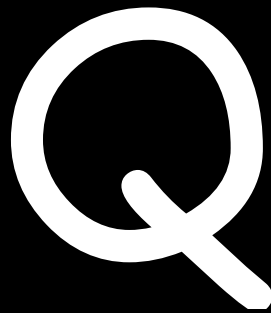


# Sociology of Organisations

lessen + teksten



quickprinter  
Koningstraat 13  
2000 Antwerpen  
[www.quickprinter.be](http://www.quickprinter.be)

Nieuw!!!

Online samenvattingen kopen via

[www.quickprintershop.be](http://www.quickprintershop.be)

Like us on Facebook!



[www.facebook.com/quickprintershop](http://www.facebook.com/quickprintershop)

## 1. Organisaties als rationele systemen

Als kind komen we al in een organisatie terecht: ziekenhuis, school, kinderopvang. De structuren van organisaties hebben invloed op de biografie van mensen. Organisaties hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken, maar verschillen ook in grootte, structuur en diensten. In moderne samenlevingen vervullen organisaties een taak die vervuld moet worden zodat de samenleving kan functioneren.

### 1.1. Types van organisatorische problemen en publiek in een matrix

Er bestaan 4 types publiek en vier types problemen.

	<b>Gewone werknemers (bijvoorbeeld aan de productielijn)</b>	<b>Werkgevers en managers</b>	<b>Contactpubliek (directe relatie met de organisatie, onzichtbare bureaucratie) bijvoorbeeld electrabel en de mensen die het gebruiken</b>	<b>Het algemene publiek (indirecte relatie met de organisatie, politici, wetenschappers)</b>
<b>Controle over besluitvorming</b>	+	+ -	+	+ -
<b>Werkklimaat</b>	+	+ -	+ -	-
<b>Macht/plannen van doelen</b>	+ -	+	-	-
<b>Beleidsvoering</b>	+ -	+	+ -	+ -

(+ is vaak, + - is soms, - is zelden)

1. **Controllability:** beslissingen worden boven je gemaakt.
2. **Kwaliteit van leven:** werkklimaat, bijvoorbeeld hitte, work-life balance, stress
3. **Planning:** doelen stellen, planning
4. **Manageability:** werknemers zijn soms niet gemotiveerd om taken uit te voeren, maar managers zijn van hen afhankelijk. Hoe de plannen uitwerken: zijn er onvoorziene gevolgen? Bijvoorbeeld: nu zijn we stil, maar als we allemaal beginnen te praten heeft Frederik een probleem met manageability en daardoor kan hij zijn plannen niet goed uitvoeren.

### 1.2. Wat is een organisatie?

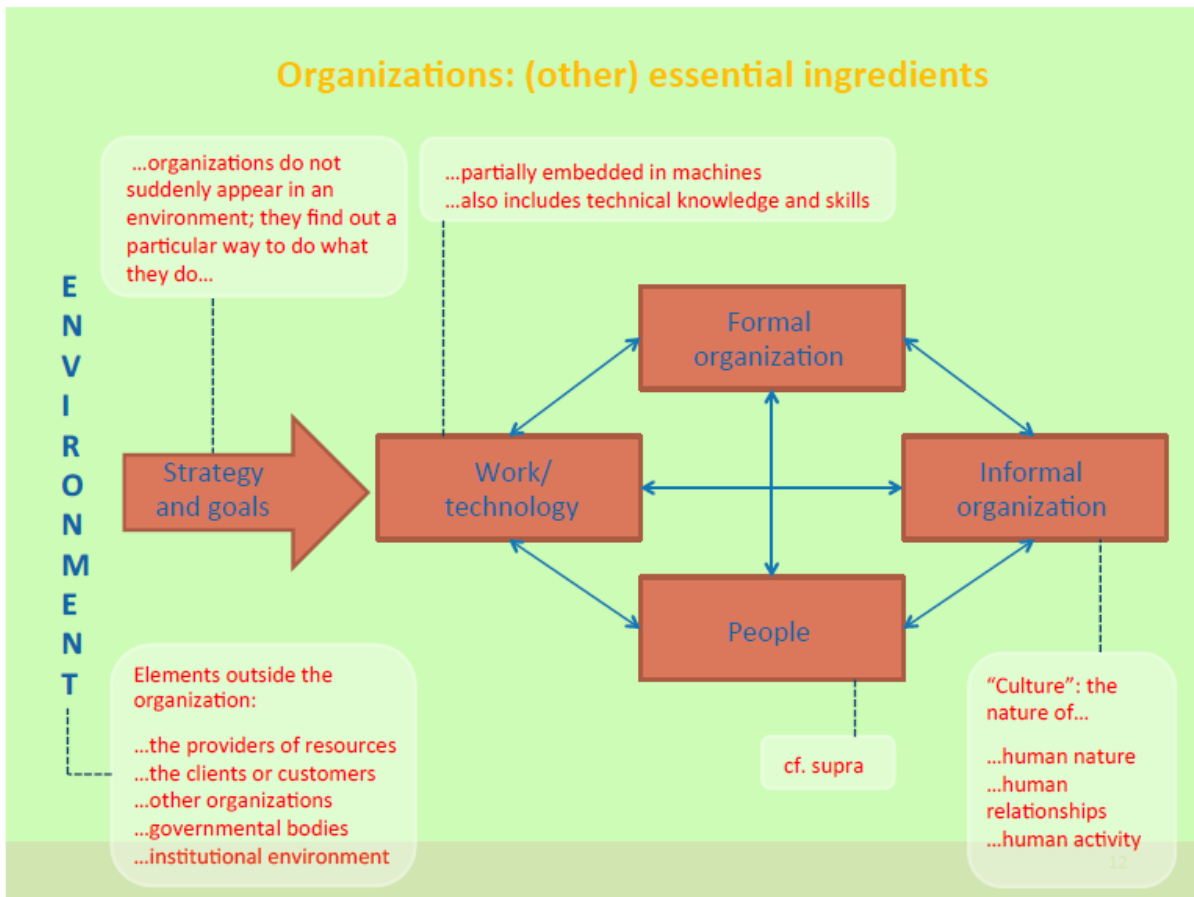
Blau en Scott (1962): "een organisatie is doelbewust vastgelegd om een doel te bereiken. Dit is anders dan bijvoorbeeld een familie. Een organisatie ontstaat op natuurlijke wijze en doelen zijn specifiek"

Etzioni (1964): "een organisatie is een sociale eenheid, die bewust geconstrueerd en gereconstrueerd wordt om specifieke doelen te zoeken. Doelen veranderen door de tijd (bijvoorbeeld door globalisering en ict). Een reconstructie van een organisatie gaat geleidelijk en traag. Het afstellen van doelen en middelen is rationele en berekenende actie."

Stinchcombe (1967): "elke sociale opstelling waarin activiteiten van sommige mensen systematisch worden gepland door andere mensen om een speciaal doel te bereiken, is een formele organisatie."

Er is een verschil tussen constitutionele macht tussen leden van organisaties. Organisatorische problemen zijn daardoor onvermijdelijk. Machtspatronen liggen vast als een blauwdruk en bepalen beslissingen en de constructie van sociale relaties (en daarmee ook conflicten, coöperatie en participatie). De structuur van de organisatie bepaalt wat je kunt doen binnen een organisatie.”

### 1.3. Klassieke weergave van een organisatie



Informele aspecten: hoe moet je mensen belonen? Door hoger loon, door sociale status. Samenwerking of competitie? Een organisatie wordt beïnvloed door de omgeving waarbinnen deze zich bevindt. Omgevingsfactoren werken in op de structuur van een organisatie, hoe de organisatie zijn doelen vooropstelt en probeert te overleven. Elke organisatie bevindt zich in een technologische, fysieke, culturele en sociale omgeving. Om te overleven zijn organisaties afhankelijk van de types van relaties met grotere systemen waarvan ze deel uit maken. Een organisatie hanteert een bepaalde strategie die onderhevig zijn aan het type ‘markt’ en cliënten waar ze op gericht zijn. Deze strategie en doelen hebben weer invloed op de taakverdeling en de technologie die gebruikt wordt binnen een bedrijf.

Formele kenmerken:

- Expliciet vastgelegd
- Human resources: manier om personeel aan te werven en op te leiden
- Taakontwerp: takenpakket die verbonden is aan de functie van het bedrijf
- Organisatiestructuur: afstemmen van verschillende units

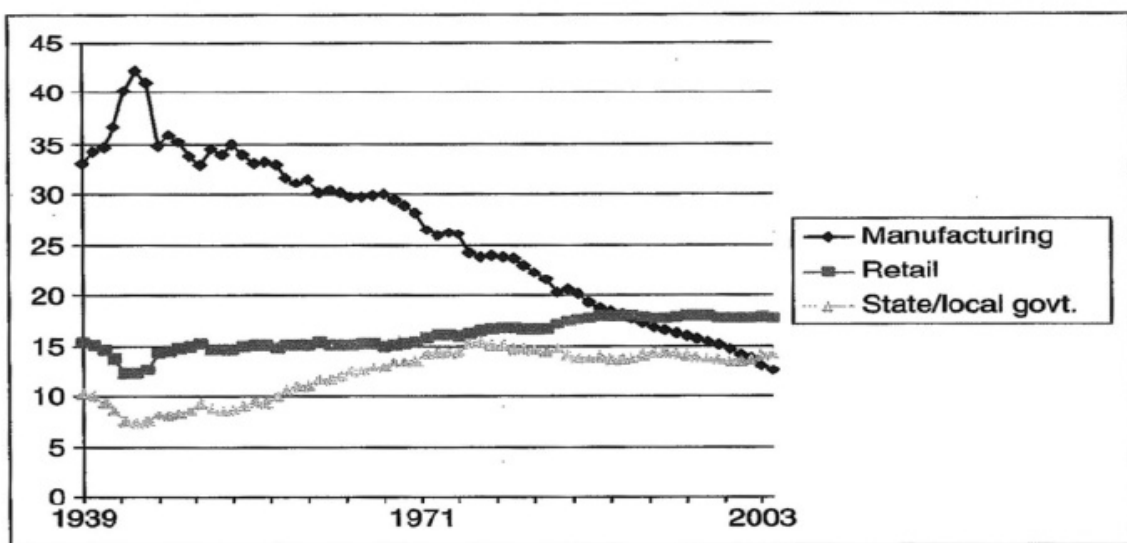
Informele structuur:

- Cultuur: patroon van waarden, overtuigingen en verwachtingen die min of meer gedeeld worden onder leden van de organisatie
- Sociale netwerken
- Grote invloed op de werking binnen het bedrijf

#### 1.4. Van gemeenschappelijke tot uiteenlopende kenmerken

1. Diverse organisaties
2. Diverse onderzoeksinteresse
3. Diverse levels van analyse
4. Diverse theoretische perspectieven

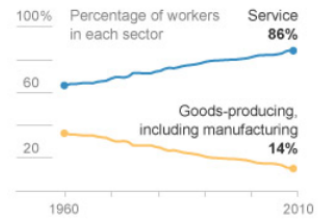
##### 1.4.1. Diverse organisaties



Sinds de jaren '90 zien we een verschuiving van productie-economie naar een diensteneconomie. Technologische vooruitgang zorgde voor arbeidsbesparing en groei van de economie. De vooruitgang in productiviteit en daardoor lagere prijzen, maar geen hogere vraag naar goederen. Organisaties verschillen van elkaar in hun focus en de manier van werken. Sommige organisaties zijn kapitaalkrachtig, anderen leggen de klemtoon op menselijk kapitaal. Sommige organisaties nemen personeel aan voor alle activiteiten in het bedrijf, anderen besteden veel uit. Organisaties verschillen ook omdat zij betrekking hebben op verschillende omgevingen.

## A Shift From Manufacturing

A look at the largest employers shows how America's economy has changed. Over the last 50 years, the country has shifted from creating goods to providing services. Today, about a tenth of Americans work in manufacturing, while service providers and retailers like Walmart and temp firms like Kelly Services employ about six in seven of the nation's workers.



By AMANDA COX, CHARLES DUHIGG, XAQUÍN G.V., MIKA GRÖNDAHL, HAEYOUN PARK, GRAHAM ROBERTS, KARL RUSSELL | [Send Feedback](#)

Gele= goederen, blauw=service. We zien een omslag naar de diensteneconomie.

Mensen kijken met een persoonlijke bril naar een organisatie. Ze leggen een andere focus.

### 1.4.2. Diverse onderzoeksinteresse

Different disciplines	Different objects	Different aspects of the same object
Political sciences	Political parties, state administrative structures	Power processes and decision making
Economics	Business firms	The allocation of scarce resources, productivity, efficiency
Sociology	Voluntary associations, nonprofit agencies	Status orderings, norms, organizational legitimacy
Anthropology	Comparative administration in non-Western societies	The effects of diverse cultural values
Psychology	Individual organizational members	Perception, cognition, motivation

### 1.4.3. Diverse analyseniveaus

We kunnen kijken naar individuen (=psychologisch), organisaties en systemen van organisaties. Wij kijken vooral naar meso- en macro-niveau.

### 1.4.4. Diverse theoretische perspectieven

Rationeel, open, natural.

## 1.5. Een organisatie als een rationeel systeem

Leden van de organisatie zijn doelgerichte en gecoördineerde agenten. De formele rol is onafhankelijk van de persoon. Begrippen zijn: informatie, efficiëntie, optimalisering, implementatie en ontwerp, autoriteit, controle, coördinatie en regels. Rationeel gedrag vindt plaats binnen afgebakende grenzen. De nadruk ligt op doelspecificiteit en formalisering.

		GOAL SPECIFICITY	
		Low	High
FORMALIZATION	Low	<u>Communities</u>	<u>Student tasks, social movements,...</u>
	High	<u>Primary groups, families,...</u>	<u>Organization</u>

Een milieubeweging heeft een specifiek doel, maar is niet geformaliseerd. Green Peace is dat dan weer wel. → Organisaties zijn collectieven, om doelen te berekenen en zijn erg geformaliseerd.

### 1.5.1. Goal specificity

Doelen sturen de organisatiestructuur. Ze bepalen de taken, welk personeel er nodig is en welke bronnen er moeten worden toegewezen. Vage doelen vormen geen solide basis voor organisaties. Doelen moeten specifiek zijn en gelimiteerd, want anders zijn ze onstabiel.

### 1.5.2. Formalization

Formalisering van de organisatie betekent regel en normen. Voordelen:

- Rollen worden omschreven onafhankelijk van de eigenschappen van de persoon.
- Gedrag is voorspelbaar
- De structuur van relaties tussen rollen is altijd zichtbaar.
- Vermindering van conflicten en statusstrijd.
- Formalisering legitimeert de ongelijkheden in hiërarchie.

Carter: psychologische experiment waarbij de ene groep een leider had, de andere groep niet. Het leiderschap werd makkelijker geaccepteerd in de eerste groep.

Merton: sociometrische structuur en formele structuur. Autoriteitsverschillen tussen bijvoorbeeld een student en leraar, we gaan op een professionele manier met elkaar. Als een van de studenten de leraar niet meer tof vindt, is dat de sociometrische structuur. Mensen kunnen dat loskoppelen van de formele structuur.

## 1.6. Taylor's scientific management (1856-1915)

Taylor wilde de efficiëntie verhogen. Elke menselijke taak in de productie moest gerationaliseerd worden door standaardisering. Taylor onderzocht de meest efficiënte technieken voor een maximale output. Hij analyseerde de taken van arbeiders op wetenschappelijke wijze, om zo de ideale manier te ontdekken. Hij zag dat de mensen niet efficiënt werkten, ze waren 'lui'. Hij bedacht gedetailleerde

regels. Elke taak wordt verdeeld in deeltaken, die worden opgemeten in tijd. Er is strikte controle en arbeiders zijn vervangbaar. Dit is scientific management.

Filmpje: autofabriek

Auto's werden met de hand gemaakt, dit duurde weken. Groot verschil tussen de mensen die ze maakten en de mensen die er in reden. Om de productie goedkoper te maken. Geïnspireerd door Taylor. "Elke werknemer werkt zo traag als mogelijk is". Hij bekeek elk ding die ze deden. Toen ze bestudeerd werden, werkten ze plots veel sneller en harder. Taylorisme verdeelde autoproduktie in kleine deeltaken. Daar was minder kennis voor nodig en ging sneller. Transitie naar machines. Henri Ford: assemblyline. De lijnen waren de sleutel naar massaproductie. Rode draad: toepassing van Taylorisme. Nog steeds relevant vandaag: discipline, zelfscan.

Taylor gelooft dat scientific management het beste is voor arbeiders en managers, omdat het conflicten over de verdeling van de economische taart verminderd en de economische taart vergroot. De rol van het management moet verlopen via analytische en wetenschappelijke procedures.

Deze theorie is bottom-up. Hij veranderde de specifieke taken van arbeiders, daardoor werd de organisatie meer efficiënt. Taylor besteedde veel tijd aan formalisatie, maar ook aan het motiveren van mensen. Hoe harder men werkt, hoe meer productie, hoe meer loon voor iedereen. Vakbonden zijn dan niet meer nodig! Onderliggend concept: luie werknemers, vervangbaarheid van de werknemers.

Henri Ford ging nog verder: hij voegde machines, verwisselbare onderdelen en assemblage toe, die de productiviteit van werknemers verbeterde tot gestandaardiseerde producten voor de massamarkt.

### 1.7. Adam Smith

Division of Labour: eerst maakte elke werknemer een pin. Als we het echter verdelen in verschillende kleine taakjes, kan je veel efficiënter produceren.

### 1.8. Henri Fayol: administratieve theorie

Fayol werkte in een mijnfabriek. Hij zag dat het niet goed ging in de fabriek en hij wilde herorganiseren. Zijn aanpak was echter heel anders dan Taylor: top-down. Hij had veel aandacht voor de functies van het management. Als managers zijn principes zouden toepassen, zou de organisatie efficiënter worden. Fayol beschreef de bureaucratische organisatie zoals Weber: 'een verdeling van arbeid (coördinatie) en specialisatie van de functie zorgt ervoor dat men gespecialiseerde kennis en bekwaamheid kan ontwikkelen'. Individuen moeten hun eigen belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie. Managers moeten het werk dat in eerste instantie verdeeld is coördineren en terug samenvoegen. Fayol had ook aandacht voor het menselijke aspect: managers moeten zorgen voor sociale harmonie door eerlijk (fair) te zijn, zich te bekommeren om het welzijn en loyaliteit te stimuleren. In de tijd van Fayol waren er veel stakingen in Frankrijk, wellicht werd hij hierdoor geïnspireerd.



### 1.8.1. Coördinatie

- Scalair principle: duidelijke lijn van autoriteit. Werknemers mogen ook horizontaal communiceren, maar enkel met toestemming van hun leidinggevende.
- Unity of command principle: Er is één leidinggevende, dat voorkomt verwarring. Teveel koks, verpesten de soep. Voorkomen van dubbel werk.
- Span of control principle: hoe veel mensen je in je team kunt hebben, zonder controle te verliezen? Span of control is tegenwoordig groter geworden, omdat we nu kunnen controleren met hulp van technologie.
- Exception principle: moeilijke, niet-routine taken, moeten worden gedaan door supervisors. Routineklusjes door werknemers.

### 1.8.2. Specialisatie

- Departmentalization principle: gerelateerde activiteiten worden gegroepeerd. Door verdeling van taken, hebben werknemers verschillende vaardigheden en bekwaamheden. Specialisatie leidt tot grotere taakvaardigheid, dan wanneer iedereen elke taak zou moeten kunnen doen. Er kan gegroepeerd worden op basis van:
  - Doel: activiteiten met hetzelfde subdoel (bijvoorbeeld marketing)
  - Proces: activiteiten die hetzelfde operations vragen (bijvoorbeeld programmeren)
  - Klanten: activiteiten die hetzelfde publiek hebben
  - Plaats
- Line-staff principle: de line-activiteiten houden zich bezig met de productielijn, ze zorgen ervoor dat het organisatorisch doel bereikt wordt. De staff-activiteiten hebben betrekking op service, advies en ondersteuning.

Fayol en Weber leggen de nadruk op de formele aspecten van een organisatie. Organisaties zijn bewust ontworpen om specifieke doelen te bereiken. Dit is een eenzijdige blik. Ze focussen te veel op de job, in plaats van de persoon achter de job.

## 1.9. Simon's theorie van administratief gedrag (1916-2001)

Simon was een politieke wetenschapper. We moeten een onderscheid maken tussen zijn kijk op individuen en hoe hij kijkt naar organisaties. Mensen maken niet altijd rationele en onderbouwde keuzes. Mensen zijn niet economisch ingesteld, maar humaan-administratief. Hij was daarom erg kritisch over Taylor en Fayol. Mensen zoeken naar een 'satisfice' oplossing, omdat ze gewoon niet genoeg tijd hebben om alles te vergelijken. Ze maken gewoon een beslissing, die wellicht niet altijd de beste is. Dit is de 'bounded rationality' van individuen. Organisaties worden gezien als oplossing voor bounded rationality.