

CAMPUS HANDBOEK

GUIDO VALKENEERS, STEVEN
MESTDAGH EN TIM BENIJTS

Gedrag in organisaties

EEN PSYCHOLOGISCHE BENADERING

**Lannoo
Campus**

D/2021/45/293 – ISBN 978 94 014 7874 8 – NUR 807

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie
Vormgeving binnenwerk: Crius Group

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

INHOUD

DEEL I INLEIDING	9
Hoofdstuk 1 Introductie in de organisatiepsychologie	13
DEEL II INDIVIDUELE PROCESSEN IN ORGANISATIES	51
Hoofdstuk 2 Perceptie, attributie en besluitvorming	55
Hoofdstuk 3 Motivatie	83
Hoofdstuk 4 Motivatie van theorie naar praktijk	113
Hoofdstuk 5 Diversiteit in organisaties	141
Hoofdstuk 6 Emoties en stress op de werkvloer	177
Hoofdstuk 7 Leren in organisaties	201
DEEL III GROEPSPROCESSEN IN ORGANISATIES	225
Hoofdstuk 8 Fundamenten van groepsgedrag	229
Hoofdstuk 9 Teams in organisaties	263
Hoofdstuk 10 Leiderschap in organisaties	285
DEEL IV HET SYSTEEM VAN DE ORGANISATIE	319
Hoofdstuk 11 Organisatiestructuur	323
Hoofdstuk 12 Organisatiecultuur	353
Hoofdstuk 13 Organisatieverandering en organisatieontwikkeling	379
BIBLIOGRAFIE	404
INDEX	411

WOORD VOORAF

Dit handboek *Gedrag in organisaties* heeft een inleidend karakter en een praktische oriëntatie. Het richt zich voornamelijk tot bachelors in de gedragswetenschappen en economisch georiënteerde studierichtingen. Het boek kan ook gebruikt worden door professionals die meer zicht willen krijgen op hoe mensen functioneren in groepen en welke leiderschapstijlen mogelijk zijn.

Ofschoon de organisatiegedragswetenschap een multidisciplinaire aanpak noodzakelijk maakt, leggen we in dit boek de klemtoon op de psychologische benadering. In die zin spreken we ook over de organisatiepsychologie.

Tal van organisaties opereren in een internationaal kader. Enerzijds mag de trend tot globalisering niet ontbreken, maar anderzijds hebben we ervoor gekozen om voorbeelden te zoeken bij voorkeur bij Belgische of Nederlandse bedrijven. We zijn ervan overtuigd dat dit de studenten meer aanspreekt en motiverender werkt. Wij hopen dat studenten hierin de motivatie kunnen vinden om hun studie in het betreffende domein voort te zetten en dat ze in deze richting een boeiende job mogen vinden.

Voor de cover van dit boek hebben we gekozen voor een groep medewerkers die tijdens de teambuilding raft op een moeilijk te bevaren water. De onstuimigheid van het water verwijst naar de snelle veranderingen in de omgeving die impact hebben op de organisatie. We spreken over een VUCA-wereld waar de medewerkers zich continu moeten aanpassen aan wijzigende omstandigheden. Agile leiderschap in een wendbare organisatie kan hier het gepaste antwoord bieden.

Bij de publicatie van dit boek past het een aantal mensen te bedanken die een bijdrage geleverd heeft aan dit werk. Voor de inhoudelijke aspecten bedanken we talrijke collega's, met name prof. dr. R. De Cooman (KU Leuven), dr. J. Camps (Thomas More Antwerpen), dhr. J. Decoster (Thomas More Antwerpen), mevr. dr. S. Desart (KU Leuven), dr. Jochen Delrue (Howest, Brugge), mevr. dr. J. Jolij (Saxion, Deventer), mevr. dr. H. Peeters (Howest, Brugge), mevr. C. Schepers (Thomas More Antwerpen), dhr. A. Torben Nielson (consultant), drs. ir. H. van der Kolk (Hogeschool Utrecht), dhr. P. Valkeneers (Groep Maatwerk), dhr. T. Van Dooren (Arteveldehogeschool Gent), dr. T. Vanhoomissen (Thomas More Antwerpen) en dhr. E. Verschaeren (AP Antwerpen). Dank eveneens

aan mevr. C. Bleys en dhr. J. Tils voor de taalkundige correcties. Voor de foto's willen we graag dhr. M. Scheepers, mevr. M. Thijs, dhr. W. Truyens en mevr. T. van Winkel bedanken. De foto's zonder vermelding van copyright zijn afkomstig van websites die deze foto's aanbieden.

Docenten die het boek gebruiken of dit overwegen, kunnen aanvullend didactisch materiaal aanvragen via guido.valkeneers@telenet.be. Voor vragen, opmerkingen, correcties of aanvullingen kan eveneens dit e-mailadres gecontacteerd worden.

Guido Valkeneers
Steven Mestdagh
Tim Benijts

DEEL I

Inleiding

Dit handboek over gedrag in organisaties bestaat uit vier delen. In het inleidende deel I bakenen we het onderwerp af. We zetten uiteen dat organisaties van alle tijden zijn, maar dat de wijze waarop ze beheerd worden aan sterke veranderingen onderhevig is. Bovendien behandelen we enkele hedendaagse trends in organisaties. Deze trends vormen steeds meer een uitdaging voor de organisatiepsychologie.

In deel II komen individuele processen in de organisatie aan bod. In die zin zullen we sociale beïnvloeding buiten beschouwing laten. We bespreken in dit kader de individuele perceptie in organisaties. Op welke wijze worden objecten/personen waargenomen? Een belangrijk thema in dit deel is de vraag hoe medewerkers optimaal gemotiveerd kunnen worden in de richting van de doelstellingen van de onderneming. In dit kader schenken we eveneens aandacht aan diversiteit binnen organisaties en op welke wijze deze geïnventariseerd en gemanaged kan worden. In dit deel komt eveneens aan bod hoe stress kan ontstaan in organisaties. En daarnaast hoe medewerkers kunnen leren en zich zo aan kunnen passen aan gewijzigde omstandigheden.

In deel III brengen we expliciet sociale beïnvloeding in beeld. Mensen werken vaak in kleine groepen aan taken. Vandaar het belang om in te gaan op het groepswerk. We bespreken de kansen en risico's van het werken in groepen en we besteden eveneens aandacht aan teamwerking. We bespreken eveneens hoe leiders de medewerkers kunnen sturen in de richting van de doelstellingen van de organisatie.

In deel IV beschouwen we de organisatie als een systeem. Tegen deze achtergrond bespreken we de organisatiestructuur en -cultuur. Ofschoon de structuur en de cultuur nauw met elkaar verbonden zijn, behandelen we deze twee facetten in afzonderlijke hoofdstukken. Tot slot komt in dit deel aan bod hoe organisaties kunnen veranderen.

1.1 WAT IS ORGANISATIEPSYCHOLOGIE?

15

- | | | |
|-------|---------------------------------------|----|
| 1.1.1 | Wat is een organisatie? | 15 |
| 1.1.2 | Organisatiepsychologie als wetenschap | 19 |

1.2 DE ECONOMISCHE OMGEVING VAN ORGANISATIES

20

- | | | |
|-------|---------------------------|----|
| 1.2.1 | Centraal geleide economie | 20 |
| 1.2.2 | Vrijemarkteconomie | 22 |
| 1.2.3 | Gemengde economie | 23 |

1.3 HISTORIEK VAN DE ORGANISATIEPSYCHOLOGIE

23

- | | | |
|-------|--------------------------|----|
| 1.3.1 | Voorgeschiedenis | 24 |
| 1.3.2 | Scientific management | 26 |
| 1.3.3 | Human relations-beweging | 29 |
| 1.3.4 | Revisionisme | 31 |

1.4 DE HEDENDAAGSE ORGANISATIE

32

- | | | |
|--------|--|----|
| 1.4.1 | Het virtuele bedrijf | 33 |
| 1.4.2 | Mensgerichte organisatie | 34 |
| 1.4.3 | Kennisonderneming | 35 |
| 1.4.4 | Geautomatiseerd bedrijf | 36 |
| 1.4.5 | Klantgerichte organisatie | 37 |
| 1.4.6 | Globalisering | 40 |
| 1.4.7 | Pluriform personeelsbestand | 42 |
| 1.4.8 | Drang naar innovaties | 43 |
| 1.4.9 | Het Nieuwe Werken | 46 |
| 1.4.10 | Maatschappelijk verantwoord ondernemen | 48 |

HOOFDSTUK 1

INTRODUCTIE IN DE ORGANISATIEPSYCHOLOGIE

Openingscase

Starbucks hecht veel belang aan de beleving van de klanten. Het gaat niet over een kop koffie drinken, maar om de beleving van dit koffiedrinken. Starbucks begrijpt bovendien dat het gedrag van de medewerkers impact heeft op de beleving van de klanten. Vandaar dat het bedrijf een goede relatie met de medewerkers zeer belangrijk vindt. Hiervoor wordt een fijne werkomgeving gecreëerd en krijgen medewerkers tal van aanvullende voordelen. Vriendelijke en enthousiaste medewerkers zullen consumenten goed behandelen. In die zin zorgen tevreden medewerkers voor een optimale klanttevredenheid en in het verlengde hiervan voor klantenbinding.



Tijdens de selectie van nieuwe medewerkers wordt veel aandacht geschonken aan de persoonlijkheid van de kandidaten. Tevens worden nieuwe medewerkers via tal van modules geïntroduceerd in de wijze van werken binnen de organisatie. Starbucks beschikt over een leerplatform waar de medewerkers anytime anywhere de lessen online kunnen volgen. Bovendien heeft deze wijze van werken het grote voordeel dat medewerkers wereldwijd dezelfde cursussen volgen en de principes hiervan kunnen implementeren.

Vanwege het feit dat de medewerkers een positieve klantenbeleving kunnen genereren, groeit de omzet – volgens de directie van Starbucks – jaarlijks met 10 à 20 procent. Dit grote succes heeft ervoor gezorgd dat wereldwijd steeds meer koffieshops geopend kunnen worden.



'It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change'

Charles Darwin, 1809

In dit hoofdstuk omschrijven we het onderwerp van de organisatiepsychologie (OP). Het gaat over de studie van gedrag in organisaties. Vervolgens geven we aan wat we onder een organisatie verstaan en dat organisaties niet in het luchtledige opereren, maar in nauwe relatie met de omgeving staan.

Daarna geven we een beknopte historiek van deze wetenschap. Doorheen de geschiedenis verschuiven de aandachtspunten naar diverse aspecten van de organisatie.

In aansluiting op deze korte geschiedschrijving bespreken we enkele hedendaagse tendensen in organisaties. In dat kader komen onder andere aan bod: de dominante rol van ICT, globalisering, diversiteit, drang naar innovaties, Het Nieuwe Werken en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Doelstellingen

Na de studie van dit hoofdstuk kun je:

- een omschrijving geven van de organisatiepsychologie;
- een omschrijving geven van wat we verstaan onder een organisatie;
- de rol van het mission statement en de corporate values van een organisatie toelichten;
- de drie ideaaltypen van economische organisatie van de samenleving bespreken;
- de bijdrage van Adam Smith aan de OP toelichten;
- de bijdrage van het scientific management aan de OP bespreken;
- de bijdrage van de human relations-beweging aan de OP bespreken;
- het revisionisme in een historische context plaatsen;
- enkele hedendaagse tendensen in organisaties aangeven;
- aangeven op welke wijze organisaties meer mensgericht kunnen werken;
- Artificiële Intelligentie toelichten;
- de principes van integrale kwaliteitszorg bespreken;
- een toelichting geven bij Lean management;
- enkele voorbeelden van globalisering geven;
- aangeven waarom een pluriform personeelsbestand een belangrijke kwestie is;
- aangeven wat de principes zijn van Het Nieuwe Werken;
- bespreken waarom de drang naar innovaties belangrijk is;
- een omschrijving geven van digitale disruptie;
- de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen bespreken.

1.1 WAT IS ORGANISATIEPSYCHOLOGIE?

Organisatiepsychologie (OP) kunnen we omschrijven als de wetenschappelijke studie van gedrag in organisaties. De bedoeling van deze studie is om het individuele gedrag en dat van groepen in organisaties beter te begrijpen.

In het kader van de studie van het individu in de organisatie kan gedacht worden aan volgende topics:

- Hoe percipiëren individuen hetgeen ze waarnemen in de organisatie?
- Op welke wijze zullen medewerkers optimaal presteren in de organisatie?
- Welke aspecten van het werk zorgen ervoor dat medewerkers gemotiveerd zijn?
- Op welke wijze spelen individuele verschillen in waarden en intelligentie een rol in organisaties?
- Hoe verlopen leerprocessen in een organisatie?

Indien we de focus richten op groepsprocessen in de organisatie kunnen we de volgende vragen formuleren:

- Hoe komen groepen tot stand?
- Welke typen van groepen bestaan er?
- In welke situatie kunnen groepen het meest effectief werken?
- Welke leiderschapstijlen bestaan er?
- Welk type leiderschap kan de beste resultaten opleveren?
- Kunnen organisaties leren?

We schenken ook aandacht aan de interactie tussen het individu en de groep. We gaan na hoe het individuele gedrag invloed heeft op de groep, maar ook omgekeerd, hoe groepen het individuele gedrag beïnvloeden. Kortom, de interpersoonlijke dynamiek staat hierbij op het voorplan.

Tot slot besteden we aandacht aan de organisatie op een meer abstract niveau. In dat kader treden de organisatiestructuur en -cultuur op de voorgrond. Het geheel sluiten we af met een bespreking van de wijze waarop organisatieveranderingen plaats kunnen vinden.

1.1.1 Wat is een organisatie?

Als we spreken over *organisaties*, wat bedoelen we dan feitelijk? Robbins en Coulter (2020) beschrijven organisaties vanuit drie wezenlijke aspecten. Een organisatie bestaat uit twee of meer mensen die op een bewuste manier samengebracht worden om bepaalde doelstellingen te realiseren en met het oog op deze realisatie wordt een specifieke structuur ontwikkeld. We gaan nader op deze omschrijving in.



Van kantoorplek tot ontmoetingsplaats

Hoeveel mensen vormen een organisatie?

Een eenmansbedrijf is geen organisatie, want om van een organisatie te spreken zijn er meerdere mensen nodig. Een organisatie bestaat uit minimaal twee mensen. Vandaar dat we in een organisatie rekening moeten houden met interacties tussen mensen. De bevindingen van de sociale psychologie zijn een belangrijke hulp bij de studie van gedrag in organisaties.

Welke doelstelling heeft de organisatie?

De leden van een organisatie stellen bepaalde doelstellingen voorop. Een hogeschool tracht kwaliteitsvol onderwijs te verzorgen voor studenten en wetenschappelijk onderzoek te verrichten. De doelstelling van de organisatie wordt vaak vastgelegd in het *mission statement*. Dit is een verklaring waarin aangeduid wordt welke zaken de organisatie nastreeft. Alle medewerkers dienen zich achter deze doelstelling te scharen. Indien hierover geen consensus bestaat, kan dat aanleiding geven tot disfuncties. Dit probleem wordt vaak omschreven als ‘de neuzen staan niet allemaal in dezelfde richting’, waarmee bedoeld wordt dat de medewerkers verschillende doelstellingen nastreven, waardoor er niet optimaal samengewerkt kan worden.

Hoe wordt het werk verdeeld?

Het derde aspect heeft betrekking op de verdeling van het werk onder de leden van de organisatie. Op welke wijze zullen de medewerkers samenwerken? Hoe worden de medewerkers verdeeld in werkgroepen? Welke autonomie krijgen deze werkgroepen? Indien het werk verdeeld wordt, stelt zich meteen de vraag naar de coördinatie van het geheel. Welke gezagsrelaties bestaan er tussen de leden van de organisatie? Zijn de structuren in de organisatie zeer rigide of bestaan er flexibele structuren? Deze taakverdeling en de coördinatie van taken vormen een belangrijk onderwerp voor de organisatiepsychologie. Bovendien zal de organisatiepsychologie dienen aan te geven hoe bepaalde structuren van invloed zijn op de leerprocessen van medewerkers of op de motivatie van medewerkers.

Een *organogram* (organisatieschema) stelt schematisch voor welke divisies er zijn (eventueel ook de leidinggevenden) en welke hiërarchische verhoudingen er bestaan in de organisatie. Vaak worden in een organisatie niet-kerntaken uitbesteed. Bijvoorbeeld: in een autofabriek vormen het assembleren van de onderdelen en het aanmaken van de motor de kerntaken. Dat zijn de kerncompetenties van de organisatie. Niet-kerntaken zoals het maken van schokdempers, dashboards, stoelen enzovoort worden uitbesteed.

Hoe wordt de toekomst gezien?

Een vierde aspect dat hieraan toegevoegd moet worden is dat de organisatie streeft naar continuïteit. De organisatie richt zich op de toekomst en al hetgeen er gebeurt, heeft tot doel de continuïteit van de organisatie te garanderen. In de formulering van het mission statement van de organisatie herkennen we vaak een passage die verwijst naar groeien, ontwikkelen enzovoort. Dat wil zeggen dat de organisatie de bedoeling heeft om in de toekomst nog voort te bestaan.

We kennen een veelheid van organisaties: de bakker op de hoek van de straat, de psychiatrische kliniek, de autofabriek enzovoort. Alle bestaan ze uit mensen die gericht zijn op het realiseren van het mission statement van de organisatie en op werk uitvoeren in kleine groepen. Deze werkgroepen worden gecoördineerd en aangestuurd door managers. In een hogeschool zijn naast docenten nog administratieve medewerkers, boekhouders, schoonmakers ... aan het werk. Deze diversiteit van functies wordt gecoördineerd en aangestuurd door een directie. De directie wijst taken en middelen toe aan elk van deze groepen.

Wie zijn de stakeholders van de organisatie?

We illustreren dit op basis van het mission statement van GfK.

'Companies need to make decisions. Knowledge is the basis for the decisionmaking process. Our business information services provide the essential knowledge that industry, retail, the healthcare and service sectors and the media need in order to make their decisions. As a knowledge provider, we aim to be at the top in all the global markets in which we operate – in the interests of our clients, our employees, our company, our shareholders and the general public' (<http://www.gfk.be/AboutUs/MissionStatement>).



GfK is een marktonderzoeksbureau dat continu consumenten enquêteert over hun gedrag en deze informatie ter beschikking stelt aan organisaties. Dit mission statement geeft meteen de fundamentele doelstelling van GfK weer. GfK geeft ook aan wie er belang heeft bij het verspreiden van deze informatie over consumentengedrag. De *stakeholders* zijn de groepen die belang hebben bij de activiteiten van de organisatie. Deze groepen zijn afhankelijk van de organisatie, maar ze kunnen tegelijkertijd ook invloed hierop uitoefenen. Mogelijke belanghebbenden bij een organisatie zijn aandeelhouders (shareholders), medewerkers, management, leveranciers, klanten, omwonenden en de samenleving. Al deze groepen hebben belang bij het voortbestaan van de organisatie. Vaak hebben stakeholders tegengestelde belangen. Indien de leveranciers veel geld vragen voor hun grondstoffen zal dit doorgerekend worden aan de klanten. Indien de medewerkers veel geld mee naar huis nemen, zal er voor de aandeelhouders niet veel meer overblijven. De opdracht van het management van de organisatie is om al deze tegengestelde belangen met elkaar te verzoenen.

Wat zijn corporate values?

Nauw verbonden met deze opdrachtverklaring zijn de *corporate values*, de waarden die de organisatie nastreeft. Zo lezen we verder op de website van GfK dat er vijf belangrijke waarden zijn voor deze organisatie: cliëntgerichtheid, ontwikkeling van medewerkers, innovatie, lokaal en wereldwijd perspectief, groei. We geven een toelichting bij deze aandacht voor de medewerkers:

'People are our main asset. Development through training, sharing ideas and sound experience is essential to our business. Our people have the freedom to explore and develop their talents and are empowered to achieve our common goals. We encourage and reward initiative, dedication and hard work. Fairness, good communication and working relationships at all levels and locations are key to our success' (www.gfk.be/AboutUs/CorporateValues).

Bij wijze van besluit formuleren we de missie van Philips.



Het hoofdkantoor van Philips in Amsterdam

Missie

Philips wil zich als wereldleider afficheren op het gebied van gezondheid en welzijn en het voorkeursmerk zijn in de meeste van de door ons geselecteerde markten. Wij geloven dat Philips een unieke groeipositie inneemt doordat wij heel eenvoudig een verschil kunnen maken in de levens van de mensen door middel van zinvolle innovaties. Philips wil de kwaliteit van het leven van mensen verbeteren door betekenisvol te innoveren.

Visie

In een wereld waarin alle aspecten van het dagelijks leven steeds complexer worden, lopen wij voorop in het brengen van eenvoud – ofwel ‘sense and simplicity’ – aan de mensen.

Waarden

- de verwachtingen van onze klanten overtreffen;
- geweldige resultaten leveren;
- mensen ontwikkelen;
- op elkaar vertrouwen (Marcus & Van Dam, 2012).

In de openingscase werd gesproken over het bedrijf Starbucks. Wat zijn de missie, de corporate values en de waarden van deze organisatie? In hoeverre speelt duurzaamheid een rol in de werking van dit bedrijf? Hoe staat Starbucks tegenover diversiteit? Zijn ethische principes relevant voor deze organisatie?

1.1.2 Organisatiepsychologie als wetenschap

Tot zover een beperkte verkenning van het begrip organisatie. Vanuit deze verkenning kunnen we beter begrijpen wat bestudeerd wordt in de organisatiepsychologie. Het gaat over een systematische studie van gedrag in organisaties, waarbij zowel aandacht besteed wordt aan individueel gedrag als aan groepsgedrag. Met het begrip systematische studie verwijzen we naar de wetenschappelijkheid van deze discipline. De kennis van de organisatiepsychologie dient wezenlijk onderscheiden te worden van volkswijsheid en is voornamelijk gebaseerd op experimenteel en survey-onderzoek. Het onderscheid tussen deze twee onderzoeksmethoden bestaat erin dat in een *experimentele opzet* de onafhankelijke variabelen gemanipuleerd worden om zo na te gaan hoe verschillen in de afhankelijke variabelen ontstaan in functie van variaties in de onafhankelijke variabelen. Op basis van een dergelijke experimentele opzet zijn we in staat om causale relaties te ontdekken. Maar het manipuleren van werkomstandigheden is in de praktijk vaak moeilijk, zo niet onmogelijk; vandaar dat onderzoekers veelal gebruikmaken van een

survey-onderzoek. In een *survey-onderzoek* legt de onderzoeker een vragenlijst voor aan de respondenten, zonder dat daarbij variabelen gemanipuleerd worden. Het probleem hierbij is dat we enkel een samenhang tussen variabelen kunnen vaststellen, zonder dat we kunnen spreken over causaliteit.

De doelstelling van de organisatiepsychologie is enerzijds een verklaring bieden voor het gedrag in organisaties zoals we dit vaststellen en anderzijds dit gedrag trachten te voorspellen. Vanuit een onderzoek naar medewerkerstevredenheid kunnen we nagaan welke determinanten van het werk een rol spelen bij het verklaren van de verschillen met betrekking tot deze algemene tevredenheid. Met andere woorden: het is niet voldoende om na te gaan waarover medewerkers tevreden zijn of niet, maar het is nog belangrijker na te gaan hoe een beleving van deelaspecten de algemene tevredenheid beïnvloedt. Op basis van deze impact op de algemene tevredenheid kunnen prioriteiten voor verbetering vastgelegd worden.

Organisaties opereren niet in het luchtledige, maar in nauwe samenhang met de omgeving. Enerzijds hebben ze impact op de omgeving, maar tegelijkertijd zijn ze afhankelijk van deze omgeving. Vandaar dat we in een volgende paragraaf bespreken hoe samenlevingen georganiseerd kunnen worden.

1.2 DE ECONOMISCHE OMGEVING VAN ORGANISATIES

Om beter zicht te krijgen op de hedendaagse ontwikkelingen voeren we eerst een beknopte economische verkenning uit. Alle organisaties functioneren in een economische context, vandaar het belang van deze economische beschouwingen. Deze context heeft, als belangrijkste omgevingsaspect, grote impact op het gedrag in organisaties.

Een organisatie werkt niet geïsoleerd ten opzichte van de omgeving, maar vormt er een onderdeel van. Er zijn drie fundamenteel verschillende manieren om een economie te organiseren: centraal geleide economie, gemengde economie en vrijemarkteconomie. Voor een bespreking hiervan volgen we de voetsporen van Begg et al. (2003).

1.2.1 Centraal geleide economie

In een *centraal geleide economie* stelt de overheid de productie van goederen en diensten vast, hoe deze geproduceerd zullen worden en voor wie. Deze vorm van organiseren ontstond in 1917 in de Sovjet-Unie als reactie op de vrijemarkteconomie. In deze vorm van

organiseren behoren alle productie- en distributiemiddelen aan de staat. De burgers krijgen een salaris, maar dat is niet in functie van de toegevoegde waarde van het geleverde werk. In een centrale geleide economie of planeconomie maakt de overheid plannen die van bovenaf opgelegd worden. Deze plannen bevatten richtlijnen voor het hele land, per industriesector en zelfs per fabriek wat geproduceerd moet worden en hoe dit moet gebeuren, tegen welke prijs dit verkocht moet worden en aan wie. Zelfs de grondstofleveranciers worden vastgelegd. Bedrijven concurreren niet met elkaar en streven niet naar winst. Ze moeten enkel de opgelegde quota halen.



Bijvoorbeeld: het plan voorziet dat in een bepaald land twintig auto's en honderd fietsen in een bepaald jaar gemaakt zullen worden. Dit centraal vastleggen van wat geproduceerd wordt, kan aanleiding geven tot overschotten en tekorten. Veronderstel dat er meer dan twintig consumenten een auto wensen te kopen in dat betreffende jaar, dan is er een tekort aan auto's. Veronderstel dat er minder dan honderd consumenten een fiets willen kopen, dan ontstaat er een overschot aan fietsen. Indien er een grotere vraag is dan het aanbod, zal er niet meer geproduceerd worden maar zal het product gerantsoeneerd worden. En als het aanbod groter is, dan ontstaan er ... overschotten. In een vijfjarenplan dat niet aangepast kan worden kunnen heel wat tekorten en overschotten ontstaan, met andere woorden: de allocatie van middelen gebeurt niet optimaal. De welvaart wordt niet geoptimaliseerd.

Deze manier van organiseren vertoont heel wat zwaktes. Er kunnen onvoorziene omstandigheden optreden waardoor de grondstoffen niet geleverd kunnen worden. Hierdoor valt een hele productieketen stil. Hoe zijn de managers en medewerkers gemotiveerd? Ze moeten enkel de opgelegde quota behalen, dus waarom zouden ze dan innovaties creëren? Alleen het kortetermijndenken staat voorop. Incentives om te streven naar efficiëntere werkmethoden ontbreken. Heel veel economisch potentieel blijft hierdoor onbenut.

De geschiedenis heeft aangetoond dat dit soort van economieën geen welvaart brengt voor de meerderheid van de burgers en dat deze vorm van organiseren van een samenleving ten dode is opgeschreven. Na de dood van Mao in 1976 zijn in China economische hervormingen doorgevoerd. Vanaf de jaren tachtig heeft de Sovjet-Unie onder leiding van Gorbatsjov afgezien van deze planeconomie. Wat gaat er met Cuba gebeuren tijdens de komende jaren?

1.2.2 Vrijemarkteconomie



De stier staat symbool voor de stijgende beurzen in Wall Street

Lijnrecht tegenover de planeconomie staat de *vrijemarkteconomie*. In deze vorm van samenleving bestaat er een fundamentele vrijheid om te produceren en te consumeren. Op het eerste gezicht zou dit aanleiding kunnen geven tot chaos, maar niets is minder waar. In dit soort economie zal een ‘onzichtbare hand’ ervoor zorgen dat er geen tekorten en geen overschotten ontstaan. De grondlegger van de hedendaagse economie als wetenschap – Adam Smith – schreef in *The Wealth of Nations* in 1776 dat indien alle individuen hun persoonlijk belang nastreven dit zal leiden tot een ‘onzichtbare hand’ die ervoor zal zorgen dat er een optimale welvaart voor de gehele samenleving zal ontstaan. De zogenoemde onzichtbare hand verwijst dus naar het feit dat wanneer iedereen in een samenleving zijn persoonlijk belang nastreeft dit zal leiden tot een optimale allocatie van resources.

In een vrijemarkteconomie zijn tekorten of overschotten er enkel op korte termijn en ze verdwijnen vanzelf op lange termijn. Indien het aanbod te gering is ten opzichte van de vraag naar een bepaald product, zal de prijs daardoor stijgen. Door deze prijsverhoging zal het aanbod van dit product verhoogd worden omdat de producenten de productie verhogen of omdat andere producenten in deze markt zullen stappen. Het omgekeerde kan zich ook voordoen. Indien het aanbod van een bepaald product te hoog is, zal de prijs dalen en omdat de prijs te laag wordt, zullen sommige producenten de productie (moeten) stopzetten. In die zin zijn overschotten en tekorten slechts tijdelijke fenomenen.

Deze vorm van organiseren zorgt ervoor dat alleen datgene geproduceerd wordt waar de consumenten naar vragen en dat de welvaart optimaal wordt. De vrijemarkteconomie leidt dus niet tot chaos, zoals velen oorspronkelijk denken, maar is een subliem systeem waarbij de welvaart systematisch verbetert. In een dergelijke opvatting kan de overheid enkel toezien op het respecteren van de spelregels (bijvoorbeeld met betrekking tot concurrentie). Dat staat in schril contrast met het gigantische overheidsapparaat met uitgebreide bevoegdheden in een centraal geleide economie.