



ORGANISATIES DOEN WERKEN

ADELIEN
DECRAMER

| OWL PRESS |

ORGANISATIES DOEN WERKEN

ORGANISATIES DOEN WERKEN

ADELIEN
DECRAMER

Copyright © 2019 by Adelen Decramer

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

INLEIDING	6
HOOFDSTUK 1: EEN BLIK OP DE GESCHIEDENIS	12
1.1 DE RATIONELE BENADERING	13
1.2 DE HUMAN RELATIONS-BEWEGING.....	28
1.3 WAAR HALEN WE DE MOSTERD?.....	34
1.3.1 HET ANALYTISCH RAAMWERK.....	34
1.3.2 EVIDENCE-BASED MANAGEMENT.....	37
1.4 BESLUIT	48
HOOFDSTUK 2: MEDEWERKER IN DE ORGANISATIE	52
2.1 PERSOONLIJKHEID VAN DE MEDEWERKER.....	55
2.2 HET ZELFCONCEPT VAN HET INDIVIDU.....	60
2.3 WAARDEN EN GEDRAG.....	63
2.4 LEIDERSCHAPSKENMERKEN	71
2.5 GELUK EN WELZIJN VAN DE MEDEWERKER.....	83
2.6 MINDFULNESS.....	91
2.7 BESLUIT.....	93
HOOFDSTUK 3: GROEPEN EN TEAMS IN DE ORGANISATIE	98
3.1 GROEPEN.....	101
3.2 TEAMS	108
3.3 BESLUIT.....	120

HOOFDSTUK 4: ORGANISATIESTRUCTUUR EN KLIMAAT	124
4.1 STRUCTUUR	125
4.1.1 SPECIALISATIE.....	128
4.1.2 DEPARTEMENTALISATIE OF DE GROEPERING VAN TAKEN.....	129
4.1.3 CHAIN OF COMMAND OF DE HIËRARCHISCHE GEZAGSLIJN	132
4.1.4 SPAN OF CONTROL (REIKWIJDTE VAN BEHEER).....	133
4.1.5 CENTRALISATIE OF DECENTRALISATIE	135
4.1.6 FORMALISERING.....	137
4.2 KLIMAAT.....	143
4.3 BESLUIT	153
HOOFDSTUK 5: PERFORMANTIEMANAGEMENT	156
5.1 PLANNEN, OPVOLGEN EN EVALUEREN VAN ORGANISATIEPRESTATIES...	161
5.2 PRESTATIES VAN DE AFDELING/HET TEAM/HET DEPARTEMENT.....	174
5.3 PRESTATIES VAN DE MEDEWERKER PLANNEN, OPVOLGEN EN EVALUEREN VIA EEN EMPLOYEE-PERFORMANCEMANAGEMENTSYSTEEM.....	178
5.3.1 DE PERFORMANCEMANAGEMENTCYCLUS	179
5.3.2 KENMERKEN VAN EEN PERFORMANCEMANAGEMENTSYSTEEM.....	195
5.4 BESLUIT	206
HOOFDSTUK 6: UITDAGINGEN	210
6.1 DIGITALISERING	211
6.2 DIVERSITEIT.....	215
6.3 GENERATIES.....	221
6.4 EMPLOYABILITY.....	226
6.5 BESLUIT	234
DANKWOORD	236
REFERENTIES	238

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

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

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

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

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

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

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

Maatschappelijke en organisationele uitdagingen, zoals technologische veranderingen, diversiteit, een vergrijzende en een steeds competitievere arbeidsmarkt, maken de analyse van hedendaagse organisaties uitdagend maar ook boeiend. Naast de basisinzichten en concepten belichten en bespreken we tevens een aantal actuele inzichten in management.

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

niet toe te wijzen zijn aan een specifieke organisatie of medewerker binnen een organisatie. De bedoeling van deze specifieke cases is vooral om via praktische issues een didactische gevalstudie te formuleren.

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

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





HOOFDSTUK 1

Een blik op de geschiedenis

HOOFDSTUK 1: EEN BLIK OP DE GESCHIEDENIS

Organisatiegedrag en -management worden sedert een aantal decennia onderzocht, geanalyseerd en besproken. We starten in het eerste hoofdstuk met een overzicht van de verschillende stromingen in de geschiedenis. De **rationele benadering** van management is een eerste belangrijke stroming die we wensen te behandelen. Alternatieve benaderingen van management worden daarna besproken: we belichten achtereenvolgens de **Human Relations**-stroming – met een aantal baanbrekende onderzoeken en organisatiedeskundigen – én een aantal moderne theoretische perspectieven op organisatie en management. Oorspronkelijke ideeën en basisbeginselen binnen de verschillende stromingen worden telkens besproken, alsook de **relevantie van deze stromingen voor de hedendaagse organisatie**. Een blik op de geschiedenis van organisatiemanagement zal aantonen dat er gedurende een aantal decennia verschillende klemtonen belangrijk werden gevonden. De keuze of tweespalt tussen **efficiëntie en/of de ‘menselijke’ factor** binnen de organisatie blijft anno 2019 een belangrijke uitdaging. We eindigen dit hoofdstuk met een korte toelichting van de bronnen en theoretische lenzen die worden gehanteerd binnen dit vakgebied en sluiten af met het gegeven van ‘Evidence-Based Management’: een basisbeginsel voor de toekomstige manager.

1.1. DE RATIONALE BENADERING

Het was wachten tot 1900 op een wetenschappelijke benadering van organisaties. **De sociologen Karl Marx, Emile Durkheim en Max Weber**, grondleggers van de sociologie, bestudeerden in de 19e eeuw de implicaties van de verschuiving van het feodalisme naar het kapitalisme en de transitie van een agrarische naar een stedelijke samenleving. Marx bestudeerde de *‘working class’* en Durkheim gaf ons zijn analyse van het verlies van solidariteit in een nieuwe samenleving. Weber – onder andere beroemd om zijn definitie van de organisatievorm bureaucratie – was in feite de eerste organisatiesocioloog die de werking van organisaties en het gedrag van mensen in organisaties bestudeerde (Buelens et al., 2011).

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

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

de resultaten een aantal experimenten uit te voeren om te komen tot een **optimaal rendement binnen de organisatie**. Hij startte binnen de machinebouw en stelde vast dat de meeste arbeiders verschillende werkwijzen hanteerden om hetzelfde werk te verrichten. Een grondige optimalisering moest mogelijk zijn, volgens Taylor. Hij bestudeerde alle taken in de organisatie en verdeelde ze in subtaken, elimineerde de overbodige taken en bewegingen van de arbeiders, bedacht daarbij het nodige gereedschap (zo licht en hanteerbaar mogelijk) om zo tot de **meest efficiënte** (optimale verhouding inzet middelen/resultaat) manier van werken in de organisatie te komen. Taylor hanteerde experimenten om tot de optimale taken te komen en mat alle tijden van de taken in de organisatie. De optimale werkwijze (*One Best Way*) werd als enige gestandaardiseerde manier van werken opgelegd aan de medewerker in de organisatie, aan medewerker in de organisatie, aan de arbeiders.



De productie van seriewagens in massaproductie: de legendarische auto Ford Model T

Taylor gebruikte deze kennis en ervaring om bij **Henry Ford** als adviseur (consultant) te werken. Henry Ford produceerde op dat moment vliegtuigwielen. Taylor slaagde erin om de tijd die nodig was om vliegtuigwielen te assembleren, sterk te reduceren. De meest gekende toepassingen van zijn principes (oftewel managementprincipes) vinden we terug in zijn werk als adviseur bij de Ford Motor Company die als één van de eerste de productie van seriewagens in massaproductie aanvatte. Toen Ford een nieuw bedrijf opstartte om de intussen legendarische auto Ford Model T te produceren, werkte Frederick Taylor mee om het productiesysteem te ontwerpen en aan te passen en het werk optimaal te standaardiseren. Deze standaardisatie beperkte zich niet tot de tijdsmeting en bewegingsstudie, maar betrof ook het optimaliseren van de gereedschappen en de standaardisatie van de onderdelen die voor elk model uitwisselbaar waren.

Dit leidde tot de productie van een (in onze ogen) zeer eenvoudige (en spartaans uitziende) auto die wel in staat was om te doen wat er op dat ogenblik nodig was. Ford bood namelijk voor het eerst een auto aan die betaalbaar was, gemakkelijk te onderhouden, lichte wielen had, en door zijn ophanging in staat was over hobbelige en ongeplaveide wegen te rijden. Miljoenen exemplaren van de Ford Model T werden verkocht. Ford slaagde erin door de verder doorgevoerde rationalisatie en de optimalisering van een **lopende band (assembly line)** de aankoopprijs steeds verder te doen dalen én zijn arbeiders een hoger loon te betalen en de achturedag in te voeren. Dit resulteerde in een verhoging van de koopkracht van de arbeiders die op hun beurt weer consument werden (nog niet van de auto, wel van andere producten).



Assembly line

De opvattingen van Taylor leidden, volgens organisatiedeskundigen (Sinding & Waldstrom, 2014), tot een aantal gevolgen in de organisatie:

- een hoger rendement;
- standaardisatie van producten en handelingen;
- controle en voorspelbaarheid;
- routine en opsplitsing laten toe ongeschoolden in te schakelen en de leertijd te verminderen;
- managers moeten denken, arbeiders moeten werken ('*workers only work*');
- optimalisatie van de gehanteerde gereedschappen.

Daartegenover groeide een grote **weerstand** tegen het Taylorisme en het beleid van de bedrijfsleiders die de Scientific Management-principes van Frederick Taylor hanteerden. De weerstand kwam van arbeiders zelf en van vakbonden en leidde tot een golf van stakingen en sociale onrust. Het werk van de arbeiders werd door velen als mensonterend beschouwd en maakte mensen gek. Dit laatste beeld werd nog aangescherpt door de bekende dulle satire van Charlie Chaplins laatste stomme film, *Modern Times*, gemaakt in 1936.



Een satirische uitvergroting van de werksituatie in de tijd van het Taylorisme: Charlie Chaplin in Modern Times

We onderscheiden verschillende standpunten aan de grondslag van deze weerstand. Een eerder ideologisch standpunt was dat de principes van de wetenschappelijke benadering van arbeid door de bedrijfseigenaars eenzijdig werden gebruikt om **grotere winsten** op te strijken door de druk op de arbeiders te verhogen. Daarnaast was er een meer genuanceerde kritiek: de vrees voor '*deskilling*', de zogenoemde **ontwaarding van de menselijke arbeid** en de vervreemding (Bloisi et al., 2007, Sinding & Waldstrom, 2014).

Ook Taylor zelf had de indruk dat hij een zekere weerstand van de arbeiders ondervond tijdens zijn onderzoek, maar die weerstand was van een heel andere aard. Volgens Taylor gingen **arbeiders bewust trager**

werken, zo stelde hij vast gedurende zijn onderzoeken, om te vermijden dat het tempo van het werk steeds zou stijgen. Dit weet hij aan het gebrek aan rechtstreekse controle. Hij stelde voor om de taak van de *foreman* als verantwoordelijke van de eerste lijn op te splitsen in verschillende deeltaken: één deeltaak voor de taakverdeling en toewijzing van de taken, één deeltaak die zorgde voor de kwaliteit en één deeltaak die het tempo in het oog hield. Wij vragen ons hierbij af of deze weerstand van de arbeiders niet een heel menselijke reactie was bij het zien van een man met chronometer in aanslag met de gekende gevolgen. In hoeverre werden mensen geïnformeerd en was zijn aanpak voldoende zichtbaar gedragen door de leiding en was er samenspraak? Wij vrezen dat dit begrippen waren die in die tijd en binnen de toenmalige machtsverhoudingen nog niet bestonden.

Zou het kunnen zijn dat Frederick Taylor misschien wel goede bedoelingen had maar dat zijn bedoelingen verkeerd geïnterpreteerd werden? Taylor zag de invoering van Scientific Management als een gemeenschappelijke taak van het management en van de arbeiders om te zoeken naar de beste manier van werken en dit in het voordeel van alle betrokken partijen van de medewerker. De bereidheid om zich aan te passen aan opgelegde gestandaardiseerde werkmethodes werd naast de fysische conditie gehanteerd als het belangrijkste selectie criterium bij aanwerving. Hij vond het dan ook niet meer dan logisch dat mensen die daarin meewerkten een hoger loon verdienden. Deze hele logica wordt niet door alle wetenschappers gevolgd. Taylor hield geen rekening met belangrijke aspecten van de **factor mens** in een organisatie, hij negeerde het **belang van beroepsfierheid en werktevredenheid en het belang van andere beloningen dan zuiver financiële**. Hij zag groepswerking alleen als een bron van 'tegenwerken' (hetgeen hij *soldiering* noemde). Bij het routinematig werken hield hij geen rekening met de fysiologische en psychologische kenmerken van de medewerker, wat leidde tot overbelasting. Vele onderzoekers reageerden vooral tegen de **te ver doorgedreven splitsing en routinesering van de taken** wat leidde tot een mindere kwaliteit of deskilling van de arbeid, vervreemding van het werk en van de producten, gebrek aan uitdaging en verveling (Sinding & Waldstrom, 2014, Drenth, 1970).



Algemeen wordt aanvaard dat Taylor **de basis heeft gelegd voor verder onderzoek en toepassingen** binnen het vakgebied. Taakverdeling, optimalisatie en het zoeken naar de juiste vormgeving van arbeid rekening houdend met alle factoren zoals de mens en de techniek vonden hun ingang, niet alleen in de automobielsector maar ook in andere sectoren en organisaties zoals in de machinebouw, de bouwsector, de elektriciteitssector, de confectie en zelfs in de dienstensector.

Verdere tegemoetkomingen aan de tekorten van het zuiver rationeel organiseren vinden we terug in de initiatieven om de nadelen van taakspecialisatie en te korte cyclustijden op te vangen door in de mate van het mogelijke te zorgen voor **taakverrijking (enrichment) en taakverruiming (enlargement) en jobrotatie** (Kreitner & Kinicki, 2008, Bloisi et al., 2007, Sinding & Waldstrom, 2014).

PASSEN DE PRINCIPES VAN FREDERICK TAYLOR EN SCIENTIFIC MANAGEMENT IN ONZE HUIDIGE ORGANISATIES?



MC Donalds: kunnen hier principes van Taylorisme gezien worden?

Er is nog veel onderzoek te doen naar machine- en procesgebonden werk binnen onze huidige organisaties. Het lopende bandsysteem bestaat nog steeds, bijvoorbeeld in de automobielsector. Zuiver technisch of procestechnisch bekeken ziet de situatie in huidige organisaties er wel heel anders uit door een betere organisatie van de werkplek en een sterkere

logistieke ondersteuning. Als wij daarbij weten dat eenzelfde wagenmodel niet enkel meer bestaat in één (zwarte) kleur en in één standaardversie, moeten we beseffen dat er een **enorme evolutie** heeft plaats gevonden sinds de oertijden van Henry Ford en Frederick Taylor en dat de zogenaamde ‘productiviteitsstijging’ van toen maar klein bier is in vergelijking met nu.

Het is ook een feit dat naast auto’s, haast alle producten veel complexer geworden zijn. Buiten de automobielsector bestaat er nog veel meer machine- en tempogebonden arbeid met alle sterkten en tekortkomingen die eraan vasthangen. Verdere oplossingen, zoals die terug te vinden zijn in een breder opgevatte arbeidsanalyse en ergonomie (aanpassing van het werk aan de menselijke mogelijkheden), bieden niet altijd soelaas.

Er blijft kritiek op het machinegebonden tempo omdat mensen nooit werken in eenzelfde tempo, er zijn schommelingen tussen individuen en binnen individuen zelf. Bij een te hoog tempo haken mensen af, maken ze fouten, stijgt het ziekteverzuim, dreigen er stakingen. Een te laag tempo leidt tot een gebrek aan uitdaging, een verlies van routine en zelfs tot fouten. Elke restauranthouder weet uit ervaring dat de kwaliteit van de dienstverlening daalt als er weinig klanten zijn en te veel personeel. Mensen hebben een zekere ‘taakspanning’ nodig om optimaal te functioneren. Bij sommige studenten is dit fenomeen bekend in de procrastinatie (het uitstelgedrag) bij het studeren in het begin van het academiejaar (te laag tempo) met als gevolg een verhoogde motivatie (zeer hoog tempo) vlak voor de examenperiode.

Binnen dezelfde tijdsgeest van Taylor ontstonden er theorieën die zich niet louter oriënteerden op het individu, de arbeidstaak en de onmiddellijke omgeving, maar zich eerder richtte op het aspect **management** als een afzonderlijke en noodzakelijke taak van een organisatie (Sinding & Waldstrom, 2014, Buelens et al., 2011).

Ondernemers waren toen meestal kapitaalkrachtig, of mensen die konden ondernemen dankzij investeringen van kapitaalkrachtigen, de aandeelhouders. Zij trokken vooral technisch opgeleide ingenieurs aan als bedrijfsleider of als ‘manager’. **Henri Fayol** (1841-1925), tijdsgenoot van Taylor, was de eerste om de taak van het ‘management’ als

een afzonderlijke en belangrijke taak in de organisatie te verkennen. De Fransman Fayol was mijnningenieur en later ook manager in de mijnbouwindustrie in Frankrijk en baseerde zich op zijn eigen ervaringen om in de loop van eind van de 19e eeuw de eerste managementtheorieën op te bouwen en vast te leggen in zijn werk dat gepubliceerd werd in 1916. Hij stelde vast dat managers altijd opgeleide ingenieurs waren. Een ingenieursopleiding was de enige vorm van hogere opleiding die bestond om toegang te krijgen tot een hogere functie in ondernemingen en de industrie. Sociale inzichten of theorieën bestonden nog niet, laat staan managementopleidingen. Hij wilde daar iets aan doen en zijn werk kan inderdaad beschouwd worden als een soort van managementcursus. De normatieve (zelfs belerende) stijl van zijn basisprincipes valt vooral op in de Franstalige versie van zijn werk door het veelvuldig gebruik van woorden als *falloir*, *devoir*, *le droit de*... Niettemin bevatten zijn basisprincipes duidelijk aspecten van veel later ontwikkelde theorieën en inzichten over organisaties en organisatie management. Het was pas na de publicatie van de Engelstalige vertaling van zijn boek, *General and Industrial Management* (1949), dat zijn theorieën en principes ingang en erkenning vonden binnen de bredere en meer toonaangevende kringen van (toen vooral Amerikaanse) onderzoekers.

De meest bekende theorie van Fayol omvat de omschrijving van de vijf basistaken van het management binnen de verschillende functiegebieden: productie, aankoop en verkoop, financiën, veiligheid (*sécurité de l'entreprise*), boekhouding en *administration*. Met *administration* bedoelt Fayol niet de louter administratieve taken maar wel degelijk de beheerstaken van het management, en dit volgens **veertien welomschreven principes** (Fayol, 1972, Fayol, 1966).

De vijf basistaken van het management en hun basisprincipes volgens Fayol (Fayol, 1966):

1. Plannen

Een plan kan gemaakt worden op organisatie/ondernemingsniveau maar ook op het niveau van departement, afdeling, dienst of groep, ook binnen een project. Een strategisch ondernemingsplan wordt opgemaakt voor

een langere termijn en wordt regelmatig (voorbeeld jaarlijks) herzien. Een projectplan slaat op de uitvoering van een taak met een begin- en een eindpunt en de projectleider volgt de vorderingen op en rapporteert aan de hogere leiding.

Elk plan moet beantwoorden aan de volgende principes:

- het algemeen organisatie-/ondernemingsdoel nastreven;
- langetermijn- en kortetermijnplannen dienen aan elkaar aangepast te zijn en elkaar te beïnvloeden;
- een plan is flexibel en past zich aan volgens de omstandigheden;
- elk plan is specifiek (welomschreven) en voldoende operationeel uitgedrukt.

2. Organiseren

Het toewijzen van materiaal, middelen, en personeel. Dit kan weer gezien worden op de verschillende niveaus van de organisatie en binnen de bestaande regels van hiërarchie en bevoegdheden. In feite stelt Fayol een **strikt hiërarchisch geordende lijnorganisatie** voor.

Principes:

- organisatie is gebaseerd op de regel van eenheid van leiding;
- de verantwoordelijkheden van iedereen liggen vast;
- organisatie verloopt volgens gekende procedures;
- alle regels zijn vastgelegd vast in een organogram.

3. Leidinggeven

Richtlijnen en opdrachten geven aan de medewerkers. Dit veronderstelt niet alleen 'orders' geven maar ook mensen motiveren.

Principes: de leidinggevende

- kent de capaciteiten van zijn medewerkers;
- treedt op tegen onbekwame medewerkers;
- zorgt ervoor dat de organisatie/ondernemingsdoelen gehaald worden;
- geeft het goede voorbeeld;
- heeft inzicht in wat er in de groep leeft;
- zorgt voor actie, initiatief en toewijding.

4. Coördineren

De nood om de taken van de verschillende departementen onderling af te stemmen om het algemeen organisatie-/ondernemingsdoel te bereiken, ziet Fayol als de vierde basistaak. Hij raadt meetings en verbindingspersonen tussen de departementen (*'ces agents appartiennent aux services d'état major'*) aan. Hieruit blijkt duidelijk dat Fayol spreekt vanuit zijn ervaringen in een grote onderneming met een strikt georganiseerde structuur en rigoureuze spelregels. In de opsomming van zijn basisprincipes komen gezag en verantwoordelijkheid, eenheid van bevel, eenheid van ondernemingsdoel, discipline, en orde duidelijk naar voor.

5. Controleren

'Controle' betekent beheersen, onder controle hebben. Op elk niveau dienen managers en chefs de vinger aan de pols te houden van het werk. Om doelmatig te zijn, poneert Fayol dat bij elke afwijking van de vooropgestelde doelen meteen een sanctie moet volgen. In onze huidige terminologie zouden wij spreken van het beschikken over prestatie-indicatoren die op voorhand vastgelegd zijn in de planning en indien nodig het toepassen van corrigerende maatregelen die in een herziene planning terechtkomen (belangrijk begrip in de kwaliteitszorg).

Hieronder beschrijven we **de veertien basisprincipes van Fayol**. Deze worden door velen strikt normatief bevonden, maar worden door Fayol zelf ook dikwijls genuanceerd (Berings et al., 2011, Sinding & Waldstrom, 2014, Bloisi et al., 2007).

1. **Taakverdeling** laat toe dat werknemers zich specialiseren, ervaring opdoen en productiever worden.
2. **Gezag en verantwoordelijkheid**. Gezag heb je niet zomaar, je bent ook verantwoordelijk gesteld.
3. **Discipline**. Iedereen moet zijn bevoegdheden kennen. De leiding moet tussenkomen zodra er regels overtreden worden.
4. **Eenheid van leiding**. Elke medewerker kan maar één chef hebben (gespecialiseerde deskundigen kunnen begeleiden).
5. **Eenheid van richting**. Elke medewerker streeft naar één doel.
6. **Individueel belang is ondergeschikt aan het algemeen belang van de organisatie**.
7. **Beloning** als hefboom voor productieverhoging. Beloning moet in verhouding zijn met de geleverde inspanningen (maar een honderd procent sluitend beloningssysteem bestaat niet).
8. **Centralisatie** is de eerste regel van natuurlijke orde (maar kan afhangen van de aard van activiteiten en de bekwaamheid van personen). Optimaal evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie.
9. Respect voor **hiërarchie**. Het volgen van de hiërarchische lijn is noodzakelijk (maar het kan aangewezen zijn dat de communicatie ook lateraal verloopt).
10. **Orde**. Een plaats voor elke persoon en elke persoon op zijn plaats. (Sociale orde is echter moeilijk te realiseren).
11. **Équité**: best te vertalen als 'correcte behandeling van elke persoon', fairness, rechtvaardigheid, geen favoritisme.
12. Een **stabiele personeelsbezetting** verzekert de continuïteit van de onderneming.
13. **Initiatief** is nodig om een gegeven plan of opdracht met succes uit te voeren en dit op elk niveau.
14. **Esprit de Corps**: de onderneming kan eensgezindheid bereiken door eenheid van leiding en door verdeeldheid te vermijden.

Fayol concretiseerde tot in detail de managementstaken die moeten behartigd worden in een grote formele organisatie zoals die bij Taylor in de kiem aanwezig waren. Hij deed meer dan dat en ging zelfs in tegen een aantal uitgangspunten van het Taylorisme met zijn principes van eerlijke verloning (gebaseerd op 'équité' en 'égalité'), initiatief en eenheid van leiding.

Frederick Taylor onderschreef het principe dat managers of leidinggevendenden moeten denken en arbeiders moeten uitvoeren (*'Managers think, workers work'*). Fayol daarentegen geeft aan dat initiatief (zie basisprincipe 13) belangrijk is, en zelfs gestimuleerd moet worden. Taylor stelde voor dat arbeiders meerdere functionele leidinggevendenden of chefs konden hebben (verdeling van de taken, kwaliteit en tempo); dit was duidelijk een reactie op de zgn. 'soldiering' die hij vaststelde. Fayol daarentegen beklemtoonde eenheid van leiding (unity of command), maar gaf ook een plaats aan 'functioneel' management omwille van de vereiste kennis en specialisatie (planning, methode- en tijdstudie) en dagelijkse begeleiding.

Hoewel wetenschappers kritiek hadden op het normatieve aspect van de principes van Fayol en vooral op het primaat van eenheid van leiding, moeten wij besluiten dat Fayol zich baseerde op zijn eigen ervaring binnen een grote onderneming met een sterke hiërarchische structuur, en dat hij in feite al in de beginjaren van de 20e eeuw een sterke basis heeft gelegd voor de verdere ontwikkelingen in de organisatie-theorie.

Ook moet begrepen worden dat **de lijnorganisatie** op dit moment zowat de enige structuur was die bestond. De zeer begrijpbare terminologie die Fayol hanteerde was erg toepasbaar in verdere hiërarchisch opgebouwde organisaties, zoals in het leger in de Tweede Wereldoorlog waar vele soldaten moesten worden opgeleid bij de grootmachten van de allianties.

Wij moeten wachten tot veel later om vanuit de hoek van de rationele benadering enige aanvulling te zien: **Chester Barnard** (1886-1961) en **Hubert Simon** (1916-2001) stelden dat zowel medewerkers als managers zich niet altijd zo rationeel gedragen als verondersteld, dus dat een zuiver rationele benadering niet volstond om gedragingen in een organisatie te verklaren (Sinding & Waldstrom, 2014, Buelens et al., 2011).

In zijn zeer abstract werk *The Functions of the Executive* (1938) wijst **Barnard** erop dat de klassieke organisatietheorieën te weinig aandacht besteedden aan de wil of bereidheid van de medewerkers om dezelfde doelstellingen na te streven als de organisatie. Uit zijn ervaring als president van de New Jersey Bell Telephone Company kwam hij tot de conclusie dat de individuele inzet van medewerkers voor de belangen van de formele organisatie niet zo vanzelfsprekend was als verondersteld. Medewerkers zijn allemaal verschillend en hebben verscheidene visies en motieven die niet automatisch overeenkomen met de organisatiedoelen. Daarom moet de hogere leiding of het management er in eerste instantie voor zorgen dat er een **overeenstemming is tussen de individuele behoeften van medewerkers en de doelstellingen van de organisatie**.

Deze afstemming blijft een belangrijk principe in vele managementsystemen (zie bijvoorbeeld: Hoofdstuk 5 Performantiemanagement). Barnard onderlijnde ook dat de minder zichtbare informele groepswerking in de klassieke organisatietheorieën gewoon werd onderkend. Daarom is het belangrijkste zorggebied van de organisatie: het verkrijgen van **samenwerking** door het vooropstellen van een **gemeenschappelijk doel** (er moet een consensus zijn tussen individuele en organisatiedoelen) en **communicatie** op dat gebied. Verdere **specialisatie** dringt zich op om het werk effectief te organiseren. Een gepaste **verloning** is noodzakelijk om de werkdruk bij medewerkers te doen aanvaarden, maar niet de belangrijkste, er zijn ook andere, meer subjectieve vormen. **Gezag** (communicatie om opdrachten te geven) is nodig maar de vraag blijft of de uitvoerder (de medewerker) dit gezag zomaar wil aanvaarden. Barnard raakte ook de **besluitvorming** aan die in een formele organisatie verondersteld was op een rationele wijze te gebeuren. Hij stelde dat besluitvorming niet zomaar op eigen initiatief kon gebeuren maar via de formele gezagslijnen diende te verlopen. Tegenover de logische besluitvorming staat de natuurlijke neiging bij managers om beslissingen te nemen door ook rekening te houden met omgevingsfactoren of uit opportunisme. De logische besluitnemer baseert zich op een analyse van het probleem, het onderkennen van oorzaken, het creatief opzoeken van alternatieven en het grondig afwegen van positieve en negatieve gevolgen van het besluit. Tijdsdruk, aanvaarding van de oplossing door andere partijen, het halen van resultaten op korte termijn, kunnen dit logisch denkproces helaas

beïnvloeden. De manager kan kiezen voor een oplossing die indruist tegen het logisch besluitvormingsproces. Dit is het verschil tussen besluiten en beslissen. Beslissen houdt een keuze in en is het voorrecht van de manager (Buelens et al., 2011, Sinding & Waldstrom, 2014).

In compleet dezelfde lijn als Chester Barnard wordt **Herbert Simon** (1916-2001) in de vakliteratuur vermeld als een ‘rationalist’ die aantoont dat een zuivere rationele visie op de organisatie ontoereikend is om gedragingen van mensen en managers in een organisatie te verklaren. Simon had als academicus in de cognitieve wetenschappen en computertechnologieën geen enkele ervaring in bedrijfsvoering maar stelde dat organisaties zich onderscheiden in hun **communicatieprocessen, aandacht voor de menselijke verhoudingen en besluitvormingsprocessen**.

Een belangrijk aandachtspunt is volgens Simon hoe je mensen kunt motiveren om zich in te zetten voor de doelstellingen van de organisatie. Dat kan volgens hem door:

- ervoor te zorgen dat mensen zich identificeren met de doelstellingen van organisatie;
- door mensen voldoende informatie en training te geven zonder gebruik te maken van autoriteit (regels opleggen) en zonder nauwlettende controle;
- door mensen te overtuigen in plaats van te dwingen door informatie en advies te geven, een aangepast leiderschap en het laten respecteren van de formele hiërarchie met voldoende aandacht voor de informele verhoudingen.

In een latere fase van zijn loopbaan (1978) ontving Simon de Nobelprijs voor Economie voor zijn vernieuwende werk over besluitvormingsprocessen in ondernemingen. Daarbij brak hij met de zogenaamde rationaliteit waarmee mensen en managers beslissingen nemen. Rationaliteit betekent dat alle voor- en nadelen afgewogen worden om tot de meest optimale besluitvorming te komen. Volgens Simon zijn mensen daartoe niet in staat omdat het menselijk brein te beperkt is om alle elementen te kennen en te overzien. Hij benoemde dit fenomeen als **bounded rationality**. Ook psychologische en sociale factoren spelen daarbij een rol. Dit geldt zeker voor organisaties waar het erop aankomt te overtuigen, te onderhandelen,

de situatie onder controle te houden en de mogelijkheid om beslissingen bij te sturen. De organisatiecultuur speelt daarbij zeker een rol.

1.2. DE HUMAN RELATIONS-BEWEGING

In de jaren 1930 ontstond in de Verenigde Staten een beweging van gedragswetenschappers die voor het eerst de aandacht vestigen op de factor ‘mens’ in de organisatie. Elton Mayo en de beroemde **Hawthorne Studies** dienen hier eerst aan bod te komen, wegens hun onmiskenbaar belangrijke bijdrage aan de kennis over organisaties.

Een combinatie van factoren hebben tot de **Human Relations Movement** geleid. Enerzijds door druk van de vakbonden en zelfs de wetgever in de Verenigde Staten dienden managers in 1935 op zoek te gaan naar nieuwe manieren om een relatie aan te gaan met de medewerker. Anderzijds waren het vooral gedrags- en sociale wetenschappers die meer aandacht vroegen voor de ‘*human factor*’ in de organisatie.

Een aantal ondernemingen had al vroeger initiatieven genomen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Al in 1924 werden experimenten uitgevoerd in de vestiging van Hawthorne van Western Electric Company, een grote onderneming die in die tijd bekend stond als *vooruitstrevend* op het vlak van personeelsbeleid (medewerkers kregen – in die tijd uitzonderlijk – enkele vakantiedagen, et cetera). In **een eerste fase van de Hawthorne Studies** werden een reeks experimenten uitgevoerd, om te onderzoeken of betere werkomstandigheden in staat waren de efficiëntie van de arbeiders te verhogen. De testen werden uitgevoerd in verschillende departementen met verschillende gradaties van verbeteringen van de **verlichting**: van subtiele en nauwelijks zichtbare aanpassingen tot omvangrijke, duidelijk zichtbare verbeteringen. Het testresultaat was dat de productiviteit in alle groepen steeg. Er was dus geen eenduidig verband tussen de mate van verbetering en de verhoging van de efficiëntie. De voorlopige en voorzichtige conclusie van de onderzoekers was dat er ‘verschillende’ factoren waren die invloed hadden op de prestaties.

De **tweede studie** in 1927 groepeerde zes vrouwen in een speciaal opgestelde testruimte. De onderzoekers hanteerden meerdere variabelen zoals duur van de werkdag, inlassen van rustpauzes, temperatuur en verlichting. Na een jaar onderzoek waren de onderzoekers nog niet in staat enig verklarend verband te vinden tussen de werkcondities en de vastgestelde verhoogde productie. Elton Mayo, op dat ogenblik Professor Industrieel Onderzoek aan de Harvard School of Business Administration, werd bij het experiment betrokken. Hij was ervan overtuigd dat de verbetering te danken was aan de aandacht die aan de arbeidsters werd besteed, hun actieve deelname bij het experiment in gesprekken met de onderzoeker die ook hun ‘voorlopige chef’ was, en door de onderlinge groepsvorming.

Op basis van de vorige bevindingen werd **nieuw onderzoek** geïmplementeerd. Onderzoekers interviewden alle medewerkers van de vestiging. De belangrijkste bevindingen sloegen vooral op de kritische wijze waarop medewerkers reageerden op het beleid van de onderneming en de manier waarop zij behandeld werden door het management en het positieve effect van informele groepsvorming. Tegelijkertijd was er een duidelijke waardering voor de aandacht die het management had voor de resultaten van hun werk (*supportive supervision*). Het management trok de gepaste lessen uit de bevindingen en ging aan de slag met de manier van werken van de organisatie door het verbeteren van de werkomstandigheden, de houding van de supervisors en de menselijke relaties binnen de organisatie.



Medewerkers in een test room in de Hawthorne Western Electric Studies

Een vierde onderzoek in 1931 en 1932 concentreerde zich op de **invloed van de verloning op de productiviteit**. Ditmaal was geen enkele vorm van verschil in leiding en was er geen contact met de onderzoeker. Het onderzoeksteam was op de hoogte van het bestaan van informele groepen binnen de drie formeel opgestelde groepen. Als de productienorm voor de groep werd verhoogd, bleek de productiviteit van de ganse groep te dalen, hoewel de medewerkers beloond werden volgen hun individuele prestaties. De onderzoekers weten dit aan de informele groepswerking, die de zwakkere leden van de groep beschermde. Het besluit van de onderzoekers was dat de informele groepsdruk sterker was dan om het even welke formele druk of verloningssysteem.

Het feit dat medewerksters **speciale aandacht** kregen door de experimentele opzet en dat het resultaat van hun werk nauwkeurig opgevolgd door het management, leidde op zich al tot een verbetering van de prestaties. Dit fenomeen staat geboekt als het **Hawthorne-effect**. Hoewel er nog andere onderzoekers bij betrokken waren (o.a. Roethlisberger) blijft de naam Elton Mayo voor altijd verbonden aan de Hawthorne Studies. Het Hawthorne-effect wordt nogal dikwijls eng beschouwd als het fenomeen dat proefpersonen zich anders gaan gedragen als ze geobserveerd worden. Er was echter duidelijk meer aan de hand. Het invoeren van rustpauzes had op zich geen effect. Wel konden de betrokken medewerksters gedurende die pauzes elkaar beter leren kennen wat in de bestaande werkomgeving met premiestelsel onmogelijk was. Zo ontstond er in de eerste reeks experimenten een informele **groepsvorming** die positieve effecten had op de productiviteit, dit in tegenstelling tot de negatief werkende ‘*soldiering*’ die Taylor vastgesteld had. Maar diezelfde informele groepsdruk leidde ook tot productiviteitsverlaging in het laatste experiment. Ook de aandacht die de medewerksters ondervonden van het management voor de resultaten van hun werk mag niet onderschat worden. Andere wetenschappers hadden verschillende en afwijkende interpretaties over de experimentele opzet en bereikte resultaten zelf. Zo wezen sommige onderzoekers op het feit het land na de beurscrash van 1929 in de beruchte Grote Depressie van de jaren dertig verkeerde. Vrees voor ontslag en werkloosheid was belangrijk geworden.

Wij menen dat dit echter niets afdoet aan de resultaten van de studies, zelfs als we vaststellen dat de experimentele opzet van de verschillende onderzoeken niet altijd even duidelijk was en misschien betwistbaar.

Ook na vele revisies van de resultaten waren alle wetenschappers het eens over het feit dat de **Hawthorne-experimenten de basis hadden gelegd voor de verdere studies over ‘de mens’ in organisaties**: de verschillende motieven die mensen ertoe aanzetten meer of minder te doen werken, het bestaan van informele groepswerking in positieve en in negatieve zin, en het belang van het soort van leiderschap (Buelens et al., 2011, Sinding & Waldstrom, 2014, Bloisi et al., 2007, Berings et al., 2011, Kreitner & Kinicki, 2008).

Als laatste belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling van de Human Relations-beweging kunnen wij moeilijk naast **Douglas McGregor** (1960) kijken. McGregor formuleerde een schijnbaar simpele basisstelling waarin hij stelt dat het belangrijk is hoe managers denken over hun medewerkers en hoe ze hen behandelen. Dit kan vanuit twee tegenovergestelde visies, **theorie X en theorie Y**. In theorie X percipieert de manager de medewerker als iemand die inspanningen, verantwoordelijkheid en initiatief wil vermijden, en dus moet werken onder druk en van dichtbij opgevolgd dient te worden. Theorie Y daarentegen geeft een veel positiever beeld van de medewerker in de organisatie: deze medewerker wil van nature uit inspanningen leveren en verantwoordelijkheid dragen. Hij of zij wil uitdagingen (*challenges*) aangaan en zich inzetten voor zijn job, het team en de organisatie. De medewerker zal zich verantwoordelijk voelen voor het afleveren van goed werk en zal dit zelf controleren.

UITGANGSPUNTEN THEORIE X	UITGANGSPUNTEN THEORIE Y
MENSEN HOUDEN NIET VAN WERKEN EN WILLEN ZOVEEL MOGELIJK VERMIJDEN INSPANNINGEN TE LEVEREN.	WERKEN IS EEN NATUURLIJKE ACTIVITEIT ZOALS SPELEN OF RUSTEN.
MEDEWERKERS MOETEN ONDER DRUK GEZET WORDEN OM HUN JOB UIT TE VOEREN. ZIJ MOETEN GEZEGD WORDEN WAT ZIJ MOETEN DOEN VOORALEER ZIJ AAN DE SLAG GAAN. ALS ER IETS VERKEERD GAAT, VRAGEN ZIJ WAT ZE MOETEN DOEN.	MEDEWERKERS ZIJN IN STAAT ZICHZELF TE STUREN EN HUN WERK TE CONTROLEREN ALS ZIJ DE DOELSTELLINGEN KENNEN.
MEDEWERKERS WILLEN GESTUURD WORDEN. ZIJ ZULLEN VERMIJDEN VERANTWOORDELIJKHEID OP TE NEMEN. VERWACHT GEEN INITIATIEF.	MEDEWERKERS ZULLEN ZICH INZETTEN VOOR DE ORGANISATIEDOELEN ALS ZIJ DAARVOOR BE-LOOND WORDEN.
	MEDEWERKERS KUNNEN UIT ZICHZELF VERANTWOORDELIJKHEID DRAGEN VOOR HUN WERK EN HUN VERANTWOORDELIJKHEID OPNEMEN ALS DAT NODIG IS.
	MENSEN HEBBEN VERBEELDING, ZIJN CREATIEF EN VINDINGRIJK.

THEORY X EN THEORY Y VAN MCGREGOR (KREITNER & KINICKI, 2008
SINDING & WALDSTROM, 2014, BUELENS ET AL., 2011)



ZIJN DEZE THEORIEËN VAN DOUGLAS MCGREGOR ACHTERHAALD, SIMPLISTISCH, TE EXTREEM ALS TEGENSTELLING VOORGESTELD, OF TE IDEALISTISCH WAT BETREFT THEORIE Y?

Het mensbeeld en de visie over de medewerker in de organisatie is veel positiever geworden. In de jaren 60 behandelden veel organisaties hun medewerkers als vertegenwoordigers van theorie X door te veel sturing, regels en directe controle, fout leiderschap en gebrek aan informatie en feedback. Als je medewerkers in de organisatie behandelt als X-en, zullen ze zich zo gedragen. In 2019 is een veralgemening van de theorie X ondenkbaar geworden en ook onwerkbaar. Indien we met theorie X medewerkers werken, hoe zouden wij onze organisaties anno 2019 kunnen voorstellen die medewerkers hebben in diensten zonder directe leiding? Hoe zou het dan lopen met specialisten die over een kennis beschikken die deze van de directe leidinggevende, de lijnmanager, overstijgt?

Wij kunnen ons moeilijk voorstellen dat medewerkers in wezen geen zin hebben in initiatief en geen verantwoordelijkheid willen nemen. Toch zien we nog altijd **verschillen**. Iedereen kent mensen die precies doen wat ze moeten doen om hun job niet te verliezen. Soms is het een karaktertrek, soms willen ze gewoon brood op de plank en hebben andere uitdagingen, buiten het werk, zoals reizen, musea bezoeken... Je hebt ook durvers en medewerkers in de organisatie die initiatief nemen, die uit zichzelf weten wat ze op eigen houtje mogen doen en wat niet. In elke organisatie heb je ook volgelingen en rebellen. Dit is de uitdaging voor aangepast leiderschap, veranderingsprojecten die met die verschillen rekening moeten houden. De verschillen in persoonlijkheid en basisattitude van de medewerker zullen vanzelfsprekend een impact hebben op een aantal uitkomsten, zoals jobtevredenheid, maar ook spanning, stress en burn-out. In een verder hoofdstuk worden deze begrippen ten gronde behandeld (zie ook 'Hoofdstuk 2: De medewerker' en 'Hoofdstuk 4: Organisatiestructuur en klimaat').

Alternatieve theoretische scholen binnen organisatiegedrag zijn minder gericht op het ontwikkelen van algemene principes voor alle organisaties, maar proberen de variatie in organisaties, organisatievormen en hun werking te verklaren. **Symbolisch interactionisme** bijvoorbeeld is een stroming binnen het veld van organisatiestudies die zich voornamelijk bezighoudt met het analyseren van het gedrag en de interacties van individuen op microniveau. Deze school onderzoekt interacties en de symbolen van deze interactie, dat wil zeggen onze communicatie en de betekenis die we geven aan de elementen in de communicatie. **Conflicttheorie** stelt dat alle sociale structuren en relaties gebaseerd zijn op conflicten en veranderingen. Er zal volgens de aanhangers en theoretici van de conflicttheorie nooit stabiliteit zijn: medewerkers in de organisatie zijn altijd in een conflictsituatie omdat ze verschillende doelen en visies hebben. De combinatie van schaarse middelen die moeten verdeeld worden en de verscheidenheid aan meningen is een ideale combinatie voor de creatie van conflicten (Sinding & Waldstrom, 2014, Buelens et al., 2011).

1.3. WAAR HALEN WE DE MOSTERD?

1.3.1 HET ANALYTISCH RAAMWERK

Kennis over organisaties, zoals de analyse van de medewerker in de organisatie, teams en groepen, klimaat van organisaties, structuur van organisaties, is heel breed. We dienen daarom gebruik te maken van inzichten uit **verschillende disciplines zoals de psychologie, sociologie, bedrijfskunde, management en HRM**. Volgens een aantal economische denkers moeten economische opleidingen meer (of ook) gevoed worden vanuit de psychologie en de sociologie. Voor een toekomstige manager zijn de (basis)inzichten uit deze aanverwante disciplines onontbeerlijk. Dit hangt nauw samen met de roep om meer **interdisciplinair** onderzoek. Veel universiteiten, zoals de Universiteit Gent, zetten alsmaar meer in op interdisciplinair onderzoek. Om het belang hiervan te onderstrepen werft de Universiteit Gent in het najaar van 2018 21 professoren aan om interdisciplinaire projecten met een maatschappelijke impact uit te voeren. Monodisciplinair onderzoek blijft volgens de Universiteit Gent uiteraard belangrijk, maar de grenzen tussen disciplines openstellen en samenwerken met andere onderzoekers is grensverleggend op een andere manier. Deze nieuwe inzichten uit het interdisciplinair onderzoek kunnen ‘academische doorbraken realiseren die anders onmogelijk zouden zijn geweest, ze kunnen maatschappelijke uitdagingen aanpakken die een combinatie van diverse wetenschappelijke expertises vereisen, en het hanteren van een waaier aan methodes kan leiden tot betere innovaties’ (Universiteit Gent, 2018).

Ook binnen ons onderzoeksveld zijn er interessante voorbeelden die aantonen dat een interdisciplinaire aanpak nodig is om medewerkers, teams en organisaties te onderzoeken. Het actuele en maatschappelijk zeer belangrijke thema van **burn-out** is hier een voorbeeld van. We behandelen burn-out in een verder hoofdstuk van dit boek als een indicatie van het klimaat in de organisatie (zie ook ‘Hoofdstuk 4: Organisatiestructuur en klimaat’). Burn-out werd de laatste jaren binnen het vakgebied van de psychologie onderzocht. We zullen zien dat het Job Demand-Resources-model (JD-R)

van de professoren Bakker en Demerouti (en andere auteurs) centraal staat in de analyse rond burn-out van medewerkers in de organisatie. Dit zeer bekende model stelt dat burn-out het resultaat is van **werkvereisten en energiebronnen**. Werkvereisten zijn psychosociale en organisationele aspecten van de job, die fysieke of psychische kosten met zich meebrengen. Energiebronnen zijn psychosociale en organisationele aspecten van de job die enerzijds het bereiken van professionele doelen faciliteren en anderzijds de fysieke en psychische kosten van werkvereisten verlagen. Binnen het vakgebied van de psychologie wordt dit model heel vaak gehanteerd en dient eigenlijk als de voorspeller van het fenomeen burn-out. De algemeen aanvaarde verklaring voor burn-out (of beter: de oorzaak van burn-out) op basis van dit model is dat een combinatie van hoge werkvereisten met een gebrek aan energiebronnen voor de medewerker leidt tot een burn-out. We zullen zien dat dit model en de resultaten uit het onderzoek in de psychologie uitermate interessant en heel breed bevestigd zijn, maar een aantal auteurs duiden op lacunes die aangepakt moeten worden in toekomstig onderzoek. Aan de Universiteit Gent bundelen een aantal professoren hun krachten, zo werken de professoren Eva Deros (faculteit Psychologie en Pedagogische wetenschappen) en Stijn Baert (faculteit Economie en Bedrijfskunde) samen aan een interdisciplinair project om het fenomeen verder te onderzoeken en de arbeidsmarkt te voeden met relevante inzichten om dit fenomeen aan te pakken. Zo stellen zij in hun onderzoeksvoorstel dat naast die belangrijke energiebronnen en werkeisen, extra objectieve gegevens nodig zijn om het fenomeen burn-out te onderzoeken. De professoren Eva Deros en Stijn Baert geven aan dat zij – naast de oorspronkelijk insteek vanuit de psychologie – ook een breder **socio-economisch perspectief** in rekening zullen brengen, waarbij ook ‘harde’ arbeidseconomische parameters en de sociologische context (bijvoorbeeld het behoren tot een kansengroep, of al dan niet een stabiele relatie hebben) een impact kunnen hebben op het fenomeen van burn-out bij medewerkers. Dit is een mooi voorbeeld van een interdisciplinair onderzoek in de context van organisaties om een maatschappelijk zeer relevant probleem te onderzoeken (Baert & Deros 2018).

Er zijn verschillende disciplines die onderzoek plegen in organisaties. Berings et al. noteren dat we twee invalshoeken kunnen onderscheiden (Berings et al., 2011):

1. We zien enerzijds wetenschappelijke stromingen en disciplines die vooral het menselijk gedrag als focus nemen, bijvoorbeeld de arbeids- en organisatiepsychologie.
2. Andere wetenschappelijke disciplines vertrekken eerder vanuit de doelen van de organisatie, meestal vanuit een economische of managementinvalshoek.

De wetenschappelijke stroming Organisational Behavior belicht de problematiek meestal vanuit beide invalshoeken. Net als Berings en collega's (Berings et al., 2011), wensen wij ook met dit boek *Organisaties doen werken* de twee pistes aan te reiken. Aandacht voor de doelen van de organisatie is zeker belangrijk, maar ook het welzijn van de medewerker in de organisatie zal een belangrijk aandachtspunt zijn. Een aantal onderzoekers binnen onze onderzoeksgroep HRM en Organisatiemanagement op de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent, focust zich bijvoorbeeld heel sterk op hoe organisaties de prestaties van medewerkers optimaal kunnen aansturen, monitoren en evalueren. Organisaties gebruiken daartoe verschillende managementsystemen. Een cruciale vraag hierbij is of dergelijke systemen niet haaks staan op het 'welzijn' van de medewerker. Door op deze vraag te focussen, onderzoeken we een zeer relevant en nog steeds prangend probleem in organisaties anno 2019. Enerzijds zien we dat veel managers en leidinggevend en tal van organisaties een groeiende bekommernis tonen voor het welzijn van de medewerker in de organisatie. Anderzijds staat ook het welzijn van medewerkers centraal in de HRM-literatuur. HRM-auteurs zijn het erover eens dat het welzijn van medewerkers bijdraagt tot betere organisatieprestaties en beschouwen welzijn niet enkel als een *middel* voor deze betere prestaties, maar bekijken welzijn (wellbeing, welbevinden, et cetera.) van de medewerker als een *doel* op zich (Decramer et al., 2017). We verwijzen u alvast door naar hoofdstuk 5 ('Performantiemanagement') waar u een toepassing en voorbeeld zal kunnen lezen rond de impact van *performance management* op welzijn en prestaties. De keuze tussen efficiëntie en/of de 'menselijke' factor was een discussiepunt bij de initiële denkers in de klassieke organisatie-theorie maar blijft binnen de organisatie anno 2019 een belangrijke uitdaging.

1.3.2 EVIDENCE-BASED MANAGEMENT

We eindigen dit hoofdstuk met het idee van Evidence-Based Management. Wij willen hier poneren dat Evidence-Based Management een basisbeginsel is voor de toekomstige manager en alle organisatieadviseurs. We starten met een recent artikel rond een actueel probleem/issue in de wereld van hr, organisaties en organisatieadvies. In juli 2018 publiceert de krant *De Morgen* een artikel dat een model en de ervaringen rond een model beschrijft. Het model wordt gebruikt bij organisatieadvies om medewerkers elkaar beter te doen begrijpen: de zogenaamde kleurenmodellen (Somers, 2018).



Waarom kleurenmodellen op het werk onzin zijn: 'Jij bent rood en ik ben geel, en dat is niet eerlijk'

Door Sue Somers, *De Morgen*, 13 september 2018

Veel bedrijven en organisaties maken gebruik van kleurenmodellen om collega's elkaar beter te laten begrijpen. Een uitgelezen manier om gedrag op het werk bespreekbaar te maken, vinden sommige hr-adviseurs. Maar tegenstanders huiveren: 'Het is een kleurenbingo die nergens op slaat.'

Toen Katrien (*) enkele weken geleden haar ontslag indiende, viel haar baas allerm minst uit de lucht. Katrien was dertien jaar aan de slag geweest als wetenschappelijk onderzoeker, maar de laatste jaren was de relatie met haar rechtstreekse leidinggevende verzuurd geraakt: 'We kwamen gewoon niet overeen. Ik had voortdurend nieuwe ideeën, die zij vervolgens afkraakte.'

Tijdens Katriens exitgesprek liet haar baas verstaan dat het ontslag 'logisch' was. Prompt haalde hij een kaartje tevoorschijn met haar naam en bijbehorende kleur: Katrien bleek een 'gele' werknemer te zijn, haar leidinggevende een 'blauwe'. 'Blijkbaar passen onze karakters niet samen – geel staat voor creativiteit en enthousiasme, terwijl blauw introvert en analytisch is.'

Het was de eerste keer dat Katrien te horen kreeg dat ze een 'gele' werknemer is. 'Het is raar om in een kleurhokje te worden geduwd, maar tot daar aan toe – ik kon mezelf vinden in mijn typering. Maar waarom heeft niemand mij laten weten dat ik zo geboekstaafd stond? En waarom heeft mijn baas nooit geprobeerd om te bemiddelen tussen mij en mijn overste?'

Het was niet de eerste keer dat ik mijn ongenoegen over mijn functioneren kenbaar maakte. Moet je dat niet oplossen, in plaats van je te verschuilen achter een kleurboek?’

Na haar ontslag verdiepte Katrien zich in de betekenis van kleurenmodellen. Ze leerde onder meer dat ‘blauwe’ werknemers beter niet in een leidinggevende functie terechtkomen. Blauw, zo valt te lezen op diverse websites van coaches en teambuilders die kleurenmodellen propageren als een ‘snelle en betrouwbare humanresourcestool’, staat voor een ‘consciëntieus temperament’. Het zijn mensen die efficiënt en zorgvuldig zijn, maar vaak ook perfectionistisch en te kritisch. De lichaamstaal die ze hanteren is afstandelijk, met een ferme houding, direct oogcontact en geen gebaren – niet iemand die je boven je wilt hebben.



Het DISC-kleurenmodel, met vier persoonlijkheidsstijlen. © rv

Een kleine rondvraag in haar vriendenkring leerde Katrien dat veel bedrijven kleurenmodellen hanteren om hun personeel te catalogeren. Soms krijgen werknemers er workshops over, om elkaar beter te leren kennen en te begrijpen – ‘Ik ben rood dus je moet snappen dat ik veeleisend ben.’ Liever had ze zo’n workshop gehad, zegt Katrien, al komt het haar achteraf maar dunnetjes over.

‘Het klinkt als een idee dat een manager heeft opgedaan tijdens een cursus en daarna enthousiast op het werk invoert. Maar volgende week gaan ze naar een andere cursus, en is het weer iets anders. Het management waarvoor ik werkte, is zoekende. Ik kan begrijpen dat ze zich hebben laten verleiden tot een kleurensysteem. Ze waren er alleen beter consequent mee aan de slag gegaan.’

Heikele punten

Een ‘gele’ vergadering, een ‘rode’ baas: voor steeds meer mensen is het volkomen normale kantoortaal. Er bestaan inmiddels verschillende kleurenmodellen, waarvan DISC het vaakst voorkomt. Die methode groepeerde gedragskenmerken in vier persoonlijkheidsstijlen: dominant (rood), invloedrijk (geel), stabiel (groen) en consciëntieus (blauw). Vacature en Jobat onderschrijven het systeem en ook De Persgroep, eigenaar van deze krant, hanteert het DISC-model.

‘Het is een krachtig instrument dat als voordeel heeft dat je goedkoop en snel zaken bespreekbaar maakt, waardoor mensen beter gaan samenwerken’, zegt Karine Vandenberghe, die tot 1 juni humanresourcesdirecteur was bij De Persgroep en sindsdien aan de slag is als hr-adviseur en veranderingscoach. ‘Ik ben een grote fan van het systeem omdat je het begrip in teams ermee stimuleert – ik gebruik het om de communicatie tussen leidinggevend en medewerkers te bevorderen én om medewerkers aan introspectie te laten doen.’

Het DISC-model is gebaseerd op een vragenlijst waarbij werknemers zichzelf evalueren. ‘Die zelfevaluatie is meteen de zwakte van het systeem’, geeft Vandenberghe toe. ‘Toch zijn de rapporten die eruit voortkomen herkenbaar voor veel mensen. Het benoemt gedragskenmerken waarmee je onmiddellijk aan de slag kunt – zo breng je een discussie op gang. Tegelijk is DISC een fantastisch goede manier om te coachen, net omdat je vertrekt van een zelfanalyse. Daardoor is het minder delicaat om heikele punten ter sprake te brengen.’

Het nadeel is dat werkgevers hun werknemers in een hokje dreigen te stoppen – iets waartegen Vandenberghe zich altijd zal verzetten. ‘Het is belangrijk om in het achterhoofd te houden dat iedereen scoort op elke kleur – niemand is alleen maar “blauw” of “geel”. Er

zijn wel “gele” reacties of “blauwe” houdingen.’ Het DISC-model is overigens niet geschikt om te gebruiken tijdens rekruterings- en selectieprocessen, benadrukt Vandenbergh. Als consultant krijgt ze regelmatig de vraag om het DISC-model toe te passen tijdens aanwervingsprocedures, wat ze stevast weigert. ‘Daar bestaan veel betere instrumenten voor.’

Buikgevoel

DISC is een aantrekkelijk model dat mensen een jargon aanreikt om dingen bespreekbaar te maken, bevestigt Nele De Cuyper, professor arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie aan de KU Leuven. ‘Maar een wetenschappelijke methode is het niet – daarvoor is het te eenvoudig en te stereotyperend. Het zorgt ervoor dat mensen in bedrijven plots zeggen dat het niet tussen hen botert omdat de ene “blauw” is en de andere “rood”. Werknemers maken stereotypen van elkaar of gaan zich ernaar gedragen. Maar je kunt mensen niet in hokjes duwen – persoonlijkheid is nu eenmaal een complex gegeven. Bovendien is persoonlijkheid en gedrag geen een-op-eenrelatie.’

Maar waarom gebruiken zo veel bedrijven het model, als het niet deugt? ‘Omdat het toegankelijk is’, vermoedt De Cuyper. ‘Het stelt mensen in staat te praten over hun gedrag. Gebruikers ervan voeren ook aan dat het DISC-model gebaseerd is op het werk van de Zwitserse psycholoog en psychiater Carl Gustav Jung, maar zo recent is dat niet meer.’ Jung, de grondlegger van de analytische psychologie, heeft zelfs nooit aan wetenschappelijk onderzoek gedaan.

Het probleem, zegt De Cuyper, is dat er bij het DISC-model geen opvolging is. Mensen vergeten dat ze gedrag moeten benoemen in plaats van stereotypen. En op de lange termijn vervallen we sowieso in stereotiep denken over onszelf en over elkaar – tot zover de maakbare mens.

Wetenschappelijke studies over het DISC-model bestaan niet. Geen enkele psycholoog die zich daaraan waagt, precies omdat het pseudowetenschap is. Toch blijft het een klassieker bij bedrijven en organisaties. ‘Omwillen van de happy sheets’, denkt De Cuyper. ‘Dat zijn de opgetogen formulieren die een coach binnenkrijgt bij een evaluatie na een training. Mensen zijn blij en tevreden dat ze iets geleerd hebben. Maar ik betwijfel of ze over de juiste dingen hebben gepraat.’

Draagt wellicht ook bij tot het succes van kleurenmodellen: het feit dat veel humanresources-afdelingen van bedrijven geen gedragswetenschappers in hun rangen hebben. Want die doorprikken zulke methodes meteen, zegt professor Eva Deros van de Universiteit Gent,

waar ze arbeids-, organisatie- en personeelspsychologie doceert. Deros onderzocht recent de kloof tussen wetenschappelijke methodes en de dagelijkse gang van zaken op de hr-diensten van organisaties en bedrijven. Ze is de resultaten nog aan het verwerken, maar kan wel al bevestigen dat ze empirisch vaststelde dat kleurenmodellen een veel gebruikte praktijk zijn. ‘In mijn studie heb ik zo’n 2.000 mensen bevraagd, van wie slechts 20 procent een psycholoog is. Blijkbaar aanvaarden we dat hr-diensten voor het grootste deel bestaan uit pakweg juristen of economen – iets wat we bij een ingenieursafdeling of een artspraktijk nooit zouden tolereren. Je kunt het je niet voorstellen dat je bij de dokter langsgaat en dat een maatschappelijk werker je klacht onderzoekt – waarmee ik trouwens niets verkeerd wil zeggen over maatschappelijk werkers, noch over juristen en economen.’

Hr-managers met een psychologische achtergrond, zo ondervond Deros tijdens haar onderzoek, zijn veel minder geneigd mee te gaan met niet-wetenschappelijke instrumenten zoals kleurenmodellen dan hun collega’s die niet gediplomeerd zijn in de gedragswetenschappen. ‘Een bevinding die niet bepaald mijn verbazing wekte, maar het is goed om over de feiten te beschikken. We denken allemaal dat we mensen verstaan omdat we zelf mens zijn, maar dat is niet zo. We bedotten onszelf.’

Bij human resources speelt het buikgevoel een grote rol, geeft Deros aan. ‘We denken: die persoon voelt goed of maakt een goede indruk, dus hij of zij zal ook een goede werknemer zijn. Maar menselijk gedrag leren observeren en interpreteren is een wetenschappelijke discipline die specifieke knowhow en vaardigheden vereist. Het is belangrijk dat mensen die in de human resources werken en geen psychologen zijn, zich voortdurend bijscholen om nieuwe tools en modellen kritisch te benaderen en aan wetenschappelijke criteria te toetsen.’

Deros wil niemand met de vinger wijzen – integendeel: ze spaart de zelfkritiek niet. ‘Dat er zo’n kloof bestaat tussen de wetenschap en de praktijk in de human resources, is voor een deel ook mijn schuld. Het is mijn taak om vanuit de unie een brug te slaan naar het werkveld. En soms lopen we achter – bedrijven doen volop aan videoselectie, terwijl daar amper wetenschappelijk onderzoek over bestaat.’

De Cuyper schuift de Big Five naar voren als een betrouwbare persoonlijkheidstest en een ideale vervanger voor DISC. De Big Five meet vijf persoonlijkheidskenmerken: extravertie, servicegerichtheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor nieuwe ervaringen.

Hr-coach Vandenberghe is niet overtuigd. ‘Ik wens je veel succes om met zulke klinische termen in een bedrijfscontext aan de slag te gaan. Wat je krijgt zijn ziektebeelden – de tegehanger van emotionele stabiliteit is nervositeit. Ik vind het delicaat om werknemers zo te beschrijven. Dan spreek ik liever van creatieve types.’

Leugendetector

Een niet onbelangrijk risico van kleurenmodellen, waarschuwt hr-consulent Patrick Vermeren, is dat managers zich erachter verschuilen om geen beslissing te hoeven nemen – dat doet het model wel voor hen. ‘Er zijn bedrijven die op basis van kleurenmodellen werknemers verplichten hun carrière een andere richting uit te sturen of hen ontslaan omdat ze zogezegd niet in een team passen.’

Wie zoiets meemaakt, zou naar de rechter moeten stappen, vindt Vermeren. ‘In de Verenigde Staten gebeurt dat, met grote schadevergoedingen als gevolg. Het is Amerikaanse psychologen verboden met niet-wetenschappelijke instrumenten te werken. In Nederland neemt men de accreditatie af van psychologen die pseudowetenschap beoefenen, maar in België mag iedereen vrolijk zijn gang blijven gaan. Eigenlijk is het crimineel.’

Vermeren weet waarover hij spreekt: hij schrijft momenteel een boek over evidence-based human resources, waarin hij 55 modellen onder de loep neemt – 25 mythes, 15 gedeeltelijke waarheden en 15 correcte praktijken. Kleurenmodellen klasseert hij categoriek bij de mythes. ‘Er zijn er drie: DISC, Insights Discovery en Herrmann Brain Dominance Instrument, waarvan DISC het meest bizarre is, omdat kleuren er een echte betekenis blijken te hebben.’

Hebben we te danken aan William Moulton Marston, die ook een prototype ontwierp van de leugendetector, nog zo’n dubieus instrument waarmee we in België hoog oplopen. Na zijn carrière als psycholoog werd Moulton Marston tekenaar en ontwierp hij Wonder Woman, een stripfiguur waarin hij elementen verwerkte uit zijn verleden als psycholoog: de lasso van Wonder Woman fungeert als leugendetector – telkens als Wonder Woman er iemand mee aanraakt, moet die de waarheid spreken.

‘Moulton Marston was van mening dat basisemoties zoals boosheid, angst en verdriet ons gedrag sturen. Die emoties kende hij kleuren toe’, zegt Vermeren. ‘Blauw verbond hij aan dominantie (dominance), rood aan verleiding (inducement), geel aan onderdanigheid (submission) en groen aan gehoorzaamheid (compliance). Hij ging daar nogal ver in: geel stond voor hem ook voor lafheid, een kleur die hij met vrouwen en het Chinese volk associeerde. Moulton Marston had het ook over ‘psychons’, eenheden in het brein die energie en kleur-sensaties zouden produceren – wat onzin is.’

Dat de DISC-kleuren vandaag een andere invulling kennen, is het werk van Walter Clarke. De psycholoog zette de theorie van Moulton Marston om in een vragenlijst en maakte van blauwe dominantie een rood gedragskenmerk. Blauw werd bij hem consciëntieusheid, geel kwam voor invloed te staan en groen voor stabiliteit, in plaats van gehoorzaamheid.

‘Dat zet de bullshitdetector op scherp’, signaleert Vermeren. De reden waarom het DISC-model ondanks het pseudowetenschappelijke karakter zo populair blijft, heeft volgens hem verschillende oorzaken. ‘Het is een eenvoudig model dat mooi verpakt is – iets mysterieus met emoties en kleuren scoort altijd. Bovendien speelt het bandwagon-effect: zo veel duizenden mensen hebben de test al afgelegd, dus er moet wel iets goeds aan zijn. Maar veel hr-coaches zijn te lui om uit te zoeken hoe het precies zit. Zij hanteren liever het autoriteitsargument: het is gebaseerd op een bekende psycholoog, wat kan er dan mis mee zijn?’

Het stuit Vermeren tegen de borst dat er gediplomeerde psychologen zijn die het DISC-model tegen beter weten in gebruiken onder het mom van een gespreksstarter. ‘Dat is alsof je bij een dokter komt die jou vertelt dat je kanker hebt. “Of nee, het is maar hepatitis C. Speelt allemaal geen rol, we brengen maar een gesprek over uw gezondheid op gang!” Het snijdt totaal geen hout om met onzinnige argumenten een zinnig gesprek op gang te willen brengen.’

In plaats van kleurenmodellen heeft Vermeren het over een kleurenbingo. ‘De modellen spreken elkaar zelfs tegen: bij Insights Discovery staat rood voor autoriteit, macht en controle terwijl het originele DISC-model van Moulton Marston rood associeert met een actieve liefdesreactie die tot onderdanigheid leidt – zoals een kind dat een hand uitsteekt naar zijn moeder. Je zou er net zo goed een horoscoop kunnen opplakken. Het slaat nergens op.’

(*) Katrien is een schuilnaam.

We lezen in het artikel dat er voor- maar vooral veel tegenstanders zijn van dit kleurenmodel. De belangrijkste kritiek is dat het model nog nooit heeft aangetoond dat het ‘werkt’ en dat het ontwerp niet gebaseerd is op basis van bevindingen in het onderzoek. Nochtans is dit cruciaal, want op welke basis nemen we beslissingen en nog erger: wat zijn de gevolgen van het nemen van beslissingen op basis van dergelijke – niet op onderzoek gebaseerde – modellen? **Evidence-Based Management** legt de vinger op de wonde en brengt soelaas.

Artsen en medici baseren zich op *‘evidence’* om diagnoses te stellen voor de patiënt. Het idee dat beslissingen in de medische wereld gebaseerd moeten zijn op de nieuwste en beste kennis van wat echt werkt, heeft de laatste decennia zeer duidelijk aan belang gewonnen. Het groeiend aantal artsen en zorgverstrekkers in de medische wereld dat zich bij de beweging aansluit, is toegewijd aan het beginsel van Evidence-Based Management, meer specifiek aan het identificeren, verspreiden en vooral het toepassen van degelijk uitgevoerd en klinisch relevant onderzoek (Pfeffer & Sutton, 2006).

Evidence-Based Management wint de laatste jaren meer en meer aan belang in organisaties. Managers moeten ook diagnoses stellen, gebaseerd op de kennis van wat het best werkt in organisaties. En dit gebeurt nu nog te weinig. De uitdaging om *‘evidence-based’* binnen organisaties te werken is groot, volgens experts. Het bewijs is soms zwakker (dan in de geneeskunde); bijna iedereen (met of zonder opleiding in het vakgebied) kan een *‘managementexpert’* zijn; en vreemde (niet altijd traceerbare) bronnen en ervaringen worden gebruikt om managementadvies te genereren. Daarenboven is het voor de manager, de leidinggevende, de trainer en de organisatieadviseur vaak niet zo simpel om zomaar alle relevante en vooral recente wetenschappelijke literatuur te vinden en op te volgen.

De oplossingen creëren voor organisaties is ook niet zo’n gemakkelijke klus. Managers die op zoek zijn naar hét beste bewijs worden namelijk geconfronteerd met een uitdagend probleem: omdat organisaties zo enorm verschillen in grootte, vorm en leeftijd, is het veel risicovoller om te veronderstellen dat een bewezen *‘remedie’* die ontwikkeld werd in één organisatie ergens anders effectief zal zijn (Pfeffer & Sutton, 2006, Barends, 2015).

Binnen Evidence-Based Management gaan we ervan uit dat managers (zoals artsen) hun vak beter kunnen oefenen als ze routinematig worden geleid door de beste logica en bewijsmateriaal – en als ze ook constant naar nieuwe kennis en inzicht zoeken, zowel binnen als buiten hun bedrijven, om hun aannames bij te werken. Jeffrey Pfeffer beweert dat managers en organisaties die het dichtst in de buurt komen van Evidence-Based Management, een uitgesproken concurrentievoordeel hebben.

Om medewerkers, teams en de organisatie te begrijpen, te verklaren en te adviseren is het belangrijk om ons te baseren op *‘evidence’* (Briner et al., 2009). Het is vooral niet aangewezen om ons te baseren op enkel een *common*

sense-benadering (of het buikgevoel). Adviezen aan organisaties of beslissingen in organisaties zijn te vaak gebaseerd op *‘fads & fashions’* (Abrahamson & Fairchild, 1999), op succesverhalen van beroemde CEO’s en bedrijfsleiders en op basis van zelfverklaarde experts of ervaringsdeskundigen. Tegelijkertijd zien we dat ook traditionele modellen maar ook nieuwe, geavanceerde oplossingen voor individuen, teams en organisaties vaak niet waarmaken wat ze beloven en geen antwoord kunnen bieden op nieuwe problemen in deze complexe omgeving. Dit creëert een heuse uitdaging voor managers, bedrijfsleiders en organisatieadviseurs: hoe kunnen we de organisatie ondersteunen aan de hand van valide en betrouwbare *‘evidence’*?

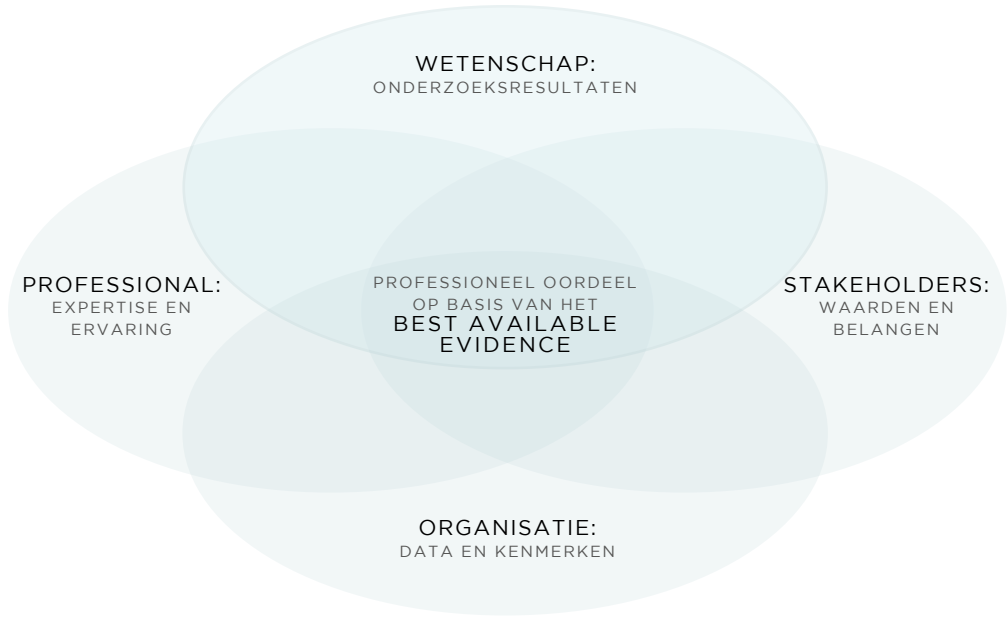
Als reactie op dit probleem is Evidence-Based Management geïntroduceerd met als doel de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren door gebruik te maken van kritisch geëvalueerde evidence uit meerdere bronnen: **organisatiegegevens, professionele expertise, belangen van stakeholders en wetenschappelijke literatuur**. Verschillende auteurs beschrijven en verklaren de specifieke vaardigheden die nodig zijn om bewijsmateriaal te verzamelen, te begrijpen en te gebruiken om beter geïnformeerde organisatorische beslissingen te nemen (bijvoorbeeld: Barends & Rousseau, 2014).

Het idee van Evidence-Based Management is dat beslissingen van goede kwaliteit zouden moeten zijn, gebaseerd op een combinatie van **kritisch denken en het beste beschikbare bewijsmateriaal** (oftewel evidence). Hoewel alle organisatieadviseurs evidence gebruiken in hun besluitvorming, wordt er gesteld dat slechts weinig aandacht gegeven wordt aan de *kwaliteit* van dat bewijsmateriaal. Het resultaat hiervan zijn slechte beslissingen in onze organisaties. Beslissingen die gebaseerd zijn op ongefundeerde overtuigingen, modegrillen (hypes) en ideeën gepopulariseerd door managementgoeroes. Dit maakt dat we ten slotte terechtkomen in een situatie van slechte beslissingen, slechte resultaten en een slecht beperkt begrip van waarom er iets misgaat in de organisatie (Barends et al., 2014).

De combinatie van kritisch denken en de best *available evidence* vormt de basis van Evidence-Based Management. Maar wat bedoelen we nu met de term *‘evidence’*. Auteurs geven aan dat evidence gaat over informatie die een hypothese ondersteunt of verworpt. Het werken op basis van de best beschikbare evidence (Barends et al., 2014) betekent dat managers en organisaties beslissingen baseren op het best mogelijke inzicht dat voortkomt uit vier bronnen: de organisatie, de stakeholders, de professional en

de wetenschap. Alle informatie uit deze vier bronnen dienen we kritisch te analyseren (Ten Have, 2017).

Het Center for Evidence-Based Management (www.cebma.org) heeft een methode ontwikkeld om evidence-based beslissingen te nemen. In hun methode komen de bronnen samen die inzichten en informatie geven en dienen te worden geïntegreerd in de besluitvorming (Briner et al., 2009):



De vier elementen van Evidence-Based Management

1. *The best available organizational evidence:* data over de eigenheid van de context en de organisatie

Data en gegevens over de organisatie zijn essentiële bronnen om de vraagstukken in de organisatie te contextualiseren en te identificeren. Concreet worden hier data, performance-indicatoren en dergelijke verzameld binnen de organisatie: financiële indicatoren, maar ook interne organisatie indicatoren zoals procesindicatoren of klantentevredenheidscijfers.

2. *The best available evidence* van stakeholders/betrokken partijen

Belangen, waarden en percepties van interne en externe stakeholders zijn tevens een belangrijke bron van informatie die ons kan voeden in een

kwaliteitsvolle besluitvorming. Interne stakeholders zijn bijvoorbeeld medewerkers, leidinggevenden, en bestuurders. Voorbeelden van externe stakeholders zijn leveranciers, klanten, aandeelhouders, de overheid en de maatschappij.

De waarden en belangen van stakeholders laten zien wat stakeholders belangrijk vinden en hoe zij zouden kunnen reageren op de mogelijke consequenties van beslissingen.

3. *The best available expert evidence* (bijvoorbeeld hr-managers en organisatieadviseurs)

Een derde bron van informatie wordt gevormd door de **professionele expertise** en ervaring van managers, consultants, *business leaders* en andere *practitioners*.

Professionele expertise en ervaring zijn zeker ook belangrijke voedingsbronnen om tot een kwaliteitsvolle besluitvorming te komen. Op basis van kennis en ervaring kan een professional een inschatting doen of een voorliggend issue daadwerkelijk actie vraagt, of de beschikbare informatie betrouwbaar is, of de inzichten uit wetenschappelijk onderzoek van toepassing zijn in deze specifieke situatie en of een mogelijke oplossing ook in deze situatie kan gaan werken.

4. *The best available scientific evidence:* in hoeverre is aangetoond dat het gewenste effect wordt bereikt?

De laatste bron gaat over de relevante wetenschappelijk inzichten en onderzoeksresultaten die zijn gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften. Hoewel veel practitioners tijdens hun opleiding relevante informatie opdoen, is het de vraag hoe actueel die kennis nog is als ze al jaren op de arbeidsmarkt zitten. Net zoals we van medici verwachten dat we geen diagnose krijgen op basis van een achterhaalde methode en evidence, is het ook zo dat we onze organisaties niet willen aanpassen en inrichten volgens achterhaalde methodes. Het gaat dus om het zoeken en beoordelen van actuele wetenschappelijke inzichten, die relevant zijn voor het op dat moment voorliggende vraagstuk.

In combinatie leveren de vier bronnen inzichten op die organisaties, managers en adviseurs helpen bij het nemen van evidence-based besluiten.

Alhoewel losse managementflodders aanwezig blijven en aangeprezen worden, zien we heel wat protest van academici, organisatieadviseurs en experts. Velen geven aan dat we afstand moeten nemen van pseudowetenschappelijke theorieën, en foute meetinstrumenten om gedegen besluiten in organisaties te nemen.

1.4 BESLUIT

Een blik op de geschiedenis toont ons het belang van de rationele benadering en de Human Relations Movement. Frederik Taylor en Henri Fayol spelen een belangrijke rol in de rationele benadering en worden uitvoerig behandeld in dit eerste hoofdstuk. Scientific Management is een wetenschappelijke benadering van management waarbij alle taken in een organisatie worden geanalyseerd, geroutiniseerd, verdeeld en gestandaardiseerd. De Amerikaan Frederick Taylor heeft organisaties efficiënter gemaakt door vooral de snelheid van het werk te verhogen en het werk en de verschillende taken *op een ander manier* te organiseren. Taylor gaf aan dat er slechts *'one best way'* bestond om het werk aan te pakken. Medewerkers (arbeiders in fabrieken) hadden absoluut geen vrijheid meer om te kiezen *hoe* ze hun werk moesten aanpakken en uitvoeren. Het werk en de principes van Taylor riepen heel wat weerstand op. De Fransman, Henri Fayol, definieerde een aantal algemene principes voor managers: plannen, organiseren, leiden, coördineren en besturen. Om deze vijf basistaken van het management goed uit te voeren, moeten veertien algemene principes worden nageleefd. Binnen de Human Relations Movement vestigden nadien een aantal onderzoekers de aandacht op de *medewerker* in de organisatie. Voor het eerst werd de factor *'mens'* als belangrijk gezien. De Hawthorne Studies suggereerden dat *'supportive supervision'* een impact had op een hoge productieoutput. Vervolgstudies konden deze eerste resultaten niet altijd bevestigen, maar de invloed van de Hawthorne-onderzoeken op de Human Relations-beweging en het denken over organisaties en het management van organisaties was desalniettemin enorm. Elton Mayo en zijn collega's benadrukten het belang van de menselijke behoeften van medewerkers in de organisatie. Douglas

McGregor formuleerde de bekende X en Y-theorie. Theorie Y gaat ervan uit dat medewerkers in de organisatie zelfsturend, betrokken, verantwoordelijk en creatief zijn. Dit staat in schril contrast met de negatieve assumpties van Theorie X: daar zijn medewerkers uiterst passieve medewerkers in de organisatie. Managementsystemen opgebouwd vanuit het geloof in theorie X zijn sterk op controle en op regels gericht. Dit heeft vanzelfsprekend repercussies op het gedrag en de prestatie van de medewerker in de organisatie. Gelukkig zijn organisaties, managers en leidinggevendenden anno 2019 meer en meer gaan inzien dat medewerkers actieve sociale mensen zijn en werden er stappen ondernomen om meer humane en minder op controle gerichte werkomgevingen en organisaties te creëren.

Een blik op de geschiedenis van organisatiemanagement toont aan dat er sedert de start van het denken over organisaties verschillende klemtonen belangrijk werden gevonden. De keuze of tweespalt tussen **efficiëntie en/of de 'menselijke' factor** binnen de organisatie blijft tot op heden een belangrijke uitdaging. Zo zullen we verder in dit boek een aantal perspectieven bekijken die verschillende visies hebben over prestaties en welzijn. Er is bijvoorbeeld een kritische stroming die zegt dat HRM wel goed is voor het presteren van een organisatie, maar geen of zelfs een negatief effect heeft voor het welzijn van de medewerker. Een ander perspectief zegt dan weer dat HRM kan leiden tot een prestatieverhoging, maar tevens gepaard gaat met een vermindering in het welzijn van medewerkers. Of misschien zijn er wel perspectieven die ervan uitgaan dat HRM een positief effect heeft op zowel het welzijn van medewerkers, als ook op het presteren van organisaties? Later hierover zeker meer. Wat zeker is: het zoeken naar een balans blijft een uitdaging binnen organisaties.

We leren over organisaties door middel van theorie, onderzoek en praktijk. Evidence-Based Management impliceert dat wetenschap en praktijk, onderzoeker en professional elkaar voeden. Evidence-Based Management helpt ons om op een gedegen manier juiste adviezen en besluiten te nemen in de organisatie.