.

⇒ Opmerking: Je kan bij organisaties in de echte wereld nooit 1 label plakken. Het is vaak een mengeling van verschillende types.

5.1 Klassieke organisatiemodellen.

➤ Inleiding

- Er zijn 4 basismodellen die gevormd zijn door 2 assen:
 - Verticaal: Mate van functionele specialisatie.
 - Horizontaal: Mate van focus op producten, diensten en/of klanten.
- Aan de hand van 2 assen ontstaan er dus 4 basismodellen:
 - (a) Eenvoudige structuur: scoort laag op de 2 schalen.
 - (b) Functionele structuur
 - (c) Divisie-structuur
 - (d) Matrix-structuur: scoort hoog op beide schalen.

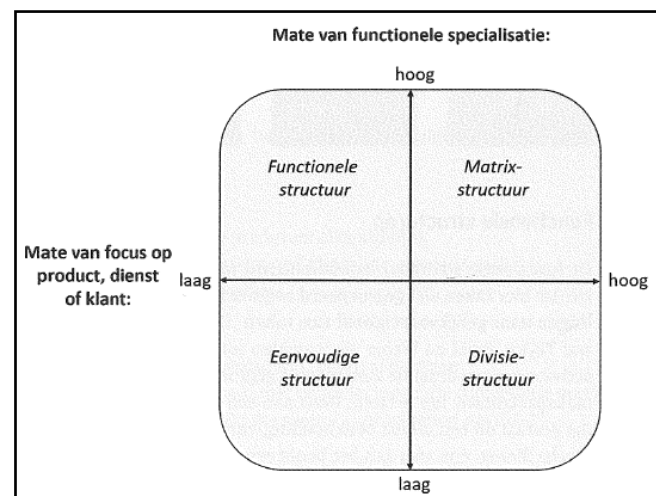
A. Eenvoudige structuur.

- Zeer kleine organisaties (maar een paar mensen).
- Weinig specialisatie: organisatie is te klein om taken te kunnen opdelen in afdelingen.
 - > Iedereen kan alles: iedereen kan voor elkaar inspringen.
- Geen bijzondere focus om activiteiten te organiseren en groeperen op basis van producten, diensten en/of klanten
- Kan goede structuur zijn, maar succes hangt sterk af van leidinggevende.
 - > Als die het werk goed structureert, lukt deze structuur goed. Indien hij het werk niet goed structureert valt deze organisatie in elkaar.
- Voorbeeld: *Een kleine vzw bestaande uit een baas en 3 medewerkers.*



B. Functionele structuur.

- Specialisatie op basis van functies/taken.
- Taken worden gegroepeerd in meerdere afdelingen naar gelijksoortige taken: activiteiten van dezelfde aard worden gegroepeerd om arbeidsverdeling en taakspecialisatie toe te laten.
- De functionele structuur werkt goed in een context waarin: Voldoende functionele expertise noodzakelijk is, Wanneer controle en coördinatie via de verticale hiërarchie vlot verloopt, Wanneer efficiëntie binnen elke afdeling cruciaal is, Wanneer het aantal producten of diensten beheersbaar is en in een eerder stabiele omgeving.



- Coördinatie hoofdzakelijk aan de top van de organisatie.

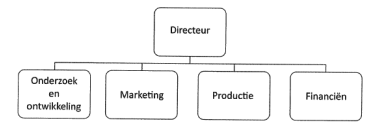
Sterkten:

- Schaalvoordelen binnen elke afdeling.
- Ontwikkeling gespecialiseerde vaardigheden.
- Goed voor de functionele doelen.

Zwakten:

- Moeilijke horizontale coördinatie tussen afdelingen.
- Afdelingen meer gericht op hun eigen functionele doelen dan op organisatiedoelen (afdelingen als eilanden of silo's): Je gaat mensen die dezelfde functie vervullen dus samen zetten om zo expertise te ontwikkelen. Het probleem hierbij is dus dat allemaal aparte eilandjes worden: ze denken aan hun eigen eiland en niet aan het andere waardoor er streidingsen en spanningen kunnen ontstaan.
- Veranderingen die coördinatie vereisen zijn moeilijk.
- Risico op *Information overload* bij topmanagement.
- Deels op te vangen door horizontale verbindingen.

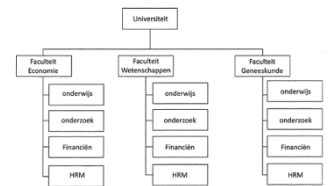
- Voorbeeld: *Bedrijfe opgedeeld in een aantal verschillende functies met onder de functies verschillende leden.*



C. Divisiestructuur.

- Verschillende functies clusteren/groeperen in divisies: specialisatie op basis van producten, regio's, doelgroepen, of kanalen (of een combinatie).
- De functionele diensten zitten verspreid over de divisies: elke divisie heeft een eigen personeelsdienst, financiële dienst, productie-eenheden, etc.
- > *Bv. De universiteit is georganiseerd in een aantal faculteiten.*

Figuur 6: Divisiestructuur



Sterkten:

- Sterke coördinatie tussen functies binnen 1 divisie (*Bv. dat personeelsdienst van de gevangenis specifiek georganiseerd is op het gevangeniswezen*).
- Klanttevredenheid dankzij gerichtheid op doel van de divisie: *mogelijkheid om dienstverlening aan te passen per divisie aan klanten, producten, diensten, etc.*
- Flexibiliteit in onstabiele omgeving.
- Decentralisatie van besluitvorming (*Bv. macht ligt bij gevangenispersoneel*).

Zwakten:

- Schaalvoordelen van functies vallen weg.
- Minder gespecialiseerde vaardigheden binnen de functie.
- Moeilijke coördinatie of zelfs competitie tussen divisies.
- Eventueel: Ongelijke behandeling mogelijk (*Bv. verschillen tussen gevangenis die niet te verantwoorden zijn: bv. langgevangenen die in de ene gevangenis meer faciliteiten krijgen dan in de andere gevangenis*).

D. Matrixstructuur.

- Combinatie van functionele en divisiestructuur (beste van 2 werelden: beide gemaximaliseerd): aan de hand van een matrix (tabel), lijnen die elkaar kruisen.
- > Er is nog steeds spraken van de zuiver functionele clustering van activiteiten, maar deze worden structureel horizontaal verbonden met het oog op een specifiek programma met een eigen manager.

- Dit model past goed wanneer er zowel expertise als innovatie en flexibiliteit nodig is, wanneer andere structuren niet goed blijken te werken en wanneer er voldoende sterke horizontale en verticale coördinatie nodig is.
- > Het model past ook eeder voor middelgrote organisaties met een klein aantal diensten op producten en in een contact wanneer de organisatie niet groot genoeg is om voor elke dienst of product aparte diensten op te richten.
- > Het model past het best in een onzekere en complexe omgeving waardoor sterke horizontale en verticale coördinatie en communicatie nodig is.

- Duaal management met gelijkwaardig zeggenschap: hebben allebei evenveel te zeggen.

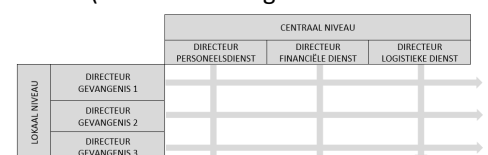
Verschillende varianten mogelijk:

- Vb. Horizontale divisiestructuur met verticale functionele structuur.
- Vb. Projectorganisatie: medewerkers uit verschillende diensten werken samen in een project (onder de leiding van de projectleider), maar werken ook nog steeds voor hun eigen dienst (onder de leiding van de chef van de dienst)

» Tijdelijk duaal management

Sterkten:

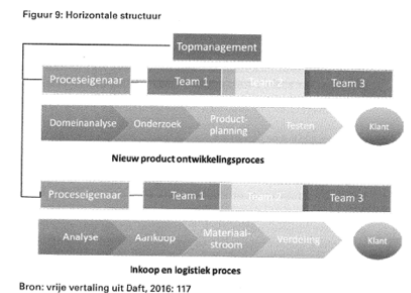
- Efficiëntie en flexibiliteit
- Sterke coördinatie
- Veel kansen voor medewerkers om functionele en managementvaardigheden te ontwikkelen



- Zwakten:
 - Duaal management kan leiden tot frustraties, verwarring en conflict
 - Tijdrovend: veel vergadertijd
 - Kan leiden tot overwicht van één van de twee kanten
 - Dit model = Poging tot oplossing van de problemen die zich voordoen bij de andere modellen.
 - Er komt sowieso een exenvraag over dit model!
- ⇒ Vervolgens worden er nog 2 organisatiemodellen besproken die recenter zijn ontwikkeld:

a. Horizontale structuur.

- Gestructureerd rond kernprocessen i.p.v. functies.
- De klant staat centraal.
- Verticale hiërarchie en afdelingen vallen weg: medewerkers vormen zelfsturende teams en leggen als groep verantwoording af over het proces.
 - > Je kijkt niet naar de aparte diensten, maar je kijkt naar het proces. Het doet er zelfs niet toe bij welke dienst de personen werken want ze vormen een geheel.
- Niet evident in publieke sector omwille van verantwoording, belang politieke sturing.
- Het fundamenteel organiseren of groeperen volgens kernactiviteiten betekent dat verticale hiërarchie en afdelingen wegvallen en dat er *zelfsturende* team gemaakt worden: Groepen krijgen verantwoordelijkheid voor het hele proces (=empowerment)
- *Bv. Studentenvereniging: De organisatie is gestructureerd volgens kern-processen in plaats van functies. Er is geen dienst personeel of marketing, maar de diensten gebeuren volgend de diensten die geleverd worden: iemand nodig voor cursussen, iemand nodig die de fuiven organiseert, etc.).*
- Sterkten:
 - Flexibiliteit
 - Klantgerichtheid
 - Efficiëntie (*Bv. Gij regelt de versiering, gij regelt de drank, etc.*)
 - Gerichtheid op doelen van de organisatie en op samenwerking (*gericht op globale doelen: Bv. intra-familiaal geweld.*)
 - *Empowerment*: nadruk op eigen verantwoordelijkheid van medewerkers (*vanuit zelfsturende teams.*)
- Zwakten
 - Bepalen van kernprocessen moeilijk en tijdrovend
 - Mogelijke weerstand bij managers en medewerkers
 - Kan een beperking vormen voor de ontwikkeling van vaardigheden
 - » Mensen zitten allemaal samen, maar het zou kunnen dat ze de vaardigheden uit hun eigen dienst op den duur minder beschikken omdat ze specifiek werken rond die bepaalde materie.
- Voorbeeld:
 - > *Bedrijf waar speciale valiezen gemaakt worden voor specifieke doeleinden.*
 - > *Ook een proces waar valiezen worden bedacht: proces om nieuwe type valies te ontwikkelen. De mensen werken samen rond dat proces.*
 - > *Bv. feest-prarsis: gaat niet alleen beslissingen nemen om fuif te organiseren, neen hij vervult dit proces samen met verschillende mensen.*
 - > *Focus ligt dus duidelijk op de processen: Horizontaal door de verschillende functies.*



b. Netwerkorganisatie.

- Steeds meer nood aan betere samenwerking *tussen* organisaties in de netwerksamenleving.
 - > O.m. door digitalisering.
 - > cf. les over Interorganisationele samenwerking.
- Klassieke organisatievormen lijken niet te volstaan om bepaalde uitdagingen van antwoord te dienen en de nieuwe mogelijkheden die ict en digitalisering met zich meebrengen maken ook nieuwe interactie- en organisatievormen mogelijk: In de netwerksamenleving staan verbindingen tussen mensen en organisaties steeds meer centraal en vergt beleid en dienstverlening steeds meer interorganisatorische relaties.
- Sommige auteurs spreken ook over de 'netwerkorganisatie' als een organisatiemodel en dus een netwerkstructuur *binnen* organisaties. Dit betekent 3 dingen:
 - o Sterk horizontaal georganiseerd
 - o Veel en intensieve verbindingen met actoren buiten de organisatie
 - o Veel empowerment van medewerkers, veel zelfsturing
- Het gaat dus over het feit dat verschillende eenheden in de organisatie die samenwerken (entiteit X en entiteit Y werken samen).

- Organisatiestructuur in de praktijk: hybride structuren.
 - In de praktijk zijn organisaties doorgaans een combinatie van modellen: hybride structuren.
 - > In de echte wereld heb je zelden zuivere modellen: je hebt vaak combinatie van modellen.
 - In een hybride structuur worden de gewenste eigenschappen samengevoegd naargelang de behoeften:
 - > Op die manier de voordelen van modellen combineren en de nadelen van modellen ondervangen.
 - » Elk model heeft zijn nadelen en deze kunnen vaak worden opgevangen door andere modellen.
 - > Combinatie die vaak voorkomt: Combinatie van functionele en divisiestructuur, maar zonder dual management (en dus geen matrixstructuur).
 - In de praktijk ontwikkelen organisaties dus een eigen organisatiestructuur die vaak niet in één voortgaand model te vervatten is.
 - Moet afgestemd zijn op de omgeving (cf. configuratietheorie van Mintzberg).

5.2 Configuratietheorie van Mintzberg

- Inleiding:
 - Let op: Mintzberg heeft zijn eigen taal: bij een examenvraag moet je zijn taal toepassen op de vraag (bv. *hij heeft zijn eigen definitities, termen, etc.*).
 - Geeft een advies over het feit dat bepaalde structuren beter geschikt zijn voor bepaalde omgevingen.

- Zo ziet hij de onderdelen van een organisatie: de hiërarchische lijn bestaat uit **6 basisdelen**:

(1) Operationele kern:

- > Zij zorgen voor de input, de transformatieprocessen en de output die noodzakelijk zijn om de producten en of diensten van de organisatie te realiseren.
- > Het betreft de mensen die het werk effectief uitvoeren (bv. *politie-inspecteurs, wijkagenten, etc.*).

(2) Middenlijn/ middenkader/ middle management:

- > Verbind de top met de operationele kern en verzorgt het tweerichtingsverkeer tussen beiden.
- > Bv. *hoofdinspecteurs, commissaris, etc.*

(3) Strategische apex:

- > Omvat het hoger management en alle personen die deze top rechtsreeks bijstaan: m.a.w. De baas/bazen van de organisatie (Bv. *de korpschef, de commissaris-generaal, etc.*). Ze sturen de organisatie.

(4) Techno-structuur (= Voorbereidende staf).

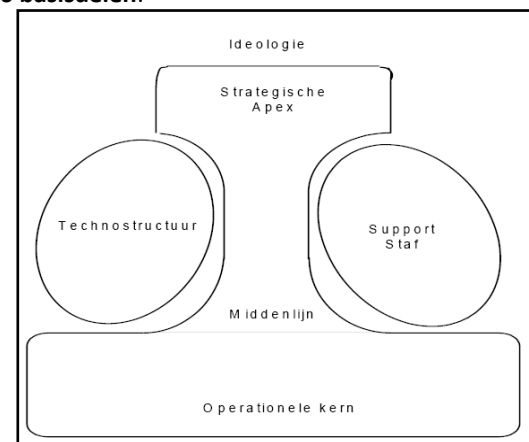
- > Ze maken het werk van de andere effectiever.
- > Mensen die regels opstellen en zo het werk van andere controleren.
- > Bv. *Het opstellen van procedures, planning, budgettering, etc.*

(5) Support-staf (= Ondersteunende dienst):

- > Faciliteren de algemene werking van de organisatie, maar leveren geen directe bijdragen in de productie.
- > Ze controleren niets maar zijn wel een belangrijke ondersteuning. Ze hebben niets te zeggen maar zijn ook wel belangrijk. (Bv. *ICT-dienst in de universiteit*).

(6) Ideologie (= de cultuur van een organisatie).

- > Omvat alle tradities en gewoontes van een organisatie.
- > Hoe sterker deze ideologie, hoe meer ze de organisatie zal beïnvloeden.
- > Is geen dienst of mensen, het is niet tastbaar: het is het bindmiddel. Het zijn de gedeelde waarden binnen de organisatie.



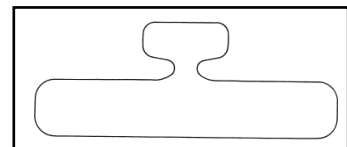
➤ **6 coördinatiemechanismen**:

- Coördinatie is met andere woorden 'afstemming': activiteiten richten op dezelfde doelen. Dat ze samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken. Mintzberg zegt: je hebt 6 manieren om te coördineren:
 - o Wederzijdse aanpassing.
 - » Het betreft informele en vaak spontane contacten: overleg.
 - » Gewoon onderling overleggen (Bv. *moet iets organiseren en begint te spreken en gaat dingen overleggen van hoe je het gaan aanpakken*).

- Directe supervisie.
 - » Het verwijst naar hiërarchische relaties: Coördinatie door één iemand de verantwoordelijkheid te geven voor het werk van anderen (instructies).
 - » *Bv. Chef die de taken verdeelt: baas die voor coördinatie zorgt (zodat mensen niet naast elkaar werken maar wet elkaar).*
 - Standaardisatie van input/vaardigheden.
 - » Zorgt ervoor dat de organisatorische activiteiten worden gecoördineerd door de internalisatie van specifieke vaardigheden en kennis door individuele medewerkers
 - » Coördinatie doordat mensen dezelfde opleiding genoten hebben.
 - » *Bv. 3 verschillende Artsen die zich buigen over één slachtoffer (bv. bij terroristische aanslag). Hier gaat de coördinatie redelijk snel gaan (bv. ene doet mond op mond, andere hartmassage, etc.), dit komt door de standaardisatie van vaardigheden.*
 - » Doordat ze dezelfde vaardigheden hebben kunnen ze dus makkelijker coördineren.
 - Standaardisatie van werkprocessen.
 - » Via regels en procedures, normen, voorschriften, handboeken, aanbevelingen, methodes, etc. worden de uit te voeren taken en het gewenste gedrag van de organisatieleden tot in detail voorgeschreven of geformaliseerd.
 - » Procedures die zijn afgesproken (*bv. tijdens operatie in operatiezaal zijn er afspraken over hoe zaken moet verlopen*). Het zijn duidelijke afspraken die iedereen volgt.
 - Standaardisatie van output.
 - » De gewenste resultaten (te bereiken doelen) worden strikt gedefinieerd door middel van prestatie maatstaven, maar niet de weg waarlangs deze output moet worden bereikt.
 - » Hoe je het doet maakt niet uit, kijken alleen naar het resultaat (*bv. zien niet naar hoe je het PV schijft, bekijken het gewoon op het eind. Bv. maakt niet uit hoe gevangenen er verblijven in de gevangenis, zolang ze opgesloten zitten is goed, etc.*).
 - » Kijkt niet naar de processen, maar naar het resultaat, zaken die eruit komen.
 - Standaardisatie van waarden
 - » Verbonden aan ideologie: Zorgen dat mensen hetzelfde denken (*bv. bepaalde visie binnen justitie op de samenleving, etc.*).
 - » Door socialisering, indoctrinatie, ideologische training geraken de medewerkers doordrongen van de dominante waarden en gewenste attitudes binnen hun organisatie
- ⇒ Mintzberg onderscheidt ook nog **7 structuurconfiguraties** die vervolgens besproken worden: Zie kader pg 499 reader.

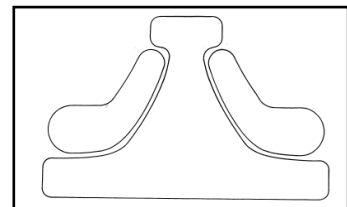
1) Eenvoudige configuratie

- Gedomineerd door strategische apex.
- Vooral directe supervisie en heel weinig standaardisatie of formalisatie.
- Gedijt in eenvoudige, dynamische omgevingen.
 - > Functioneert dus het beste in een eenvoudige dynamische omgeving.
- *Bijvoorbeeld een kleine VZW bestaande uit een baas en 5 bemiddelaars.*



2) Machinebureaucratie

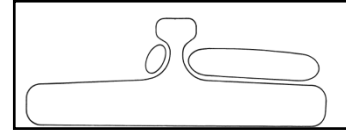
- Gedomineerd door de technestructuur, maar formele macht in de lijn.
- Veel standaardisatie (van processen), formalisatie en specialisatie.
 - > Kan dus moeilijk van koers veranderen: het is moeilijk te veranderen aangezien alles heel formeel is uitgeschreven in procedures en regels.
- Gedijt in vrij eenvoudige en stabiele omgevingen.
 - > *Het kan wel een beetje complexiteit aan, maar het mag niet TE ingewikkeld worden aangezien iedereen zijn hokje heeft. Er is weinig echte samenwerking en onderling overleg. Er wordt gewoon gewerkt aan de hand van de opgeschreven procedures.*



⇒ Let dus op met het woord 'bureaucratie' aangezien hijzelf dus een andere invulling hanteert van het begrip.

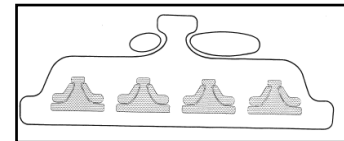
3) Professionele bureaucratie

- "Professionals": Bv. artsen, ingenieurs, onderwijzers, advocaten, etc.
 - > Het zijn mensen die hoogopgeleid zijn, over veel vaardigheden beschikken en veel macht hebben. Ze hebben dus veel expertise.
 - > Hoe ga je dergelijke mensen coördineren? Directe supervisie zou een slecht idee zijn. Ze hebben zich gespecialiseerd en het zou erg zijn om hun vaardigheden te ondermijnen (Bv. Artsen (huisarts, gynaecoloog, etc.) die samenwerken aan een probleem. Is belangrijk om dan één arts bovenaan te zetten. Hij heeft bijvoorbeeld niet de expertise van bijvoorbeeld de gynaecoloog).
- Standaardisatie van input/vaardigheden.
- Gedomineerd door de operationele kern, maar ook belangrijke rol voor ondersteunende staf.
 - > Kleinheid van gedetailleerde regels op papier. Maar dit is ook niet nodig aangezien ze gespecialiseerd zijn en dezelfde opleiding hebben genoten.
- Gedijt in complexe, maar stabiele omgevingen.



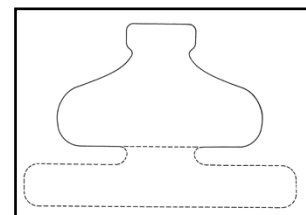
4) Divisieconfiguratie

- Gedomineerd door middelmanagement.
 - > Binnen een grote organisatie, allemaal verschillende divisies (kleinere organisaties).
 - > De bzen vinnen de divisies hebben de magt. De grote baas heeft eigenlijk niet veel te zeggen, maar de output staat wel vast.
- Elke divisie ontwikkelt eigen structuur
- Enkel standaardisatie van de output
- Beperkte technostructuur die de standaardisatie van de output ondersteunt
 - > De techno-structuur is dus minimaal: alle regels die zijn opgesteld (wat er dus weinig zijn) hebben enkel betrekking op de output.
- Sterk ontwikkelde ondersteunende staf omwille van schaalvoordelen
- Gedijt in eenvoudige en statische (maar diverse) omgeving



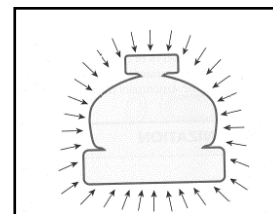
5) De adhocratie

- Mintzberg heeft dit woordt uitgevonden (Adhocratie = hangt ervan af).
- Gedijt in complexe en dynamische omgeving.
 - > Is een heel flexibele structuur: voor complexe omgevingen die stel veranderen.
- Maakt vooral gebruik van "wederzijdse aanpassing" en horizontale verbindingsmechanismen.
- Gedomineerd door de operationele kern en de ondersteunende diensten.
- Onderscheid tussen de onderdelen vervaagt.
- Neemt vaak de vorm aan van een "horizontale structuur" (cf. supra) of "matrixstructuur" (cf. supra).



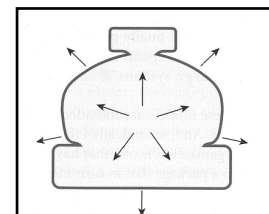
6) De missionaire configuratie

- Erg vlakke structuur, maar wel met kleine maar machtige strategische apex.
- Gedomineerd door de ideologie.
- Weinig technostructuur, maar wel veel standaardisatie van waarden via indoctrinatie.
 - > Organisatie waarbij mensen heel sterk gebonden zijn door dezelfde waarden. Er zijn geen/weinig afspraken maar alles wordt gestuurd door dezelfde waarden.
- Komt in zuivere vorm zelden voor
- Gedijt in eenvoudige en statische omgeving
 - > Aangezien de standaardisatie gebeurd door waarden en niet door vaardigheden en opleidingen, dus het moet een stabiele en eenvoudige omgeving zijn.



7) De politieke configuratie

- Geen dominerend basisdeel.
 - > Iedereen ligt in conflict met iedereen: machtsstrijd.
- Geen dominerend coördinatiemechanisme.
- Permanente spanningen en vaak interne conflicten.
- Sommige organisaties nemen tijdelijk de gedaante van een politieke configuratie aan.
 - > Het is vaak een tijdelijke vorm die een organisatie aanneemt wanneer ze een fase van verandering doormaakt. Er ontstaan spanningen wanneer een organisatie moet veranderen.



6. De Bureaucratie

- Omschrijving van Weber: Somde enkele kenmerken op:
 - Doorgedreven arbeidsspecialisatie.
 - > Om grote machines (de loopband) te maken, moet er gespecialiseerd worden.
 - Stevig geheel van regels en procedures.
 - > Om te kunnen coördineren.
 - Regels en procedures worden neergeschreven.
 - Strakke hiërarchische structuur.
 - > Vaak veel bazen boven elkaar.
 - Aanwerving en promotie o.b.v. competenties
 - > Mensen krijgen promotie o.b.v. wat ze kunnen (nu is het relevant maar dat was vroeger niet zo).
- Kritiek op de bureaucratische organisatievorm ("bureaucritique"):
 - 2 lijnen van kritiek:
 - **Economische kritiek (public choice):**
 - Bureaucratie is een naïeve manier om aan organisatie te doen: Medewerkers maken misbruik van bureaucratische structuren om hun eigenbelang te maximaliseren (mensen zijn rationele egoïsten).
 - Bv. "*budgetmaximalisatie*" (Niskanen).
 - **Kritiek van Merton:**
 - Doelverschuiving ("goal displacement"): de regels worden een doel op zich en komen in de plaats van het oorspronkelijke doel waarvoor de organisatie opgericht was.
 - Bv. *In de politie, men stelt regels op en past deze toe ook wanneer deze niet nodig zijn.*
 - De bureaucratische organisatievorm is maar geschikt onder bepaalde omstandigheden en voor bepaalde doelstellingen (Bv. *heel wat doelstellingen in de overheidssector*).
 - > In de overheid heb je altijd wel een vorm van bureaucratie nodig (bv. *Wil niet leven in een land waar politie niet gebonden is aan bepaalde regels*).

1. Strategie.

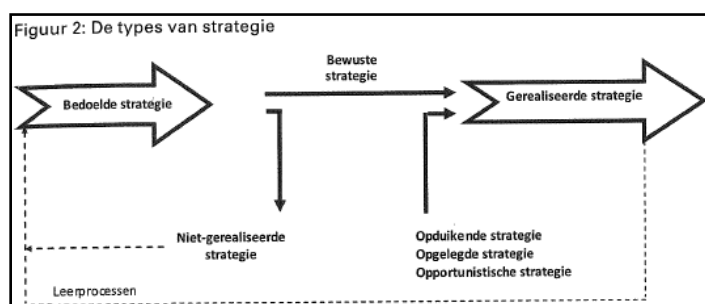
➤ Strategie:

- Overheidsorganisaties moeten 'maatschappelijke waarde' creëren om zo 'legitimiteit' te verwerven.
 - > *Bv. De politie kost veel geld en moet daarvoor iets in de plaats geven. Ze zal hierdoor legitimiteit verwerven (bv. politie die een bepaalde macht uitoefent; Bv. veiligheid: spijbelende jongeren, wat moet politie doen? Is dit een kwestie van veiligheid? Het is niet hun primaire taak, maar er staat wel in de wet dat de politie mee overtredingen van de wet moet zien te voorkomen. Wie zijn wij als politie, en welke rol spelen we bij bepaalde problemen.*
- Strategie is een moeilijke evenwichtsoefening tussen 3 factoren:
 - o Het wenselijke: wat de organisatie zelf wil bereiken.
 - » *Bv. Spijbelen is niet onze prioriteit als politie dus houden ons er niet mee bezig.*
 - o Het noodzakelijke: Wat de 'stakeholders' van de organisatie verwachten. M.a.w. wat andere vragen.
 - » *Bv. School die de hulp van politie vraagt m.b.t. spijbelaars.*
 - » *Waarbij veel stakeholders bovendien verschillende visies en belangen hebben.*
 - o Het haalbare: Wat de organisatie kan met haar middelen en competenties.
 - » *Wat ze haalbaar achten.*

2. Strategietypes.

➤ Strategietypes: Mintzberg & Waters 1985.

- **Geplande/bedoelde strategie:**
 - > Organisatie ontwikkelt bewust een proactief en welbepaald pad om in de gewenste richting te evolueren.
 - > Het is de strategie zoals je ze echt bedoeld hebt (*Bv. Prioriteiten die de politie opgesteld in een document*).
- **Gerealiseerde strategie:**
 - > De geplande strategie zal nooit volledig omgezet kunnen worden.
 - > Organisaties moeten altijd bijgestuurd worden.
 - > Sommige doelen blijken ondertussen niet meer wenselijk of haalbaar.
 - > Het gaat om hetgeen je effectief doet.
- **Niet-gerealiseerde strategie:**
 - > De doelen die niet meer wenselijk of haalbaar zijn.
 - > Omvat de doelen en acties die de organisatie o.b.v. weloverwogen argumenten besluit om niet langer na te streven: doelstellingen en acties die bewust niet meer nagestreefd worden.
 - > Het gaat niet om dingen die per-ongeluk niet zijn gerealiseerd, maar zaken die bewust niet uitgevoerd zijn.
 - > *Bv. Politie die bepaalde vooropgestelde prioriteiten niet meer naleeft door corona waardoor corona een nieuwe prioriteit wordt.*
- **Bewuste strategie:**
 - > Deel geplande strategie dat overblijft na afsplitsing van niet-gerealiseerde strategie.
 - > Je gaat je strategie dus aanpassen, maar het blijft nog steeds een bewuste strategie om andere dingen te doen.
 - > De bewuste strategie kan verschillende van de gerealiseerde strategie omwille van opduikende, opgelegde of opportunistische strategieën.
- **Opduikende strategieën:**
 - > Verrijken de bewuste strategie.
 - > Opportuniteiten kunnen opduiken.
 - > Door leereffecten of innovatie kan organisatie andere manieren ontwikkelen om strategie te realiseren.
- **Opgelegde strategieën:**
 - > Ontstaan van buitenaf. Zijn het gevolg van de invloed die de 'stakeholders' of belanghebbenden op de organisatie hebben; *Bv. Politici, Belangengroepen van bedrijven, burgers, Ambtenaren op centrale ministerie, Justitie, etc.*
- **Opportunistische strategie:**
 - > Omwille van Interessante opportuniteiten wordt strategie aangepast (*Bv. er zijn bepaalde middelen beschikbaar*)
 - > *Bv. Nieuwe subsidiemogelijkheden.*



3. Strategisch management.

➤ **Strategisch management** is:

- = Een holistische benadering van organisaties om op een systematische en coherente wijze de strategische doelen van een organisatie te bepalen, te realiseren, te monitoren en te evalueren.
- Strategisch management: is bepalen wat we willen bereiken als publieke organisatie, inschatten hoe dat zich verhoudt tot wat onze belanghebbenden belangrijk vinden en ervoor zorgen dat we de organisatie zo sturen dat we onze doelen binnen de beschikbare middelen en competenties op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier bereiken.
- Het is het geheel van managementprocessen (=processen in de organisatie) waarbij het management (= de mensen) van een organisatie in een lange termijnperspectief en rekening houdend met de omgeving volgende keuzes maakt:
 - > Welke waarde wil de organisatie realiseren? Hoe (middels welke processen) zal dit worden gerealiseerd? Hoe (middels welke processen) wordt de waarde tussen de "stakeholders" (intern en extern) verdeeld?
 - > Essentie van strategisch management: integreren van alle processen om zo de strategische doelstellingen van de organisatie te bepalen, te realiseren en te evalueren

➤ Je moet bewust aan strategisch management doen: **3 belangrijke doelen:**

- De aandacht van de gehele organisatie te focussen op organisatiebrede doelen en thema's.
 - > Ervoor zorgen dat iedereen in de organisatie achter dezelfde doelen staat.
- Interne activiteiten af te stemmen op output en outcome die de stakeholders verwachten.
 - > Verhouding tot de omgeving: Hoe verhouden we ons als organisatie tot de omgeving? Werkt deze strategie voor onder omgeving?
- Een strategisch kader op lange termijn te ontwikkelen.
 - > Opletten dat je niet in de waan van vandaag zit, maar kijkt op lange termijn.
 - > *Bv. Welk personeel moet de politie aanwerven? Moet dan vooruitkijken naar wat er zich in de toekomst gaat situeren (bv. opstanden en protesten) dus sterke personen aanwenden.*

4. Strategische planning.

➤ Strategische planning:

- Doelbewuste, systematische aanpak om fundamentele beslissingen te nemen en acties te ontwikkelen die bepalen waar een organisatie voor staat, wat de organisatie doet en hoe ze dit zal doen, alsook waarom ze dit doet.
 - > Het is een manier om aan strategisch management te doen.
 - > Concreet vertaalt zich dit in een systematisch en onderbouwd proces waarbij de interne en externe omgeving van de organisatie wordt geanalyseerd in enkele stappen.
- Krijgt vorm in een systematisch proces in 4 stappen die voortdurend herhaald en aangepast worden:
 - o **Strategieanalyse:** analyse van omgeving (intern en extern).
 - » *Bv. Je doet een analyse van de omgeving: Hoeveel verkeersongevallen hebben we, waar situeren ze zich, etc. Daarna ga je goed nadenken wat we hieraan kunnen doen: Gaan we middelen steken in alcoholcontroles, in flitspalen, in campagnes, etc.*
 - o **Strategieformulering:** keuzes maken o.b.v. analyse.
 - o **Strategie-implementatie:** keuzes in realiteit omzetten
 - o **Strategie-evaluatie en bijsturing:** steeds bewaken of organisatie nog in juiste richting evolueert
 - » *Evalueren van de strategie en eventueel bijwerken: Heeft de campagne zin, moeten we dingen wijzigen, etc.*
- Stapsgewijs abstracte begrippen (zie bv. missie en visie van organisatie) vertalen in concrete acties.
- Strategische planning werkt volgens Mintzberg niet want het is gebaseerd op 3 mythes (kritiek):
 - o **De mythe van de voorspelbaarheid.**
 - » Geloof dat de toekomst voorspeld kan worden: maar je kan de toekomst niet voorspellen. Er zijn altijd zaken die komen zonder dat men het verwacht.
 - » Maar omgeving wordt steeds turbulenter
 - » *Bv. Prioriteiten in Brussel die werden opgesteld m.b.t. zinloos geweld maar ineens zijn er terroristische aanslagen.*
 - o **De mythe van afstandelijkheid.**
 - » Geloof in afscheiding planning (en planners) van eigenlijke activiteiten van de organisatie.
 - » Maar goede strategie vereist nauw contact tussen planning en implementatie.
 - » Het idee dat je een onderscheid moet maken tussen de slimme mensen die het plan moeten uitteken en de mensen die het plan moeten uitvoeren en daarbij niet te veel willen nadenken.
 - ↳ Idee dat het goed is dat je mensen hebben die hun hoofd erover breken over de uitvoering en de mensen die gewoon uitvoeren zonder na te denken.

- ↳ *Bv. Verkeersveiligheid: criminologen met hoge studies die veel tijd steken in preventie en dit doorgeven aan de agenten zelf en deze moeten gewoon doen wat in het plan staat. Dit is problematisch want kan leiden tot miscommunicatie.*
- **De mythe van formalisatie.**
 - » Geloof dat een rationele, objectieve manier van analyse mogelijk is die kan geformaliseerd worden in een stappenplan
 - » Maar in de praktijk verloopt het ontwikkelen van strategieën niet zo rationeel, er is ook veel *trial and error*.
 - ↳ iets kan op papier heel goed lijken, maar in de praktijk echt niet werken.
- ⇒ Betekent niet dat strategische planning volledig zinloos is, wel dat het flexibel gebruikt moet worden. Je stelt een plan op wetende dat het nooit 100% gerealiseerd kan worden, maar dat is ook niet erg.

5. Besluit.

➤ VUCA:

- Omgeving wordt steeds meer 'VUCA':
 - **Volatile:** Snelle veranderingen (feit dat dingen snel veranderen in de wereld).
 - **Uncertain:** Moeilijke voorspelbaarheid, te weinig informatie.
 - » De toekomst is onzeker en het wordt steeds moeilijker om de toekomst te voorspellen. Dit wordt vaak gebruikt als een excuus wanneer je je als organisatie niet kan voorbereiden of kan organiseren maar dit is fout.
 - » Moeten wel een onderscheid maken tussen 2 vormen van onzekerheid: aan de ene kan je iets doen, aan de andere niet:
 - Onzekerheid als gebrek aan kennis: *Bv. We wisten dat er ooit een pandemie ding uitbreken, we wisten alleen niet wanneer. We hadden ons als land dus wel kunnen voorbereiden door bijvoorbeeld mondkapjes aan te kopen. Er zijn heel veel dingen waarvan we weten dat ze ooit is gaan gebeuren, maar we weten alleen niet wanneer. Bijvoorbeeld: we weten ook dat het fenomeen van online-crime gaat stijgen, dus zouden hier nu al bij in moeten grijpen.*
 - Inherente, onvermijdelijke onzekerheid: Onzekerheid die we niet kunnen vermeiden.
 - **Complex:** Steeds meer relevante factoren die steeds meer samenhangen.
 - **Ambiguous:** Informatie is moeilijk om te interpreteren.
- Strategisch management niet als een 'kookboek' of wondermiddel beschouwen, maar wel als kader en reeks technieken die helpen om in die VUCA-context toch richting te geven aan organisaties.
 - > *Bv. stappenplannen voor strategische planning (maar flexibel toe te passen).*
 - > *Bv. Plannen van verschillende toekomstscenario's*

6. Enkele instrumenten van strategisch management (Cuyvers) = zelfstudie.

1. Opdrachtverklaring

1.1 Opdracht (missie)

- Elke organisatie heeft een globaal doel = Collectieve aspiratie.
 - > Om dit doel te realiseren moet de organisatie keuzes maken.

1.1.1. Wat is een opdracht?

➤ De opdrachtverklaring:

- De opdrachtverklaring beschrijft hoe de organisatie gezien wil worden door de omgeving (*klanten, concurrentie, etc.*) en geeft de kernwaarden en globale doelstellingen aan.
 - > Je kan in de opdrachtverklaring ook lezen hoe de organisatie zich van andere organisaties onderscheidt.
- Kortom beschrijft het dus de identiteit en de differentiatie van de organisatie.
- Concreet moet de opdrachtverklaring een antwoord geven op volgende vragen:
 - Waartoe en waarom bestaat onze organisatie?
 - Wat is onze identiteit? Wat is onze bestaansreden?
 - Wat is onze primaire functie? Wat is ons ultieme hoofddoel?
 - Voor wie bestaan we? Wie zijn onze voornaamste stakeholders?
 - In welke fundamentele behoefte wordt door ons voorzien?
- De opdracht geeft dus de bestaansgrond, de reikwijdte en de beperkingen van de organisatie aan.



1.1.2. Functie

- De functie van een opdrachtverklaring is vijfvoudig:
 - Kaderevende functie:
 - > De opdracht omschrijft de reikwijdte van de organisatie, de richting waarin ze zich ontwikkelt en haar positie in de omgeving. Het draagt zo bij aan de interne samenhang van doelen, beleid, taken en procedures.
 - > De opdrachtsbepaling legt de prioriteiten vast: alles moet binnen het kader van de opdracht bepaling gebeuren.
 - Onderscheidende functie:
 - > Opdrachtverklaring geeft aan hoe de organisatie zich onderscheidt van soortgelijke organisaties in haar omgeving. Als medewerkers zich kunnen identificeren met opdracht: Meer motivatie om zich in te spannen.
 - > De opdracht draagt dus zo bij tot een duidelijkere identiteit van de organisatie voor de eigen medewerkers. Ook voor de buitenwereld is het belangrijk een imago op te bouwen dat weergeeft hoe de organisatie zich onderscheidt van andere.
 - Evaluerende functie:
 - > De opdrachtsverklaring fungeert als de toetssteen waarmee de prestaties, beslissingen, cultuur en gedrag kunnen worden geëvalueerd: ze is dus ook de gids om het beleid te evalueren.
 - Motiverende functie:
 - > De doelen in de opdrachtverklaring moeten uitdagend omschreven worden zodat de medewerkers gemotiveerd worden ze uit te voeren. Hierbij moeten de medewerkers wel het gevoel hebben dat ze invloed kunnen uitoefenen bij het bereiken van het doen + de doelen moeten overeenkomen met de persoonlijke waarden opdat men zich ermee zou kunnen identificeren.
 - Cultuurvormende functie:
 - > De opdracht verduidelijkt de waarden en schetst het klimaat binnen de organisatie. Zo kunnen medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, wat de bestaande cultuur versterkt. Het heeft dus ook een gemeenschapsvormende betekenis.

1.1.3. Doelgroepen

- Opdrachtverklaring speelt zowel intern als extern een rol: Ze moet zowel binnen als buiten de organisatie worden uitgedragen.
- Iedereen (*klanten, leveranciers, aandeelhouders, etc.*) moet weten waar de organisatie voor staat.

1.1.4. Formulering

- De formulering van de opdrachtverklaring moet ervoor zorgen dat de opdracht door de doelgroepen begrepen wordt en hen ook aanspreekt.
- Bij het schrijven moeten enkele vragen in het achterhoofd worden gehouden:
 - > Geeft de opdrachtverklaring de essentie van de organisatie goed weer? Geeft ze een portret van de organisatie waarin ook de cultuur vervat zit? Is de missie gemakkelijk te lezen?
- Taalgebruik in de opdrachten heeft een effect op de gevoelens en de houding van de lezer.
 - > Strakke formulering maakt de organisatie minder geloofwaardig. Dit tegenover een ruimere formulering.
 - > Een missie die positieve gevoelens opwekt, spreekt meer aan dan een droge inhoud.
- De leesbaarheid kan eenvoudig worden onderzocht door de leesbaarheidsindex toe te passen (zie reader).

1.2. Waardeperspectief

- Het bevat de basiswaarden die het gedrag van de leden in de organisatie moeten oriënteren.
 - > *Bv. Integriteit, zelfstandigheid, klantgerichtheid, vrijheid, rechtvaardigheid, zelfstandigheid, etc.*
- Waarden gaan dus over de ethische dimensie van een organisatie en geven weer waarin de organisatie gelooft
- Voor non-profit organisaties is het waarde-perspectief vrij complex.
- Indien het waardeperspectief echt gedragen wordt door heel de organisatie, draagt het bij tot integriteit.
- Waarden zijn een eerder abstract gegeven die concreet moeten gemaakt worden in normen, gedragsregels of richtlijnen.
- De waarde van de organisatie wordt idealiter weerspiegeld in haar organisatiestructuur, in haar werkmethodes, in het gedrag van de werknemers, etc.
 - > Wanneer het concreet gedrag van mensen in de organisatie niet strookt met de waarden is er een probleem.
- De waarden evolueren met de groei en de prioriteiten van de organisatie.

1.3. Sterkten en zwakten

- De SWOT-analyse.
 - Opdat de opdrachtsverklaring niet te zweverig zou zijn, moet de organisatie een voldoende realistisch inzicht hebben in de eigen mogelijkheden en beperkingen. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van **de SWOT-analyse** (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*):

- > In overleg bepalen de medewerkers wat zij als de sterke en zwakke kanten van hun organisatie zien: bewustzijn is hier belangrijk. Deze sterkten en zwakten zijn interne aspecten van de organisatie en zijn beïnvloedbaar.
 - » *Voorbeelden van sterke of zwakke elementen: Het personeelsbeleid, de financiële toestand, het organisatieklimaat, de deskundigheid van de medewerkers, etc.*
- > Tevens bespreken de medewerkers wat zij als kansen en bedreigingen vanuit de omgeving zien. Deze elementen zijn moeilijker te beïnvloeden (Bv. *Op het subsidiebeleid van een regering het je als afzonderlijke organisatie niet veel impact*).
 - » *Voorbeelden van externe elementen: Politieke situatie, de economie, de wetgeving, de concurrentie, etc.*



- Risico van de SWOT-analyse:
 - Zwaktes en bedreigingen krijgen te veel belang waardoor de sterktes en kansen aan belang inboeten.
 - > Het gevolg van de analyse kan dan zijn dat ze de mensen demotiveert i.p.v. motiveert.

2. Visie

- Wat is het:
 - Visie maakt het verschil tussen treffers op korte termijn en verandering op lange termijn (James Belasco): de visie vertaalt papier in een levenswijze en zet mensen aan tot verandering.
 - Een visie moet de organisatie een gevoel van richting geven: ze is een soort van bestemming in de toekomst.
 - Wheatley: De visie is een soort bad waarin de hele organisatie moet worden gedrenkt: Elke medewerker moet erdoor worden beïnvloed.
 - Een visie moet een antwoord geven op volgende vragen:
 - > *Wat is ons toekomstbeeld? Wat zijn onze langetermijnambities? Wat willen we bereiken? Waar staan we voor, wat bindt ons, wie wille ze zijn, wat is essentieel in onze houding en waar geloven we in? Etc.*
 - Formulering:
 - Formulering van een visie is een collectief proces.
 - > Vaak ziet men echter iets anders in de praktijk: Visie wordt aan de top geformuleerd en aan de rest van de organisatie opgelegd.
 - Een visie is toekomstgericht en moet dus aangeven waar de organisatie in de volgende periode naartoe wil evolueren. De visie is het hart van het beleidsplan.
 - Tevens is er ook een sterke band tussen de visie en het waardenpatroon: de visie is de vertaling van de manier waarop de organisatie haar waarden op lange termijn hoopt te realiseren.
 - Voorwaarden om aan een goede visie te voldoen:
 - Ze moet gericht zijn op de unieke, strategische voordelen van de eigen organisatie.
 - > Op de markt concurreren veel producten met elkaar: Moeten zich van andere weten te onderscheiden.
 - Visie moet de potentie in zich hebben om de mensen in de organisatie te inspireren en te stimuleren.
 - Visie moet zo duidelijk zijn dat ze gebruikt kan worden als criterium bij belangrijke beslissingen.
 - Visie moet worden gedragen door alle geledingen van de organisatie
 - Visie kan mensen in een organisatie op één lijn brengen.
 - Kotter formuleert ook nog enkele bijkomende eisen waaraan een motiverende visie moet voldoen:
 - Voorstelbaar: ze draagt een *beeld* over hoer de toekomst er uit zal zien.
 - Aantrekkelijk: ze verduidelijkt de *belangen* die op lange termijn gerealiseerd worden aan zowel medewerkers, als klanten en andere doelgroepen.
 - Haalbaar: ze voltrekt *realistische doelen*.
 - Gericht: ze moet duidelijk genoeg zijn om als richtsnoer te kunnen dienen bij de besluitvorming.
 - Flexibel: ze is tegelijk ook algemeen genoeg om het *individuele initiatief en alternatieve reacties* toe te laten wanneer de omstandigheden veranderen.
 - Communiceerbaar: ze kan op vijf minuten *uitgelegd en begrepen* worden.
- ⇒ 9 Tips voor het herkennen van een gebrek aan visie: zie reader.

3. Strategie.

- Moet niet gekend zijn.

4. Doelstellingen

- Als de visie op een realistische wijze geformuleerd is, moet ze vertaald worden in concrete doelstellingen.

4.1. Wat zijn doelstellingen?

- Een doelstelling = de concrete omschrijving van het gewenste eindresultaat van een handeling of een proces.
 - > De doelstellingen moeten een vertaling zijn van de visie.
- Elke organisatie moet zijn doelstellingen zo nauwkeurig mogelijk omschrijven: alles wat in de organisatie gebeurd is namelijk gericht op het realiseren van die doelstellingen.
 - > *Voorbeeld van vage formuleringen: Het welzijn bevorderen, hulpverlening bieden, winst maken, etc.*

4.2. Het belang van doelstellingen

- Doelstellingen zijn van levensbelang voor elke organisatie: hiervoor bestaan een aantal redenen (Van Harten):
 - o Doelstellingen geven een identiteit aan de organisatie en bepalen haar rol in de maatschappij. Ze maken de organisatie herkenbaar t.o.v. ander organisaties. Ze maken overleg en taakafbakening mogelijk. Potentiele cliënten en doelgroepen weten zo ook wat ze van de organisatie mogen verwacht.
 - o Doelstellingen geven richting aan het handelen van de medewerkers: zo kunnen ze zich engageren voor het realiseren van de doelen. Tevens kunnen ze ook motiverend werken voor de medewerkers.
- De doelstellingen theorie van Locke: Goal setting theory
 - Hij hanteert een cognitief-psychologische visie op het menselijk gedrag.
 - Hij stelt dat: doelstellingen in belangrijke mate het gedrag van mensen beïnvloed.
 - > Mensen streven doelen na om zo hun behoeften en wensen te kunnen bevredigen.
 - Doelstellingen komen voort uit behoeften of wensen en geven richting aan het menselijk gedrag.
 - > Ze leiden immers het denken en handelen in de richting van een of ander resultaat.
 - Indien de doelstellingen de persoon niet interesseren, gaat de goal setting theory niet op.
 - > Dat engagement voor de doelstellingen omschrijft hij als: iemands afhankelijkheid aan een doelstelling, los van de oorsprong van de doelstelling.
 - Opdat doelstellingen in staat zouden zijn de persoon te motiveren tot bepaald gedrag, moeten ze aan bepaalde eisen voldoen: een doelstelling moet...
 - o Voldoende moeilijk, maar wel haalbaar zijn.
 - o Zo nauwkeurig mogelijk zijn, i.p.v. vaag en algemeen.
 - o Aanvaard worden door de persoon.
 - o Bruikbaar zijn om de prestatie van de persoon te evalueren.
 - o Gekoppeld worden aan feedback.
 - o Gekoppeld worden aan beloning.



- Moeilijkheidsgraad.
 - Het is bekend dat moeilijke doelstellingen een persoon meer uitdagen dan gemakkelijke.
 - De meeste taken bevatten een mengeling van routine en andere activiteiten. Daarom is het nuttig rekening te houden met 3 soorten doelstellingen:
 - o Routinedoelstellingen.
 - » Betreffen de dagelijkse activiteiten die nodig zijn om je huishouden te runnen (*Bv. Naar winkel gaan, tijdig de belastingen betalen, de auto naar de garage brengen, etc.*).
 - o Uitdagende doelstellingen.
 - » Laten je toe om te groeien en jezelf verder te ontplooiën: ze verbreden je horizon en bevorderen je bekwaamheid. Ze vragen dat je bereid bent om voorzichtige risico's te nemen. Maar wat voor iemand een uitdaging is, hangt af van mogelijkheden en ervaringen.
 - o Doorbraakdoelstellingen.
 - » Vereisen buitengewone prestaties (ze zijn de hoogste moeilijkheidsgraad). De doelstelling realiseren kan je bijkomende erkenning opleveren (en eventueel macht).
- ⇒ Suggesties voor effectieve persoonlijke doelstellingen: zie reader.

4.3. Soorten doelstellingen

- Men onderscheidt 3 niveaus van doelstellingen: strategische, tactische en operationele doelstellingen.
- (a) Strategische doelstellingen:
 - Ze betreffen lange-afstand-doelen: hoe wil de organisatie in de toekomst evolueren?
 - > Vaak bestrijken ze een termijn van meer dan 2 jaar.
 - Het zijn doelstellingen van de hele organisatie, en minder van afdelingen.

- De doelen kunnen onder andere slaan op:
 - > De plaats op de markt: Welke plaats wil de organisatie in de toekomst innemen te midden van de concurrenten?
 - > Innovatie: Welke nieuwe technologieën, diensten en werkwijzen wil het beleid in toekomst ontwikkelen?
 - > Productiviteit: Welk peil en welke omvang aan diensten wil de organisatie in de toekomst realiseren?
 - > Hulpmiddelen: Op welke bronnen hoop de organisatie in de toekomst beroep op te kunnen doen?

(b) Tactische doelstellingen:

- Ze omschrijven de resultaten die de afdelingen en diensten binnen de organisatie wensen te realiseren binnen een periode van twee jaar.
- Ze betreffen eigenlijk een concretisering van de strategische doelen.

(c) Operationele doelstellingen:

- Ze beschrijven de concrete resultaten die verwacht worden van de afdelingen, groepen en individuele medewerkers.
- Ze zijn de meest nauwkeurige omschrijvingen en vaak in meetbare termen.
- Ze dienen binnen een periode van een jaar te worden gerealiseerd.

⇒ Voorbeeld van de verschillende doelen: Doelen van een culturele organisatie: zie reader.

4.4 Eisen

- Goede doelstellingen formuleren is niet makkelijk. Hierbij wordt vaak het SMARTI-principe gehanteerd: doelstellingen moeten *specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdsgebonden en inspirerend zijn*.

➤ **Specifiek:**

- Doelstellingen moeten zo duidelijk worden omschreven dat de medewerkers weten hoe ze de doelstellingen kunnen evalueren: zeer goed weten wat men wil staat centraal. Daarom moeten ze in haalbare gedragstermen worden omschreven.
 - > Zulke duidelijke én concrete doelstellingen motiveren de medewerkers beter omdat ze bij de evaluatie ervan de resultaten van hun inzet en van hun deskundigheid kunnen vaststellen.

➤ **Meetbaar:**

- Een doelstelling beschrijft het resultaat dat moet worden gerealiseerd: idealiter moet het resultaat in meetbare termen worden beschreven, of moet worden aangegeven hoe het resultaat kan worden vastgesteld.

➤ **Aanvaardbaar:**

- Zowel intern als extern moet de doelstelling worden aanvaard.
 - Externe aanvaardbaarheid: Organisatiedoelstellingen moeten voldoen aan de heersende juridische en esthetische normen + maatschappelijke omgeving moet ze aanvaarde.
 - Interne aanvaardbaarheid: is gericht op medewerkers. Zij moeten zich kunnen vereenzelvigen met de doelstellingen.

➤ **Realistisch:**

- De organisatie heeft voldoende middelen ter beschikking om de doelstellingen te kunnen realiseren.

➤ **Tijdsgebonden:**

- De doelstelling geeft idealiter ook aan binnen welke tijdsperiode het resultaat kan worden verwacht, maar vaak ontbreekt deze tijdsaanduiding.

➤ **Inspirerend:**

- Willen doelen echt motiverend zijn, dan moeten ze inspirerend verwoord zijn: om mensen enthousiast te maken.

4.5 Effecten

- In de doelstellingen SMARTI omschreven worden, is het vervolgens mogelijk om ook de te bereiken effecten vooraf aan te geven.
- Effecten zijn de gevolgen van het inzetten van een bepaald instrument.
 - > Een effect geeft een situatieverandering aan bij bepaalde doelgroepen of ten aanzien van bepaalde fenomenen.

➤ **Indicatoren**

- Het volstaat niet om vooraf het beoogde effect te omschrijven: men moet ook aangeven welke indicatoren men zal gebruiken om het effect te meten.

- Een indicator is dus een soort meeteenheid: je kan het beoogde effect nog concreter beschrijven door aan te geven in welke mate je wenst dat het beoogde effect bereikt wordt.

5. Actieplan

- Wanneer de doelstellingen, de effecten, etc. omschreven zijn, moeten nog de instrumenten worden aangegeven waarmee dat alles gerealiseerd moet worden (*Welke middelen zijn er nodig? Welke medewerkers worden belast met de uitvoering? Etc.*). Ook moet aangegeven worden in welk tijdsbestek de doelen gerealiseerd moeten zijn.
 - > Dat geheel van doelen, instrumenten en tijdsbestek wordt geformuleerd in het actieplan.
- Je kan het actieplan ook beschouwen als een reeks stappen: er moet een methode zijn om de doelen na te treven.
 - > Ook een regelmatige evaluatie en eventuele bijsturing zijn noodzakelijk.

7. De instrumenten 'missie' en 'visie': twee voorbeelden.

➤ Missie van de Federale Politie:

- De federale politie draagt, als component van de geïntegreerde politiedienst en onder het gezag en de verantwoordelijkheid van haar overheden, bij tot de veiligheid en de levenskwaliteit in de samenleving.
- Zij vervult, binnen de nationale en internationale context, gespecialiseerde en bovenlokale politieopdrachten en zij levert steun aan de politieoverheden en de lokale politiediensten.
- Zij doet dit:
 - > Door rekening te houden met de principes van geïntegreerde werking, specialiteit en subsidiariteit;
 - > In synergie met de andere partners.

➤ Visie van de Federale Politie

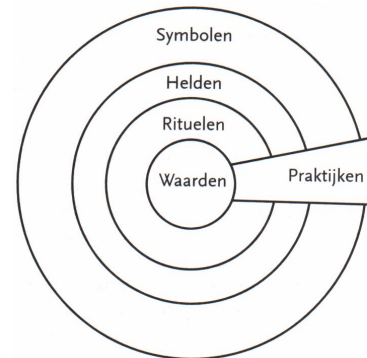
- De federale politie wil bereiken dat zij algemeen (h)erkend wordt als een professionele en betrouwbare dienstverlener.
- Zij wil dit doen door resoluut te kiezen voor transparantie, samenwerking en responsabilisering. Hiervoor willen wij met al onze medewerkers sámen het verschil maken en een concrete meerwaarde bieden in de aanpak van veiligheid en leefbaarheid.
- We streven ernaar om onze organisatie wendbaar te maken zodat we kunnen inspelen op tendensen en uitdagingen die zich aanbieden.

1. Inleiding.

- Waarop onderzoek naar organisatiecultuur?
 - Jaren 80': Na successen van Japanse bedrijven: sterke cultuur als voorwaarde van "excellente organisatie" (Peters & Waterman, 1985).
 - > De interesse ontplofte in de jaren 80 door de enorme successen van de Japanse bedrijven. Dus men vroeg zich af waaraan dit succes toe te schrijven was: duidelijk was dus dat het te maken had met de organisatiecultuur.
 - Organisatiecultuur = Een gedeeld patroon van denken, ideeën, gevoelens en waarden als resultaat van gedeelde ervaringen en gezamenlijk leren (Schein).
 - > Collectief: Het overstijgt het individu (het is iets dat wordt gedeeld).
 - > Cognitief: Opvattingen en kennis.
 - > Emotioneel: Soort verbondenheid met de organisatie (bv. *Het boos worden om dezelfde dingen, het blij worden om dezelfde dingen, etc.*).
 - Het is die iets heel belangrijk, meer ook heel ongrijpbaar.

2. Organisatiecultuur als een ajuin.

- Vergelijking met de ijsberg.
 - Een organisatiecultuur is zoals een ijsberg; een deel ervan steekt boven het water uit, maar het grootste stuk zit onder water.
- Vergelijking met een ajuin:
 - De organisatiecultuur bestaat uit verschillende lagen net zoals een ajuin: De buitenste schillen van de ui bevatten de symbolen, de helden en de rituelen (dingen die zichtbaar zijn). Dieper onder die oppervlakte liggen de waarden en onuitgesproken opvattingen (onzichtbaar).
 - > De praktijken: zijn de handelingen, de manier waarop personen de zaken aanpakken.



a) Symbolen:

- Het meest zichtbare element van de organisatiecultuur (de buitenste schil/ het deel van de ijsberg dat boven het water uitsteekt).
- Bv. *Logo, bepaalde interieurstijl, uniform, huisstijl, etc.*
- Ze drukken uit wat voor de organisatie belangrijk is (Bv. *Via het logo van de politie wordt al meegegeven waar ze voor staan: vuur + hand*).
- Soms is het wel zo dat het symbool en de waarden niet overeenkomen (Bv. *Politiegeweld*).

b) De helden:

- Het zijn voorbeeldfiguren: mensen die men bewonderd, die succesvol zijn en veel invloed hebben in de organisatie. Ze fungeren als model voor de andere leden. Hier tegenover staan de antihelden: gene die tonen hoe het niet moet.
- Bv. *Wie wordt hier gezien als een goede politieambtenaar en wie niet. Bv. politieambtenaar die veel aanzien heeft omdat hij een hele bende heeft kunnen vatten.*

c) De rituelen:

- Hoe leden met elkaar omgaan, zegt iets over de belangrijke gewoonten in de organisatie.
- Meestal tonen de rituelen een patroon dat typerend is voor de organisatie.
- Bv. *Manier waarop werknemers elkaar begroeten, hoe ze zich gedragen op vergaderingen, hoe ze met elkaar communiceren, hoe ze hun baas/overste aanspreken, het taalgebruik dat ze hanteren, etc.*

d) De waarden en opvattingen:

- Waarden: Idealen over wat men wil bereiken. Hiermee gaan ook opvattingen gepaard: over hoe de werkelijkheid in elkaar zit (mensbeeld, wereldbeeld).
 - > Bv. *Waarden van een school zijn respect aanleren. Opvatting hierbij is dat leerlingen enkel met tucht kunnen worden opgeleid.*
- Deze laatste: Ze zijn minder (tot niet) zichtbaar.

⇒ Soms kan het voorkomen dat de diepere waarden en de symbolen in conflict zijn met elkaar (zie cartoon PowerPoint).

3. Sterke en zwakke culturen.

➤ Sterke culturen

- Sterke cultuur: indien de aanwezige waarden en overtuigingen met elkaar gedeeld worden.
 - > Één duidelijk cultureel patroon in de gehele organisatie.
 - > Het zijn organisaties waar mensen enorm sterk samenhangen
 - > *Bv. Het leger, een klostergemeenschap, etc.*
- Komt eerder voor in kleinere organisaties.
 - > Hoe groter de organisatie, hoe meer kans op andere denkpatronen. Dus het komt vooral voor bij kleinere organisaties waar iedereen dus hetzelfde denkt.
 - > Indien de organisatie groot is, ontwikkelen zich vaak subculturen (*bv. Bij de politie*).
- Vaak zijn deze succesvoller: dit omwille van:
 - Mensen zijn gemotiveerd
 - Als je hetzelfde denkt ben je natuurlijk gemotiveerd. Je deelt dezelfde passie en opvattingen (*bv. binnen herstelrecht geloven mensen ook echt in dezelfde passie om mensen te helpen*). Je bent dus op dezelfde manier gepassioneerd en dit motiveert mensen dus.
 - Minder interne conflicten
 - Aangezien iedereen dus hetzelfde denkt. Iedereen staat achter hetzelfde doel.
 - Leden gaan vlot met elkaar om, ondanks weinig regels (veel vertrouwen)
 - Communicatie gaat vlot door de gedeelde rituelen.
- Nadelen:
 - Cultuur is moeilijk te veranderen (tenzij innovatie/flexibiliteit tot de kernwaarden behoort).
 - Nieuwe baas van de organisatie deelt de waarden niet. Is moeilijk natuurlijk want organisatie is doordrongen door die waarden (*Bv. politiecultuur is moeilijk te veranderen*).
 - Sterke druk op de leden, waardoor deze mogelijk niet lang blijven.
 - Het is leuk en mooi, maar zorgt natuurlijk ook voor een enorme druk op de werkleden. Je krijgt gelijkgezinde mensen, en personen die kritisch zijn of een beetje anders denken worden meteen uitgestoten.
 - Kan leiden tot blindheid en onethisch gedrag.
 - Elke benadering van om het even welk probleem heeft voordelen en nadelen. En er moet kritisch worden nagedacht over alles wat men doet. Als je met allemaal mensen zit, die in dezelfde tunnel zitten, kan het zijn dat je dus tunnelvisie ontwikkelt en blind wordt voor het kritisch denken.
 - Tip voor later: Op het moment dat binnen een organisatie iedereen hetzelfde denkt, nooit discussie is, nooit iemand zegt "ik ben er niet mee eens", dan moet je je zorgen maken!

➤ Zwakke culturen

- Zwakke cultuur: indien een eensgezindheid over de waarden en overtuigingen afwezig is.
 - > Er is dus een zwakke samenhang: iedereen denkt verschillend.
- Leden hebben minder binding met de onderliggende waarden en opvattingen.
- Dit is vaak het gevolg van toenamen in omvang waardoor communicatie en relaties minder direct verlopen.
 - > Vaak begint de organisatie klein met een heel sterk gedeelde cultuur en wanneer de organisatie geleidelijk aan groter wordt, verwateren ook de gedeelde waarden. Zo ontstaan er vaak subculturen.
- Mogelijk ontstaan van subculturen.
 - > Het kan zelfs zo zijn dat je een zwakke globale cultuur hebt maar enorm sterke subculturen.
 - > Soms is het zelfs zo dat indien een subcultuur te sterk is, ze de organisatiecultuur kan gaan domineren.
- *Bv. Bij grote bedrijven waar je verschillende divisies hebt (bv. Bnp-Fortis): iedere verdieping van het gebouw heeft een andere functie/taak en deze delen een subcultuur die sterk is. Maar er zijn dus weinig gedeelde waarden over het hele gebouw/organisatie.*

➤ Neurotische organisaties

- Een organisatie met een sterke hiërarchie (leider) en een bureaucratische structuur.
 - > Leiders als personificatie van organisatiestructuur.
- Kan bij afwijkende persoonlijkheid van leidinggevende leiden tot een neurotische cultuur.
 - > Indien een manier van denken tot in het extreme doorgedreven is, kan me spreken van een neurotische stijl.
- *Bv. Als je een baas hebt met bepaalde persoonlijkheidskenmerken, dat de organisatie deze kenmerken ook gaat overnemen. Bv. Baas heeft een luidruchtige stem en roept vaak. Dan gaan de leden van de organisatie dit naarmate ook beginne toe passen in bijvoorbeeld een vergadering.*
- Er zijn verschillende types (*Bv. De depressieve cultuur, de dwangmatige cultuur, de dramatische cultuur, de paranoïde cultuur en de schizoïde cultuur*).
 - > Deze moeten niet gekend zijn.

4. Veranderen van cultuur.

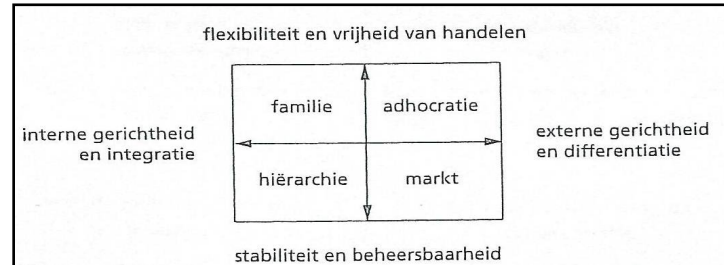
- Veranderen van een organisatiecultuur: waarom en hoe?
 - Veranderingsprojecten slager pas als ze ook gekoppeld zijn aan verandering van de organisatiecultuur.
 - Puntje 5 in de reader: te lezen maar niet te kennen.

5. Typologieën van organisatieculturen.

- Inleiding:
 - Er zijn heel veel verschillende modellen m.b.t. de organisatiecultuur. Degene die wij gaan bespreken (model van de concurrerende waarden) is slechts één van de vele mogelijke typologieën.
 - Het zijn ideaaltypes, maar in de praktijk is er wel van een combinatie.

5.1 Het model van de concurrerende waarden.

- Quinn & Rohrbaugh (1983): Creëerde het model van de concurrerende waarden.
 - Hierbij onderscheiden ze 2 belangrijke dimensies.
 - Criteria waarbij de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid en dynamiek// criteria waarbij de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid.
 - Criteria waarbij de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid// criteria waarbij de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit.
 - Samen vormen beide dimensies 4 kwadranten/clusters.



(1) De hiërarchische cultuur.

- Lage flexibiliteit: stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie is belangrijk.
 - > Procedures/regels bepalen wat mensen moeten doen.
- Interne oriëntatie: gericht op zorg voor goede interne verhoudingen en instandhouding organisatie.
- Managementtheorie: de beheersbaarheid bevordert de efficiëntie.
- Als je het structureel verklaard, wordt het een bureaucratie (maar dat is hier nu niet van belang omdat we het nu even hebben over de waarden (cultuur)).

(2) De marktcultuur.

- Lage flexibiliteit: Beheersbaarheid.
- Externe oriëntatie:
 - > Gericht op transacties met externe omgeving (bv. klanten, leveranciers, overheid) die voor concurrentieel voordeel moeten zorgen.
 - > Het is niet gericht op wat er in de organisatie zelf gebeurt, maar wel op de externe omgeving.
- Managementtheorie: Concurrentie bevordert de productiviteit.
- Taakgerichte werkomgeving (met harden veeleisende leiders, die de nadruk leggen op winnen en marktleider zijn).
- Bv. een supermarkt-keten.

(3) De familiecultuur.

- Hoge flexibiliteit:
 - > Participatieve instelling: "empowerment" en teamwerk staan centraal; i.p.v. regels en procedures.
- Interne gerichtheid:
 - > Gericht op onderlinge samenhang, "wij-gevoel", externe omgeving als partner.
- Managementtheorie: participatie bevordert betrokkenheid en inzet.
 - > Leiding moet medewerkers medezeggenschap geven, hun gevoel van loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie bevorderen.
 - > Het is een mensvriendelijke plaats om te werken.

(4) De adhocratiecultuur.

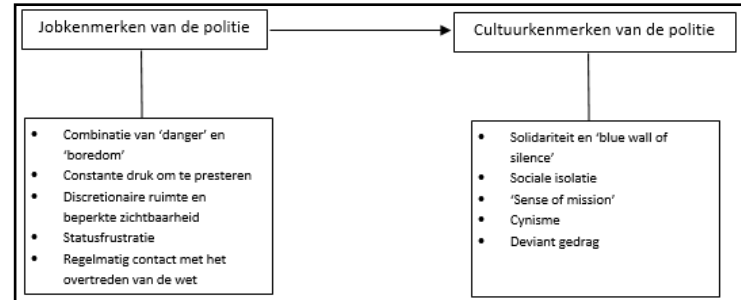
- Hoge flexibiliteit: Innovatie en vernieuwing, flexibiliteit.
 - > Medewerkers worden gestimuleerd om creatief te zijn: nadruk ligt op vernieuwing en innovatie.
 - > Ad-hoc verwijst naar tijdelijk: de organisatie moet snel een nieuwe vorm kunnen aannemen.
- Externe gerichtheid
- Managementtheorie: vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen.
- Bv. Startup waarbij een app wordt gemaakt.

⇒ In de praktijk zijn er verschillende gradaties mogelijk: een organisatie is meestal een combinatie. Omdat een organisatie goed zou functioneren zou ze eigenlijk een dosis moeten hebben van elke typologie. Vaak ligt er wel een accent/nadruk op 1 bepaalde typologie, maar worden er wel verschillende uitgangspunten gecombineerd binnen 1 organisatie.

6. Politiecultuur.

➤ Inleiding

- Vervolgens wordt de politiestructuur dieper besproken.
- Deze cultuur is niet ontstaan binnen de marketing, maar binnen de criminologie.
- Het centrale idee is hier dat: politiemensen in een democratisch land allemaal iets gemeenschappelijks hebben.



> Ze hebben iets gemeenschappelijk: gemeenschappelijke kenmerken van de job.

> Waar je ook politie doet (Londen, Spanje, Nederland, Frankrijk, etc.), de job-kenmerken zijn overal terug te vinden. Ze hebben een bepaalde psychologische invloed die er op hun beurt voor zorgt dat er een bepaalde cultuur ontstaat.

> Met andere woorden: de jo-kenmerken lijden tot de cultuur-kenmerken.

- Voor extra info zie tekst reader.

➤ Job-kenmerken:

○ Combinatie van 'danger' en 'boredom'.

> Constante aandacht voor mogelijke veiligheidsrisico's (zowel fysiek als psychologisch) enerzijds + Saai administratie, veel uren wachten anderzijds.

➤ Politiewerk kan ineens heel gevaarlijk worden maar langs de andere kant is het vaak ook heel saai. De afwisseling doet iets met een mens. De cultuur die hierbij ontstaat is een reactie om om te kunnen gaan met dergelijke gevoelens.

> Belangrijke factor die stress verhoogt.

○ Constante druk om te presteren.

> Resultaatgeoriënteerde cultuur: criminaliteit verlagen.

➤ Burgers & samenleving verwachten veel van de politie, o.a. dat ze criminaliteit voorkomen. Doch blijkt uit onderzoek dat politie hier maar een kleine bijdragen in kan leveren. Tevens wordt criminaliteit wordt toch aanzien als het falen van de politie, terwijl andere factoren hier dus een veel grotere invloed op hebben.

> "Het doel heiligt de middelen".

➤ Dubieuze acties worden gerechtvaardigd.

➤ Bureaucratische procedures lijken minder belangrijk.

○ Discretionaire ruimte en beperkte zichtbaarheid.

> Politie heeft eigenlijk een zeer grote beslissingsvrijheid: ze hebben eigenlijk veel macht.

➤ *Voorbeeld: Jongeren fietsen naar huis na een avondje feesten. Aangezien ze wat gedronken hebben vergeet 1 van hun zijn fietslicht aan te steken. Politie merkt dit op en houden de jongeren tegen. Vervolgens zijn er verschillende mogelijkheden bij wat de politie juist gaat doen: geven een boete aan de jongen zonder licht, geven alle jongeren een boete omdat ze dronken fietsen, slaan een babbeltje en laten de jongeren doorfietsen, brengen de jongeren zelf naar huis met de combi, etc. de politieambtenaar op straat beslist dus zelf eigenlijk wat hij doet in de situatie.*

> Discretionaire ruimte is in de praktijk dus groot:

➤ Volledig rechtshandhaving is onmogelijk: Je Kan niet alle kleine zaken aanpakken en bestraffen. De burgers verwachten dit ook niet van de ambtenaren (Bv. voor ALLES een pv opstellen is onmogelijk).

➤ De wet moet toegepast worden in concrete situaties.

↳ Botsende principes en wettelijke voorschriften.

➤ Men kan informatie verzamelen over ernstige misdrijven door kleine misdrijven te negeren.

> Het werk van de politie is maar beperkt zichtbaar voor leidinggevende (is wel aan het evalueren door bv. Bodycams).

> Dus: street-cop maakt voor een stuk het beleid.

➤ Daarbij moet onderhandeld, overtuigd worden: agenten als "street corner politicians".

➤ Beslissingen meer gerechtvaardigd door de situatie, dan door wet- en regelgeving.

➤ Mogelijk machtsmisbruik (zie verder: deviant gedrag).

- Statusfrustratie
 - > Enerzijds heeft de politie veel autonomie, autoriteit en zelfs een geweldsmonopolie, anderzijds wordt de rol en positie van de politie voortdurend in vraag gesteld (*aangevallen, beledigd, etc.*).
 - > Gevoelig voor (gepercipieerde) aantasting van autoriteit.
 - » Door onderwerping kan men boete vermijden
 - » Wie zich verzet: “street justice”.
- Regelmatig contact met deviant gedrag.
 - > ‘Dark side’ van de gemeenschap.
 - > ‘Dirty work’.
 - > Corruptie en geweld zijn dagelijkse realiteit.

➤ **Cultuurkenmerken (5):**

1. Solidariteit en ‘blue code of silence’

- In een organisatie die zo onder druk staat, zal je een zwijgcode hebben ‘blue code’. Het idee dat je elkaar niet verraadt (*Bv. Collega vindt het gedrag van andere niet oké maar zwijgt*).
- Er is dus een sterk gevoel van saamenhorigheid en interne loyaliteit (“brotherhood”, familie).
 - > Door gemeenschappelijke externe vijand (“the thin blue line”).
 - » Zitten voortdurend in vijandige omgeving dus het is logisch dat je elkaar zoekt en loyaal bent aan elkaar.
 - > Door nood aan fysieke bescherming in gevaarlijke situaties
 - » Moeten elkaar beschermen.
 - > Door nood aan vertrouwelijke behandeling van informatie.
 - » Veel informatie mag niet doorgegeven worden (*bv. Wanneer hij thuiskomt, kan je vaak niet vertellen wat je juist gedaan hebt op het werk*). Politieagenten kunnen vaak vreselijke dingen zien of horen maar mogen daar dus niets over vertellen. Het scheidt dus een band te weten dat collega’s’ hetzelfde meemaken.
 - > Uniformen, parades en begrafenissen als rituelen om cohesie te versterken.
- Ook graad van individualisme (“street cop als beleidsmaker”).
- Hoge graad van achterdocht t.a.v. management cops: uitspraken zoals ‘fly under the radar’ en ‘cover your back’.

2. Sociale isolatie (achterdocht t.a.v. burgers).

- Iets verdacht identificeren geeft voorsprong: achterdocht is functioneel voor eigen bescherming.
- Wat is verdacht? “Niet respectabel”
 - > Stereotypering.
 - > Dominantie van middenklassewaarden (bv. beleefd taalgebruik).
 - > Maar: slachtoffer kan dader blijken en omgekeerd.

3. ‘Sense of mission’

- ‘Zachte’ strategieën zoals gemeenschapsgerichte politiezorg zijn niet het echte politiewerk.
- ‘Crime fighter’ als zelfbeeld.
 - > In de realiteit echter slecht beperkte impact op criminaliteitsgraad

4. Cynisme

- Vaak contact met zelfde type mensen en problemen.
- *“The average officer — especially in large cities — sees the worst side of humanity. He is exposed to a steady diet of wrongdoing. He becomes intimately familiar with the ways people prey on one another. In the course of this intensive exposure he discovers that dishonesty and corruption are not restricted to those the community sees as criminal. He sees many individuals of good reputation engaging in practices equally dishonest and corrupt [...]. It is not unusual for him to develop a cynical attitude in which he views corruption as a game in which every person is out to get his share.” (Goldstein, 1975: 25).*
- Risico op emotionele afstomping
- Impact op privéleven

5. Deviant gedrag

- Manipuleren ter compensatie van een ‘te soft’ rechtsysteem (“noble cause corruption”).
- Machtsmisbruik.
- Machogedrag: Drang naar spanning en avontuur + Agressiviteit.
- Autoritair conservatisme: het sterk geloven in regels en afspraken.
- Racisme.
- Seksisme.

⇒ Op den duur wordt deze individuele reactie een reactie van de hele organisatie (collectieve reactie). Ze gaan elkaar beïnvloeden maar ook versterken. Dit is natuurlijk problematisch want zo ontstaat dus een cultuur die deviant is.

➤ Maar de literatuur over politiecultuur:

- Is conceptueel vaag: oververeenvoudiging, staat los van bredere literatuur over organisatiecultuur.
- Is wel heel negatief: werkelijkheid hoeft niet zo te zijn.
 - > *Bv. Opleiding, coaching, mentorschap, intervisie, leiderschap, etc. kunnen een belangrijk verschil maken.*
- Laat weinig ruimte voor variatie:
 - > Is vooral gebaseerd op Angelsaksisch onderzoek in jaren 1960 en 1970.
 - > In werkelijkheid is er veel meer variatie:
 - » Tussen landen en politiestructuren.
 - » Op subunit- of organisatieniveau (*bv. variatie naar functionaliteit: interventie, wijkwerking, recherche, etc.*).
 - » Op individueel niveau (cf. politiestijlen).

1. Definitie.

➤ Interne communicatie

- Interne communicatie = Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.
 - > Deze definitie omvat 4 kernaspecten: Zie reader.
- Het gaat dus kortom over de communicatie binnen de organisatie (*Bv. Er zijn inbraken op kantoor dus er wordt gecommuniceerd dat iedereen zijn bureau op slot moet doen*).

➤ Aanvulling reader:

- Shannon & Weaver vatten communicatie op als 'het verzenden van berichten van een zender, via een middel naar een ontvanger. Ze visualiseerde deze opvatting in een model: Dit model ziet communicatie als een eenmalige gebeurtenis van stappen die elkaar opvolgen: Een lineair transport van een boodschap van een zender naar een ontvanger.
 - > G. Morssinkhof spreekt van *informatief communicatie model*
 - > Echter veel kritiek op dit model gekomen: Je kan deze theorie niet zomaar van toepassing verklaren op de menselijke communicatie (deze is complexer).
- Wat is dan een beter model om het communicatieproces weer te geven?
 - > Bij communicatie in een situatie of context staat de productie van een boodschap centraal.
 - > Zender (Z) produceert de boodschap (B): op deze manier is communicatie intentioneel: het opzettelijk geven van info.
 - > De boodschap kent dus een belangrijke informatiele context (I).
 - > Ook is er een relationele context (R): De wederzijdse invloed tussen de relatie zender-ontvanger en het zenden en ontvangen van de boodschap.
 - > Zo sluit het model aan bij het relationele of intermediaire model van Morssinkhof.
- Communicatie is volgens de schrijver pas communicatie: Als de ontvanger (O) de boodschap daadwerkelijk heeft ontvangen.
 - > Alle gedrag is niet per definitie communicatie want er is niet in alle gevallen sprake van een ontvanger.
 - > Non-verbale communicatie is volgens deze omschrijving pas communicatie als de non-verbale boodschap door een ander wordt opgemerkt.
- Informeren (informatieoverdracht) wordt gezien als eenrichtingsverkeer.
 - > Er is sprake van ontvangst van boodschappen door een ontvanger, maar de ontvanger transformeert vervolgens niet in de rol van de zender. Hij ontvangt alleen maar info en reageert niet.
 - > Dit in tegenstelling tot communiceren dat wel tweerichtingsverkeer is: Zender en ontvanger wisselen van rol én reageren op elkaars boodschappen.

2. Doelen van interne communicatie (*belangrijk voor examen!*).

➤ Doelen:

- De doelen van de interne communicatie zijn gelinkt aan de middelen: m.a.w. afhankelijk van het doel ga je een ander middel gebruiken om de boodschap te verzenden (*Bv. je gaat als organisatie verhuizen naar een ander gebouw dat kleiner is waardoor er bureaus zullen moeten worden gedeeld. Werknemers zullen dit niet leuk vinden dus hoe ga je deze boodschap overbrengen? Een mailtje sturen zal hier duidelijk niet voldoende zijn*).
- Afhankelijk van het doel gebruik je dus een andere aanpak/middel:
 - **Doel = Weten.** Medewerkers moeten weten dat er een verhuis komt. Wat doe je: Uitleggen dat er een verhuis komt dit kan via *een mail, prikbord, etc.* Je verwacht van medewerkers dat ze luisteren/lezen.
 - **Doel = Begrijpen.** Je wil dus dat de medewerkers begrijpen waarom die keuzen werd gemaakt en gaat de keuze dus toelichten. Hierbij moet je medewerkers de kans geven om vragen te stellen. Hier heb je dus een ander communicatiemiddel nodig (*bv. Gaat op een stoel staan en spreekt medewerkers aan en ze mogen na je speech vragen stellen*).
 - **Doel = Steunen/ondersteunen.** Je wilt dat ze de keuzen ook echt steunen en eigen maken. Hier volstaat het niet om gewoon de medewerkers toe te spreken maar moet er heel interactief gepresenteerd worden bv. door het organiseren van *workshop, gezamenlijke training, etc.*
 - **Doel = Bijdragen.** Je wilt dat werknemers een bijdragen leveren (aandragen) aan de keuzen: mee helpen beslissingen nemen (*bv. ik en Jef delen wel samen een bureau*). Je gaat als manager hier ideeën voorleggen maar ook luisteren en beslissingen nemen op basis van wat er gezegd wordt.
 - **Doel = Zelf doen.** Je laat de werknemers zelf vormgeven aan de beslissing. Dit kan door te initiëren: *"We verhuizen, maar jullie beslissen zelf hoe alles daar gaat uitzien. Ik ben wel beschikbaar wanneer er iets moest zijn, veel succes"*.

➤ Eigenaarschap:

- Wat je onderaan ziet is een stijgende vorm van eigenaarschap voor/van de medewerkers.
- Psychologische eigenaarschap: het gevoel hebben er zelf voor gekozen te hebben.
- Als je iets wil veranderen, dan is het belangrijk dat mensen ook echt eigenaar zijn van de verandering: gevoel hebben er zelf impact op hebben gehad.

⇒ Managers maken vaak een fout bij het kiezen van de juiste methode (Bv. ze sturen een mail om iemand te overtuigen).

⇒ Grenzen in de praktijk zullen ook niet altijd zo duidelijk zijn zoals hier.

Doel	Ervan weten	Begrip hebben	Ondersteunen	Bijdragen	Zelf doen
Rol management →	Uitleggen	Toelichten	Interactief presenteren	Voorleggen	Initiëren
Rol medewerkers →	Lezen / horen	Vragen stellen	Eigen maken	Aandragen	Vormgeven
Voorbeeld →	Email Nieuwsbrief Directie-mail Intranet Prikbord ...	Zeepest Presentatie Dagstart Briefing ...	Training Workshop Seminar ...	Teamoverleg Werklunch ...	Samen problemen aanpakken ...
Eigenaarschap medewerkers →	- -	-	+ / -	+	+ +

Interactiviteit →

➤ Aanvulling reader:

- Functies van interne communicatie (ic)
 - o Smeerfunctie:
 - Ic zorgt ervoor dat de werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd (*men weet wat men moet doen*).
 - Ic is een coördinatiemechanisme (*men weet waartoe ze iets doen*).
 - M.a.w. zonder ic ontbreekt de doelgerichtheid van de activiteit en realiseert bij wijze van spreken iedere medewerker afzonderlijk slechts zijn doelen.
 - Het is als het ware de olie die de motor draaiend houdt (vandaag 'smeer').
 - o Bindfunctie:
 - Management wilt met communicatie medewerkers (ook) binden aan de organisatie (*bv. Werken aan trots, een wij-gevoel en de identiteit*).
 - Het zogenaamde 'internal branding- concept' komt hieraan tegemoet: het Omvat communicatie-inspanningen die erop gericht zijn dat medewerkers zich via campagnes trots voelen op het bedrijf en zich verbonden voelen met de bedrijfsdoelen en de missie.
 - o Interpretatiefunctie:
 - Communicatie als een uitwisseling tussen mensen zorgt ervoor dat je kunt ontdekken dat je op verschillende manieren naar een onderwerp of gebeurtenis kunt kijken

3. Actie-visie op interne communicatie.

➤ De actievisie.

- Communicatie als "information transfer".
 - > Je weet dingen en gaat deze overdragen/overbrengen zodat werknemers hun gedrag gaan aanpassen.
- Kernvraag: Hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overdragen, dat een duidelijk gedefinieerde doelgroep te weten komt wat er gaande is en er zich een oordeel over kan vormen?
 - > Het gebeurt dus op een systematische manier: *wie is de doelgroep, wat is de boodschap en hoe breng je deze over.*
- Vooral veel aandacht voor de boodschap en de keuze van het middel:
 - > Afstemming tussen verschillende online en offline communicatiemiddelen is cruciaal.
 - Cf. "communicatiecampagne".
 - > Beleid is vastgelegd in een "communicatieplan".
 - Welke boodschap via welke middelen voor welke doelgroep met welk beoogd effect.
- Belangrijkste assumptie: vaak informeren op verschillende manieren leidt tot overtuigde mensen
- De overdracht van de informatie stopt bij de ontvanger: Werknemers worden beschouwd als een passieve doelgroep

➤ Aanvulling reader: beschrijving van de actievisie

Tot de actievisie behoren ook grootschalige bijeenkomsten die bedoeld zijn om mensen te informeren over een onderwerp, hen te motiveren. De actievisie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer', het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen.

Gerard Morssinkhof schetst 4 modellen/benaderingen van het communicatievak. 2 daarvan (het informatieve model, en het verkopersmodel) passen bij de actievisie doordat beide het asymmetrische karakter van communicatie in zich dragen. Centraal bij beide staat het eigen belang, de doelen en opvattingen van de zender als het vertrekpunt. De ontvanger moet veranderen in de richting zoals de zender die heeft bepaald.

In de actievisie is de kernvraag: “hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich met onze informatie een zo mogelijk door ons geframed oordeel kan vormen over de problematiek”.

De meeste aandacht gaat daardoor uit naar het formuleren en zenden van die boodschap en de keuze van middelen. De boodschap moet de kern van de bedoeling van de zender weergeven (frame), maar ook op een zodanige wijze geformuleerd zijn dat de doelgroep die bedoeling ook snapt. Daarnaast is de keuze van een middel relevant. Deze moeten passen bij zowel de boodschap, de ontvanger alsook bij de doelstelling. De combinatie van doelstelling, doelgroepen, boodschap en middelen moet de grootste kans opleveren dat de boodschap daadwerkelijk gelezen/gezien of gehoord wordt en daarmee de doelstelling bij de ontvanger bereikt.

Orkestratie van (of afstemming tussen) de gekozen middelen maakt de kans dat de boodschap eenduidig overkomt zo groot mogelijk. Die afstemming vindt het liefst plaats in een (uniforme) omgeving, in tone-of-voice en in time. Men kiest daarom vaak voor een campagnematige benadering: de gelijktijdige of opeenvolgende inzet van meerdere middelen die hetzelfde verkondigen. Die orkestratie moet zorgen voor een krachtige impuls, zodat de boodschap voor de doelgroep onontkoombaar is.

De belangrijkste aanname in de actievisie is “Als ik de doelgroep de boodschap zo vaak mogelijk vertel, dan zullen zij deze boodschap wel ontvangen”. Die herhaling moet dan leiden tot meer kennis of een veranderende attitude. In de actievisie stopt de overdracht van informatie bij de ontvanger. Werknemers worden immers beschouwd als een passieve groep, die met behulp van communicatie ‘iets’ wordt bijgebracht, of wordt opgeroepen tot gedrag.

3.1 Online communicatiemiddelen.

- Verschillende kanalen beschikbaar:
 - E-mail
 - Online nieuwsbericht
 - Banners
 - Procedures, richtlijnen
 - Blogs
 - Podcast
 - Digitaal magazine
 - Sociale media
 - Intranet: Van een zendend naar een interactief medium. Veranderende (verminderende) rol voor de interne communicatiespecialist.

3.2 De waarde van de actievisie.

- Wat is de waarde van de actievisie:
 - De actievisie is een randvoorwaarde voor andere visies.
 - > Want als de boodschap de ontvanger niet bereikt, kan er helemaal geen effect ontstaan.
 - De doelgerichte vertaling van vaak complexe boodschappen.
 - Het is goed om ideeën of producten te verkopen.
 - > Als je echt gedragsveranderingen wilt botst de actievisie toch op enkele beperkingen (zie hieronder).

3.3 Kritiekpunten op de actievisie.

- Kritiekpunten:
 - Er zijn in totaal 8 kritiekpunten die worden aangehaald (die vervolgens dieper besproken zullen worden):

1) Het impliciet gehanteerde mensbeeld.	5) Discongruentie tussen doel en middel.
2) Ontwikkelingen in de samenleving.	6) Interactieve beleidsvorming maar intern?
3) De gefragmenteerde en heterogene doelgroep.	7) Onderzoek naar interne communicatie.
4) Overschatting van het effect.	8) Negeren van andere betekenissen.

⇒ Lees voor meer uitleg in de reader “Basisboek interne communicatie”.

(1) Het impliciete mensbeeld.

- Eerder extrinsieke benadering (zie ook Theorie X van McGregor) van interne communicatie:
 - Ongelijkwaardigheid in het contact (ik weet meer dan jij).
 - Ik weet meer dan jou, dus ik ga het u zeggen.
 - Een negatieve en fragmentarische visie op mensen (ik moet jou beïnvloeden in kennis of gedrag).
 - Dit betreft het tegenovergestelde van het holistische mensbeeld (mens is zijn volledigheid), hier kijk je naar de mens als person die zich moet schikken naar werkgever: *bv. het gedrag binnen het nieuwe kantoor.*

- Eenrichtingsverkeer in de communicatie.
- Medewerkers zullen navenant reageren: afhankelijk, passief, verzet en angst.
 - » Als je mensen volgens deze assumpties behandelt, mensen gaan zich ook zo gedragen naar een tijd (Bv. *Passief opstellen, gaan zich verzetten, Gaan niet positief staan over het feit dat ze gaan verhuizen naar een andere bureauruimte, etc.*).

(2) Past niet bij ontwikkelingen in de samenleving:

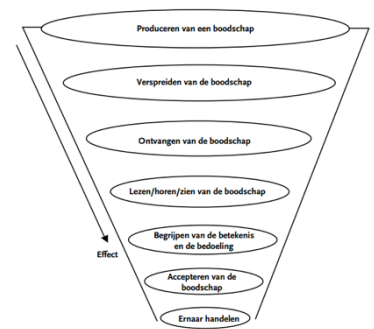
- Mensen stemmen niet (meer) overeen met mensbeeld van extrinsieke benadering.
 - > Hedendaagse burger is steeds beter geïnformeerd, steeds kritischer en mede daardoor mondiger en wordt geacht meer zelf zijn zaakjes te regelen. Door medewerkers te benaderen vanuit een zender- boodschap georiënteerd perspectief op communicatie worden deze ontwikkelingen ontkend.
 - > Vroeger hadden dergelijke organisaties goed gewerkt. Het is niet meer aangepast aan de samenleving van vandaag.

(3) Past niet bij gefragmenteerde en heterogene doelgroep.

- De stijl en retoriek van de actievisie past maar bij bepaalde types medewerkers.
 - > De actievisie past goed bij bepaalde mensen en minder goed bij andere mensen (Bv. *Mensen die echt gepassioneerd zijn en mee willen beslissen zal het dus niet passen*).
 - > Typisch voor actievisie: doelgroepsegmentatie (functie, afdeling, hiërarchisch niveau), maar is vaak niet de relevante indeling.

(4) Overschatting van het effect.

- Beeld van de trechter: Het idee is dat het begint bij de procedure van de boodschap en eindigt bij verandering van gedrag.
 - > Tal van filters en communicatiespecialisten houden zich vooral bezig met de eerste 2.
 - > De tussenliggende vragen worden vaak vergeten (bv. *Hebben ze de boodschap ontvangen, hebben ze de boodschap ook gelezen, etc.*).



(5) Discongruentie tussen doel en middelen

- Doel komt niet overeen met de middelen (zie schema begin van de les).
 - > Bv. *Manager die mooie speech geeft over het feit dat hij inspraak heel belangrijk vindt binnen de organisatie, en na de speech vertrekt hij gewoon meteen. Als hij echt inspraak wilt, kom je niet weg met een speech maar moet je andere middelen gebruiken.*
 - > Bv. *Eénrichtingscommunicatie gebruiken en hopen dat dit tot betrokkenheid zal leiden.*

(6) Discongruentie tussen interne en externe communicatie.

- Bv. *Interactieve beleidsvorming (burgers actief betrekken bij beleidsvorming) is populair in de overheid, Maar zou congruent moeten zijn met interne communicatie.*
 - > Bv. *politiezone waar er participatie is van burgers maar ondertussen intern nog steeds wel sterk vanuit de actievisie gecommuniceerd wordt.*

(7) Weinig ondersteuning voor eenvoudige actievisie in empirisch onderzoek.

- Er is wel wat empirisch onderzoek, maar de evidentie is niet sterk dat toont dat actievisie in alle omstandigheden werkt: Het werkt maar in bepaalde omstandigheden.
 - > Communicatie als middel voor beïnvloeding heeft weinig effect.

(8) Negeren van andere betekenissen.

- Negeert eventuele verschillen in betekenissen die ontvangers aan informatie kunnen geven.
- Het gaat er in de visie om andere te overtuigen dat er maar één waarheid, één betekenis is.

4. De interactievisie.

➤ Inleiding:

- Uitgangspunt: Voor actievisie is communicatie een instrument; voor interactievisie een fenomeen.
 - > Communicatie is een fenomeen, het is iets dat gebeurt.
- Vaststellingen:
 - > Mensen interageren en ontwikkelen samen betekenissen.
 - » Aangezien mensen constant met elkaar communiceren (ze gaan niet wachten tot er definitief wordt meegedeeld dat er ontslagen zullen vallen).

- Wat moet je dan wel doen: Je moet dus wel communiceren, maar zo eerlijk mogelijk: *“dit is wat ik al weet, maar voor de rest weet ik nog niets”*. Kan je je afvragen wat nut het heeft: Ze hebben je als leider gezien, je kan al iets van info geven ookal is het iets kleins, etc. Het is een wereld van verschil met niets te doen. Helpt de geruchten onder controle te houden + bepaalde geruchten kunnen al ontkracht worden.
 - > Vanaf het begin open zijn: *“ik weet het ook niet”*.
 - > De opties schetsen.
 - > Onzekerheid benoemen en bespreken.
 - > Medewerkers zelf de verandering mee laten vormgeven.
 - Informele communicatie kan actief worden gebruikt.
 - Om te horen wat er leeft onder de medewerkers.
 - > Goede manier om de meningen van de medewerkers op de formeel versterkte info te horen. Eventuele bezwaren tegen plannen of voorstellen kunnen gesignaleerd worden.
 - Informele communicatie is een aangrijpingspunt om beelden die feitelijk onjuist zijn te ontzenuwen.
 - > Managers kunnen vernemen wat er leeft om zo eventuele foute informatie te weerleggen.
 - Kan actief worden benut door via opinieleiders bepaalde informatie te verspreiden.
 - > Opinieleiders zijn managers of medewerkers die informeel een spilfunctie vervullen in de organisatie. Door via hen informatie te verspreiden verwacht men dat deze bij de overige medewerkers terecht zal komen.
- ⇒ Reader: Tien kanttekeningen (lijst) bij de top-downcascade van informatiedoorstroming kennen!

4.2 Kritiepunten op de interactie-visie.

- 8 kritiepunten:
 - Risico op *“praten zonder doel”*, stuurloosheid.
 - > Interactievisie biedt ruimte voor dialoog tussen actoren waardoor diversiteit van perspectieven bovenkomt. Diversiteit kan ertoe leiden dat sommige betrokkenen de richting van de discussie uit het oog verliezen. Dus: interactievisie kan leider tot praten zonder doel: stuurloosheid ontstaan.
 - Risico op *“interactie-moeheid”*.
 - > Organisaties maken gebruik van inspirerende werkvormen in *interactieve sessies, werkconferenties, workshops, discussiegroepen, etc.* Dit kan ertoe leiden dat medewerkers afwerend gaan reageren als ze alweer worden uitgenodigd voor de zoveelste interactieve werkvorm.
 - Interactie is nooit waardenvrij of machtsvrij.
 - > Strijd om de macht en afhankelijkheidsrelaties kunnen openheid van de dialoog negatief beïnvloeden.
 - > Interactie tussen mensen is nooit waardenvrij + altijd machtsverschillen betrokken. Strijd om macht en besef onderlinge afhankelijkheid kunnen de bijdrage van deelnemers beïnvloeden = betekeniswedstrijd (Thijs Homan).
 - Dialoog vraagt tijd en capaciteit.
 - > Tijd die je niet steekt in het helpen van burgers bijvoorbeeld.
 - > Vormen van dialoog en interactie vragen tijd en capaciteit van organisaties. Werken volgens de Interactievisie is vaak een langdurig proces.
 - Groepen kunnen ook irrationele beslissingen nemen (cf. groupthink).
 - > Werken in groepen en teams wordt geïdealiseerd. Goed te bedenken dat ook in teams ‘gedoe’ kan zijn. Teams kunnen beperkend, struikelend of conflicten teweegbrengen. Er kunnen zo irrationele besluiten uit voortkomen.
 - > Groupthink: Fenomeen waarbij groepen ook irrationele beslissingen kunnen nemen. Een soort tunnelvisie waarin je terecht komt in een groep: je gaat in groep dommere beslissingen nemen omdat je dus in een tunnel terechtkomt.
 - Niet iedereen is in staat om goed te communiceren.
 - > Niet iedereen is even goed in de interactie met collega’s. Dergelijke gebrekkige vaardigheden kunnen ervoor zorgen dat mensen niet helder kunnen verwoorden wat ze vinden/voelen.
 - Interactie over complexe problemen kan de verwarring nog groter maken en tot stagnatie leiden.
 - > De onderwerpen waarover mensen met elkaar spreken tijdens communicatiemomenten zijn vaak complex. Dit kan leiden tot gebrek aan overzicht, inzicht en daardoor tot stagnatie.
 - Er spelen soms verstoorte verhoudingen tussen deelnemers
 - > Soms zijn er verstoorte verhoudingen tussen de deelnemers. Sommige collega’s komen ni eenmaal beter overeen dan de andere. De gevoelde onveiligheid kan een dialoog in de weg staan.

5. Besluit.

- Niet alleen focussen op actie-visie, Maar ook interactie-visie niet idealiseren.
- In de praktijk: zoeken naar een evenwicht tussen beide.
- Ook afstemmen op de externe communicatie.

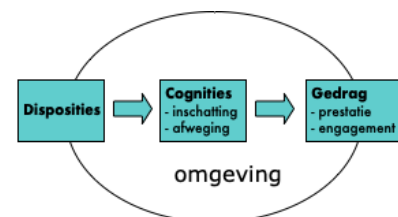
1. Inleiding.

- Situering:
 - We gaan kijken naar het individuele mens binnen de organisatie: *waarom is iemand bereid en of gemotiveerd een bepaalde taak uit te voeren? Hoe krijg je mensen zo ver?*
 - *Bv. Politieambtenaar die bereid en gemotiveerd is om naar de plaats delict te gaan ookal zijn het vaak aangrijpende taferelen. Bv. Zorgverleners die toch niet al te veel beteeld worden verken vandaag de dag ook enorm hard. Bv. Een brandweerman die een brandend huis inloopt, etc.*
- Het motiveringsvraagstuk is moeilijk.
 - Je komt snel terecht in de sfeer van existentiële vragen: *Waarom leven we? Wat is het nut van het leven? Waarom zijn mensen bereid hun leven te riskeren voor een job? etc.*
 - > Je komt dus als snel in ethische en filosofische vragen terecht.
 - Het is een niet-direct observeerbaar psychologisch construct.
 - Het is een dynamisch iets (*motivatie is iets dat beweegt en niet altijd hetzelfde blijft*) en het is dus moeilijk grijpbaar.
 - Het wordt beïnvloed door vele factoren: *zowel factoren binnen als buiten de persoon.*

2. Arbeidsmotivatie.

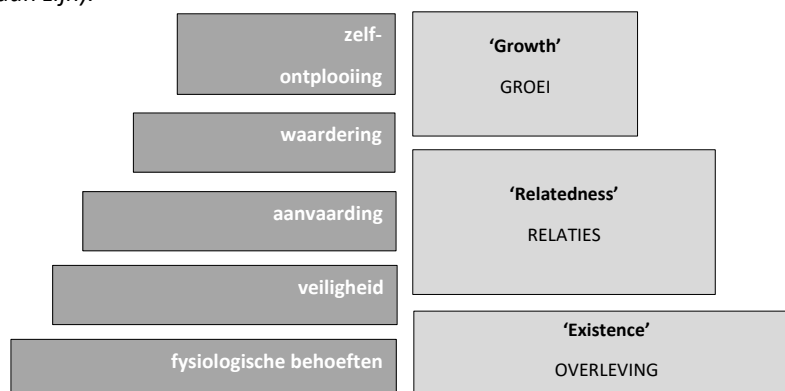
- Het begrip arbeidsmotivatie.
 - In deze lessen gaan we spreken over arbeidsmotivatie (*en niet bv. over de motivatie om te studeren*).
 - > Het gaat over de vraag waarom mensen gemotiveerd zijn om arbeid te leveren.
 - 3 gemeenschappelijke elementen in vele definities.
 - Het **opwekken** van energie (intensiteit):
 - Het is beweging zetten: als je gemotiveerd bent, word je in beweging gezet.
 - Het **richten** van energie:
 - Het is gericht (gerichte energie): gericht op je werk goed te doen.
 - Het **volhouden** van de inspanning:
 - Het volhouden van deze inspanning (niet even een half uurtje werken, maar over een langere periode).
- Conceptueel model arbeidsmotivatie
 - Gedrag: dit is de afhankelijke variabelen
 - > Motivatie kan je niet waarnemen, maar wel indirect afleiden via het gedrag (*Bv. Zien dat een persoon hard werk, dat hij overuren doet, zich gooit op zijn werk, etc.*).
 - Dispositie: Dit heeft betrekking op hoe mensen zijn.
 - > *Bv. Bent gemotiveerd om veel geld te verdienen, dus gaat hard werken. Bv. je wil levens redden dus gaat in een brandend huis lopen, etc.*
 - > Specifieker gaat het hier over: Drijfveren, motivatie.
 - Behoeften: 'De gedreven mens' (zie inhoudstheorieën).
 - Waarden: 'De strevende mens' (niet te kennen).
 - Cognities: Het gaat om processen van informatieverwerking in het hoofd van de persoon.
 - > Het gaat over informatie opnemen, interpreteren, voorstellen, inschatten, afwegen en vergelijken.
 - Omgeving: Hiermee wordt bedoel dat motivatie niet allen gestuurd wordt door persoon zelf, maar ook door wat er zich buiten de persoon zelf bevindt.
 - > Elementen in de omgeving: *Arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, etc.*
 - > Omgevingstheorieën:
 - De leertheoretische benadering.
 - Taakkarakteristiekenmodel van Hackman & Oldham.

⇒ Vervolgens worden al deze elementen een voor een dieper besproken:



(1) Dispositionele factoren: Instincten en behoeften.

- Instincten:
 - Genetisch gepaalde geneigdheden tot een specifiek gedrag.
 - Leer uit de sociobiologie, biologische psychologie kan hier geplaast worden.
- Behoeften, drijfveren:
 - **Murray's** gedetailleerde "**Catalogue of needs**".
 - > Murray zei: we moeten kijken naar de behoeften van mensen om de motivatie te kunnen verklaren. Daarom stelde hij een lijst/catalogus op die alle behoeften van de mens opsomde.
 - > Hij stelde zelf dat je op basis van deze behoeften ook kan voorspellen voor welke job de persoon gemotiveerd zal zijn en welke niet.
 - Deelde de catalogus in in verschillende categorieën: *ambitie, macht, affectie, etc.*
 - Iedereen vertoont verschillen op deze behoeften.
 - Problemen:
 - > Behoeften overlappen soms.
 - > Risico op cirkelredeneringen: Dit krijg je wanneer de afhankelijke en onafhankelijke variabelen door elkaar lopen (Bv. *Hij wil anderen helpen, omdat hij het belangrijk vindt andere te helpen: je zegt dus ongeveer hetzelfde en het bied dus geen verklaring*).
- **De behoeftepiramide van Abraham Maslow.**
 - Hij onderscheidt 5 behoeftecategorieën die in een hiërarchische verhouding ten opzichte van elkaar staan.
 - De 5 behoeftecategorieën betreffen:
 - De fysiologische behoeften.
 - Heeft betrekking op de lichamelijke behoeften om als mens te kunnen functioneren: *voedsel, water, zuurstof, adequater temperatuur, vochtigheid, rust, beweging, etc.*
 - Hoe kan een organisatie hiertoe bijdragen: *zorgen voor een minimaal inkomen, goede fysieke werkomstandigheden, etc.*
 - De behoefte aan veiligheid en zekerheid.
 - Het gaat over de behoefte aan een veilige en voorspelbare omgeving, waarin de mens beschermd is tegen onheil. M.a.w. een omgeving waar de mens zich op zijn gemak voelt.
 - Hoe kan een organisatie hiertoe bijdragen: *Het geven van werkzekerheid of uitzicht op een duurzame betrekking, voorspelbare en duidelijke arbeidsvoorwaarden (loon-en loopbaanbeleid) en arbeidsomstandigheden (veiligheids-en welzijnsbeleid).*
 - Sociale behoeften.
 - Oorspronkelijk had dit niveau de naam 'liefde', maar ook het synoniem 'aanvaarding' wordt hier gebruikt: Het gaat dus over de behoefte van de mens om ergens bij te horen, in een sociale entiteit te worden opgenomen en zich sociaal ergens thuis te voelen.
 - Hoe kan een organisatie hiertoe bijdragen: *Het samenwerken in teams, het organiseren van initiatieven om de teamspirit te bevorderen, organiseren sportgelegenheden, personeelsfeesten, recepties, etc.*
 - Behoeften aan waardering.
 - Dat men erin slaagt zich binnen de groep te manifesteren, zich te laten zien. M.a.w. de behoeften om zichzelf als competent te zien en door andere als competent te worden beschouwd.
 - Hoe kan een organisatie hiertoe bijdragen: *Werkomgeving en werkinhoud aanbieden die de gelegenheid geven zichtbare prestaties te leveren, het geven van feedback, prestaties publiceren in een nieuwsbrief, het verkiezen van een 'werknemer van de maand', personeelsevaluaties, etc.*
 - Behoeften aan zelfactualisering.
 - Het betreft de innerlijke drang om de eigen mogelijkheden volledig te ontplooien. Deze zelfactualisering betekend voor verschillende personen totaal verschillende dingen.
 - Het betreft dus het groeipotentieel van elk mens.
 - Satisfactie-progressie-hypothese (hiërarchie): Dit houdt in dat hogere behoeften pas worden aangesproken als de lagere vervuld zijn (bv. *Je kan pas bezig zijn met aanvaarding als de behoefte van veiligheid en de lichamelijke behoeften voldaan zijn*).



- Kritiek op Maslow:
 - Hiërarchie klopt niet altijd:
 - > *Bv. In China en Japan, waar het collectief heel centraal staat, is de behoefte tot aanvaarding vaak belangrijker dan veiligheid. Bv. Mensen die vrijkomen uit concentratiekampen: het eerste dat ze vragen is niet voedsel (wat je wel zou verwachten), maar andere kledij en shampoo.*
 - > Aanvulling van Alderfer: de **frustratie-regressie-hypothese**.
 - » Volgens hem 'groeien' mensen niet alleen 'progressie', maar kunnen ze ook terugvallen (regressie) op een lager niveau. Dit gebeurt als een persoon gefrustreerd geraakt op een hoger niveau: hoe meer frustraties hij tegenkomt bij het zoeken naar bevrediging op een hoger niveau, hoe dwingender de lagere behoeften worden (*Bv. iemand die niet slaagt prestaties neer te zetten en hiervoor waardering te krijgen, zoekt hiervoor compensatie in lagere behoeften zoals seks, eten, drinken*).
 - Bais naar de Amerikaanse waarden.
 - > De Amerikaanse cultuur die een grote klemtoon legt op de individuele ontplooiing: individualistisch georiënteerde cultuur. *Maar in meer collectief georiënteerde culturen staan de sociale behoeften gelijk of zelfs boven de behoeften aan de individuele ontplooiing.*
 - De vijfdeling zelf krijgt ook kritiek: De grens tussen de 5 delen is vaak moeilijk te trekken (*Bv. grens tussen fysieke behoefte en veiligheid, of de grens tussen zelfwaardering en zelfactualisering, etc.*).
 - > Alderfer herleide de piramide tot een driedeling: **de ERG-theorie**:
 - » Existence Needs = overlevingsbehoeften.
 - » Relatedness Needs = relationele behoeften.
 - » Growth Needs = groei behoeften.
- ⇒ Conclusie: Zowel behoeften als waarden spelen een rol bij de totstandkoming van arbeidsmotivatie.

(2) Omgevingsfactoren.

2.1 Omgevingsfactoren: extrinsieke VS intrinsieke motivatie.

- Extrinsieke motivatie:
 - Werk wordt gezien als: iets instrumenteel om opbrengsten te verkrijgen of kosten te vermijden.
 - Werk is aangestuurd door de werkomgeving.
 - > *Bv. Het inzetten van loon, premies en extraatjes, tuchtmaatregelen, reglementen, etc.*
 - De visie vind steun in het behaviorisme: de operante conditionering.
 - > Gedrag kan worden aangeleerd en afgeleerd door beloning en straffen toe te passen.
 - » Gedrag dat loont, wordt herhaald terwijl gedrag dat bestraft wordt, niet wordt herhaald.
 - Theory X van McGregor
 - > Mens is een wezen dat niet vanuit zichzelf gemotiveerd is, maar door de omgeving moet worden aangestuurd.
 - Intrinsieke motivatie:
 - Werk omwille van het werk zelf.
 - > Mensen engageren zich in een bepaalde activiteit omwille van de activiteit zelf, en niet omwille van factoren buitenaf.
 - Werk wordt gezien als iets verrijkend, mogelijkheid tot zelfontplooiing, als een persoonlijke uitdaging.
 - Revisionisme: Maslow, Herzberg, McGregor (Theorie Y).
 - > Maslow: de drang naar zelfactualisering.
 - > Herzberg: Er is pas spraken van motivatie als de groei behoeften van de mens worden aangesproken.
 - > McGregor: Stelt met zijn Theorie Y hier dat mensen vanuit zichzelf gemotiveerd zijn.
- ⇒ We bespreken vervolgens enkele theorieën over hoe de extrinsieke en intrinsieke motivatie vanuit de omgeving kan worden aangesproken. We bespreken de leertheoretische benadering waarin extrinsiek motiveren centraal staat. Daarna worden de mogelijke conflicten tussen beide vormen van motivatie aangehaald. Als laatste wordt ook nog besproken dat het taakontwerp de intrinsieke motivatie ook sterk kan doen stijgen.

2.2 De leertheoretische benadering.

- Operante conditionering:
 - Leerprocessen die gebaseerd zijn op beloning worden aangeduid met de term 'operante conditionering'.
 - Mensen leren uit de gevolgen van hun handelen.
 - > Je doet iets omdat het bekrachtigd wordt en je doet iets niet omdat het bestraft wordt.
 - Centrale concepten hierbij zijn: bekrachtiging, straf, uitdoving en contingentie.

➤ **Bekrachtiging:**

- Het betekend: dat op het gedrag iets volgt dat (door de steller van het gedrag positief wordt ervaren en daardoor) de kans doet toenemen dat het gedrag opnieuw zal voorkomen.
- 2 soorten bekrachtigers:
 - Positieve bekrachtiger: Positief gevolg dat er vóór het stellen van het gedrag niet was (Bv. *Je krijgt een lolly als je geslaagd bent van je test*).
 - Negatieve bekrachtiger: Het laten ophouden van een negatieve toestand die er vóór het stellen van het gedrag wel was, maar ophoud nadat het gedrag is gesteld (Bv. *Je moet om 6uur gaan werken, maar dit is lastig omwille van de kinderen, maar omdat je goed werk hebt geleverd mag je nu om 9u beginnen werken. Er wordt dus een negatieve situatie opgeheven*).
- Via deze manier wordt gedrag dus aangeleerd. Om gedrag af te leren wordt vaak beroep gedaan op straffen.

➤ **Straffen:**

- 2 soorten straffen:
 - Positieve straf: Op het gedrag volgt iets onaangenaams (Bv. *Omdat je gebuisd bent van je test, moet je nu de afwas doen*).
 - Negatieve straf: iets aangenaams houd op of wordt weggelaten na het gedrag (Bv. *Normaal mocht je 2 uurtjes TV kijken voor je ging slapen, nu niet meer omdat je niet braaf bent geweest*).

➤ **Continu of partieel bekrachtigen:**

- Continue bekrachtiging: enkel om het gedrag aan te leren.
- Eenmaal het gedrag is aangeleerd is de partiële bekrachtiging veel beter!
 - > Bv. *Het af en toe geven van een complimentje is beter dan voortdurend complimentjes te geven.*

> Er zijn 4 types van partieel bekrachtigen: zie kader:

- Het vast-interval-schema: Bv. *het vaste maandloon, het vaste weekloon, het vaste uurloon, etc.*
- Het vast-ratio-schema: Bv. *De werknemer krijgt een beloning na het leveren van een vast aantal prestaties. Stukloon: arbeider krijgt een vast bedrag voor de afwerking van een bepaald aantal producten.* Het risico is hier wel dat werknemers meer gaan focussen op kwantiteit dan op kwaliteit.
- Het variabel-tijds-interval: Bv. *Het onregelmatige bezoek van de grote baas aan de werkplaats.* Dit kan ervoor zorgen dat werknemers continu de prestaties hooghouden, maar lams de andere kant na het bezoek het kalmer aan gaan doen.
- Het variabel-ratio-schema: Bv. *Deur-aan-deur-verkoper.* Dit blijkt het meest krachtige schema te zijn: dit schema maakt dat gokkers verslaafd worden. Maar het komt binnen het bedrijfsleven zelfden voor.

	Vast	Variabel
Interval	Volgens een vast tijdschema <i>Verwachte audit</i> <i>Vast maandsalaris</i>	Volgens een variabel tijdschema (duur wisselt, maar wel een globaal gemiddelde) <i>Onverwachte audits</i> <i>Onregelmatig bezoek van directeur</i>
Ratio	Na vast aantal prestaties <i>Stukloon</i> <i>Premiestelsel voor verkoper</i>	Na een variabel aantal prestaties <i>Onregelmatige complimentjes van de chef</i> <i>Verkoopsucces bij deur-aan-deurverkoop</i>

➤ **Criteria voor de beoordeling van de 4 partiële bekrachtigingsschema's:**

- De weerstand tegen uitdoving: men gaat na in welke mate het gedrag zich blijft voordoen als men stopt met het geven van een beloning.
 - > De resistentie tegen uitdoving is het grootste bij variabele schema's.
 - > Bij vaste schema's treedt uitdoving snel op (Bv. *Iemands maandloon wordt enkele maanden niet uitbetaald zal hij allicht snel stoppen met werken*).
- De contingentie: dit betekend dat er een verband is tussen het al dan niet stellen van een gedrag en het al dan niet ontvangen van een beloning. De kans op een beloning moet hoger zijn als het gedrag gesteld wordt dan als het gedrag niet gesteld wordt. Er zijn 3 vormen te onderscheiden:
 - > De taak-contingente beloning: Beloning louter voor het uitvoeren van de taak.
 - > De prestatie-contingente beloning: Hier hangt de hoogte van de beloning af van de kwaliteit van de geleverde prestatie.
 - > De competitie-contingente beloning: Beloning hangt hieraf van het eigen prestatieniveau, maar ook van andere personen of groepen met wie men in competitie treedt.

⇒ Indien 2 criteria worden samengebracht zien we dat het variabel-ratio-schema zowel een hoge resistentie tegen uitdoving als een hoog contingentie heeft.

	Vast	Variabel
Tijd	Uitdoving: snel Contingentie: laag	Uitdoving: traag Contingentie: laag
Ratio	Uitdoving: snel Contingentie: hoog	Uitdoving: traag Contingentie: hoog

- Observationeel leren ook mogelijk
 - Belonen of straffen van voorbeelden ('modellen').
 - *Bv. Als chef het goede voorbeeld geven*

- Richtlijnen voor de managementpraktijk o.b.v. leertheorie en onderzoek:
 - Verkies belonen boven straffen.
 - Beloon gewenst gedrag en negeer ongewenst gedrag.
 - Minimaliseer de tijdsperiode tussen prestatie en beloning.
 - Pas positieve bekrachtiging toe o.b.v. het variabele ratioschema.
 - *+ Meet het individuele prestatieniveau.*
 - *+ Ga na welke omgevingsfactoren het individu als positief en negatief ervaart en dus respectievelijk als beloning of straf kunnen fungeren.*
 - *+ Specificeer gewenst gedrag in operationele termen.*

- Bezwaren tegen toepassen van operante conditionering (vooral prestatiebeloning): Lees reader pg 157-158.
 - Belonen en ontwikkelen van beloningssysteem kosten geld.
 - Gewenning.
 - > Eenmaal men wordt beloond, gaat men hieraan gewend raken en het beschouwen als normaal waardoor de beloning na een bepaalde tijd niet meer motiverend is.
 - Invulling van wat als prestatie beschouwd moet worden vaak moeilijk in criminologische omgeving.
 - > Adequaat en continu belonen veronderstelt dat de prestaties objectief meetbaar zijn. In de sector van de criminologie is dit heel moeilijk: Wat is hier een goede prestatie die beloond zou moeten worden? In een fabriek kan je zeggen *'per bak die je afwerkt krijg je een bonus'*. Daar is alles ook makkelijk af te bakken maar bij ons is dat niet het geval. Wanneer heeft een politieagent goed gewerkt: wanneer hij veel pv's heeft opgesteld? Maar zijn deze dan ook van goede kwaliteit? Wat een goede prestatie is en wat juist beloond moet worden is dus moeilijk af te bakken in onze sector.
 - Prestaties zijn vaak moeilijk te meten.
 - > Adequaat en continu belonen veronderstelt dat de prestaties voortdurend of minstens regelmatig worden gemeten. Maar hoe meet je binnen onze sector of iemand goed heeft gewerkt?
 - Onderpresteren om hogere criteria te vermijden (sociale druk).
 - > De werknemer gaat onderpresteren: er ontstaat een sociale druk om niet meer te presteren dan binnen de groep is overeengekomen. *Bv. Hebben onderling afgesproken dat we niet meer dan 5 dossiers per dag afhandelen. Als je nu eens meer dossiers per dag gaat doen, gaan we dit in de toekomst ook moeten doen! Dus niet meer dan 5!*
 - Risico op ongezonde competitie.
 - > Individuele prestaties vormen het uitgangspunt. Hierdoor kunnen ongezonde vormen van competentie tussen werknemers aanwakken. Dit kan zelfs zo ver gaan dat afgunst, tegenwerking en sabotage de relaties tussen collega's beïnvloeden. *Bv. Geen info aan elkaar doorspelen over een bepaald dossier omdat je zelf succes wilt en de zaak wil oplossen en niet iemand anders.*
 - "Reactantie": Verzet tegen gepercipieerde manipulatie.
 - > De blinde toepassing van conditioneringstechnieken zonder een open communicatie erover kan als manipulatie overkomen. Dat kan leiden tot een averechts effect van de beloningsstrategie als gevolg van 'reactantie'. Reactantie houdt in dat mensen zich verzetten tegen pogingen tot manipulatie.
 - Kan innovatie belemmeren
 - > Het gewenste gedrag moet in al zijn aspecten vooraf worden vastgelegd. M.a.w. wordt het verwachte beloond, het afwijkende niet. Mensen worden zo gestimuleerd om 'in de pas te lopen'.
 - Verdringing van intrinsieke motivatie voor dezelfde taak.
 - > Door het instrumentele denken aan te wakken, kan de intrinsieke motivatie ondermijnd worden. Mensen gaan het niet meer doen omwille van dat ze het werk leuk vinden, maar omwille van de beloning.
 - Verdringing van intrinsieke motivatie voor andere taken (enkel inzetten voor zaken die beloond worden).
 - > Conditioneringstechnieken wakken het instrumentele denken aan dat eigen is aan het extrinsieke motivatieproces. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers zich alleen nog inzetten voor de taken die beloond worden: voor taken die tot zichtbare en verifieerbare resultaten leiden en minder investeren in gedrag dat nuttig is, maar 'niet direct individueel voordeel oplevert'.
 - + Uitdoving geconditioneerd gedrag.
 - > Een beloningsstrategie kan zodra ze is uitgevoerd, moeilijk worden afgebouwd. Bij de stopzetting is er immers sprake van uitdoving van het geconditioneerde gedrag.

- ⇒ Over deze puntjes komt vaak een examenvraag!

2.3 Cognitieve evaluatietheorie van Deci.

- Edward Deci
 - Hij ontwikkelde een theorie over de intrinsieke motivatie en besteedde hier veel aandacht bij aan de interactie tussen de intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatoren.
 - Zijn cognitieve evaluatietheorie maakt deel uit van de self-determination theory.
- Cognitieve evaluatietheorie
 - Vaststelling: Beloningen kunnen de intrinsieke motivatie ondermijnen.
 - > Dat beloningen in het ene geval wel de intrinsieke motivatie schaden en in andere gevallen niet en zelfde de intrinsieke motivatie aanwakkeren heeft Deci tot onderzoek gebracht.
 - Antwoord: De Cognitieve evaluatietheorie:
 - > Cognitieve evaluatie betekent dat iemand die een activiteit stelt en hiervoor een beloning krijgt, die situatie voor zichzelf evalueert en zich impliciet afvraagt: *'Waarom engageer ik mij in die activiteit?'* & *'Wat betekend de beloning voor mij?'*.
- 1) Door het ontvangen van een beloning schrijft men de oorzaak van zijn handelen toe aan de beloning en niet aan de eigen interesse.
 - > Er verandert dus iets in je hoofd: je doet het omwille van de beloning, en niet omdat je het interessant vindt.
- 2) Intrinsieke motivatie neemt toe afhankelijk van: 2 fundamentele psychologische behoeften van de mens.
 - Behoefte aan een gevoel van zelfbepaling.
 - Behoefte aan een gevoel van competentie.
 - > Het betekent dus dat mensen zich spontaan engageren voor bepaalde activiteiten, omdat ze op die manier het gevoel hebben zelf te kiezen en zelf in staat te zijn dingen te realiseren.
 - > Mensen zijn met andere woorden intrinsiek gemotiveerd als ze door zich te engageren in een activiteit het gevoel krijgen 'zelf de touwtjes in handen te hebben' en het gevoel krijgen 'iets goed te kunnen'. In die zin is er volgens Deci ook bij intrinsieke motivatie spraken van een beloning: de beloning komt niet van buitenaf, maar vanuit het eigen bewustzijn.
 - > Wanneer men intrinsiek gemotiveerd is, belooft men als het ware zichzelf door tegen zichzelf te zeggen 'je doet dit uit eigen beweging en doet het goed'. De beloning bestaat bij intrinsieke motivatie dus uit het besef dat men zich 'vrij & competent' voelt.
 - > In het latere werk van Deci werd nog een 3^e fundamentele psychologische behoefte erkend: verbondenheid. De behoefte aan relationele verbondenheid wordt gezien als 'de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen'.
- 3) Een beloning kan 2 aspecten hebben:
 - Het controleaspect: Beloning als iets wat het gedrag stuurt.
 - Het informatieaspect: Beloning als iets wat informatie geeft over de prestatie/competentie.
 - > Stelling 1) Indien het controleaspect overheerst: Daling intrinsieke motivatie.
 - » Indien het controleaspect overheerst, wordt de beloning als dé reden voor het uitvoeren van de activiteit gezien. *Bv. Ik was de auto van mijn vader omdat hij mij 25€ betaalt hiervoor. De 25€ dé reden waarvoor ik de auto was, en niet omdat ik het leuk vind. Bv. Je wil politieagenten belonen op basis van het aantal opgestelde pv's. Je hebt 100 pv's opgesteld dus je krijgt een beloning.*
 - » Controle betekent dus dat het de beloning is die het gedrag controleert of stuurt.
 - > Stelling 2) Indien het informatieaspect overheerst: Versterking gevoelens van zelfbepaling en competentie en dus intrinsieke motivatie.
 - » Als het informatieaspect overheerst, wordt de beloning gezien als informatie over de geleverde prestatie. *Bv. Een jonge wielrenner krijgt na zijn 3^e overwinning een nieuwe fiets van zijn vader. De jongeman ziet het geschenk niet als een reden om te koersen (controleaspect), maar wel als een appreciatie voor de puik prestatie (informatieaspect). Bv. Een chef die niet enkel kijkt naar het aantal pv's dat is opgesteld, maar ook grondig de pv's bekijkt (hoe zinvol was het werk van de politieagent). Als hij dan waarneemt dat de politieagent echt goed werk heeft geleverd kan hij op basis daarvan de agent belonen.*
 - » Als de informatiewaarde van de beloning centraal staat, stijgt de intrinsieke motivatie dus.

➤ Aanvulling reader:

In het debat over de intrinsieke en extrinsieke motivatie maakt Kruglanski ook nog een ander interessante nuancering: Hij onderscheid 'endogene' en 'exogene' beloningen.

- Endogene beloningen: Beloningen die de natuurlijke output vormen van het arbeidsproces (*Bv. De groenten uit ene moestuin, het huis dat men heeft afgebouwd, etc.*).
- Exogene beloningen: Beloningen die als compensatie voor de geleverde inspanning worden gegeven, maar inhoudelijk geen deel uitmaken van het arbeidsproces (*Bv. Geldelijke beloning, promotie, etc.*).

Vooral exogene beloningen kunnen de motivatie aantasten. Endogene beloningen zouden de intrinsieke motivatie ten goede komen. Maar het is niet altijd zo dat exogene beloningen altijd de intrinsieke motivatie aantasten.

- Beloning in de praktijk: aandachtspunten:
 - Communicatie is belangrijk!
 - > Het verband tussen het krijgen van de beloning en de geleverde inspanning (en de daaraan ten grondslag liggende competentie) beklemtonen.
 - > De beloning geeft zo aan dat de werknemer heeft bijgedragen tot waardevolle doelen die als ze worden gerealiseerd als een endogene beloning fungeren.
 - Moeten niet enkel de opbrengst voor de werknemer expliciteren (bv. *als je hard werkt krijg je 10% meer*), maar ook de endogene waarde van de geleverde prestatie. Zo ligt de klemtoon op de bijdragen van de werknemer (bv. *als jij hard werkt, maak jij mensen gelukkiger*).
 - Er zijn ook bepaalde taken die geen of nauwelijks intrinsieke motivatie potentieel hebben (Bv. *wc-dame*).
 - > In dat geval is er per definitie geen sprake van de ondermijning van intrinsieke motivatie door beloningen te geven. Andersom is het wel zo dat. Een voldoende grote beloning geven om vervelende taken uit te voeren, de ontevredenheid doet afnemen.

➤ Aanvulling reader:

Deci & Ryan vervangen in hun recent werk de dualiteit intrinsiek-extrinsiek door een meer genuanceerd continuüm gaande van 'gecontroleerde motivatie' tot 'autonome motivatie'. Hiermee wordt aangegeven dat het vorige onderscheid te radicaal was en dat men in de praktijk heel verschillend met beloningen kan omgaan. (Bv. *Een werknemer kan wanneer hij werkt voor een beloning in verschillende mate controle hebben over de situatie en zich ook in verschillende mate betrokken voelen bij de te bereiken doelen waaraan de beloning gekoppeld is.*)

2.4 Taakinhoud.

- Hackman & Oldham:
 - Ze stelde dat de intrinsieke (werk)motivatie en de arbeidssatisfactie toenemen door aan taakkenmerken te sleutelen.
 - > Ze gaan dus kijken naar de kenmerken van de taak/werk/job en zo gaangaan waarom mensen intrinsiek gemotiveerd zijn. Het geeft volgens hun niets te maken met de mensen, maar met de kenmerken van het werk.
 - > Ze onderscheiden 4 taakkenmerken. Bepaalde jobs scoren hoog op deze kenmerken, andere lager. Hoe hoger de score, hoe hoger de intrinsieke motivatie.
 - De 5 taakkenmerken:
 - Taakidentiteit (task identity): Verantwoordelijk voor een afgerond geheel van taken.
 - Competentievariatie (skill variety): Mate van variatie in het werk en de mate waarin een beroep wordt gedaan op een breed gamma van bekwaamheden.
 - Taaksignificantie (task significance): Mate waarin het uitvoeren van de taak implicaties heeft voor andere processen en mensen binnen en buiten de organisatie.
 - Autonomie (autonomy): Mate waarin de werknemer vrijheid, onafhankelijkheid en discretie heeft bij het uitvoeren van de taak waarvoor hij de verantwoordelijkheid draagt.
 - Feedback: Werknemer informatie krijgt over zijn eigen prestatie, waardoor hij zelf in staat is zijn werkwijze waar nodig bij te stellen. De positieve elementen in de feedback zijn bovendien ook een belangrijke bron van waardering.
 - Volgens Hackman & Oldham dragen de 5 kenmerken bij tot een hogere intrinsieke motivatie.

➤ Aanvulling reader:

De 5 taakkenmerken vormen samen het motiverende potentieel (MP) van een taak. Meer concreet kunnen we op basis van de 5 kenmerken de motiverende potentieel-score (MPS) berekenen.
 Legende: I = Taakidentiteit/ V = Competentievariatie/ S = Taaksignificantie/ A = Autonomie/ F = Feedback.

$$MPS = \frac{(I + V + S)}{3} \times A \times F$$

- Enkele nuances:
 - Taakverrijking verbeterd de motivatie enkel als aan 3 voorwaarden is voldaan:
 - o Voldoende groei-behoefte:
 - Niet iedereen heeft de interne drang om zich verder te ontplooiën en te ontwikkelen. Het effect van taakverrijking zou vooral groot zijn bij mensen met een matig tot grote groei-behoefte. Als een dergelijke groei-behoefte afwezig is, heeft de realisatie van bovengenoemde taakkenmerken niet het gewenste effect. Zo heeft iemand met een lage groei-behoefte geen boodschap aan autonomie, verantwoordelijkheid en inspraak. Iemand met een sterke groei-behoefte wel, wat de motivatie ook doet toenemen.

- Beschikken over competenties:
 - » Als een werknemer niet het gevoel heeft te beschikken over voldoende competenties om aan de ‘verrijkte’ taakvereisten te voldoen, zal taakverrijking veeleer afschikken of stresseren dan motiveren.
- Tevreden over werkcontext:
 - » Iemand die werkt in erbarmelijke fysieke of sociale werkomstandigheden of voor een karig loon, heeft geen boodschap aan taakverrijking.
- Een tweede kanttekening: niet alleen de objectieve taakkenmerken zijn van belang, maar ook de subjectieve perceptie ervan.
 - > Twee mensen die dezelfde taak hebben in eenzelfde werkomgeving, kunnen toch een heel verschillend perspectief hebben.

(3) Cognitieve processen.

- Inleiding:
 - Complexer dan het “black-box” model van het behaviorisme.
 - > Van stimulus-response naar stimulus-cognitief proces-response.
 - » Moeten dus ook kijken naar het cognitieve proces van de mens: wat gebeurt er in het hoofd van de mens als je een beloning geeft.
 - Centraal idee van cognitieve procestheorieën: Mens als informatie-verwerkend en redenerend wezen.
- 3 onderzoekstradities waarin de cognitieve processen heel expliciet op de voorgrond staan:
 - Verwachtingswaardemodellen:
 - > De prestatiemotivatietheorie van McClelland & Atkinson.
 - > De Valence-Instrumentality-Expectancy theorie (VIE-theorie) van Vroom.
 - > De Goal-setting theorie van Locke
 - De Attributietheorie:
 - > Attributie: fenomenen (eigen gedrag, gedrag van anderen, gedragssuitkomsten) toeschrijven aan oorzakelijke factoren.
 - » Hier gaat het om de wijze waarop mensen fenomenen, gedrag en prestaties verklaren.
 - > Gebeurt niet altijd objectief-rationeel:
 - » Er zijn systematische oordeelsfouten (Bv. *Gedrag van anderen aan persoonseigenschappen toeschrijven*).
 - » Mensen hebben een attributionele stijl
 - Billijkheidstheorie of equity theory:
 - > Theorie vertrekt vanuit de behoefte aan billijkheid. Mensen verwachten dat er een zekere balans is tussen wat ze inbrengen in het werk, en wat ze ervoor terugkrijgen. In deze vergelijking speelt de sociale vergelijking een cruciale rol.
 - > Deze theorie wordt vervolgens dieper besproken.

3.1 De billijkheidstheorie

- Sociale vergelijking
 - Mensen hebben van nature de neiging zich met een ‘vergelijkbare andere’ (peers) te vergelijken.
 - > Zo evalueren we onze eigen situatie.

$\frac{\text{Opbrengst ik}}{\text{Inbreng ik}}$	= ? =	$\frac{\text{Opbrengst ander}}{\text{Inbreng ander}}$
---	-------	---

- Billijkheidstheorie
 - Adams geeft de rol van sociale vergelijking in arbeidssatisfactie en arbeidsmotivatie weer in 2 eenvoudige breuken:
 - Werknemers maken voor zichzelf een soort kosten-batenanalyse. Ze vragen zich af ‘Wat investeer ik in het werk?’ & ‘Wat haal ik eruit?’. Ze vergelijken de opbrengst dus met wat is ingebracht.
 - > De opbrengstzijde: *Arbeidsvoorwaarde (loon, premies, verlofregeling, etc.), werkomstandigheden, taakhoud, financiële opbrengsten, werkmiddelen, ontwikkelingskansen, positief ervaren sociale contacten met collega’s...*
 - > De inbrengzijde: *Talent, inzet, het diploma, de ervaring, de tijdsinvestering, de fysieke en mentale inspanning, de verplaatsing van en aar het werk, etc.*
 - Mensen maken de vergelijking tussen inbreng en opbrengst (kosten en baten) voor zichzelf, maar ook voor een of meerdere vergelijkbare anderen: de eigen verhouding tussen opbrengsten en inbreng vergelijken met dezelfde verhouding voor de significante andere.

- Indien de eigen ratio verschilt van die van de ander is er “dissonantie” (= Een gevoel van onbehagen dat ontstaat als men geconfronteerd wordt met twee strijdige cognities).
- Aangezien dissonantie een negatief gevoel is, wil men er zo snel mogelijk vanaf: Men wil dissonantie reduceren:
 - o Dit kan door gedrag te veranderen:
 - Verlagen eigen inbreng (Bv. *minder produceren, minder kwaliteit leveren, minder overuren doen, etc.*).
 - Verhogen eigen opbrengsten (Bv. *naar de baas stappen en loonsverhoging eisen, etc.*).
 - Verhogen inbreng ander (Bv. *Werk of verantwoordelijkheid naar die persoon te schuiven*).
 - Verlagen opbrengsten van ander (Bv. *Het privilege van de andere collega dat deze niet moet intekenen bij aankomt, gaan aankaarten bij de baas waardoor die dit privilege intrekt*).
 - o Dit kan ook door de dissonantie weg te rationaliseren (=wegrationaliseren).
 - » Mensen hebben de neiging schijnbare onrechtmatigheid te vergoelijken (Bv. *“Eigenlijk vindt ik het niet erg om meer overuren te doen” of “Hij verdient wel meer, maar is daarom nog niet meer gelukkiger”*).
- Gevoelens van billijkheid worden niet alleen door objectieve factoren beïnvloed.
 - > “Uniqueness bias”: Mensen vinden zichzelf over het algemeen beter dan de mediaan.
 - > Gevoel van onbillijkheid zal versterken in:
 - o In omgeving waar de taakbeschrijving sterk verschilt van persoon tot persoon.
 - o In omgeving met veel competitie, afgunst en sociale controle
- Absolute gelijkheid is vaak niet bereikbaar (zware bureaucratie) en ook niet per se wenselijk

➤ Aanvulling reader:

Aanvankelijk ging de aandacht naar de manier waarop inspanningen en opbrengsten over werknemer worden verdeeld, genaamd: *Distributive justice*. Daarnaast worden nog 2 andere vormen onderscheidt:

- *Procedural justice*: Procedurele rechtvaardigheid heeft te maken met de regels en procedure die gebruikt worden om inspanningen en opbrengsten te verdelen.
- *Interactional justice*: Interactionele rechtvaardigheid heeft te maken met de mate waarin medewerkers zich respectvol behandeld voelen door hun meerderen. Dit houdt onder meer in dat de leidinggevende zorgt dat inspanningen en opbrengsten correct worden verdeeld.

1. Inleiding.

➤ Definitie:

- Het begrip 'leiderschap' is moeilijk te definiëren. Toch zijn er een aantal essentiële componenten in de meeste definities:
 - Het opwekken en richten van energie.
 - Op deze manier sluit het begrip sterk aan aan 'motivatie' aangezien dit ook de 2 essentiële elementen zijn van motivatie.
 - Maar het gaat hier dus niet over jezelf, maar andere aan het werk te krijgen en te stimuleren een bepaalde handeling te stellen.
 - Sociale interactie tussen leider en medewerkers.
 - T.a.v. een groep mensen en met het oog op het realiseren van een gemeenschappelijke opdracht.
 - Het verondersteld macht, invloed en controle.
 - De sociale interactie die vervat ligt in leiderschap is asymmetrisch. Diegene die geleid worden zijn echter niet per se machteloos natuurlijk.
- Centrale vraag: wat maakt leiders effectief?
 - ⇒ We kunnen leiderschap zien als: een functie binnen een organisatie die erop gericht is de leden van de organisatie zodanig te beïnvloeden dat hun activiteiten maximaal bijdragen tot de organisatiedoelen.

➤ Aanvulling reader:

De verschillen tussen leiders en managers:	
Leiders	Managers
<ul style="list-style-type: none"> • Vernieuwen • Zijn origineel • Ontwikkelen • Gericht op mensen • Inspireren • Denken op lange termijn • Kijken naar de horizon • Scheppen • Dagen de status quo uit • Doen de juiste dingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Besturen • Een kopie • Onderhouden • Gericht op systemen • Controleren • Denken op korte termijn • Kijken naar de resultaten • Brengen op gang • Aanvaarden de status quo • Doen de dingen juist.

2. De trekken-benadering.

➤ De geboren leider

- Trekken (traits): Verwijst naar stabiele, grotendeels aangeboren of vroeg verworven eigenschappen van de mens.
 - > De trekken-benadering gaat ervan uit dat mensen verschillen in karakteristieken (trekken/traits) en afhankelijk van wat voor iemand je bent zal je een goede of minder goede leider zijn.
 - > Lijkt een beetje op de dispositiebenadering van motivatie.
- Ralph Stogdill: Vermeld 5 kenmerken die leiders onderscheiden van niet-leiders: *Intelligentie, dominantie, zelfvertrouwen, hoeveelheid energie en activiteit, taak-relevante kennis.*
 - Intelligentie:
 - Niet te hoog → Ghiselli: Voldoende intelligentie is noodzakelijk om een goede leider te zijn, maar een uitonderlijk hoge intelligentie kan de effectiviteit van de leider schaden.
 - Furnham: het verschil in intelligentieniveau tussen leider en zijn medewerkers mag niet al te sterk verschillen.
 - ↳ Als het verschil in intelligentie te groot is, is de communicatie moeilijk. Er mag wel verschil zijn, maar niet te veel.
 - Persoonlijkheid:
 - Positieve samenhang tussen leiderschap en: *Gewetensvolheid, emotionele stabiliteit, openheid en extraversie.*
 - De persoonlijkheidscomponent 'vriendelijkheid' is daarentegen net niet typerend voor een goede leider.
 - ↳ Als leider moet je vaak kritisch en hard zijn en tegen de stroom in durven gaan.

- Problemen met de trekken-benadering:
 - De gevonden correlaties zijn zwak van aard.
 - > Er zijn ook heel wat leiders die niet beantwoorden aan het profiel van de trekken-benadering.
 - Causaliteit is moeilijk vast te stellen.
 - > De verschillende trekken kunnen evengoed het gevolg als de oorzaak zijn door het feit dat iemand een leiderschapsfunctie bekleedt (*Bv. Leider die meer zelfvertrouwen krijgt of plichtsbewust wordt doordat hij een leider is*).
 - > Het is niet omdat factoren correleren (samen voorkomen) dat ze ook causaal zijn.
 - Dezelfde kenmerken correleren ook met prestaties in het algemeen (niet enkel leiderschap).
 - > De persoonlijkheidstrekken die effectieve leiders en minder effectieve leiders onderscheiden, zijn dezelfde als de trekken die meer algemeen goed en minder goed presterende werknemers van elkaar onderscheiden.
 - Niet makkelijk te identificeren wat effectief leiderschap is: welk leiderschap leidt tot gunstigere effecten?
 - > Hierbij gaat het om het gehanteerde criterium.
 - » In het eerste onderzoek wordt de vergelijking gemaakt tussen leidinggevende en niet-leidinggevende. Maar het is niet zo dat iemand die een leidinggevende functie bezit, hiervoor ook effectief bekwaam is.
 - » In het tweede onderzoek vergelijkt men effectieve met minder effectieve leiders. Maar wat een goede indicator is voor effectief leiderschap is niet eenduidig te bepalen.
 - > Wat we hier willen zeggen is dat het gekozen criterium andere persoonlijkheidskenmerken zal aanbrengen: de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en leiderschap verschillen in functie van het criterium dat men gebruikt.
 - Vage omschrijving van de kenmerken.
 - > De manier waarop de trekken worden opgeschreven is vaag en los van een referentiekader.
 - Te essentialistisch: Leiderschap kan ook, tot zekere hoogte, aangeleerd worden (mensen groeien in hun functie).
 - > Het concept 'trek (trait): men gaat uit van stabiele aangeboren of vroeg verworven eigenschappen. Je gaat er m.a.w. van uit dat mensen zo zijn en niet veranderen. Maar dit klopt natuurlijk niet.
 - > Indien we dit uitgangspunt volgen, is de vraag niet langer welke trekken leiders moeten hebben, maar wel welke competenties ze moeten bezitten of verwerven.

3. De competentie-benadering.

- De competente leider.
 - **Competentie:** Slaat op een gedragsrepertoire dat we als resultante kunnen zien van iemands talenten enerzijds en de ervaring en de opgebouwde expertise anderzijds.
 - > Het is dus het gevolg van zowel dispositie als ervaring.
 - Competentie is geen gegevenheid (zoals de trek), maar is voortdurend in ontwikkeling.
 - Richard Boyatzis: Hanteert competenties als een verzamelwoord voor *motieven, trekken, vaardigheden, zelfbeeld en kennis*. Hij onderscheidt **10 competentieclusters** die belangrijk zijn in het licht van effectief leiderschap (*reader p. 196*).

Doel- en planmatigheid	Diagnosticeren
Ambitie- en machtsgerichtheid	Conceptualisatie
Initiatiefnemend en proactief	Omgaan met relaties
Vastberadenheid	Team inspireren
Mondelinge communicatie	Spreken met feiten en cijfers

- Bezwaren
 - De eerste 4 bezwaren bij de trekkenbenadering zijn ook hier van toepassing + nog 2 andere:
 - Bais naar mannelijke eigenschappen:
 - » Decennialang namen vooral mannen de leidinggevende posities in. Dit kan tot gevolg hebben dat vooral de zogenaamde mannelijke eigenschappen als typisch voor leiders worden gezien.
 - Belang van impliciete theorieën (bij onderzoekers, ondervraagde leiders, ondervraagde medewerkers, etc.).
 - ⇒ Gemeenschappelijk kenmerk van de kanttekeningen: Moeten niet alleen kijken naar objectiveerbare verschillen tussen leiders en niet leiders, effectieve en minder effectieve leiders, maar ook naar de impliciete opvattingen en het stereotiepe denken over leiderschap.

4. Impliciete leiderschapstheorieën: De gewenste leider.

- De gewenste leider
 - Een impliciete leiderschapstheorie is: het geheel van opvattingen die medewerkers hebben over wat een goede leider is.
 - > De vraag hier is dus niet welke trekken leiders bezitten, maar welke trekken aan ene leider worden toegeschreven.

- Lord: Medewerkers associëren leiderschap met: *intelligentie, mannelijkheid en dominantie*.
- > Ook komen er 4 eigenschappen altijd terug:
 - Oprechtheid, eerlijkheid.
 - Vooruitziendheid.
 - Inspirerend vermogen.
 - Competentie, bekwaamheid.
- De 'goede leider' wordt hier dus gedefinieerd door medewerkers en niet door andere succesindicatoren.
- > De eigenschappen die mensen toeschrijven aan een goede leider, zijn uiteraard niet noodzakelijk de reële eigenschappen die bepalen of een leider effectief is of niet.

5. Leiderschapsstijlen: 3 voorbeelden van typologieën.

➤ Leiderschapsstijlen:

- Het uitgangspunt is dat de mens in het algemeen en de leider in het bijzonder niet gedetermineerd hoeft te zijn door zijn eigen disposities of trekken.
- De vraag is niet welke trekken een goede leider heeft, maar hoe een leider zich moet gedragen om tot goede resultaten te komen.

⇒ We gaan vervolgens 3 soorten typologieën bespreken die uitgaan van bipolariteit.

(1) Directief versus participatief.

➤ Kurt Lewis:

- Hij situeert leiderschapsstijl op een continuüm:



- Autocratische: alle macht en autoriteit liggen bij de leider (= Directief).
- Democratisch: de leider deelt zijn macht en beslissingsbevoegdheid met de ondergeschikten (= Participatief).
- Laissez faire: De leider houdt zich op afstand en laat alle beslissingen over aan de ondergeschikten.

➤ Aanvulling reader:

Rensis Likert: hij plaatste op de dimensie directief-participatief 4 leiderschapsstijlen (zie reader p.198).

- Uitbuitend autocratisch
- Welwillend autocratisch
- Consultatief
- Participatieve groepen

(2) Taakgericht versus mensgericht.

➤ Taakgericht:

- Een taakgerichte leider richt zich vooral op de organisatie en het aansturen van de uit te voeren taken om de vooropgestelde doelen te bereiken.
- De meeste aandacht gaat dus naar de doelen en de taken die tot die doelen moeten leiden.
- Synoniemen: *initiating structure/ job-centred/ concern for production*.

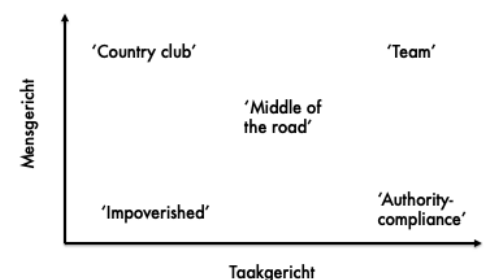
➤ Mensgericht:

- Een mensgerichte stijl houdt in dat de leider zich in eerste instantie bekommert om de behoeften van de groep en de leden van de groep.
- De behoeften en verlangens van de werknemers en de relaties binnen het team krijgen veel aandacht.
- Goede onderlinge relaties handhaven is een prioriteit.
- Synoniemen: *Consideration/ employee centred/ concern for people*.
- Er is steeds een mate van mensgerichtheid noodzakelijk.

⇒ Het zijn 2 afzonderlijke dimensies die elkaar gedeeltelijk compenseren.

➤ Leiderschapsmatrix van Blake & Mouton: *Lezen maar niet kennen*.

- Je kan de 2 op een as zetten en hoog of laag scores op beide waarden.
- Op die manier worden 5 basisstijlen onderscheid.
- Om dit duidelijk te maken wordt er een voorbeeld besproken: De speciale interventie-eenheden van de federale politie:
 - > Tijdens de actie zelf val je binnen en je geeft operationele leiding. Dit is taakgericht want je wil de persoon vatten. Je gaat je dus heel



rechts-onderaan begeven. Je bent niet bezig met hoe de mensen zich voelen etc. je wil de actie tot een goed einde brengen.

- > Indien de actie gedaan is, en iemand gewond geraakt tijdens de actie, personen zijn van de kaart, etc. dan ga je mensgericht zijn (*hoe gaat het met u, neem een paar dagen vrijaf, etc.*) dan ga je je niet bezighouden met de taak maar met ga je je focussen op de mens en zit je heel links-bovenaam.
- > In een normale periode bv. in een paar weken dat er geen acties zijn maar er getraind wordt, dan bengel je tussen de 2 assen in.
- > Je moet als eider wel beiden stijlen beheersen maar natuurlijk wel bewust zijn van wanneer je welke dimensie moet benadrukken.

➤ Aanvulling reader:

De populairste opvatting is dat effectieve leiders tegelijk mens- en taakgericht moeten zijn. Dit heeft te maken met de verwachting dat beide stijlen bijdragen tot een bepaalde soort activiteit:

- Mensgericht leiderschap: kan bijdragen tot een positief ervaren en bevredigende werkomgeving, wat zich onder meer uit in lager aantal klachten, minder ziektes en personeelsverloop.
- Taakgericht leiderschap: leider wordt als effectief gezien naarmate hij erin slaagt plannen uit te voeren.

Men heeft ook uitgebreid de interactie tussen beide vormen bestudeerd:

- Men stelde vast dat een al te hoge taakgerichtheid in combinatie met een lage mensgerichtheid een risico inhoudt voor het moreel van de werknemers.
- Een mensgerichte stijl kan in bepaalde gevallen de hoge taakgerichtheid verzachten.
- Een zekere mate van mensgerichtheid is altijd nodig om het moreel op peil te houden.

(3) Transformationeel versus transactioneel.

➤ Transactioneel:

- Transactioneel berust op transactie, ruil of wederkerigheid: "Voor wat hoort wat".
- De werknemer krijgt loon, complimenten, etc. in ruim voor zijn inbreng en inspanning. De relatie berust m.a.w. op 'berekening' en 'compensatie'.

➤ Transformationeel

- Er is sprake van transformationeel leiderschap als de doelen van de leider en de medewerkers samensmelten.
 - > Als de leider en de medewerkers zich beiden betrokken voelen bij dezelfde doelen.
- Hieraan zijn enkele voorwaarden gekoppeld:
 - > Visie, charisma, inspireren, uitdagen, aanmoedigen, vertrouwen uitstralen en vertrouwen geven.
- Kan aangeleerd worden.

⇒ Effectieve leiders zijn niet transactioneel of transformationeel; maar ze zijn wel in staat beide stijlen adequaat te combineren. M.a.w. Vaak is het effectief om beide te combineren.

➤ Is transformationeel wel altijd mogelijk en/of wenselijk?

- Aantal charismatische mensen is per definitie beperkt.
 - > We kunnen ons dus de vraag stellen of er voldoende charismatische persoonlijkheden te vinden zijn om alle leiderschapsfuncties te bezitten. Het antwoord hier is negatief aangezien charisma een uitzonderlijk vermogen is.
- Mogelijkheid hangt af van de werksituatie.
 - > De ene werksituatie biedt meer mogelijkheden om een transformationele leiderschapsstijl te ontwikkelen dan andere. Hierbij is een belangrijk element de mate waarin de uit te voeren taken intrinsiek motiverend potentieel hebben. In situaties waarin de taken routinematig en saai zijn en de organisatiedoelen voor de werknemer weinig waarde hebben, ligt transformationeel leiderschap minder voor de hand. In organisaties waar de organisatiedoelen ook de doelen van de personeelsleden zijn, is het anders.
- Charisma kan perverse effecten hebben.
 - > Transformationeel/charismatisch leiderschap kan ervoor zorgen zijn werknemers te enthousiasmeren. Voor zover de leider hiermee goede bedoelingen heeft is het goed. Maar het kan ook voorkomen dat begeestering en charisma kunnen leiden tot weinig fraaie verwezenlijkingen, destructie en zelfs zelfdestructie.

6. Leiderschap: Situatiegebondenheid.

- Ter afronding:
 - Sommige onderzoekers naar leiderschapsstijlen leunen sterk aan bij trekkenbenadering (managers hanteren typisch een bepaald soort stijl).
 - > Zo meent Fiedler leiders te kunnen indelen in taakgemotiveerde en relatiegemotiveerde leiders, naargelang het motief om de taakdoelstellingen te bereiken of het motief om de relatie met de medewerkers te optimaliseren overheerst. Hij ziet de stijl als een stabiel kenmerk van de leider.
 - Anderen zeggen dat de leiderschapsstijl moet afhangen van de situatie (contingentie).
 - > House & Mitchell zeggen dat een kenmerk van een goede leider is dat ze in staat moet zijn verschillende stijlen op een flexibele manier te laten afwisselen. Ze onderscheiden 4 stijlen: *Directief, ondersteunend, participatief en prestatiegericht*.
 - Situatie-gebonden:
 - Geen enkele stijl is a priori de beste omdat de effectiviteit van een leiderschapsstijl mee bepaald wordt door situationele kenmerken.
 - Contingentiebenadering: de effectiviteit van een bepaalde leiderschapsstijl hangt af van de kenmerken van de situatie waarin het leiderschap wordt uitgeoefend.
 - > 'In welke situatie is welke stijl het meest adequaat?' (i.p.v. 'Welke stijl is over alle situaties heen de beste?').
 - > Om op deze vraag te antwoorden zijn situationele leiderschapsmodellen nodig. Er zijn 2 klassieke modellen:
 - De contingentietheorie van Fiedler.
 - ↳ Is niet te kennen.
 - Het model voor situationeel leiderschap van Hersey & Blachard
 - Situationeel leiderschap (Hersey & Blachard).
 - Uitgangspunt: leiderschapsstijl die effectief is in situatie A is niet noodzakelijk effectief in situatie B.
 - > Hierbij hechten ze vooral aandacht aan het profiel van de medewerkers.
 - Er worden 4 leiderschapsstijlen onderscheid: delegeren, ondersteunen, coachen en dirigeren.
 - > Deze 4 stijlen passen op de dimensies 'taakgericht' en 'relatiegericht'.
 - Welke stijl men het best hanteert, hangt af van 2 kenmerken van de medewerkers: hun competentie (**bekwaamheidsprofiel**) en hun commitment (**motiveringsprofiel**).
 - > De leiderschapsstijl wordt gekozen o.b.v. van antwoord op 2 vragen:
 - Zijn de werknemers bekwaam om zelfstandig taken uit te voeren?
 - Zijn de werknemers vanuit zichzelf voldoende bereid om de taken uit te voeren.
 - Opmerking: Beperkt empirische ondersteuning.
- ⇒ De contingentiebenaderingen zijn realistischer dan de 'one best way' opvattingen, maar worden vlug erg complex.

7. Leider als evenwichtskunstenaar.

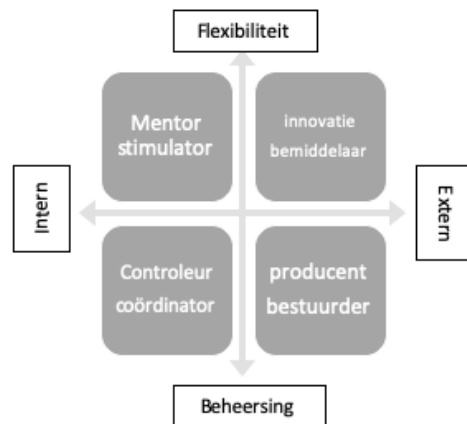
- Leiderschap:
 - Combinatie van "concurrerende waarden" (zie organisatiecultuur) en "situationeel leiderschap"
 - In organisaties moet men voortdurend waarden tegen elkaar afwegen en in balans proberen brengen ("concurrerende waarden")
 - Bij elk van die waarden hoort een bepaalde leiderschapsrol die specifieke competenties vereist
 - Een leider moet zich in al deze rollen tot op zeker hoogte bekwamen, maar het precieze evenwicht hangt af van de omstandigheden
 - Een leider moet vaardigheden ontwikkelen om te leren balanceren tussen deze waarden
- Aanvulling reader:

Inleiding:

- Het is als leider beter stijlen te combineren en te variëren in functie van de situatie, dan resoluut te kiezen voor één stijl.
- De leider moet een breed gamma leiderschapscompetenties bezitten om de verschillende rollen die met verschillende managementwaarden overeenkomen in voldoende mate te kunnen vervullen.
 - > Een dergelijke benadering van leiderschap combineert de ideeën van de concurrerende waarden met die van de competentiebenadering. 3 vragen komen hierbij aan bod:
 - Wat zijn de essentiële concurrerende waarden waartussen een leider functioneert?
 - Welke rollen zijn verbonden aan die concurrerende waarden?
 - Welke competenties zijn nodig op die rollen naar behoren te kunnen vervullen?

Acht leiderschapsrollen in een concurrerende-waardenmodel.

- Zowel individuen als organisaties proberen tegelijk heel uiteenlopende, schijnbaar contradictorische, waarden na te streven en met elkaar te verzoenen. De mate waarin we erin slagen een adequaat evenwicht te vinden, ziet Quinn als een indicator voor de effectiviteit van een organisatie. De uitgangspunten van de concurrerende waarden gelden a fortiori voor de leidinggevende die een sleutelrol vervult in het uitvoeren, van die evenwichtsoefening.
- Om die evenwichtsoefening tot een goed einde te kunnen brengen, moet een leider verschillende rollen vervullen die elk op zich andere competenties vereisen. Quinn onderscheidt 8 rollen die hij plaatst binnen zijn 2-dimensionaal concurrerende-waardenmodel

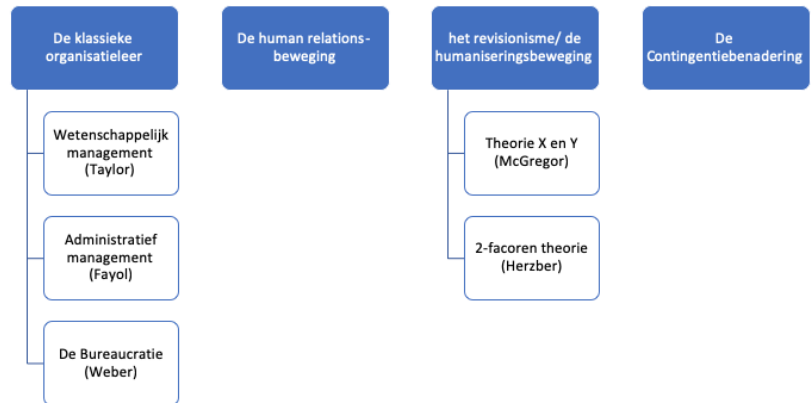


- Aan elke rol verbindt Quinn een aantal competenties, in termen van vaardigheden en eigenschappen (*zie p. 208 reader*).
 - Innovator: Creatief.
 - Bemiddelaar: Politiek gewiekst.
 - Producent: Taakgericht.
 - Bestuurder: Besluitvaardig en sturend.
 - Coördinator: Betrouwbaar.
 - Controleur: Vaktechnisch bekwaam.
 - Stimulator: Sociaal procesgericht.
 - Mentor: Zorgzaam, meelevend.
- Volgens Quinn moet een leider zich in al die rollen tot op zekere hoogte bekwamen. De meeste leiders scoren voor de meeste rollen wel boven het gemiddelde.
- Quinn onderscheidt daarnaast 6 verschillende profielen van gepercipieerde effectiviteit:
 - Open en inschikkelijk
 - Vindingrijk en productief
 - Agressief en prestatiegericht
 - Vreedzaam en teamgericht
 - Toegewijd en bezeten
 - De meester (deze is een evenwichtig profiel dat op alle rollen uitermate goed scoort).
- Quinn spreekt van ineffectieve profielen indien:
 - Er een onevenwicht is: *Chaotisch en meegaand, irritante regelaars, bezeten controleur, warrige oppervlakkige managers.*
 - Er een onderontwikkeling is: *Extreem onproductieve managers, Extreem onproductieve managers.*

1. Inleiding.

- In dit hoofdstuk wordt een historisch overzicht geboden van verschillende theorieën. Waarom wordt dit gedaan:
 - Doel = Kritische houding ontwikkelen tegenover de managementliteratuur.
 - Nieuwe benaderingen zijn vaak herschikkingen van vroegere ideeën.
 - > Vele nieuwe benaderingen bevatten vaak elementen uit deze oude benaderingen/theorieën. Het zou jammer zijn als we geen rekening zouden houden met ervaringen en bevindingen uit het verleden.
 - De besproken benaderingen zijn ideaaltypisch: in de praktijk lopen de benaderingen vaak door elkaar heen.
 - Enkele centrale vragen die men probeert te beantwoorden in de organisatietheorieën:
 - Wat maakt organisaties effectief?
 - Hoe kan men het management wetenschappelijker maken?
 - Hoe kan men het management menselijker maken?
 - Je kan letterlijk mensen/werknemers uitpersen zoals een citroen en ze heen onmenselijk behandelen om zo heel effectief te zijn. Tussen effectiviteit en menselijkheid zit dus een soort van spanning en hier moet een goed evenwicht in worden gevonden.

- Overzicht van de besproken theorieën:



2. De klassieke organisatieleer.

- Algemeen:
 - Begin 20ste eeuw
 - Centrale vraag hier: Hoe kan men komen tot een efficiënte en effectieve organisatie?
 - > Hoe kunnen we massaproductie zo efficiënt mogelijk maken. Hoe kunnen we met de middelen die we hebben, zo snel mogelijk en zoveel mogelijke producten afleveren.
 - De organisatie als machine
 - > Men kijkt naar een organisatie alsof het een machine is. Deze opvatting heeft natuurlijk ook implicaties voor hoe men de werknemers binnen de organisatie behandelt (Bv. ze moeten zich helemaal schikken naar het werk van de ingenieur want ze zijn de tandwielen van de motor dus mogen niet afwijken van de standaardwerkingen).
 - Geloof in maakbaarheid op grond van wetenschappelijke kennis.
 - Drie bekende benaderingen:
 - > Wetenschappelijk management van Taylor.
 - > Administratief management van Fayol.
 - > Bureaucratie van Weber.

(A) Wetenschappelijk management (Taylor).

- Uitgangspunten: 5 principes van het 'scientific management' of 'Taylorisme'.
 - Arbeid moet op een **wetenschappelijk gefundeerde** manier worden georganiseerd.
 - > Hierbij gaat het niet om de fabrieken zelf, maar echt over de arbeid (arbeiders) die moeten werken op basis van wetenschappelijk onderzoek.
 - > Enkele voorbeelden hiervan:
 - Bewegingsstudies: Onderzoek waarin echt naar de beweging van de arbeiders wordt gekeken om dan na te gaan wat de efficiënte manier is (Bv. Wat is de efficiëntste manier om vijzen in te draaien: moet je ze alle vier samendoen, of een voor een?).
 - Werklastmetingen: Onderzoek waarin gemeten wordt hoelang het duurt voor iemand iets heeft uitgevoerd. Er wordt letterlijk met een stopwatch naast de werknemer gestaan om te kijken hoelang hij erover doet. Vervolgens wordt dan gekeken of het op een efficiënte manier gebeurt, en hoe het eventueel sneller kan worden gedaan.

- Vermoeidheidsstudies: onderzoek waarbij nagegaan wordt hoelang het duurt vooraleer mensen moe/vermoeid raken (*Bv. Vanaf het aandraaien van hoeveel vijzen wordt men moe en begint men fouten te maken?*).
- > Het gaat dus puur om het technische aspect, de menselijke behandeling van de arbeider boeit niet.
- Sterk doorgedreven **taakverdeling**:
 - > **Verticaal**: Denken en handelen gescheiden.
 - » De scheiding tussen denken en handelen: 'Slimme' mensen die get idee uitwerken, en de 'domme' die het moeten uitvoeren. De ingenieurs denken diep na over het maken van een machine en de arbeiders moeten werken met deze machine en mogen niet afwijken van wat de ingenieur voor ogen heeft.
 - » Het organogram kan ook hier geplaatst worden.
 - > **Horizontaal**: Taken worden in kleinere deeltaakjes opgesplitst die telkens die een andere arbeider worden uitgevoerd.
Fordisme (lopende band): De ambitie van Ford was om iedereen een wagen te geven, en er niet voor te zorgen dat het een luxeproduct was. Dus hij ging de lopende band ontwikkelen waar mensen bijstaan en stap voor stap een auto maken die gestandaardiseerd is opgesteld om het zo efficiënt mogelijk te maken.
- **Standaardisatie**: Alles hetzelfde, want dat is het meest efficiënt.
- **Prestatiebeloning**:
 - > Hierbij worden mensen beloond op basis van wat ze doen. Men was ervan overtuigd dat op deze manier de arbeiders meer gemotiveerd waren en dus harder gingen werken (*Bv. Het stukloon*).
- **Mensbeeld** met 3 centrale assumpties (cf. McGregor theorie X):
 - De modale mens heeft een afkeer van werken.
 - Om tot prestaties te komen moet de mens gedwongen of verleid worden (*Bv. prestatiebeloning*).
 - De modale mens neemt liever geen verantwoordelijkheid en heeft ook weinig ambitie.
- Voordelen/positief aan deze theorie:
 - Einde aan de willekeur
 - > In de 19^e E waren arbeiders vaak het slachtoffer van willekeur door hun opzichters en bazen. Deze willekeur wilde Taylor vervangen door de regels van de efficiëntie en rationaliteit.
 - > Het was dus een zekere vooruitgang met hoe het daarvoor was. *Denk aan bijvoorbeeld de prestatiebeloning: deze beloning is effectief gelinkt aan het werk en is objectief vastgesteld, terwijl daarvoor de personen die het dichtst bij de baas stonden bv. meer betaald kregen wat dus subjectief en willekeurig was.*
 - Hoge efficiëntie en effectiviteit:
 - > Het Taylorisme maakt het mogelijk grote hoeveelheden identieke producten op een snelle manier te produceren voor een prijs die voor de meeste mensen bereikbaar was.
- 3 kritiepunten:
 - **"Ontmenselijking"**: mens als rader in een productieproces.
 - > De enge mensvisie van Taylor: Hij ziet de mens als een onderdeel van een productieproces en minder als een denkend, doelend en sociaal wezen. Meer algemeen zag hij de mens vooral als een homo-economicus en minder als een homo-psychologicus.
 - > Er wordt dus niet naar mensen gekeken via een menselijke bril, maar puur als een tandwiel van een machine.
 - **Naïef** geloof in de kracht van de wetenschap:
 - > Weinig besef van normativiteit, gevaar van misbruik van 'schijnwetenschappelijkheid'.
 - » *Bv. Stelt via een studie vast dat het efficiënter is dat iemand 4 schroeven indraait, in plaats van heel de bak ineens te maken. Je hebt dus wetenschappelijk bewezen dat dit efficiënter is, dat daardoor de productie sneller is. Heb je dan bewezen dat dit ook DE manier is om het te doen? De meeste mensen zullen hier namelijk niet gelukkig van worden als ze als job dag in dag uit 4 schroeven moeten vastdraaien en niets anders. Ookal heb je empirisch aangetoond dat het efficiënter is, maar dat is iets anders dan normatief te concluderen 'we gaan het doen'.*
 - » Hij duwt dus de normativiteit weg. Hij vergeet dat als je wetenschappelijk onderzoek gebruikt, er ook nog andere criteria zijn *bv. menselijkheid, gezondheid, etc.*
 - > Hij ziet de praktijk als een blinde toepassing van de bewezen wetenschappelijke principes.
 - > Schijnwetenschappelijkheid: Anderzijds was het wetenschappelijk onderzoek dat hij uitvoerde/ aanhaalt niet zo sterk.
 - > Hier zijn dus 2 problemen: Het normatieve wordt dus vergeten, en het wetenschappelijk onderzoek zelf is dus niet al te sterk.
 - Te veel **nadruk op het productieproces** en te weinig op het algemene management.
 - > Hij zat dan ook in het begin van de periode van de massaproductie: dus keek enkel naar de arbeiders, en niet naar het opereren van de managers. Hierdoor mist hij een groot deel van de organisatie.

- > Vooral de nadruk op industriële massaproductie, nu veel minder relevant.
 - > Ook zijn zijn ideeën enkel toepasbaar binnen een specifieke context, namelijk massaproductie door laaggeschoolde en onmondige arbeiders.
- Het model blijft doorwerken
- Het idee van efficiëntie en effectiviteit, en om hiernaar bewegingsstudies uit te voeren is eigenlijk best slim, maar er mag ook niet in overdreven worden. Principes uit het wetenschappelijk management van Taylor vinden we ook vandaag nog terug:
 - “Business Process Reengineering”: Wat zijn de belangrijkste processen en hoe kunnen we deze beter organiseren.
 - ISO-normen: Formele beschrijvingen van processen in procedures en de permanente opvolging van prestaties.
 - Werklastmeting: *Bv. Hoe ga je het budget verdelen over de verschillende hoven en rechtbanken? Een manier om dit aan te pakken is door te kijken naar hoeveel zaken ze hebben.*

(B) Administratief management (Fayol).

- Administratief management
- Het woord ‘administratief’ is hier misschien verwarrend: het gaat niet over de administratie, maar het is een soort synoniem voor management. Je zou eigenlijk ook kunnen zeggen ‘management-management’.
 - Sterke nadruk op management.
 - > Waar Taylor focust op het productieproces en de werkzaamheden op de werkvloer, legt Fayol de nadruk op het management.
 - Hij onderscheidt **6 functies** binnen de organisatie: de technische, de commerciële de financiële, de veiligheidsfunctie, de boekhoudkundige en de leidinggevende.
 - Binnen de leidinggevende functie zijn er **5 hoofdtaken**:
 - Prévoir: vooruitzien, plannen.
 - Organiser: middelen en mensen systematisch inzetten.
 - Commander: bevelen, opdrachten geven, aan het werk zetten.
 - Coördiner: het op elkaar afstemmen en richten van de activiteiten.
 - Contrôler: achteraf nagaan of de activiteiten volgens plan zijn uitgevoerd en de gestelde doelen zijn bereikt.
 - **14 management-principes**: Deze principes moet je als manager altijd in acht nemen:
 - > Eenheid van bevel: één baas, anders gaan mensen in verwarring raken.
 - > Evenwicht tussen Centralisatie en decentralisatie: zorgen dat niet alle macht in het centrum ligt, maar ook niet alle macht bij het personeel situeren dus iets ertussen.
 - > Discipline: mensen moeten luisteren.

➤ Aanvulling reader

De 14 management-principes van Fayol: (1) specialisatie en werkverdeling, (2) gezag en verantwoordelijkheid, (3) discipline van medewerkers en leidinggevend, (4) eenheid van bevel, (5) eenheid van richting, (6) ondergeschiktheid van het individuele belang aan het bedrijfsbelang, (7) beloning als hefboom voor productieverhoging, (8) optimaal evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie, (9) respect voor de hiërarchie, (10) materiële en sociale orde, (11) billijkheid, rechtvaardigheid en welwillendheid tegen het personeel, (12) stabiel personeelsbestand door vast loondienstverband, (13) initiatief en meedenken, (14) loyaliteit.

Fayol onderstreept met zijn ideeën het belang van management en goed leiderschap. Hij achtte de rol van de manager cruciaal voor het succes van de organisatie. Hij definieerde management als een aparte functie in een organisatie

- Kritiek op het administratief management:
- Hecht te veel belang aan het management.
 - > Op die manier gaan ze veel geld, tijd en energie opslurpen.
 - Self-serving attributions door het management
 - > Hierbij worden succes aan het management toegeschreven en mislukkingen aan andere factoren.
 - > Managers denken dat als de werknemers goed werk hebben geleverd, dat het puur door hun komt.
 - Managers als een puur rationele aangelegenheid klopt niet met de realiteit.
 - > Er wordt gedacht dat als je een manager bent alles op een rationele manier verloopt maar dit is niet het geval.
 - > Het empirische onderzoek van Mintzberg naar het gedrag van managers bevestigt dit: managers handelen helemaal niet volgens het ‘boekje’. Zo denken ze dikwijls op korte termijn en geven ze de voorkeur aan verbale in plaats van geformaliseerde communicatie.
 - > ‘One best way’ bestaat niet: Managers moeten contextgevoelig zijn.

(C) De bureaucratie (Weber)

- De bureaucratie
 - Weber is een genuanceerdere denker, maar past in de rij omdat hij het over bureaucratie heeft. Zijn concept zelf past dus wel binnen deze leer.
 - De eerste 2 (Taylor & Fayol) zijn echte managementdenkers, terwijl Weber veel breder denkt dan enkel over management.

⇒ De bureaucratie wordt hier niet dieper behandeld aangezien we deze al hebben besproken.

2.1 De klassieke organisatieleer samengevat.

- Kernelementen van de klassieke organisatieleer:

Tijdsperk	- Begin 20 ^e E.
Auteurs	- Taylor: Scientific Management. - Fayol: Administratief-management. - Weber: Bureaucratie.
Aandachtspunt	- Hoe kan men komen tot een efficiënte en effectieve organisatie van productiemiddelen.
Centraal idee	- De organisatie als machine. - Geloof in de maakbaarheid en beheersbaarheid van organisatiestructuren en organisatieprocessen op grond van wetenschappelijke kennis en rationele principes.
Kritiek	- Te weinig aandacht voor de mens als sociaal wezen. - Negatief mensbeeld: sleef-fulfilling prophecy (<i>bv. verschuiving van intrinsieke naar extrinsieke motivatie</i>). - Gevaar voor vervreemding, demotivatie (<i>men voelt geen connectie meer met wat men bezig is</i>). - Geen aandacht voor intuïtieve kant van het management. - Te weinig aandacht voor omgevingskenmerken (<i>de organisatie wordt gezien als een gesloten systeem</i>).

3. De human relations-beweging.

- Inleiding
 - Tijdsperiode: 1930-1950.
 - De nadelen en beperkingen van het Scientific Management hadden het ontstaan van een nieuwe denkrichting tot gevolg. In deze nieuwe denkrichting wordt het menselijker maken van de arbeid op de agenda geplaatst.

3.1 De Hawthorne experimenten.

- Onderzoek
 - In 1924 startte een reeks onderzoeken in de Hawthorne-fabrieken. Men wilde onderzoeken in welke omstandigheden (verlichting, verwarming, etc.) de hoogste productiviteit zou worden gehaald. Er werd dus veel aandacht besteed aan de fysieke kenmerken van de werkomgeving.
 - De onderzoeksgroep bestond uit 2 groepen: de testgroep (*waarbij de lichtintensiteit werd verhoogd*) en de controlegroep (*waarbij de lichtintensiteit hetzelfde bleef*). Toch werden er zeer onverwachte resultaten bekomen: In beide groepen steeg de productiviteit. M.a.w. de productiviteit steeg onafhankelijk de werkomstandigheden + de verhoging bleef gehandhaafd ook wanneer na het einde van het onderzoek de oorspronkelijke werkomstandigheden opnieuw werden ingevoerd. Er was dus iets veranderd, maar wat?
- Conclusie
 - **Het aandachtseffect:**
 - > De verhoogde prestatie is toe te schrijven aan de verhoogde status en aandacht die de werknemers kregen naar aanleiding van het onderzoek zelf.
 - > De werknemers werden serieus genomen en er werd naar hun geluisterd: ze werden niet meer beschouwd als tandwielen van een machine. Gewoon het feit dat ze serieus werden genomen zorgde dus voor een toename.
 - > M.a.w. het zijn niet alleen de fysieke werkomstandigheden en werkvoorwaarden die het prestatieniveau bepalen, maar ook psychologische en relationele factoren.

- **Werknemers reageren niet enkel als individu maar als groep:**
 - > Communicatie tussen verschillende werknemers en de groepsgeest die daaruit voorkomt spelen een belangrijke rol in de arbeidsprestaties.
 - > Binnen de groep zijn er ook vaak informele regels over de te leveren prestatie: er ontstaat een consensus over wat als een redelijk prestatieniveau kan worden beschouwd en een sociale druk om zich binnen de groep aan deze informele norm te houden (*bv. niet meer dan 3 dossiers op een dag doen, anders wordt er verwacht dat we dit altijd gaan doen en dan moeten we harder werken*).
 - > Men vestigt hier dus ook de aandacht op het sociale werkklimaat (*groeps sfeer, groepsdynamiek, etc.*)
- **Methodologisch:**
 - > Afstand van de klassieke black-box benadering: waarbij alleen aandacht gaat naar de situatiemarken en de reactie erop, zonder te kijken naar wat er zich 'in de hoofden van de werknemer' afspeelt.
 - > Men leerde dat men werknemers zelf 'aan het woord moest laten', om echt te kunnen begrijpen hoe arbeidsprestatie tot stand komen (*bv. hoe vind je het om hier te staan aan de lopende band, wat zou je kunnen helpen om beter te werken, etc.*).

3.2 Human Relations-beweging samengevat

- **Uitgangspunten:**
 - Welke rol spelen sociale factoren in de totstandkoming van arbeidsprestaties?
 - De organisatie als gemeenschap van mensen
 - De wijze waarop leiding wordt gegeven en informele groepsnormen hebben een cruciale invloed op prestaties.
- **Nu nog steeds relevant:**
 - Teambuilding en andere sociale activiteiten, Trainingen in coachend leiderschap, etc.
- **Kritiek:**
 - Te eenzijdige aandacht voor de sociale aspecten.
 - > Organisaties waarbij het alleen maar over de sfeer gaat en de groepsdynamiek, maar die het werk en de klanten vergeten.
 - Te weinig aandacht voor:
 - Het werk zelf (taakkenmerken en taakinhoud).
 - Wanneer men enorm veel gaat luisteren naar de werknemers, maar men vergeet te kijken naar de inhoud van het werk. Je kan de groeps sfeer zo hoog maken als je wil, maar moet nog steeds het werk in het achterhoofd houden en de inhoud hiervan.
 - De herschikking van taken (creëren van kansen tot zelfontplooiing).
 - Men denkt er bv niet aan het werk interessanter te maken zodat er kansen worden gecreëerd voor zelfontplooiing.
 - De belangen van het individu.
 - Men is zo gefocust op het sociale dat men de pure belangen van het individu vergeet. De volgende beweging die we bespreken geeft hier wel een antwoord op.
 - De omgeving van de organisatie
 - Ook hier zal de volgende bewegingen een antwoord op bieden.
- **Kernelementen van de Human Relations-beweging samengevat:**

Tijdsperk	- 1930-1950
Auteurs	- Mayo: de Hawthorne-onderzoekingen.
Aandachtspunt	- Welke rol spelen sociale factoren in de totstandkoming van arbeidsprestaties.
Centraal idee	- De organisatie als een gemeenschap van mensen - De wijze waarop er leiding wordt gegeven (aandacht, waardering) en informele groepsvorming (sociale druk, groepsnormen) zijn belangrijkere factoren die arbeidsvoorwaarden en fysieke werkomstandigheden
Kritiek	- Te eenzijdige en te geïsoleerde aandacht voor de sociale aspecten van arbeid (goede sfeer, relatie) - Te weinig oog voor het (de)motiverende potentieel van het werk zelf, voor het (her)ontwerp van processen en taken (kansen tot zelfontplooiing, autonomie).

4. Het revisionisme of de humaniseringsbeweging.

➤ Inleiding

- 1955-1975
- Niet alleen aandacht voor de werkomgeving (cf. Human Relations), maar ook voor de werkinhoud.
 - > Men blijft ook aandacht besteden aan de menselijke en sociale aspecten van het werk. Maar men beperkt zich hier niet tot de sociale aspecten van de werkomgeving (zoals de human relations-beweging), maar men legt hier ook het verband tussen een brede waaier van menselijke behoeften en het werkproces en de werkinhoud. Ze gaan dus de (zoals in de scientific management) opnieuw het werkproces zelf, de werkinhoud en de taakkenmerken centraal stellen. Ook besteed men hier aandacht voor de psychologische en sociale betekenis van de arbeid voor het individu en de groep.
 - > Centrale vraag: Hoe kunnen we uit te voeren taken herorganiseren, herontwerpen, herverdelen en er een nieuwe inhoud aan geven zodat de motivatie, de satisfactie, het welzijn en de ontplooiing van de werknemers toeneemt?
- Integratie van mens en organisatie, i.p.v. eenzijdige nadruk op 1 van de 2.
 - > Het integreren van individuele behoeften (*o.m. individuele ontplooiing, welzijn, satisfactie,...*) en organisatiedoelen.
 - » Moeten dus kijken naar de mens als individu in de organisatie (de mens die ook verlangens heeft), en niet alleen focussen op het sociale: niet alleen kijken of het gezellig is, maar ook kijken of het werk interessant is, of je kan verder ontwikkelen, dat je zin kan geven aan het werk, etc.
- Verwante benaderingen: Sociotechniek; "Arbeidsprocesbenaderingen".
- Twee toepassingen:
 - o McGregor: Theory X en Theory Y.
 - o Herzberg: 2 factoren theorie.

(A) Theory X en Y (McGregor).

➤ Theorie X en Y

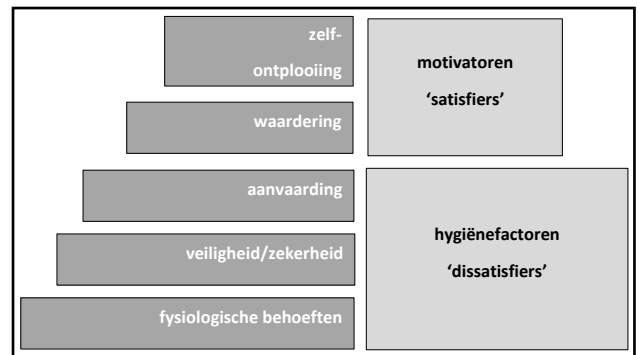
- McGregor typeert 2 mensbeelden in de theorie X en Y. Deze verwijzen respectievelijk naar het Scientific Management en naar het revisionisme.
 - o Theorie X: gaat ervan uit dat de mens van nature lui is en daarom voortdurend moet worden aangepord en gecontroleerd.
 - o Theorie Y: vind dat mensen vanuit zichzelf gemotiveerd kunnen zijn en dan ook voldoende verantwoordelijkheid en autonomie verdienen.
- Voorstelling van de theorie X en Y:

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> • De mens is van nature lui en spant zich niet zomaar in. • Mensen moeten nauwlettend gecontroleerd, gedwongen en geconditioneerd worden. • Mensen schuwen verantwoordelijkheid. • Werkzekerheid is belangrijker dan ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> • De mens heeft een natuurlijke dwang om zich in te spannen. • Mensen nemen initiatief, sturen en controleren zichzelf. • Mensen aanvaarden en nemen verantwoordelijkheid. • Mensen hebben ambities, willen creatief en vindingrijk zijn.

(B) 2-factoren theorie (Hersberg).

➤ 2-factoren theorie:

- Centraal uitgangspunt: motivatie kan worden gecreëerd wanneer de hogere behoeften worden aangesproken.
- De 2 factoren:
 - o Hygiënefactoren of dissatisfiers:
 - » Ze omvatte de lagere behoeften van Maslow (*fysiologische behoeften, veiligheid/zekerheid, sociale behoeften: aanvaarding*).
 - » Deze kunnen alleen voor dissatisfactie zorgen: wanneer ze onvoldoende gerealiseerd zijn.
 - » Ze leiden ook niet tot satisfactie omdat bij de realisatie ervan alleen een neutrale gemoedstoestand wordt bereikt (*bv. Mensen worden niet happy of gemotiveerd van een veilige werkomgeving, maar ze worden wel kregelig als de veiligheid niet gewaarborgd is*).
 - » M.a.w. ze kunnen enkel dissatisfactie wegnemen, maar niet tot satisfactie leiden.



- Motivatoren of satisfiers:
 - » Hebben betrekking op de hogere behoeften van Maslow (*sociale behoeften, waardering, zelfontplooiing*).
 - » Deze kunnen tot satisfactie leiden
 - » Gaat vooral over taakverrijking (cf. Hackman en Oldham): men spreekt in dat verband van taakverrijking. Dit wil zeggen dat erkenning, ruimte voor initiatief verantwoordelijkheid en zelfbepaling aan de taken worden toegevoegd.
- ⇒ Opmerking: Herzberg beschouwd loon in deze theorie als een hygiëne-factor: m.a.w. weinig geld maakt ontevreden, maar veel geld is geen garantie voor meer satisfactie.

4.1 Kritiek op het revisionisme

- Kritiekpunten:
 - Niet alle mensen zijn gelijk en passen hetzij in Theorie X of Theorie Y.
 - Mensen veranderen.
 - Veel taken hebben gewoon weinig motiverend potentieel.
 - Te weinig aandacht voor de bredere economische context (klant, markt)
 - Hebben het nog geen enkele moment gehad over de klant. Het is heel intern gericht, maar uiteindelijk gaat het ook over wat de samenleving ervan.

4.2 Het Revisionisme samengevat.

- Kernelementen van het revisionisme of de humaniseringsbeweging samengevat:

Tijdsperk	- 1950- 1975.
Auteurs	- Maslow: behoeftepiramide. - McGregor: theorie Y in de plaats van theorie X - Herzberg: 2-factoren theorie
Aandachtspunten	- Het integreren van individuele behoeften en organisatiedoelen. - Het integreren van technisch-organisatorische en psychosociale aspecten.
Centraal idee	- Het motiverende potentieel van de taken kan worden opgevoerd (taakverrijking). - Kwaliteit van de arbeid komt de effectiviteit van de organisatie ten goede. - Mensen maken organisaties.
Kritiek	- Ongenuanceerd en onrealistisch positief mensbeeld. - Te weinig aandacht voor verschillen tussen mensen. - Te weinig aandacht voor de bredere economische context (de klant, de markt).

5. De contingentiebenadering.

- Inleiding (reader):
 - De contingentiebenadering verlaat de individuele perspectieven en zet de organisatie terug centraal.
 - Het Scientific management richtte zich vooral op de optimalisering van individuele werkprocessen. Fayol en Weber schonken veel aandacht aan de inrichting van de organisatie. De Human relations-beweging en het revisionisme zijn vooral gericht op psychologie.
 - De aandacht in voorgaande benaderingen ging dus naar het microniveau: het individu en de relaties tussen individuen. In de contingentiebenadering verlaten we dus deze individuele perspectieven.
 - Centrale vraag: Hoe moeten organisaties georganiseerd worden?
 - De vraag heeft betrekking op de doeltreffendheid (effectiviteit) en doelmatigheid (efficiëntie) van de organisatie.
 - Doeltreffendheid: verwijst naar de mate waarin vooropgestelde organisatiedoelen worden bereikt.
 - Doelmatigheid: Slaat op de ratio van de output tegenover de input.
 - Verwant aan deze begrippen is het begrip kwaliteit en excellentie van een organisatie. Het gaat hier om de mate waarin een organisatie beantwoordt aan vooraf vastgelegde maatstaven, waarvan wordt aangenomen dat ze essentieel zijn om de organisatiedoelen te bereiken.
 - In voorgaande benaderingen (de klassieke organisatieleer, Human relations-beweging) werd er kritiek gegeven dat er te weinig aandacht werd besteed aan de omgeving van de organisatie. Die kritiek leidde tot het formuleren van het zogenaamde Contingentieprincipe (wat staat voor bepaaldheid door geval of toeval).

- Contingentie:
 - Contingentie staat voor “bepaald door geval of toeval”.
 - De aangewezen organisatievorm hangt af van kenmerken van de omgeving, van de te vervullen taken, etc.
 - > Er is geen beste, voor alle situaties passende wijze van organiseren. Afhankelijk van verschillende kenmerken (*technologievorm, stukproductie, massaproductie, chemische industrieën etc.*) leidt een andere organisatievorm tot efficiëntie en effectiviteit in de organisatie.
 - ⇒ De contingentietheorie beklemtoont dus dat een bepaalde aanpak succesvol en minder succesvol kan zijn naargelang de situatie. Dit geldt niet alleen voor managementsystemen of organisatiestructuren, maar ook voor motivatiestrategieën, communicatiestrategieën, leiderschapsstijlen, beloningssystemen, etc.
- Voorbeeld 1:
 - Burns & Stalker: brengen de adequaatheid van de organisatiestructuur en het management in verband met de omgevingsvariabelen.
 - Hierbij onderscheiden ze 2 soorten organisatieregimes: een mechanische en een organische vorm (*niet te kennen*).
- Voorbeeld 2:
 - De configuratietheorie van Mintzberg

In dit tweede deel worden 2 hoofdstukken besproken:

1. Veranderingsmanagement.
2. Kwaliteitsmanagement.

Hoofdstuk 1: Veranderingsmanagement

1. Inleiding

➤ Reader:

- Organisaties worden voortdurend geconfronteerd met een steeds complexer wordende externe omgeving waarin *consumentenvoorkeuren evolueren, markten veranderen en technologieën steeds weer vernieuwen*.
- Tegelijkertijd is ook de interne context veranderd: *werknemers zijn vaker hoog/sterk geschoold, ze hebben hogere verwachtingen, hebben nood aan betrokkenheid en inspraak in het organisatiebeleid, etc.*
- Organisaties dienen zich dan ook aan te passen aan de nieuwe omgeving om te kunnen overleven.

2. Wat is verandering?

➤ Verandering

- Innovatie als soort verandering.
 - > Een verandering die nieuw is in de organisatie.
 - > Een ingrijpende wijziging, breuk met de tot dan gevolgde lijn.
 - > Het punt is hier dat innovatie verandering betekend, maar niet elke verandering innovatie inhoudt. Innovatie wordt echt gezien als een verandering die niet is binnen de organisatie. Om een verandering echt innovatie te noemen moet de verandering dus voldoende ingrijpend én voldoende nieuw zijn (*bv. het betreft dus niet zomaar een update ofzo*).
- Innovatie (drastische verandering) vs. “kaizen” (voortdurend verbeteren).

➤ Aanvulling reader:

Er is niet alleen een verschil tussen “verandering” en “innovatie”, maar ook tussen “verandering” en “ontwikkeling”. Wanneer we spreken over ontwikkeling hebben we het enkel over die veranderingsprocessen waarin men proactief wil beter worden als systeem. Het zijn meestal ingrijpende en lange processen die nooit helemaal ten einde zijn. Het gaat om veranderingen in de basisveronderstelling en normen gangbaar in een organisatie, eerder dan een technische aangelegenheid. Het zijn processen waarbij men wenst te evolueren naar een vitale organisatie.

➤ Vier soorten organisatorische verandering.

- Nadler & Tushman onderscheiden 4 soorten organisatorische veranderingen op basis van 2 dimensies: de reikwijdte van de verandering en de positionering van de verandering in de tijd.

		Reikwijdte van de verandering	
		Incrementeel	Strategisch
Positionering in de tijd	Anticiperend	Afstemming	Heroriëntatie
	Reactief	Aanpassing	Reorganisatie

 - > Bij de eerste dimensie onderscheiden ze: Incrementele veranderingen & Strategische veranderingen.
 - **Incrementele veranderingen:** Betreffen slechts een deel van de organisatie.
 - **Strategische veranderingen:** Hebben betrekking op het geheel van de organisatie, en impliceert ook een wijziging van de strategie van de organisatie.
 - > Bij de tweede dimensie onderscheiden ze: Anticiperende veranderingen & Reactieve veranderingen.
 - **Reactieve veranderingen:** Bieden een antwoord op wijzigingen in de omgeving.
 - **Anticiperende veranderingen:** Vinden plaats voordat externe ontwikkelingen de verandering noodzakelijk maken.

➤ Aanvulling reader:

Boonstra onderscheidt 3 types van veranderingsprocessen, vooral in termen van complexiteit en ingrijpendheid.

- De eerste orde van veranderingen verwijzen naar strak gestructureerde processen waar bekende problemen worden opgelost binnen een bestaande context. Het zijn lineaire veranderingen met een duidelijk begin-en eindpunt.
- Een tweede orde verandering wijst op ingrijpende veranderingsprocessen waarbij problemen niet eenzijdig zijn, maar ze zijn wel kenbaar en er bestaan ideeën over de richting van de oplossing. Centraal staat de ontwikkeling van een bekende ongewenste naar een nieuwe gewenste situatie.
- Een derde orde verandering verwijst naar Interorganisatorische vernieuwingsprocessen en naar nieuwe vormen van organiseren.

3. Veranderingsstrategieën.

➤ Reader:

- Boonstra (2000) onderscheidt (bij planmatige veranderingen) een ontwerp- en ontwikkelingsbenadering.

(A) Ontwerpbenadering

- De ontwerpbenadering: Het rationeel ontwerpen van veranderingen in organisatiestructuren en -processen.
- Deze benadering past in de familie van de klassieke organisatieleer.
- Cf. actievisie op interne communicatie
- De nadruk ligt vooral op het ontwerpen van de formele structuur.
 - > *Bv. 2 politiezones die gefusioneerd worden. Dan moet er nagedacht worden hoe dat juist aangepakt moet worden aangezien je zo alles dubbel gaat hebben. Het organogram moet dan ook helemaal herzien worden.*
 - > Minder aandacht gaat naar hoe dit ontwerp wordt uitgevoerd (m.a.w. naar de implementatie van het proces).
 - > De uitvoering van de verandering wordt namelijk als een vrij neutraal en probleemloos proces beschouwd (wat de taakverdeling tussen de denkers en de uitvoerders onderstreept).
- Scheiding tussen ontwerp en implementatie: diagnose wordt gesteld door een afstandelijk team van deskundigen.
 - > Men gaat ervan uit dat zodra het ontwerp of plan gemaakt is (door de denkers), het automatisch door de uitvoerders in de praktijk zal worden gebracht.
 - » Er is dus een duidelijke scheiding tussen de slimme mensen die erover nagedacht hebben en de nieuwe structuur hebben uitgetekend, en de andere die het uitvoeren. Ze gaan ervan uit dat als het ontwerp goed is, de uitvoering ook gewoon lukt. De focus ligt dus duidelijk op het ontwerp en niet op de uitvoering.
 - > Men gaat er dan ook van uit dat het mogelijk is organisatieveranderingen te plannen en te beheren.
 - > Organizatieverandering wordt hier dan ook gezien als een tijdelijk proces waarin een stabiele situatie voor korte tijd wordt gedestabiliseerd om vervolgens opnieuw te worden geconsolideerd.

➤ Kenmerken:

- Diagnose: Vanuit een normatief model: hoe moet de organisatie eruitzien? (Hoe zou je willen dat het is).
- Object van verandering: Elementen van de organisatiestructuur.
- Reikwijdte van de doelstelling: Het doel is dus het oplossen van een concreet probleem.
- Adviseur: Expert (De zogenaamde 'slimme' binnen de organisatie).

➤ Kritiek op de ontwerpbenadering:

- Weinig aandacht voor de afstemming van het ontwerp op de interne en externe omgeving .
 - > Te weinig aandacht voor implementatie (*Bv. voor weerstand*).
 - > De kritiek betreft hier het idee dat organisaties onafhankelijk van hun omgeving functioneren. Er is namelijk een wisselwerking tussen organisaties en omgeving. Zowel bij het plannen als bij de uitvoering moet aandacht worden besteed aan de omgeving.
- Beperkt mensbeeld (Theory X) dat niet klopt:
 - > Mensen verschillen sterk in belangen, interesses, etc.
 - > Weinig aandacht voor relationele aspecten, inspraak, participatie.
 - » De uitvoerende personeelsleden worden gezien als onmondig.

(B) Ontwikkelingsbenadering

- Verandering als voortdurend proces mét mensen.
 - > Dit is dus het tegenovergestelde als de ontwerpbenadering waar de focus wordt gelegd op het proces.
 - > Hier gaat het dus essentieel rond het 'met wie' en 'hoe' van veranderen.
 - > Er wordt dan ook soms gesproken van 'co-creëren van verandering'.
- Houdt rekening met cultuur, communicatie, betrokkenheid, normen en waarden.
- Cf. Human Relationsschool en Revisionisme.
- Cf. interactievisie op interne communicatie.

➤ Kenmerken:

- Diagnose: Beschrijvend model: zelfevaluatie (de bedoeling is dat de organisatieleden zich bewust worden van de problemen in de organisatie).
- Object van verandering: Richt zich op het veranderen van handelings- en verwachtingspatronen en organisatieprocessen (*bv. Communicatie, besluitvorming*).
- Reikwijdte van de doelstelling: Het is er essentieel op gericht het leervermogen van de organisatie te vergroten (ook voor toekomstige problemen zodat de organisatie beter uitgerust is om problemen die zich aanbieden op te lossen).
- Adviseur: Zijn rol is meer begeleidend en stimulerend (coach).

3.1 Veranderingsstrategieën: De ontwerpbenadering VS de ontwikkelingsbenadering.

- Beide benaderingen hebben voor- en nadelen
 - Dankzij de ontwerpbenadering beschikken we over een aantal bruikbare ontwerpregels voor organisatiestructuren.
 - De ontwikkelingsbenadering stelt dan weer de steeds groter wordende complexiteit van organisaties aan de orde door het besef dat niet enkel structuren, maar ook de wensen, normen en waarden van de mensen centraal staan. Die complexiteit brengt mee dat organisatieverandering slechts in beperkte mate kan worden gepland en vaak gedeeltelijk ad hoc tot stand komt.
- Dus organisatieverandering als balanceren:
 - Afhankelijk van de omstandigheden voor benadering kiezen.
 - > Het kiezen voor een ontwerp- of ontwikkelingsbenadering is voor een stuk afhankelijk van het soort veranderingsproces.
 - Zo kan een ontwerpbenadering zinvol zijn bij eerste orde veranderingen: eenduidige problemen in voorspelbare situaties.
 - De ontwikkelingsbenadering sluit dan weer aan bij tweede orde veranderingen: diverse perspectieven in complexiteit, meerduidige situaties.
 - Benadering kan wijzigen in de loop van veranderingsproces.

4. De veranderingsvoorvechter

- Reader:
 - Het is duidelijk dat organisatieverandering niet altijd evident is. Veranderingen gebeuren ook niet 'zomaar'. Hiermee wordt verwezen naar het belang van de aanwezigheid van één of meerder veranderingsvoorvechters bij het doorvoeren van organisatieveranderingen.
- Veranderingsvoorvechters:
 - Wat zijn verandervoorvechters: Het zijn actoren die zich inzetten voor de invoering en toepassing van vernieuwingen in de organisatie.
 - > Zij zijn diegene die een aanzet geven tot het starten van het veranderingsproces en dat proces in goede banen proberen te leiden.
 - Naargelang de fase van het veranderingsproces, verschuiven de taken van de veranderingsvoorvechters:
 - > Van het op de agenda plaatsen van het veranderingsproject, naar het zorgen voor de coördinatie van het eigenlijke veranderingsproces en zich inzetten voor de continuering ervan.
- Kanter (1983):
 - Verwijst hierbij naar het feit dat: niet alleen moet een veranderingsvoorvechter aanwezig zijn binnen de organisatie, ook moet hij of zij over voldoende macht beschikken om de organisatie van haar gewone koers af te krijgen.
 - > De macht van de veranderingsvoorvechter bestaat uit het vermogen om (het gedrag van) andere mensen in de organisatie te beïnvloeden: meer bepaalt het vermogen om hen voor een verandering te mobiliseren of om eventuele weerstand tegen verandering te counteren.
 - Waar halen ze deze macht vandaan:
 - Positionele macht: vanuit hun functie binnen de organisatie zelf beschikken over een vorm van macht.
 - Vaak volstaat deze niet om een belangrijk veranderingsproces door te voeren waardoor men op zoek gaat naar andere vormen van macht, de organisationele macht.
 - Organisationele macht: Mogelijke bronnen van deze organisationele macht zijn volgens Kanter:
 - Deskundigheid (bv. kennis over de omgeving, de inhoud van de veranderingsvoorstellen, etc.).
 - Het beschikken over voldoende middelen (bv. in de vorm van een budget, strafmedewerkers, tijd en materiële middelen).
 - Steun en coalities binnen de organisatie.
- Evolutie in het beeld van veranderingsvoorvechters
 - Oorspronkelijk: "Heroïsche" individuen.
 - > Het oorspronkelijke idee van de heroïsche veranderingsvoorvechters werd later uitgediept met aandacht voor 'empowerment': meerdere actoren kunnen dus de invoering van veranderingsprocessen beïnvloeden.
 - Tegenwoordig: vooral team-builders.
 - > De veranderingsvoorvechter is veeleer een 'team-builder' dan een heldhaftige en individualistische 'machomanager'. De taak bestaat erin mensen vanuit hun positie of kennis een eigen bijdragen kunnen leveren aan het veranderingsproces, samen te brengen en te activeren in het veranderingsproces.

5. Weerstand tegen verandering

➤ Weerstand

- Weerstand tegen verandering vormt één van de belangrijkste knelpunten bij het doorvoeren en creëren van organisatieverandering.
 - > Je moet weten als organisatie dat weerstand bestaat, en wat hiervoor de redenen zijn. Anderzijds moet je ook weten hoe je hierop moet reageren om de verandering toch door te voeren.
- Weerstand is niet noodzakelijk irrationeel. Het kan ook het gevolg zijn van rationele kosten-baten analyse.
 - > Mensen kunnen dus ook gewoon tegen de verandering zijn omdat de verandering slecht is voor hun. *Bv. een organisatie die 20km verder verhuist. Mensen gaan daar tegenop komen omdat ze dan problemen krijgen met de kinderopvang, etc. hier zijn psychologische en rationele factoren dus niet interessant en vinden ze de verandering opzich gewoon slecht.*
- Bij weerstand wordt een onderscheid gemaakt tussen het individuele perspectief, en het rationele perspectief.

(A) Redenen voor weerstand tegen verandering vanuit individueel-psychologisch perspectief: *examen!!!*

- Vrees voor verstoring van bestaande machtsverhoudingen.
 - > Er bestaat weerstand bij individuen of groepen in de organisatie, als zij vrezen dat de verandering hun macht of invloed zal beperken.
 - > *Bv. Fusie binnen de politie.*
- Vrees voor verstoring van sociale verhoudingen.
 - > De werkplek is voor vele een belangrijke bron van sociale contacten en ze verzetten zich tegen veranderingen die deze contacten dreigen te verstoren.
 - > *Bv. Je zit al jaren aan dezelfde bureau met een collega en doet samen altijd de interventies en dit gaat veranderen.*
- Onzekerheidsvermijding.
 - > Veranderingen zorgen ook voor onzekerheid en onduidelijkheid over de toekomstige situatie. Mensen gaan zich zo vastklampen aan bestaande routines en bieden zo weerstand tegen de voorgestelde verandering. De onbekendheid van de toekomstige situatie maakt dat mensen geen duidelijk zicht hebben op de voor- en nadelen van de toekomstige situatie. M.a.w. de voordelen van de verandering zijn nog niet gekend, waardoor men zich dus fixeert op de voordelen van de huidige situatie
- Het gevoel dat vaardigheden plots gedateerd zijn.
 - > Werknemers krijgen het gevoel dat hun vaardigheden gedateerd (verouderd) of overbodig zijn.
 - > Dit is sterk het geval bij de automatisering!
 - > *Bv. De trots van secretaresses vroeger was dat ze het geschrift van hun bovenstaande konden lezen en snel konden overtypen. Ineens worden ze vervangen door een computer.*
- Het gevoel geen waardering te krijgen
 - > Het gevoel van: *“deden we het dan niet goed?”*
 - > Het voelt als een aanval op het werk dat men heeft geleverd en men gaat zich er dus tegen verzetten.
 - > Je moet er als manager dan ook voor zorgen dat de boodschap niet agressief of aanvallend gecommuniceerd wordt.
- Reactantie: spontane neiging om zich tegen manipulatie te verzetten.
 - > Het is de natuurlijke neiging van mensen om zich te verzetten tegen beïnvloeding van buitenaf. Als mensen het gevoel hebben dat andere hen op slinkse wijze willen beïnvloeden, gaan ze dikwijls averechts reageren.
 - > *Bv. Als werknemers het gevoel hebben dat hun baas niet helemaal eerlijk is en dingen verzwijgt, en ze dus denken dat ze gemanipuleerd worden, verzetten ze zich.*
- Menselijke behoefte om zelf 'oorzaak der dingen' te willen zijn (interne locus of control).
 - > M.a.w. mensen willen niet de speelbal zijn van factoren die ze zelf niet onder controle hebben.
 - > 'Not invented here syndrome': Hierbij gaan individuele werknemers of teams sceptisch of ronduit afwijzend zijn tegenover nieuwe technologieën die ze zelf niet hebben bedacht.
 - > Deci noemt dit de behoefte aan zelfbepaling.
- Structurele beperkingen: "path dependency".
 - > De toekomst hangt af van het tot dan gevolgde pad.
 - > Het is soms gemakkelijker en goedkoper om iets dat bestaat te behouden (ook al is het niet helemaal functioneel) dan om dit te veranderen

➤ Gevolgen van weerstand:

- Individuele weerstand belemmert het veranderingsproces.
 - > Het kan een vertraagde werking hebben op het veranderingsproces.
 - > Daarnaast kan weestand gevolgen hebben voor de organisatie en de mensen in de organisatie (*bv. omdat er veel tijd en aandacht wordt besteed aan de verandering, blijft het eigenlijke werk liggen*).

- > Ook kan worden gevreesd voor een verslechterde werksfeer of afname van de werktevredenheid.
- Hoewel weerstand in de eerste plaats een negatieve connotatie heeft, heeft het ook wel bepaalde functies:
 - > Kan wijzen op terechte problemen met het veranderingsplan.
 - » Het kritische vragen stellen bij voorgestelde veranderingen kan de basis vormen voor een constructief proces.
 - > Kan helpen om een betere afweging van de belangen van iedereen te maken en zo de kans op slagen te verhogen (cf. politiek proces).

(B) Weerstand tegen verandering een vanuit rationeel perspectief.

- Weerstand wordt gezien als iets dat ‘tussen de oren’ & ‘tussen de neuzen’ van mensen afspeelt.
- Weerstand wordt gezien als een constructie door conversaties en interacties tussen mensen.
 - > Weerstand wordt niet gezien als een karakteristiek van het individu, maar als een constructie gevormd door conversatie en interactie tussen mensen.
- Ontwikkelingsbenadering
 - > Tweezijdige communicatie (cf. interactievisie op interne communicatie).
 - > Inclusie van multipelen perspectieven.
- Zo streven naar versterking van gevoel van eigenaarschap van de verandering.

6. Besluit

- Veranderingsmanagement is complex en de vraag wat effectief is, is sterk situatieafhankelijk.
- Factoren die vaak (maar niet altijd) bijdragen tot succesvolle invoering van veranderingen:
 - > Stevig leiderschap, met aangepaste leiderschapsstijl (cf. supra).
 - > Een duidelijke visie op de toekomst van de organisatie: “waar gaan we naartoe?”
 - > Aangepaste communicatie
- Niet overdrijven: verandering om de verandering heeft geen zin.
 - > Veranderen vergt een grote kost aan mensen en middelen, die zo weggetrokken worden van de primaire taak van de organisatie.
 - > Diegene die wil veranderen moet daar dus goede redenen voor hebben.

➤ Aanvulling reader: Omzetten van weerstand tegen verandering in veranderingsbereidheid.

Men gaat uit van 3 pijlers van veranderingsbereidheid: willen, moeten en kunnen veranderen.

- De wil tot verandering wordt bepaald door de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker, de verwachte gevolgen voor de organisatie en de emoties die de verandering oproept bij de medewerker.
- Moeten veranderen heeft betrekking op de mate waarin druk vanuit de omgeving (collega’s, leidinggevende, directie, etc.) bij de medewerker leidt tot een gevoel dat hij/zij moet veranderen.
- Kunnen veranderen staat voor de mate waarin de betrokkenen controle ervaart over het veranderingsproces. Dat hangt af van zijn kennis en ervaring met voorgaande veranderingsprocessen en de middelen die hij tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren.

Twee andere variabelen die een belangrijke rol spelen, zijn de wijze waarop het veranderingsproces wordt doorgestuurd, en de complexiteit van de verandering.

Volgens Metselaar & Cozijnsen vraagt een verandering die negatieve emoties oproept, een coachende aanpak. Dat kan door in een persoonlijk gesprek of in een groepsessie, de organisatieverandering en de kansen en bedreigingen die deze meebrengen voor de betrokkenen, nader bekijken. op organisatieniveau kan een SWOT-analyse worden uitgevoerd:
 → SWOT = Strongnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats). Deze analyse heeft de functie het verduidelijken van de kansen uitdagingen die de organisatieverandering oplevert, en het koppelen van deze aan de sterke en minder sterke punten van de organisatie.

1. Wat is kwaliteit?

➤ Inleiding: reader

Wat is kwaliteit? Afhankelijk van het antwoord zal het omgaan met kwaliteit in de organisatie anders worden ingevuld. Wordt enkel het eindproduct bekeken, of kijken we ook naar de manier waarop het product of dienst tot stand is gekomen. Is het ook belangrijk om te kijken wie er in dit proces betrokken is?

Afhankelijk van de operationalisering van het kwaliteitsconcept zal duidelijk gemaakt kunnen worden wat kwaliteitsmanagement inhoudt, en hoe deze kwaliteit gemanaged moet worden. M.a.w. de manier waarop kwaliteit wordt gemanaged is dus afhankelijk van de definitie van kwaliteit die wordt gehanteerd.

De operationele definities van kwaliteit kunnen worden opgedeeld in 2 groepen, afhankelijk vanuit welke invalshoek wordt vertrokken: *De producent-georiënteerde invalshoek of de consument georiënteerde invalshoek.*

Doorheen de evolutie van het kwaliteitsdenken is er wel een verschuiving van een producent georiënteerde visie op kwaliteit, naar een consument georiënteerde visie.

➤ 2 benaderingen:

• **Producent-georiënteerd perspectief.**

- > Nadruk ligt op de output (product of dienst).
- > Doel is het beantwoorden aan vooropgestelde vereisten (objectieve indicatoren).
 - » De organisatie gaat dus zelf een aantal kenmerken, normen, indicatoren vooropstellen waaraan het afgeleverde product of dienst moet voldoen.
- > Kwaliteit betreft de intrinsieke kenmerken van het product of de dienst zelf, zoals gezien door de producent.
 - » *Bv. Een schoenmaker die vooraf enkele kenmerken zal vastleggen over zijn product, over wat voor hem een goede schoen is: hij moet lang meegaan, waterdicht zijn, goede sterke zolen hebben, etc. hij legt duidelijk de nadruk op de output: de schoenen die hij aflevert.*

• **Consument-georiënteerd perspectief.**

- > Nadruk ligt op het effect van de output (product of dienst) bij de gebruiker: wat wil de klant/burger?
 - » De organisatie gaat dus de vertaling maken van wat ze denkt dat de consument (klant/burger) belangrijk achten.
 - » *Bv. Het gaat niet over of de schoen wel goed is van kwaliteit, maar wat de schoen doet met de consument.*
- > Doel is het beantwoorden aan de eisen van de consument: Het streven naar een tevreden consument (subjectieve indicatoren die komen van de consument zelf)
 - » Tevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachtingen over het product en de gepercipieerde dienstverlening.
- > Kwaliteit betreft het product of de dienst zelf, maar dan zoals gezien door de consument.

⇒ Afhankelijk vanuit welk perspectief je kijkt, ga je dus een andere invulling geven aan wat kwaliteit is, en hier ook anders naar werken.

2. Evolutie in concepten van kwaliteitsmanagement

➤ Reader:

- Vervolgens worden enkele kernbegrippen aangehaald die van belang zijn bij de operationalisering van het kwaliteitsconcept, maar ook bij de uiteenzetting van een aantal kwaliteitsmanagementtechnieken en modellen.

➤ Kernbegrippen:

- **Kwaliteitsbeheersing:**

- > Activiteit om kwaliteitskarakteristieken van de output (product of dienst) te meten en te vergelijken met specificaties of behoeften.
 - » Indien discrepantie moet er actie ondernomen worden.
- > Producent-georiënteerd perspectief: er wordt gekeken naar de output.
- > Dit kan door bijvoorbeeld: Statistische kwaliteitscontrole.
 - » Representatieve steekproeven, op basis waarvan een lot kan afgekeurd/goedgekeurd worden.
 - » *Bv. Je maakt confituur. Je gaat de kwaliteit controleren door op de band elk 1000^e potje eruit te nemen en te kijken of het goed is. Dit wordt gedaan a.d.h.v. een lijst met criteria waaraan de confituur moet voldoen:*

Heeft het een goede kleur, goede spaak, goede kleur, goede textuur, etc. indien deze niet wordt goedgekeurd moet men actie ondernemen.

- » *Bv. Een politiezone waar enorm veel Pv's worden geschreven maar je wil de kwaliteit hiervan nagaan. Dan neem je een steekproef (elke 100^e PV) om de kwaliteit hiervan te controleren: zijn ze juist opgesteld, staat alle informatie erin, is het duidelijk taalgebruik, etc.*
- > De eenvoudigste vorm van kwaliteitsbeheersing is kwaliteitsinspectie: Hier wordt enkel nagegaan welke producten goed zijn en welke niet.

- **Kwaliteitsborging:**

- > Het is een combinatie van het producent- en consument-georiënteerd perspectief.
 - » Kwaliteitsvereisten worden afgeleid van de behoeften van de consumenten, en worden vertaald naar technische vereisten.
- > Het betreft het geheel van acties om het huidige niveau van kwalitatief functioneren van een organisatie op peil te houden.
 - » Niet alleen aandacht voor output maar ook voor processen (kwaliteitssysteem).
 - ↳ Men kijkt hier niet alleen vanuit het product georiënteerd perspectief, maar ook vanuit het consument georiënteerd perspectief (*bv. Niet alleen kijken naar hóé een juiste pv wordt opgesteld, maar ook kijken naar wat de andere gerechtelijke instanties nodig hebben: de magistraten hebben bepaalde info nodig om iemand te kunnen vervolgen*).
 - ↳ Dus je kijkt niet alleen naar wat er van de band rolt, maar ook naar het proces voorafgaand (*Bv. Hoe komt het dat die pv's op niks trekken: we kunnen de ambtenaren een opleiding geven, werken met een checklist, automatische invulformulieren, etc.*).
 - » Vindt vaak zijn neerslag in het kwaliteitshandboek.

- **Kwaliteitsverbetering:**

- > Het geheel van acties, doorheen heel de organisatie, om de effectiviteit (doeltreffendheid & doelgerichtheid) van activiteiten en processen te verhogen.
 - » In de literatuur wordt er vaak nog een onderscheid gemaakt tussen 'continu veranderen' en 'incidenteel, sprongsgewijs veranderen'.
- > Continu verbeteren (i.p.v. kwaliteitsniveau gewoon te behouden).
 - » Het idee dat je voortdurend denkt aan 'Hoe kunnen we het beter doen' en daar voortdurend mee bezig bent.
 - » *Bv. Via opleiding en training, Via "ideeënbus", kwaliteitscirkels, etc.*
- > Voorbeelden: "total quality management" (TQM) of "integrale kwaliteitszorg" (IKZ)

3. Introductie van kwaliteitsmanagement in de overheid

➤ Inleiding

- In heel wat landen worden overheidsorganisaties gemoderniseerd en gereorganiseerd.
 - > Ondanks het grote aantal moderniseringstechnieken is er geen allesoverheersende hervormingsstrategie. Het moderniseringspatroon is dus in elk land verschillend, toch bestaan er enkele gemeenschappelijke trends en kenmerken in die modernisering. Deze gemeenschappelijke trends en kenmerken worden gevat onder de noemer "**New Public Management (NPM)**".
- Die modernisering werden vaak samengebracht onder het label "New Public Management".
- Deze trends kunnen worden omvat als:
 - > De beweging van een legalistisch/ bureaucratische aanpak naar een meer performantie/ prestatie-georiënteerde aanpak (zowel op het gebied van outputs, als effecten).
 - > Een beweging van een onpersoonlijke administratie naar een organisatie die actief inspeelt op de verwachtingen van burgers.
 - > Een modernisering van het financieel management.
 - > Steeds meer gebruik van marktmechanismen (*bv. "private" gevangnissen*), om de performantie te verhogen.
- De hervormingen vonden plaats in verschillende 'golven':
 - Aanvankelijk rationalisering en bezuinigingen onder druk van economische schaarste (jaren '80).
 - Daarna (jaren '90) ook een vraag naar meer kwaliteit van processen en dienstverlening onder invloed van o.m. volgende factoren:
 - > Stijgende verwachtingen van de burgers (gebruiken meer en meer de dienstverlening uit de private sector als standaard).
 - > Spanning tussen groeiende vraag naar dienstverlening enerzijds en beperkte middelen anderzijds.
 - > De druk om meer transparantie toe te laten over de aanwending van publieke middelen.

- Sinds economische crisis 2008: opnieuw besparen ('austerity').
- Naar aanleiding van de pandemie: terug sprake van grote investeringen.

4. Kwaliteitsmodellen

➤ Inleiding

- Met de opkomst van het kwaliteitsdenken, deden ook diverse kwaliteitsmodellen en technieken hun intreden. Hier gaan we dan ook kort in op enkele van deze modellen en technieken: *ISO en kwaliteitssystemen, de Balance scorecard, het EFQM-model en het CAF-model.*

(1) ISO en Kwaliteitssystemen.

- ISO = International Standards Organization.
 - > ISO heeft een vijftal internationale kwaliteitsnormen uitgegeven die nu beter bekend staan als de ISO 9000-serie. De in deze serie vastgelegde normen zijn hoofdzakelijk bedoeld om voorwaarden te scheppen ter voorkoming van problemen.
- ISO 9000-normen hebben de taak om binnen de organisatie een kwaliteitssysteem te ontwikkelen: eisen en specificaties waarmee producten, processen of organisaties kunnen worden beoordeeld.
 - > Een kwaliteitssysteem kan worden gedefinieerd als: Een standaardisatie van de productieprocessen door regels, procedures en schriftelijke instructies, zodat deze processen op een consistente wijze verlopen
 - > Een kwaliteitssysteem heeft dus tot doel: een organisatorisch kader te scheppen om de processtappen binnen een organisatie op een zodanige wijze op elkaar af te stemmen, dat het product van deze organisatie aan de juiste kwaliteitscriteria voldoet.
 - » Processen zodanig organiseren dat de producten die uit deze processen komen automatisch aan de kwaliteitscriteria voldoen.
 - » Het komt er dus bij een kwaliteitssysteem op neer de processen van een organisatie zo te organiseren dat deze op een consistente en uniforme manier verloopt.
 - » Dit wordt in het algemeen ook omschreven als: kwaliteits(waar)borging.
 - > De normen (ISO 9000-normen) worden gebruikt om een kwaliteitssysteem te documenteren en in te richten.
 - » Normen zijn nauwkeurig omschreven eisen en specificaties waarmee de prestatie van een product, proces of van een organisatie kan worden vastgesteld.
 - » De normen vormen een stelsel van ideeën, begrippen, aanwijzingen en voorschriften met betrekking tot de manier waarop kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging in de organisatie vorm en inhoud krijgen.
- ISO-certificaat wordt pas toegekend als na een inspectie blijkt dat het kwaliteitssysteem voldoet aan de normen
 - > Een externe audit van de organisatie zal bepalen of het kwaliteitssysteem voldoet aan de normen die zijn opgesteld door de ISO. Slechts wanneer deze audit een positief resultaat oplevert, verkrijgt de organisatie het ISO-certificaat.
- Cf. kwaliteitsbeheersing en -borging
- Hoge transparantie en duidelijke verantwoordelijkheden maar gevaar van "regulitis" en mogelijk rem op innovatie.
 - > ISO is sterk product- en productiegericht: er is een eenzijdige focus op het procesmanagement. Door veel aandacht te leggen op het uitschrijven van de processen wordt de transparantie verhoogd en worden de verantwoordelijkheden verduidelijkt, maar neemt het gevaar van 'regulitis' toe.
- Recentere versies van de ISO-normen zijn meer in de richting van kwaliteitsverbetering geëvolueerd.

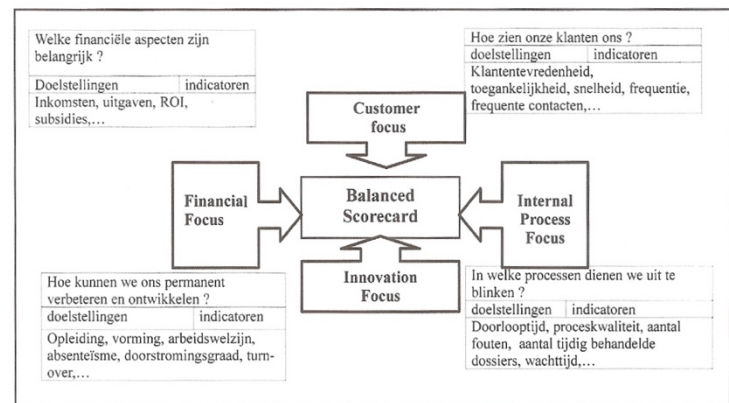
(2) Bananced Scorecard

- De BSC is een managementinstrument dat een overzicht geeft van de prestaties van een organisatie.
 - > Het kan vergeleken worden met de cockpit van een vliegtuig: *de piloten hebben in één oogopslag info over de hoogte, de snelheid, het brandstofverbruik en vele andere zaken die nodig zijn om het vliegtuig te kunnen besturen.*
- Cf. kwaliteitsbeheersing en -borging (gedeeltelijk kwaliteitsverbetering).
 - > Het instrument zou de managers dus overzichtelijke info moeten leveren die nodig is om de organisatie te besturen. In kwaliteitstermen uitgedrukt gaat het dus om kwaliteitsbeheersing en -borging.
 - > De BSC is een meetinstrument dat de nodige informatie voor de organisatie moet aanleveren, maar naast het meten van de verschillende aspecten van een organisatie (kwaliteitsbeheersing), is het ook een instrument om deze aspecten te managen, dus te bewaken en eventueel te verbeteren.
- Tegelijkertijd:
 - > Instrument van strategisch management.
 - » Vertalen van de beleidsvisie in kritieke succesfactoren en vervolgens operationaliseren in meetbare variabelen (die dan met een bepaalde frequentie kunnen worden opgevolgd in de praktijk).
 - » Doordat alles afgeleid is van de beleidsvisie zijn de factoren in principe intern consistent.
 - > Instrument van kwaliteitsmanagement.
 - » Periodieke rapportering van de scores op de meetvariabelen geeft een beeld van de prestaties.
- Vier dimensies (aantal domeinen ontbreken): aan te passen aan omgeving.

- > Viervoudige focus: Klantgerichte focus, interne proces focus, focus op leren en innoveren, de financiële focus.
- > Het BSC beperkt zich tot een aantal strategische domeinen, maar plaats zo een aantal andere domeinen buitenspel (bv. wat met personeel, wat met andere betrokkenen).
- Kracht van het instrument is afhankelijk van de kracht van de operationalisering.

➤ Een visuele voorstelling van het model.

- Balanced Scorecard: Hetgeen er in een cockpit gebeurt (als er zich een probleem voordoet, dat je dit ziet en zo op een klopje kan drukken om het op te lossen). Dit zou men eigenlijk ook moeten doen in een organisatie: een kamer met 4 muren met op elke muur een ander soort informatie (Bv. financiële informatie, informatie over het aantal inspecties, over het aantal uitkeringen, over het aantal opleidingen, etc.). Je krijgt dus op elke muur een verschillende statistiek. De top van de organisatie zit als het ware in deze ruimte en nemen beslissingen op basis van deze cijfers.



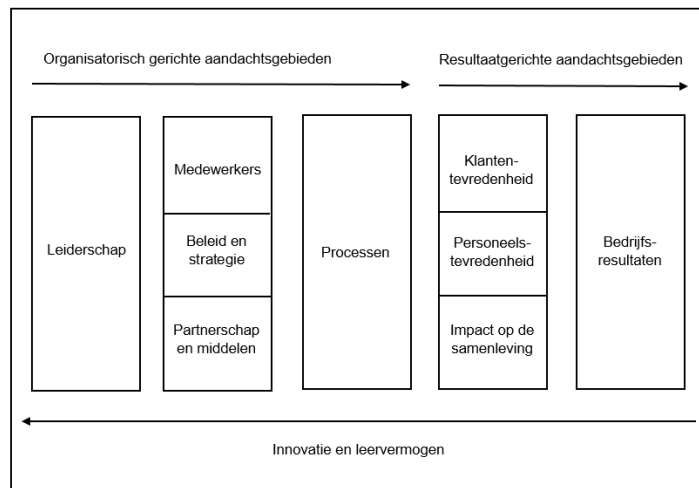
- Dat betekent dat je als manager echt beslissingen gaat nemen op basis van concrete feitelijke informatie (vaak kwantitatieve informatie).
- De Scorecard: is dus letterlijk een scorekaart om te zien hoe je het gaat aanpakken.
- De visuele voorstelling hieronder geeft een voorbeeld van een dergelijke Scorecard in een commercieel privébedrijf. De muren/ elementen of scorekaarten hebben betrekking op:
 - > De klant (Customer focus): *Hoe zien onze klanten ons? Wat is hun beleving? Hoe kijken ze naar ons? (Bv. Tevredenheidscijfers).*
 - > De interne processen (Internal process focus): *Doorlooptijd, proceskwaliteit, etc. gaat niet over de wachttijd van de consument maar over de interne processen (hoelang duurt iets intern).*
 - > Innovatie (Innovation focus): *Wat doen we aan innovatie, wat investeren we aan trainingen en opleidingen, etc.*
 - > Financiële elementen (Financial focus): *Hoe ziet onze boekhouding eruit, maken we winst, etc.*
- Je kan dit model natuurlijk ook vertalen naar bijvoorbeeld een politiezone:
 - > Hier ga je dan muren/ scorekaarten hebben m.b.t.: *financiële aspecten, criminaliteitscijfers, tevredenheid van de burgers, het aantal klachten (tegen politiemensen), personeel, etc.*
- Je beslist dus eerst wat de belangrijke indicatoren zijn. Vervolgens kijk je geregeld naar deze elementen en stem je je beleid hierop af.

(3) EFQM-Model

- EFQM: European Foundation for Quality Management.
- EFQM-model voor self-assessments (zelfevaluatie).
 - > In self-assessments beoordelen organisaties zelf hun activiteiten en resultaten tegen de achtergrond van het EFQM-model.
 - » Het primaire doel van het instrument is om organisaties beter in staat te stellen hun eigen functioneren te beoordelen.
 - > Voordelen:
 - o Verhoogt de betrokkenheid.
 - o Bespaart de kosten.
 - > Nadeel:
 - o Mogelijk niet kritisch genoeg
- Alomvattend model, met twee soorten aandachtsgebieden:
 - Organisatorisch gerichte aandachtsgebieden.
 - » De organisatiegerichte aandachtsgebieden (= *Enablers*): Maken het mogelijk dat de organisatie bepaalde resultaten behaalt.
 - Resultaatgerichte aandachtsgebieden.
 - » De resultaatgerichte aandachtsgebieden (= *Results*): Hebben betrekking op de resultaten zelf.
- Omgevormd tot "EFQM-excellence 2000 model" dat ook van toepassing is in de publieke sector.
 - > Het model is dus niet uitsluitend en exclusief voor organisaties uit de private omgeving.
- Nadien nog verschillende nieuwere versies.
- Niet louter kwaliteitsbeheersing en -borging, maar continue kwaliteitsverbetering.
- Bv. Nederlandse Openbaar Ministerie (het INK-model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit).
- Bv. parket van Leuven.

➤ Schema:

- Wat je ziet is een soort checklist: Het zijn allemaal thema's waarrond de zelfevaluatie gebeurt. Wat het E.F.Q.M. dan doet is voor elk vakje criteria opstellen (Bv. 20 criteria, op een schaal van 1 tot 4), (Bv. bij medewerkers: criteria rond aanwerving, rond promotie, rond ontslag, etc.).
- Hierbij heb je enerzijds de organisatorisch gerichte aandachtsgebieden, de resultaatgerichte aandachtsgebieden, en de innovatie & leervermogen.
 - > Organisatorisch gerichte aandachtsgebieden: Dit zijn aandachtsgebieden die te maken hebben met de interne organisatie zelf.
 - > Resultaatgerichte aandachtsgebieden: Het zijn indicatoren die te maken hebben met het beoogde effect van wat je in de organisatie doet.
 - > Innovatie & leervermogen: Dit verwijst naar het cyclische dat heel typerend is voor kwaliteitsverbetering. Het stopt nooit, het kan altijd beter.
- Het heeft geen zin om aan kwaliteitsmanagement te doen als je maar naar 1 klein aspect gaat kijken. Daarom dat je een dergelijk groot schema hebt dat alle aspecten van de organisatie omvat. Om de kwaliteit te verbeteren moet je dus kijken naar alle elementen.



(4) CAF Model

- CAF = Common Assessment Framework.
- Specifiek ontwikkeld voor de overheidssector.
- Referentiekader voor CAF-conferenties op internationaal en nationaal niveau, waar "best practices" worden voorgesteld.
- Model voor zelfevaluatie (cf. toelichting bij EFQM).
 - > Het uitgangspunt is dat organisaties van tijd tot tijd moeten kunnen stilstaan om de eigen organisatie van op een afstand te kunnen bekijken, om zo de knelpunten in de werking van de organisatie vast te kunnen stellen en te verbeteren. M.a.w.: stilstaan of vooruit te komen.
 - > Om de organisatie vanop een afstand te bekijken en te evalueren bestaan verschillende technieken. Binnen het CAF-model wordt de methode van de zelfevaluatie toegepast. Hier gaan de medewerkers zelf hun organisatie evalueren. Dit heeft verschillende voordelen: een hoge mate van betrokkenheid van de werknemers bij het proces met als gevolg een intensievere medewerking en een duidelijkere bewustwording. Ook is het een voordeel omwille van de kostenbesparing.
- Structuur:
 - > Net zoals het EFQM: 9 criteria, verdeeld in "enablers" (= factoren), en "results" (= resultaten).
 - > Die 9 criteria zijn zelf opgesplitst in subcriteria die gemeten worden door vragen (zie ook EFQM).
- Operationalisering van de criteria is minder uitgewerkt en dus ook flexibeler dan bij EFQM.
- Continue kwaliteitsverbetering.
 - > Het EFQM-model, en het CAF-model zijn niet te herleiden tot kwaliteitsbeheerding, maar zijn gericht op het continu verbeteren van de organisatie.
 - > Het verschil tussen het EFQM-model is dat het CAF-model specifiek ontworpen werd voor de publieke sector.

5. Besluit

➤ Besluit

- De modellen worden steeds ambitieuzer.
 - o ISO: Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsborging.
 - o Balanced Scorecard: Kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en gedeeltelijk kwaliteitsverbetering.
 - o EFQM en CAF: Kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging, kwaliteitsverbetering.
- Binnen een individuele organisatie maakt men vaak een gelijkaardige evolutie door inzake kwaliteitsmanagement.

➤ Aanvulling reader: **samenvatting:**

Het is duidelijk dat bij bovenstaande modellen en technieken de focus en de klemtonen op verschillende aspecten liggen. In onderstaande tabel staan de modellen en technieken weergegeven waarbij wordt aangehaald op welke aspecten van het kwaliteitsdiscours de klemtoon ligt:

	Kwaliteitsbeheersing	Kwaliteitsborging	Kwaliteitsverbetering
ISO			
BSC			
EFQM			
CAF			

ISO: Was traditioneel heel sterk gefocust op het nakomen van afspraken conform de vooropgestelde normen en de controle hiervan (= kwaliteitsbeheersing). Bij het uittekenen van de nieuwe normen verschuift deze klemtoon naar kwaliteitsborging.

Balanced Scorecard: Hier is de kwaliteitsborging net het belangrijkste objectief van het prestatie-managementsysteem. Prestatie-informatie-indicatoren worden afgeleid van de door de organisatieleiding geformuleerde organisatiedoelstellingen en strategieën. De aangeleverde informatie moet het management in staat stellen om het kwaliteitsniveau te waarborgen en waar nodig te verbeteren.

Het EFQM- en het CAF-model zijn kwaliteitsmodellen die het integrale kwaliteitsmanagement vooropstellen en die gericht zijn op het verbeteren van de werking van de organisatie. Op basis van de zelfevaluatie-instrumenten wordt de organisatie geëvalueerd en worden de sterke en zwakke punten belicht om op die manier gerichte verbeteringsacties te kunnen opzetten.

➤ Aanvulling reader: **Conclusie:**

Als eerste kan gezegd worden dat kwaliteit en het gevoerde debat inzake kwaliteit onderhevig is aan verandering; er is een historische evolutie waarin steeds andere accenten en klemtonen worden gelegd. Afhankelijk van de fase waarin het kwaliteitsdebat zich situeert, merken we een meer dominante klemtoon op één van de 2 ideaaltypische zijden: de productgeoriënteerde of consumentgeoriënteerde invalshoek. De visie op kwaliteit zal zo weerslag hebben op de manier waarop het management deze vertaald in de organisatie. Omgekeerd kan men zeggen dat de keuze voor een bepaald kwaliteitsmodel bepalend is voor de visie op kwaliteit.

In dit derde deel worden 2 hoofdstukken besproken:

1. Beleid: enkele basisbegrippen.
2. Interorganisationele samenwerking.

Hoofdstuk 1: Beleid, enkele basisbegrippen.

1. Wat is beleid.

➤ Beleid.

- = Het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen
- *Bv. Het reduceren van verkeersdoden aan de hand van campagnes en alcoholcontroles en dit binnen een bepaalde periode (6 maanden).*
- Er zijn veel verschillende definities (zie reader).

➤ Beleidsinhoud.

- = Combinatie van concrete doeleinden, middelen en tijdskeuzen.
 - > Doel: is de situatie die men west te bereiken.
 - » Maatstaf: een concrete norm die kan gebruikt worden om doelbereiking te beoordelen.
 - > Middelen of instrumenten: om het doel mee te bereiken.
 - > Tijdspectief.

2. Beleid als oplossing van een probleem.

➤ Probleem

- = Discrepancie tussen een maatstaf en een voorstelling van een bestaande of verwachte situatie.
 - > *Bv. Maatstaf is dat verkeersdoden maar 250 mag zijn & de feitelijke situatie is nu dat er 350 doden zijn.*
- De probleemdefinitie, '**problem framing**' heeft een grote invloed op beleid.
 - > Er bestaan geen objectieve beschrijvingen van problemen. Zeker niet in onze sector van de criminologie. Om iets een probleem te noemen, heb je normatieve keuzes gemaakt (*bv. de ene persoon vindt 350 doden per jaar wel een aanvaardbaar cijfer*).
 - > Dit wil zeggen dat als er zich iets voordoet, er verschillende beschrijvingen van het probleem mogelijk zijn. De 'problem framing' (probleemdefinitie) kan dus verschillende vormen aannemen.
 - > Afhankelijk van hoe je het probleem beschrijft, heb je ook andere oplossingen: probleemdefinitie leidt tot bepaalde oplossingen.
 - > Er zijn dus meerdere definities en oplossingen en hier moet je voor openstaan! Mag je niet blindstaren op 1 benadering van het probleem.
- Beleid is in de praktijk niet altijd de oplossing van een probleem
 - > Beleid kan ook louter symbolisch zijn (*bv. Militairen in het station nu vandaag de dag*).
 - > Beleid kan ook trachten bepaalde aspecten van een probleem te beïnvloeden (*Bv. Diefstalbeleid dat gericht is op de (potentiële) slachtoffers van diefstallen*).
 - > Men kan ook een beleid voeren of stimuleren omwille van specifieke belangen.

3. De beleidstheorie.

➤ Beleidstheorie

- = Het geheel van veronderstellingen waarop een beleid rust, o.m. over de kenmerken en de oorzaken van het probleem waarop het beleid zich richt.
 - > *Bv. Gaat affiches hangen, dan is de theorie achter deze affiches dat deze een gedragsverandering teweegbrengen.*
- Soms is de beleidstheorie wetenschappelijk opgebouwd, maar vaak ook niet.

4. Het beleidsproces.

➤ Beleidsproces:

- = Het dynamisch verloop van handelingen en interacties met betrekking tot het beleid.
 - > Dit wordt vaak voorgesteld in een beleidscyclus.
- Een beleidsproces dat op een overheidsbeleid betrekking heeft, maakt deel uit van de politieke kringloop (die zich tussen het politieke systeem en zijn omgeving afspeelt).

5. De beleidscyclus.

➤ 7 stappen:

- Het is een nuttig denkkader, maar in de praktijk loopt het vaak veel chaotischer.
 - > Soms overlappen stappen (*Bv. Agendavorming + beleidsvoorbereiding. Wat je vaak ziet is dat mensen die belang hebben bij beleid al aan beleidsvoorbereiding doen en bijvoorbeeld als afkomen met een wetsvoorstel om zo iets op de agenda te plaatsen*).
 - > Soms varieert de volgorde van de stappen.
 - > Soms worden stappen overgeslagen (*Bv. Wetten die worden goedgekeurd maar niet worden uitgevoerd*).

(1) Agendavorming

- = Het proces waardoor maatschappelijke problemen de aandacht van het publiek en van de beleidsbepalers krijgen.
 - > Allemaal rondobberende incidenten en problemen die door elkaar lopen (vergelijking met de 'oersoep').
 - > Wat komt er hoog op de agenda, wat komt er laag op de agenda (*bv. black-lives-matter hoog en fietsdiefstallen laag op de agenda*).

(2) Beleidsvoorbereiding

- = Het verzamelen en analyseren van informatie en het formuleren van adviezen met het oog op het voeren van beleid.
 - > Eens iets op de agenda staat, gaan we dingen voorbereiden.

(3) Beleidsbepaling

- = Het nemen van beslissingen (besluitvorming) over de inhoud van het beleid: het kiezen en specificeren van de doeleinden, middelen en de tijdstippen.
 - > Vaak gaat het om goedkeuringen en het nemen van beslissingen (*Bv. goedkeuring vragen voor wapenwet*).

(4) Beleidsuitvoering

- = Het toepassen van de gekozen middelen voor de gekozen doeleinden.
 - > Inspanningen leveren om het beleid effectief uit te voeren (*Bv. inzameling van wapens die burgers nog hadden*).

(5) Beleidsevaluatie

- = Het beoordelen van de inhoud, het proces en vooral de effecten van het beleid aan de hand van bepaalde criteria.
 - > *Is het alles verlopen zoals we het wouden?* Dit kan leiden tot de terugkoppeling.

(6) Terugkoppeling

- = Feedback: Het verwerken van de bevindingen van een evaluatie inzake de inhoud, het proces en of de effecten van een beleid en het op basis daarvan opnieuw bepalen van het beleid.
 - > Een aantal dingen hebben niet goed gewerkt (*bv. inzamelactie*) dus moeten ook nog andere dingen doen.

(7) Beleidsbeëindiging

- = Het staken van een gevoerd beleid.
 - > Op moment dat het beleid niet meet nodig is.

6. Beleid VS management.

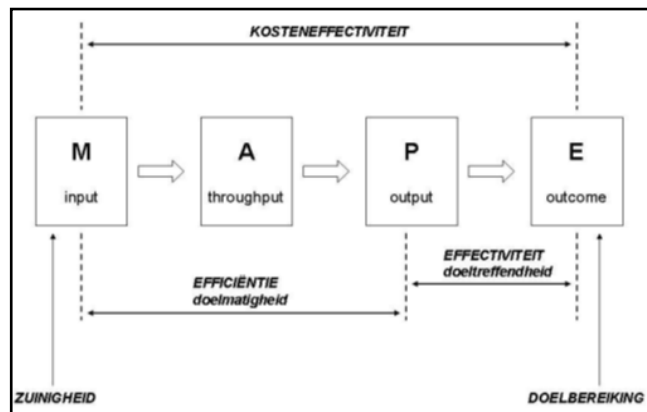
➤ Verschil tussen beleid en management.

- Beleid: extern gericht beleid (*gericht op burgers of andere overheid: onderwijs, milieu, etc.*).
- Management of beheer: intern gericht beleid (*Bv. Financiën, personeel, informatievoorziening, etc.*).
- Primaire processen: Betreffen centrale doeleinden van de organisatie.
 - > Meestal beleid: *Het zijn de wezenlijke taken, activiteiten die rechtsreeks bijdragen aan de centrale doeleinden van de organisatie.*
 - > *Bv. Proces "dringende interventie" bij politiekorps.*
- Secundaire processen: ondersteuning van primaire processen.
 - > Meestal management: *interne taakverdeling en de zorg dat de verschillende onderdelen van de overheidsorganisatie kunnen beschikken over middelen.*
 - > *Bv. Personeelsmanagement bij instelling bijzondere jeugdzorg.*
- Toenemende macht voor managers (verantwoordelijken van secundaire processen)
 - > Mag niet doorslaan

7. Beleidsevaluatie.

➤ Inleiding:

- Als een organisatie diensten verleend of beleid uitvoert kan men dat zien als een productieproces.
 - > Dit proces wordt door Bouckaert & Auwers (1999) grafisch voorgesteld in het **MAPE-spectrum**.
 - > Hierin worden ook de 3 belangrijkste criteria weergegeven (effectiviteit, efficiëntie en zuinigheid) voor de beoordeling van dat productieproces.
 - > Deze drie criteria hebben betrekking op: de relatie tussen middelenindicatoren (input), activiteitenindicatoren (throughput), prestatie-indicatoren (output) en effectenindicatoren (Outcome).



➤ MAPE-spectrum:

- **Input** = M: middelen die binnen een organisatie worden aangewend om een bepaald doel te bereiken.
 - > Alles wat je in het beleid steekt (Bv. Geld, uren van de politieagenten, benzine, gebruikte combi's, etc.).
- **Troughput** = A: activiteiten die een organisatie verricht om prestaties te leveren.
 - > Bv. Is het proces dat ertoe leidt dat patrouille-combi's kunnen rondrijden: voorbereiding + planning ervan.
- **Output** = P: Prestaties, in de vorm van producten of diensten die uiteindelijk geleverd worden (het resultaat).
 - > Bv. wat er effectief gebeurt: patrouilles rijden rond.
- **Outcome** = E: effecten die gerealiseerd zijn.
 - > Bv. Er zijn effectief minder inbraken.

➤ Om beleid echt te kunnen evalueren moet er ook gekeken worden naar de relatie tussen deze verschillende elementen.

- Er zijn 4 soorten relaties:
 - De input-output relatie (=efficiëntie).
 - De input-input relatie (= zuinigheid).
 - De input-outcome relatie (=kosteneffectiviteit).
 - De output-outcome relatie (=effectiviteit).
- 3 criteria worden hieronder besproken (die verduidelijkt worden aan de hand van de 4 relaties).

(a) Effectiviteit: de goede dingen doen.

- De mate waarin de geobserveerde effecten of veranderingen toe te schrijven zijn aan de beleidsoutput.
 - > Het betreft dus het doen van de juiste dingen zodanig dat de beoogde effecten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.
 - > Bv. Het actieplan is effectief bij een daling van het aantal woninginbraken ten gevolge van het actieplan.
- Het moet wel onderscheid worden van **doelbereiking**: Hierbij gaat het om de mate waarin de formele doelstelling van het beleid bereikt wordt.
 - > Er wordt hier enkel nagegaan of het doel bereikt is, niet of dit het gevolg is van de prestaties (actieplan). De effecten kunnen namelijk ook het gevolg zijn van andere, buiten het beleid liggende factoren (Bv. Verandering in de omgeving).
- Ook een bijzonder vorm van effectiviteit moet onderscheid worden: **Kosteneffectiviteit**. Hierbij worden niet de prestaties en effecten met elkaar gerelateerd, maar wel de middelen en de effecten.
 - > Men gaat dan na hoeveel middelen er nodig zijn om een bepaald effect te bereiken.

(b) Efficiëntie: de dingen goed doen.

- De mate waarin de organisatie haar middelen (input) optimaal aanwendt om haar prestaties (output) te realiseren.
 - > Daarbij wordt naar een zo hoog mogelijke output/input ratio gestreefd.
- **Efficiëntiewinst** = Elke activiteit die bijdraagt tot een toename van de relatie van prestaties (output) ten opzichte van de hiervoor aangewende middelen (inputs).
 - > Het is elke stijging van de output/input ratio.
 - > De output kan zowel op een kwantitatieve (meer prestaties) als kwalitatieve (betere prestaties) manier toenemen. Het is dus niet enkel een verhaal van meer (prestaties) of minder (kosten) maar ook beter.
- Vijf manieren om efficiëntiewinsten te behalen:
 - Hetzelfde met minder: Dezelfde output voortbrengen met minder input.
 - Bv. Er worden nog steeds 2 combi's gepatrouilleerd maar in plaats van 3, maar 2 agenten in de combi's.
 - Meer met minder: Meer of betere output voortbrengen met minder input.
 - Bv. Er worden meer en betere patrouilles uitgevoerd door 2 in plaats van 3 politieambtenaren.

- Meer met hetzelfde: Meer of betere output voortbrengen met dezelfde input.
 - » *Bv. Er worden meer en betere patrouilles uitgevoerd met evenveel politieambtenaren.*
- Minder met veel minder: Ietwat minder of slechtere output voortbrengen met aanzienlijk minder input
 - » *Bv. De patrouilles zouden ook door slechts 1 agent i.p.v. 3 agenten kunnen gebeuren.*
- Veel meer met beetje meer: Aanzienlijk of betere output voortbrengen met ietwat meer input.
 - » *Bv. Voorstellen dat er meer en kwaliteitsvoller wordt gepatrouilleerd met de fiets dan te voet.*
- Efficiëntiewinsten kunnen dus optreden langs inputzijde, langs outputzijde of via een combinatie van beide.
 - > Het kan dus bereikt worden via verschillende processen en ze kunnen zelfs optreden wanneer er een toename is van de uitgave.

(c) Zuinigheid: de dingen goedkoop doen.

- Heeft betrekking op: de financiële kant van de beleidsuitvoering en focust op de kostprijs van de gebruikte input.
 - > Hierbij wordt de relatie met de output niet gelegd.
- Het betreft de aanschaffing van de gepaste kwantiteit en kwaliteit van middelen op de gepaste tijd tegen de laagste kostprijs: het is dus de input-input relatie.
 - > *Bv. Patrouilles laten uitvoeren door ambtenaren en niet door de hoofdinspecteur of commissaris omdat deze 'meer kosten'.*

⇒ De 3 criteria mogen niet los van elkaar worden gezien. Om te spreken van een succesvol beleid moet hoog gescoord worden op de 3 criteria. Doch kan worden gesteld dat effectiviteit het belangrijkste is! dan heeft het beleid echt iets veranderd in de samenleving.

➤ Tevens zijn er ook nog andere criteria om beleid of prestaties te evalueren:

- **Equity** (= billijkheid/distributieve rechtvaardigheid): Moeten niet alleen kijken of het beleid zijn doelstellingen bereikt, maar ook hoe de voordelen van het beleid verdeeld worden over verschillende actoren in de samenleving.
 - > Het moet fair zijn.
- **Ethiek**: Ecologie of empathie.
- **Legitimiteit**: De mate waarin het beleid aanvaard is, zowel voor diegene die onmiddellijk de impact voelen van het beleid als voor de bredere bevolking.
- **Legaliteit**: Het moet ook wettelijk mogen natuurlijk.

- Reader: Inleiding
 - Samenwerken is vandaag de dag heel belangrijk. We kunnen steeds minder alleen. In de afgelopen 20jaar nam de samenwerking in de publieke sector ook enorm toe. Het is moeilijk om in de sector van de criminologie iets te realiseren zonder samen te werken met andere instanties.

1. Enkele voorbeelden van samenwerking.

- Voorbeelden:
 - Integraal lokaal veiligheidsbeleid: dit betreft een samenwerking tussen:
 - Overheidsactoren: Preventiedienst van de gemeente, OCMW, lokale politie, federale politie, etc.
 - Non-profit actoren: Centrum algemeen welzijnswerk, jeugdhuizen, scholen, etc.
 - Bedrijven: private veiligheidsbedrijven, veiligheidsdienst ban bedrijven op gemeentelijk grondgebied, etc.
 - Family justice center
 - > Multidisciplinair centrum met betrokkenheid van veel actoren waar slachtoffers van intra-familiaal geweld geholpen worden.
 - Integrale jeugdhulp.
 - Twee politiezones die intense samenwerking tussen hun ICT-diensten organiseren.
- Concrete voorbeelden:
 - *Bv. Een station waar er wat problemen zijn: Tieners die lawaai maken, prostitutie, drugs wordt gedeald, daklozen, etc. De vraag is dan: Hoe pak je dat aan? Je gaat natuurlijk moeten samenwerken met bijvoorbeeld de preventiedienst van de gemeenste, het OCMW, de lokale en federale politie (= spoorwegpolitie), etc. Natuurlijk ook nog andere actoren zoals de non-profit actoren, en ook de bedrijven rond het station (Bv. winkels in het station waar diefstallen plaatsvinden).*
 - *Bv. Centra voor slachtoffers van seksueel geweld: Worden opgevangen door artsen, verpleegkundigen en psychologen. Als het slachtoffer er mee eens is roepen ze de zeden-agent op die dan de klacht gaat noteren. Eventueel het overbrengen van het slachtoffer naar het ziekenhuis, etc. Een goede samenwerking tussen de verschillende instanties is hier duidelijk. Ookal kan hier wel een spanning tussen zitten (bv. de zede-agent die toch ter plaatse komt maar de vrouw die geen klacht wil indienen).*

2. Definitie.

- Samenwerken:
 - Samenwerken = Het actief ontwikkelen van relaties tussen (semi-) autonome organisaties met als doel om bepaalde beleids- of beheersvraagstukken op te lossen.
 - > Het betreft dus de samenwerking tussen organisaties, niet binnen de organisaties.
 - Is een 'hoera-woord', niemand is er tegen.
 - > Meestal zijn mensen positief over samenwerkingen in een professionele kring. Maar we moeten ook opletten voor naïeve ideeën: samenwerken is niet altijd eenvoudig of gewenst (bv. *scheiding der machten, sectoren waar men bewust niet samenwerkt, rechters die niet samen mogen werken met de slachtoffers en net onpartijdig moeten zijn, etc.*)
 - > Samenwerken is goed maar in onze sector moet er dus voorzichtig mee worden omgegaan (Bv. *een slachtoffer die tegen een hulpverlener verteld dat ze is aangerand maar geen aangifte wilt doen, dan mag de hulpverlener niet ineens de politie bellen*).
 - Maar het is belangrijk goed te bepalen wat de samenwerking inhoudt:
 - > Een onduidelijk samenwerkingsdesign legt bovendien vaak de kiemen voor het latere falen. Je moet goed weten waarover de samenwerking gaat en hier duidelijk over communiceren: iedereen moet de juiste verwachtingen hebben over de samenwerking.
 - > Er moeten dus een aantal zaken duidelijk worden gemaakt.
 - Waarover wordt samenwerkt?
 - Hoe intens wordt samengewerkt?
 - Hoe wordt de samenwerking georganiseerd?
 - Wat wordt geïnvesteerd in de samenwerking?
 - Wat doen we wanneer? (De levenscyclus van de samenwerking)

2.1 Waarover wordt samengewerkt?

- Waarover gaan we precies samenwerken?
 - Daarover bestaat vaak onduidelijkheid.
 - > *Bv. Integrale aanpak van veiligheidsproblemen in en rond een station: hoe ver gaat die?*
 - > Het is vaak moeilijk om doelstellingen concreet te maken.
 - Vaak is het afbakenen van het object van samenwerking zelf al een proces.
 - > Je weet vaak niet van bij het begin waarover het zal gaan, maar zorg ervoor dat je dit wel zo duidelijk mogelijk hebt.
 - » De afbakening van het object is dus een proces: het evolueert.
 - » Dit is tegengesteld: aan de ene kant moet je dus weten waarover je samenwerkt vanaf het begin, en aan de andere kant weet je dit niet aangezien het een proces is en evolueert. Hoe ga je dit dan oplossen? Je moet in het begin van de samenwerking herkennen dat er onzekerheid is, en deze ook benoemen. Je is dus vooral belangrijk om er transparant over te zijn.

2.2 Hoe intens wordt samengewerkt?

- Hoe intens wordt samengewerkt?
 - Intensiteit van samenwerking wordt gevat door de mate waarin de organisaties zich tot elkaar verbinden.
 - Bryson & Crosby (2008), onderscheiden 4 niveaus van samenwerken.
- Bryson & Crosby 4 niveaus van intensiteit van samenwerking.
 - (1) Coöperatie of consultatie.**
 - > Enkel uitwisseling van informatie.
 - » Het is de lichtste vorm op het continuüm: je gaat informatie met elkaar uitwisselen, maar engageer je niet tot iets samen.
 - > *Bv. Politiezones informeren elkaar over hun activiteiten.*
 - » *2 politiezones die aan elkaar grenzen en afspreken dat als ze alcoholcontroles gaan doen, ze dit aan elkaar laren weten zodat ze niet samen op 1 straat zouden staan. Je verwittigt dus je collega's en gaat elkaar niet voor de voeten lopen: je gaat puur informatie met elkaar uitwisselen. Je engageert je niet samen tot iets, maar geeft elkaar dus gewoon wat informatie.*
 - (2) Coördinatie.**
 - > Niet enkel informeren, maar gedrag op elkaar afstemmen.
 - > Er wordt informatie uitgewisseld, maar de partners blijven autonoom, er is geen engagement tot een gemeenschappelijk resultaat.
 - > *Bv. Politiezones spreken af om bepaalde processen op dezelfde manier te organiseren.*
 - » *Bv. een pleintje opkuisen met hangjongeren. Je gaat hierbij de aangrenzende zone inlichten en eventueel een gezamenlijke actie organiseren. Je gaat hier dus ook het gedrag op elkaar afstellen: Politiezone X gaat meewerken in politiezone Y voor een tijdelijke duur om een gezamenlijke actie te volbrengen.*
 - (3) Collaboratie.**
 - > Ontstaan van collectief engagement en resultaat.
 - » Men spreekt van: "Het verbinden of delen van informatie, goed wil en goede bedoelingen, hulpbronnen, activiteiten, macht en het vermogen van organisaties om samen iets te bereiken wat ze apart niet zouden kunnen doen".
 - » En ontstaat dus echt een collectief engagement en resultaat waarbij iets nieuws, anders en beters wordt gecreëerd dat deelnemers apart niet zouden realiseren.
 - > Meer dan som van actoren apart.
 - > *Bv. Politiezones richten een gemeenschappelijke ICT-dienst op.*
 - » *Hier is het veel structureler: Je gaat voor 2 politiezones samen 1 ICT-dienst ontwikkelen met 2 medewerkers uit politiezone X en 2 uit politiezone Y. Dit zal dan ook gevolgen hebben voor de korpschef die veel minder controle zal kunnen uitoefenen omdat hij een deel van zijn macht zo kwijt is omdat de dienst dan 2 bazen heeft: de korpschefs van politiezone X en van politiezone Y.*
 - (4) Fusie.**
 - > Bevoegdheden of autoriteit worden samengevoegd.
 - » Het is de meest intense vorm van samenwerking.
 - > *Bv. twee politiezones worden samengevoegd tot één politiezone.*
 - » *Er blijft maar 1 korpschef over bij 2 gefusioneerde politieorganisaties. Alles wordt samengevoegd: je kan de 2 aparte politiezones niet eens meer kan onderscheiden.*

➤ Tabel:

- Linker kolom = Wat wordt er gedeeld: informatie, activiteiten & hulpbronnen, macht & vermogen, autoriteit/ bevoegdheid. Hoe meer je deelt, hoe groter de intensiteit van de samenwerking.
- Rechterkolom = Het mechanisme om te delen: coöperatie of consultatie is de lichtste vorm, fusie is de intenste vorm.

Tabel Continuüm van het 'organisatiedelen'

Wat wordt gedeeld?	Mechanisme om te delen			
Autoriteit/bevoegdheid				fusie
Macht en vermogen			collaboratie	
Activiteiten en hulpbronnen		coördinatie		
Informatie, goede wil, goede bedoelingen (i.e. de afwezigheid van conflict)	coöperatie of consultatie			
Niets	Geen			

(Vrije vertaling uit BRYSON en CROSBY 2008: 56.)

➤ Nog andere manier om de intensiteit te beoordelen:

- **Breedte** van de samenwerking.
 - > Je kan de focus leggen op 1 thema (Bv. *aanpak druggebruik in en rond station*), of je kan het breder bekijken (Bv. *integrale veiligheid in en rond station*).
 - > De breedte geeft dus weer in hoeverre organisaties samen willen werken voor een specifiek thema of een duidelijk omschreven dienst of thema's.
- **Diepte** van de samenwerking.
 - > Hoeveel aspecten neem je: neem je slechts Bepaald aspect, of bekijk je de volledige keten.
 - > De vraag naar de diepte geeft dus aan of slechts een bepaald aspect van het thema of van een dienst, dan wel de hele keten aan bod komt.
 - > Diepere samenwerkingen gaan ook organisatorisch verder: het gaat niet alleen over het uitwisselen van informatie, activiteiten worden op mekaar afgestemd en in sommige gevallen worden zelfs de productiemiddelen samengevoegd.
- Vaak is de ambitie hoger dan de realiteit.
 - Is op zich geen probleem: 'hoe intenser de samenwerking, hoe beter' is niet altijd waar.
 - Het 'juiste' niveau van intensiteit is het niveau dat overeenstemt met het doel dat de partners afspreken.
 - Er kan wel een evolutie zijn: beginnen met coöperatie en, bij succes, geleidelijk aan evolueren naar coördinatie en mogelijk nog verder.

2.3 Hoe wordt de samenwerking georganiseerd?

➤ Hoe organiseren we de samenwerking?

- Hoe intenser de samenwerking, hoe belangrijker de organisatie ervan.
- Er zijn verschillende dimensies waar de organisatie kan op variëren:
 - Variatie inzake formalisering van samenwerking.
 - » Soms werken organisaties eerder informeel samen (bv. *een informeel overleg*), en soms is het noodzakelijk of wenselijk dat de samenwerking sterk geformaliseerd wordt (bv. *Via contracten*).
 - Variatie inzake bindend karakter van de samenwerking.
 - » Het al dan niet bindende karakter van de samenwerking voor de deelnemers: in hoeverre kunnen de deelnemers eenvoudig en te alle tijden uitstappen of niet.
 - Variatie inzake complexiteit van de samenwerking.
 - » Kan de samenwerking volstaan met één groep, of is een complexere structuur (bv. *Strategische werkgroep en operationele werkgroep, klankbordgroepen met stakeholders, etc.*) nodig?
 - » De vraag hier is dus wie te betrekken en op welke wijze dat best gebeurt.
 - » De vuistregel hier is om de structuur best zo licht/eenvoudig mogelijk te houden, maar zonder daarmee het belang van voldoende communicatie en de juiste betrokkenheid in het gedrang te brengen.
 - ↳ Naargelang de intensiteit en ambities zal de vorm dus aangepast worden.

2.4 Wat wordt geïnverteerd in de samenwerking?

➤ Wat investeren we in de samenwerking?

- **Investerings:**

- Kosten: Je moet eerst bepalen wat kan en wil ik investeren in de samenwerking:
 - » Dit kan gaan over verschillende zaken: *Geld (in de vorm van arbeidstijd: mensen), infrastructuur (gebouwen), administratie (secretariaatskosten), etc.*
- Andere hulpbronnen:
 - » Toegang tot informatie: Bv. *Een document met hoe een bepaald drone moet worden gebruikt. Dit document kost niets maar kan heel veel hulp bieden aan de ander. Het hoeft dus niet per se geld te kosten.*
 - » Inzetten van reputatie: Bv. Als overheidsactor moet je hier wel voorzichtig mee zijn (m.b.t. het vertrouwen van de burgers).

- **Baten:**
 - > Baten zijn niet eenvoudig te kwantificeren.
 - > Kijk ook naar de kosten van het niet-samenwerken: Men vergeet soms ook te kijken naar hetgeen men verliest als men niet samenwerkt.

2.5 Levenscyclus van samenwerking.

- Wat doen we wanneer: hoe rekening houden met de levenscyclus van samenwerking?
 - Dynamisch proces: samenwerking evolueert naargelang de middelen, noden, ambities, etc.
 - > Je kijkt dus naar de samenwerking als een proces: iets cyclisch. Het kan dus ook gewoon op een bepaald moment stoppen.
 - > Een samenwerking moet dus ook kunnen groeien en zich kunnen aanpassen aan kansen en bedreigingen.
 - Samenwerking heeft eigen levenscyclus.
 - > De samenwerking wordt als het waren geboren: er lopen dingen fout, het is met vallen en opstaan. Het is dus een beetje zoals een levenscyclus.
 - > Aanvulling reader:

In de studie van Popp et al. (2014) worden 4 fasen onderscheid:

1. De netwerkvorming
2. De ontwikkeling en groei
3. De maturiteit, duurzaamheid en weerbaarheid (resiliecc)
4. Het serveren en transformeren

Hoeveel tijd een samenwerking verkeert in een bepaalde fase, of ze eventueel doorgroeit tot een nieuwe fase, wanneer ze eventueel stopgezet wordt of transformeert naar een nieuwe samenwerking is steeds contextafhankelijk. Zowel interne als externe factoren kunnen aan de basis liggen voor het verloop van de levenscyclus (bv. *uiteenlopende belangen van de betrokken organisaties = intern, of een nieuwe wetgeving = extern*).

- Overgang naar volgende fase is afhankelijk van context.
 - > 'Duurtijd' in één fase kan variëren.
 - > Niet elke fase wordt steeds bereikt.
 - Het kan dus ook zo zijn dat de organisatie blijft steken in de opstartfasen en er geen evolutie is naar een volgende fase.
 - Het is ook niet altijd zo dat de samenwerking dus steeds intenser wordt.

3. Drie manieren om samenwerking te versterken:

- Hoe samenwerking versterken:
 - Er zijn 3 manieren die kunnen helpen bij een betere samenwerking:

(1) **Management en metabestuur.**

- Samenwerking heeft nood aan management en metabestuur:
 - Management van de samenwerking zelf met het oog op realiseren van *mutual gains*.
 - > Management gaat vaak over technieken van onderhandelen en bemiddelen. Je moet streven naar gedeelde belangen (mutual gains) om ervoor te zorgen dat je beide vooruitgaat. Wanneer je samenwerkt, zou je dit moeten bekijken als een taart die moet worden verdeeld waarbij je dan moet afvragen wie welk stukje krijgt waardoor een strijd ontstaat. Het is misschien beter om je eerst eens af te vragen hoe je de taart groter kan maken: hoe kunnen de belangen van beide partijen (mutual gains) vergroot worden.
 - Een van de manieren is door compromissen te sluiten.
 - De winst-verliesrekening veranderen door andere dossiers binnen te brengen om een deal mogelijk te maken.
 - Metabestuur door de hogere overheid.
 - > Dit betreft het bestuur over het bestuur (Bv. *de federale regering/overheid over de politie*).
 - Negatief: 'Schaduw van de hiërarchie': dreigen met een slechtere uitkomst als men niet spontaan tot samenwerking komt.
 - ↳ Bv. *Je bent als politiezone autonoom, maar de overheid valt als een schaduw over jou: je mag kiezen of je samenwerkt of niet maar als je het doet, krijg je extra geld van ons, als je het niet doet, krijg je geen geld meer van ons.*
 - Positief: voorzien in incentives (Bv. *extra middelen voor politiezones die vrijwillig fusioneren*).

(2) Voldoende sterke deelnemers.

- Samenwerken vergt voldoende sterke deelnemers.
 - Samenwerkingsparadox: Samenwerking is bedoeld om capaciteit te creëren, maar het vergt zelf ook capaciteit!
 - > De belangrijkste redenen om samen te werken is het gebrek aan capaciteiten (Bv. niet de dienst kunnen leveren van wijkwerking omdat je te weinig mankrachten hebt, terwijl de burgers er wel recht op hebben). Maar om te kunnen samenwerken heb je ook capaciteit nodig. Om dus deel te kunnen nemen aan een samenwerking, moet je dus wel wat capaciteit hebben.
 - > Ironisch is het dan dat diegene die echt geen capaciteit hebben, ook vaak in een negatieve cyclus terecht komen aangezien ze geen samenwerkingsverband kunnen opstellen door hun gebrek aan capaciteit.
 - > Je moet er dus voor zorgen dat de deelnemers voldoende sterk zijn zodat je een gelijkaardig partnerschap hebt.
 - Typisch probleem:
 - > Er wordt op korte termijn bespaard door niet meer te investeren in samenwerking, maar daardoor mist men de voordelen van samenwerking (die men juist meer nodig heeft omwille van de besparingen).
 - » Bv. geen deelnemer meer sturen naar een netwerk voor informatie-uitwisseling en daardoor op lange termijn belangrijke informatie missen.

(3) Van buiten naar binnen denken.

- Sturen naar de juiste samenwerking: van buiten naar binnen denken.
 - De focus moet liggen op het belang van de burger en de samenleving ('buiten'), eerder dan op belang van deelnemende organisaties en samenwerkingsverband zelf ('binnen').
 - > Die brede focus helpt om de enge focus op organisatiebelangen te overstijgen.
 - > *Bv. Niet denken hoe de arbeider zijn kinderen kan afzetten op school, maar breder kijken "we doen dit voor de burgers".*
 - Bv. Samenwerking tussen politiezones.
 - > Moet in de eerste plaats betere veiligheidszorg voor de burger beogen.
 - > Mag niet ten nadele zijn van aanpalende politiezones.
- Aanvulling reader:

Er zijn 4 niveaus waarlangs de winst-verliesrekening gemaakt wordt: (1) Het individu, (2) de organisatie, (3) het samenwerkingsverband, (4) het algemeen belang.
Nu wordt te vaak winst en verlies geteld op niveau 2 en 3, terwijl niveau 1 en 4 leidend zouden moeten zijn. Organisatiebelangen en belangen van het samenwerkingsverband zijn ondergeschikt aan belangen van de burger en de maatschappij. Samenwerkingsverbanden die erin slagen hun bestaansredenen te motiveren met de blik naar buiten, maken meer kans te overleven.

Het niveau van de deelnemende organisaties is vaak te doorslaggevend en gaat zo ten koste van het individuele en maatschappelijke niveau. Waar de win-win duidelijk is, maakt samenwerking meer kans.

4. Besluit.

- Samenwerken
 - Zeer belangrijk in criminologisch domein.
 - Maar samenwerking is niet altijd per definitie beter.
 - Goed nadenken over de concrete modaliteiten (intensiteit, organisatie, levenscyclus, investeringen, etc.).