

# OrganisatieOntwerp Handleiding 2023/'24 (BCU320)-v2\*

Beste Student,

Welkom als deelnemer aan het vak OrganisatieOntwerp. In deze uitgebreide Studentenhandleiding vind je wel zo ongeveer alles wat je moet weten over de organisatie en inhoud van dit vak. Hij is telkens wat aangepast en/of uitgebreid op basis van vele jaren ervaring o.a. met vragen van studenten.

Dit stuk even doorlezen, liefst voor het eerste hoorcollege, helpt je hopelijk om de nogal afwijkende aard van het vak te doorgronden en daar je studieaanpak op aan te passen. De inhoudsopgave helpt je om iets specifiek te vinden.

Heel veel plezier met het leren ontwerpen. Ontwerpen is echt een van de leukste (academische) uitdagingen. Voor bedrijfskundigen geldt dat voor organisatie-(structuur)ontwerp en het mooie is dat het heel relevant is voor mensen en hun organisaties, omdat de behandelde aanpak leidt tot een structuur die zowel de kwaliteit van de arbeid (KvdA) als de kwaliteit van de organisatie (KvdO) verhoogt. Een betere KvdA werkt preventief in de burn-out-epidemie die woedt onder 25-40-jarigen. Betere KvdO gaat over het proberen te overtreffen van de verwachtingen van klanten.

dr.ir. L.J. Lekkerkerk  
coördinator/examinator

\*v2: verwisselen gastcollege en JD-literatuur

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Cursusbeschrijving OrganisatieOntwerp.....	2
Leerdoelen (Objectives).....	4
Studieaanpak van OrganisatieOntwerp.....	5
Contact met en vragen aan de docenten.....	5
Verplichte Literatuur.....	6
Veronderstelde voorkennis voor OrganisatieOntwerp.....	8
Werkvormen.....	8
Verplichtingen rond werkcolleges.....	9
Het goede antwoord en het zelfsturend feedbackmechanisme.....	9
Tentamen en herkansing.....	10
Inschrijven tentamen en herkansing EN uitschrijven.....	11
Studiebelasting.....	11
Tijdschema 2023-'24.....	12
Bijlage 1 De DOVE-cyclus en de beschrijving van OrganisatieOntwerp.....	15
Bijlage 2 Opheffen gebrek aan voorkennis.....	20
Bijlage 3 Suggesties voor verdere verdieping.....	21
Bijlage 4 Recidivisten en (werkgroep-)verplichtingen.....	23
Bijlage 5 Semester 3.2 in Buitenland en (her-)tentamen.....	24

# Cursusbeschrijving OrganisatieOntwerp

In het vak Organisatieontwerp behandelen we het integraal (her-)ontwerpen van de structuur van organisaties en je leert om zelf een structuurontwerp te maken en te beoordelen. De structuur omvat de *verdeling* van al het werk dat de organisatie wil doen over de mensen (en de middelen), meestal gegroepeerd in organisatorische eenheden, de daaruit resulterende *coördinatie* tussen die eenheden en de *besturing* van die eenheden en van het geheel

We nemen de 'Moderne SocioTechniek' (MST), een in Nederland verder ontwikkelde sociotechnische ontwerpbenadering, als uitgangspunt, mede omdat die aansluit bij het sociaal-bedrijfskundige profiel van de Nijmeegse opleiding. De Nederlandse grondlegger, professor Ulbo de Sitter, begon in de jaren 1970 met de ontwikkeling ervan aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na een periode als adviseur was hij van 1990 tot zijn emeritaat in 1995 verbonden aan de (toen nog) Faculteit der Beleidswetenschappen van de Katholieke Universiteit Nijmegen bij de net opgerichte afdeling Bedrijfskunde die de gelijknamige opleiding aan het opzetten was. Daarin kreeg de MST een prominente plaats. Hij schreef in die periode ook zijn magnum opus getiteld

*'Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de produktie<sup>1</sup>: een inleiding in de structuurbouw'* (1994).

De Sitter heeft veel betekend voor de afdeling Bedrijfskunde en vandaar dat er een Ulbo de Sitter-zaal is in het EOS-gebouw (N.00.240). Via enkele video's kan je nog met hem kennismaken (links naar video in voetnoot<sup>2</sup>).

Met deze MST-ontwerpaanpak kan je een organisatiestructuur ontwerpen met zowel een hoge 'kwaliteit van de organisatie' voor klanten (bijv. prijs/kwaliteitverhouding, snel en betrouwbaar leveren, innovatief en duurzaam zijn), als een hoge 'kwaliteit van de arbeid' voor de medewerkers (bijv. leermogelijkheden en een beperkt stress- en burnout-risico). Aangezien 1 op de 7 werknemers in Nederland stressklachten ervaart en psychische klachten en burnout eenderde deel van de verzuimkosten veroorzaken, is deze aanpak via de organisatiestructuur zeer relevant voor de beroepspraktijk, ook die van jouzelf in de nabije toekomst.

Op Brightspace vind je bij 'Content > Actualiteit en Achtergronden' recente illustraties van de relevantie van OrganisatieOntwerp.

We zullen de MST ook vergelijken met inzichten uit twee andere benaderingen. Dat zijn

- 1) het tegenwoordig door veel organisaties, ook ziekenhuizen, toegepaste **Lean Thinking**, de van oorsprong Japanse wijze van organiseren (het Toyota Production System, met wortels in het 'Fordisme' van Henry Ford) en
- 2) **Job Design (JD)** is een vakgebied met vooral academische wortels dat kijkt naar factoren die de kwaliteit van de arbeid op werkplekniveau beïnvloeden. Met deze

---

<sup>1</sup> produktie moet je ruim interpreteren: ook diensten, inclusief onderwijs en zorg, produceer je.

<sup>2</sup> docu [Grootmeesters in Management - Teleac](#) en [College Ulbo de Sitter](#)

inzichten beoordeel je werkplekken en wanneer die beoordeling mogelijkheden voor verbetering zichtbaar maakt is actie nodig. Soms kan je bij de aanwezige structuur nog wel iets doen om de werkplek te verbeteren. Vaker zal het voorkomen dat de structuur de ooraak is en alleen een herontwerp daarvan tot wezenlijke verbetering van alle werkplekken leidt.

### *Het Ontwerp van Organisatie*Ontwerp

Studenten vroegen in voorgaande jaren via evaluaties bijvoorbeeld om

- a. meer andere ontwerpbenaderingen te behandelen en
- b. in het algemeen om tools voor de beroepspraktijk te bieden.
- c. Sociotechnisch chauvinisme te voorkomen

#### **Ad a. meer andere benaderingen**

Als we in een vak van 6 EC nog meer verschillende ontwerpbenaderingen (naast de hierboven al genoemde Lean en JD) zouden aanbieden en vergelijken, dan gaat dat weer ten koste van de aandacht voor het leren om zelf een structuur te ontwerpen (zie b.). En omdat een *bedrijfskundige* ook ergens 'kundig' in moet zijn, kiezen we niet voor een puur academische aanpak, waarin alleen het bespreken en vergelijken van allerlei benaderingen van organisatie(structuur)ontwerp aan de orde komt. Wel bieden we tot slot van de hoorcollegereeks een systematisch vergelijkingskader aan waartegen we MST, Lean en JD afzetten.

Wie op academisch niveau denkt, kan daarmee later zelf een willekeurige andere structuur(ontwerp)benadering bestuderen en naast de drie al besproken benaderingen zetten. Denk aan: agile, QRM, holacracy, information processing, contingency, configuration, exponential/scalable ...

In het vak 'Organization Design' van de mastervariant Organization Design & Development komt zo'n nadere vergelijking wel aan de orde.

Ontwerpen is uiteindelijk altijd keuzes maken uit alternatieven, ook bij een onderwijs-ontwerp.

#### **ad b beroepsgerichte vaardigheid**

Aan deze behoefte komen we in dit vak altijd al vanouds tegemoet door een bruikbaar en krachtig gereedschap aan te bieden, namelijk het MST-structuur-ontwerp-gereedschap en de vaardigheid ermee om te gaan. Ontwerptheorie is prescriptief, het schrijft voor hoe te handelen, terwijl eerdere vakken meer descriptieve theorie behandelen, die beschrijven wat je ziet of wat is..

#### **Ad c. sociotechnisch chauvinisme**

De coördinator (dr.ir. L.J. Lekkerkerk) is er op grond van ruime ervaring en kennis vrij zeker van dat er in de (vak)literatuur geen betere, slimmere, meer integrale structuurontwerp-benadering is te vinden dan de 'Moderne SocioTechniek' (MST). De uitleg hiervan komt in de inleidende hoorcolleges.

Het enthousiasme van de docenten als chauvinisme wegzetten mag, maar help liever zoeken naar verbeteringen en aanvullingen, mogelijk geïnspireerd door andere benaderingen (thema voor een BT of MT).

Gezien de Nijmeegse bijdrage aan de MST sinds de start van de bedrijfskunde-opleiding is de keuze ook historisch verklaarbaar. Het is het fundament onder de sociaal-organisatorische bedrijfskunde die het profiel bepaalde van onze opleiding en

later ook van het thema 'responsible governance and organizing' van de Faculteit der Managementwetenschappen.

In andere ontwerpvakken als industrial product design, architectuur en typografie is 'Dutch Design' min of meer wereldberoemd en je kan de MST zien als 'Dutch Organization Design'. De in oktober 2020 verschenen Engelse vertaling van het handboek dat in dit vak verplicht is, 'New ways of organizing: alternatives for bureaucracy', zal helpen om de MST-benadering uit te tillen boven het niveau 'wereldberoemd in heel Nederland' (vrij naar de dropreclame).

## Leerdoelen (Objectives)

Ook in de digitale studiegids staan de volgende leerdoelen voor dit vak:

- *Kennisdoelstellingen.*
  - o Studenten maken zich hoofdzakelijk kennis eigen over de gekozen ontwerpbenadering en
  - o in beperkte mate over twee andere benaderingen.
- *Toepassings-/vaardigheidsdoelstellingen.*
  - o Met behulp van opdrachten oefenen studenten voor en tijdens de werkcolleges met het *toepassen* van deze kennis bij diagnose en (her)ontwerp.
  - o Ze verwerven ontwerpvaardigheid op beginnersniveau.
- *Reflectiedoelstellingen.*
  - o Door de drie gekozen benaderingen te vergelijken met elkaar, leren studenten afstand te nemen van die benaderingen en daarover kritisch na te denken o.b.v. een vergelijkend kader. Dat kader stelt hen later, buiten dit vak, in staat andere benaderingen die hun interesse wekken systematisch te analyseren.
- *Samenwerking en zelfstandigheid.*
  - o Deze beroepsvaardigheden worden in de werkcolleges en passant wel geoefend.
- *Plaats in het curriculum.*
  - o Het vak bouwt met name voort op de bedrijfskundevakken
    - Organisatie-theorie 1 (semester 1.2),
    - Operations Management & Logistics (sem. 2.1) en
    - Systeemtheorie (sem. 3.1).
  - o Aangezien een structuur al het werk omvat dat de mensen met de middelen in de organisatie doen, is het ook een vak dat alle kennis over functionele deelgebieden uit de bachelor vakken integreert en dat past mooi aan het eind van het laatste semester met verplichte vakken voor de bachelor bedrijfskunde.
  - o Van de Mastervarianten die Bedrijfskunde biedt is Organization Design & Development het vanzelfsprekende vervolg op dit vak (en op de vakken SysteemTheorie en Interventie-Methodologie uit semester 3.1 blok 1).

Zie ook de digitale facultaire studiegids via de link die je vindt op Brightspace bij 'Administration' => 'RU Course Prospectus'. Deze systematische beschrijving van de achtergronden van het vak en de plaats in de opleiding hoort tot de verplichte literatuur.

# Studieaanpak van OrganisatieOntwerp

## Ontwerpen leer je niet door te *lezen*, dat moet je **DOEN**

Een voor je studieaanpak zeer **relevant verschil** met andere vakken in de bachelor Bedrijfskunde is dat het een *ontwerpvak* is. Het gaat, zoals je bij *Leerdoelen* las, niet louter om kennis over structuur en methoden voor het ontwerpen ervan uit je hoofd te leren, maar vooral om deze *kennis te leren toepassen* bij diagnose van bestaande en bij ontwerp van nieuwe structuren. Je moet dus je *ontwerpvaardigheid ontwikkelen* op beginners-niveau. Daartoe moet je echt zelf actief oefenen met de individuele en de groepsopdrachten (vooraftgaand aan en tijdens de werkcolleges) . *Dat zijn* steeds iets moeilijker cases in het beoordelen en het (her-) ontwerpen van structuur met behulp van de MST en het zijn twee opdrachten over JD en Lean.

Oefenen met deze opdrachten (en voorbeeldtentamen) is ook nodig om de ontwerp-case-vragen op het tentamen vlot genoeg te kunnen doen. Vergelijk het maar met apeltaart bakken: dat leer je toch ook niet door het kookboek alleen te lezen.

Voor veel studenten bleek ook de abstracte, toegepast-systeemtheoretische benadering van organisaties die MST hanteert in het begin even wennen te zijn (zeker voor wie het vak Systeemtheorie in Blok 3.1.1 niet heeft gevolgd). Om dit door te krijgen, 'het kwartje te laten vallen' is het oefenen met het modelleren van systemen en met ontwerpen ook zeer zinvol. Schroom niet om in de werkcolleges je vragen te stellen of anders op het Brightspace-Discussion board.

### *Design thinking*

De ontwerp- en ontwerperslogica, ofwel design thinking, waarmee je in dit vak kennismaakt, dringt ook steeds meer door in organisatieland als aanpak voor het systematisch en creatief oplossen van allerlei problemen. Zie het als een beter alternatief voor 'muddling through' of 'kurieren an Symptomen'. Boeken en andere teksten spreken bijvoorbeeld over 'management as designing' of 'Change by design' (een boek van Tim Brown, een beroemde productdesigner en oprichter van IDEO).

Er is ook een onderzoeksaanpak genaamd '*ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*' (zie: <http://www.dsrg.nl/>) die deze aanpak hanteert om bedrijfskundig gereedschap verder te ontwikkelen door een afwisseling van toepassing en reflectie die tot verbetering leidt.

## Contact met en vragen aan de docenten

Verplaats je eens even in de docent van een vak met zo'n 360 studenten. Als die allemaal 1 emailtje sturen dat de docent gemiddeld 5 minuten kost om te beantwoorden, dan is hij daar 30 uur mee kwijt. Zijn urenbudget voor coördinatie laat dat echter niet toe. Spreek je docenten daarom liefst rond de hoorcolleges of tijdens de werkcolleges even direct aan wanneer je een vraag over de stof hebt.

Meestal kunnen de werkgroepdocenten ook je vragen over de organisatie, de regelingen of de tentamenopzet beantwoorden. Zo niet dan verwijzen ze je wel naar het digitale papierwerk op Bs en als het daar (volgens jou) echt niet staat; vraag dan de coördinator.

### *Vragen over inhoud, regels en organisatie?*

Jouw vragen over de stof, de inhoud maar ook die over regels en organisatie, leven bijna altijd ook bij anderen. Stel die daarom via het discussie-forum van Brightspace, dan profiteert iedereen van het antwoord.

De coördinator kijkt zeer vaak en reageert meestal snel en vaak ook vriendelijk behalve op ... 'vragen naar de bekende weg'.

Ik probeer de handleiding, opdrachten en de announcements altijd zo precies en volledig mogelijk te maken om minder vragen te krijgen. Dus leg me bij je vraag a..u.b. ook even uit welke tekst niet éénduidig genoeg is, dan kan ik die verbeteren (bij Lean heet dat: 'kaizen').

### *Doorvragen: gewoon doen*

Als je een antwoord op een vraag over de stof niet begrijpt, vraag dan gerust door. Soms geef ik zoveel extra nuance of alvast een reactie op een mogelijke 'vraag-achter-de-vraag', dat men mijn spoor bijster scheen te raken (bron: evaluatie 20/21)

### *Vragen over de stof via Discussion board: Zelf antwoorden mag.*

Wie zelf het antwoord op een vraag van een medestudent weet, mag uiteraard antwoorden, graag zelfs. De oude Romeinen wisten het al: mensen leren door doceren. Ofwel, je snapt het pas echt als je het iemand anders kan uitleggen.

## **Verplichte Literatuur**

Het volgende boek vormt de hoofdmoot van de verplichte literatuur:

1. Kuipers, H., P. van Amelsvoort, E.-H. Kramer (2018) *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*, 3<sup>e</sup> **gewijzigde** druk, Acco Uitgeverij, Leuven/ Den Haag  
ISBN: 978-94-92398-10-9 (Ja: het **hele** boek)  
NB Met de initialen van de auteurs en de '3' voor de derde druk duiden we dit boek aan: '**KvAK3**' (dit is lekker kort, maar niet APA7-conform, dus doe het nooit in je paper of Bachelor Thesis)  
NB2 De uitgever heeft de bindwijze van het boek aangepast en dat ergens de **4<sup>e</sup> druk** genoemd. De inhoud is hetzelfde.  
NB3 Er is sinds oktober 2020 een voor 98% identieke Engelse vertaling. Wie dat prettiger vindt kan die kopen.
2. Artikelen en cases (artikel of link staat op Bs):
  - a. Christis, J.H.P., E. Soepenbergh (2014) Lowlands Sociotechnical Design Theory and Lean Production (extended version of Chapter 19 from: Mohr, Bernard J., Pierre van Amelsvoort ed. (2016) *Co-creating humane and innovative organisations. Evolutions in the practice of socio-technical system design*. Amazon print-on-demand publication) (16 p.)
  - b. Job Design-literatuur n.t.b. (dit onderdeel is pas in wk 49)
    - Le Blanc, P.M., Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2017). How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organizations: an international perspective, In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverik (Eds.), *An Introduction to Work*

- and *Organizational Psychology* (pp.48-63). Wiley.  
<https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch3> (14 p. text)
- Van den Broeck, A., & Parker, S. (2017). Job and work design. In Braddick, O. (Eds.), *Oxford research encyclopedia of psychology* (pp. 1–39). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.15> (19 p. text).
  - c. Lekkerkerk, L.J. (2015) *Organizing innovation. Comparative case-study using a new research tool to study innovation structures*. Paper presented at STS-RT 2015 Conference in Louvain (Leuven) ( 26 p.)
  - d. Lekkerkerk, L.J. (2022) *Instructie modelleren van systemen*, ( 9 p.)
  - e. Wood, Nigel (2004) (zes artikelen in één pdf)
    - Lean Thinking: What it is and what it isn't, *Management Services*; Feb 2004; 48, 2; p. 8-10
    - Customer Value: Applying the First Principle of Lean, *Management Services*; Mar 2004; 48, 3; p. 14-17
    - Learning to see: How does your supply chain function?, *Management Services*; Apr 2004; 48, 4; p. 16-19
    - Make it Flow: Moving from Batch and Queue to Single Piece Flow, *Management Services*; May 2004; 48, 5; p. 14-18
    - What the customer wants: Making at the pull of the customer, *Management Services*; Jun 2004; 48, 6; p. 16-19
    - Making it stick: Sustaining your Improvements, *Management Services*; Jul 2004; 48, 7; p. 20-23 (totaal 24 p.)
3. Wat in de hoorcolleges en videoweblectures (zie 4), in de werkcolleges en de opdrachten aan de orde is geweest hoort uiteraard ook tot de tentamenstof.
4. Voordat je de 'weblecture-only-colleges' over Buurtzorg Nederland en Svenska Handelsbanken gaat bekijken is het nuttig onderstaande teksten even door te nemen (mag best vluchtig; ze echt bestuderen komt later wel):
- a. Lindsay, R.M., T. Libby (2006) *Svenska Handelsbanken: Accomplishing Radical Decentralization through "Beyond Budgeting"* ( 18 p.)
  - b. Monsen, K, J. de Blok (2013) Buurtzorg Nederland, *AJN*, Vol 118, iss. 8, August 2013, p.55-59 ( 5 p.)
  - c. RCN (2015) The Buurtzorg Nederland (home care provider) model, Policy Brief 02/15, August 2015 (11 p.)
  - d. Via deze link kom je bij een podcast waarin Jos de Blok, oprichter van Buurtzorg zelf vertelt over het hoe en waarom bij Buurtzorg en de later opgerichte onderdelen BuurtzorgT (psychiatrische hulp), Buurtdiensten (huishoudelijke ondersteuning) en Buurtzorg Jong (opvoedhulp en jeugdzorg) <https://www.cqp.nl/Podcast>

## Veronderstelde voorkennis voor OrganisatieOntwerp

Van de kennis die je tot nu toe hebt opgedaan in de Bachelor Bedrijfskunde zijn de vakken Operations Management & Logistics (OM&L), System Theory en Interventie-methodologie het meest relevant.

OM&L geeft inzicht in hoe het primaire proces van organisaties 'werkt' en omdat daar doorgaans de meeste medewerkers bij betrokken zijn die op en of andere manier in afdelingen samengebracht worden, is dat ook het gedeelte van organisaties dat bij organisatieontwerp veel aandacht vraagt.

System theory is relevant omdat daar de theoretische basis voor de Moderne SocioTechniek is behandeld (Ashby) en het hoofdstuk over de theorie van De Sitter al vooruitblijkt op dit vak.

Interventiemethodologie heeft je al wat inzicht opgeleverd over hoe je veranderingen als de invoering van een nieuwe structuur zou kunnen aanpakken. Het handboek KvAK3 bevat hierover één apart hoofdstuk<sup>18</sup> en in diverse tekstboxen met cases en 'tussen de regels' komt het vraagstuk van invoeren wel aan de orde.

Bijlage 2 biedt **suggesties voor het opheffen van een gebrek aan voorkennis**

Bijlage 3 geeft je suggesties voor verdere verdieping in OrganisatieOntwerp

## Werkvormen

*hoorcolleges, opdrachten en werkcolleges*

De cursus bestaat uit hoorcolleges, enkele 'weblecture-only'-colleges en een vijftal werkcolleges.

Voor de werkcolleges is het onmisbaar om de voorgaande colleges gevolgd en de stof (boek/artikel) tenminste doorgelezen te hebben. Begin daarna aan de voorbereidingsopdrachten voor de werkcolleges.

Je doet de 'voorbereidings-opdracht' *zelf* en levert jouw werk in op Bs.

Advies: **Doe deze voorbereidingen niet samen** en leen of koop ook geen oplossingen van anderen (van ouderejaars of van [www.studeersnel.nl](http://www.studeersnel.nl) wat mogelijk illegaal is vanwege inbreuk op het copyright op dia's, teksten en boek-figuren). Op het tentamen moet je dergelijke cases geheel zelfstandig en ook *binnen vrij korte tijd* kunnen oplossen.

Tijdens de werkcolleges ga je in groepjes van ongeveer vijf aan de slag. Je vergelijkt elkaars uitwerkingen (de ontwerpen) en maakt gezamenlijk de 'werkgroeps-opdracht'. Je leert zo van elkaars oplossingen en net als in echte ontwerpsituaties is het uiteindelijke ontwerp veelal een combinatie van de beste onderdelen uit enkele alternatieve ontwerpen.

Na het werkcollege levert elk groepje het resultaat van het gezamenlijke ontwerpwerk in (wijs per groepje a.u.b. één 'hoofd inleveren' aan).

De cases, opdrachten en inlevermogelijkheid hiervoor komen t.z.t. op Brightspace.



## Verplichtingen rond werkcolleges

**NB** recidivisten: zie bijlage 4.

Hoewel het van alle leeractiviteiten wel vanzelfsprekend is dat je ze zelf uitvoert, omdat je immers de leerdoelen wilt/moet behalen, is de ervaring toch dat sommige dingen beter verplicht gesteld kunnen worden.

De ervaring leert ook dat het doen van de opdrachten en het oefenen met ontwerp-problemen de kans van slagen voor het tentamen sterk verhoogt.

Daarom zijn er de volgende **verplichtingen** waaraan voldaan moet zijn om toegang tot zowel het tentamen als (indien dat toch nodig is) de herkansing te verkrijgen:

- 1) Voorbereiding op, aanwezigheid bij en actieve deelname aan alle werkcolleges. Je dient je bij verhindering ruim voor aanvang per email af te melden bij je eigen werkgroepdocent (met opgave van jouw 'gewichtige' reden).
- 2) De uitwerkingen van de opdrachten van de werkcolleges moet je *tijdig* inleveren via Bs. Per opdracht staan de details hierover op Bs en in de opdracht. Meestal is het:
  - a. Voorafgaand aan het werkcollege **individueel** de voorbereiding op het werkcollege maken en inleveren op Bs. Zorg dat je deze files ook beschikbaar hebt om m.b.v. je laptop te laten zien.
  - b. Tijdens en zonodig na afloop van de werkgroep gezamenlijk de teamoplossing uitwerken. Het 'hoofd inleveren' van elk groepje moet die uitwerking inleveren op Bs.
- 3) Werkgroepdocenten houden aanwezigheid en nakomen van inleververplichtingen bij. Er zijn legio situaties van **overmacht** te bedenken waardoor studenten er toch niet in slagen aan deze logische **verplichtingen** te voldoen en waarbij het uitsluiten van tentamendeelname een disproportionele maatregel zou kunnen zijn. De coördinator zal per geval (indien nodig in overleg met de Examencommissie waarvan hij zelf lid is), nagaan wat een redelijke oplossing is.

## Hèt goede antwoord en het zelfsturend feedbackmechanisme

Bij ontwerpen bestaat 'hèt éne goede antwoord', het enige juiste ontwerp niet!

Nee, echt niet: het is geen wis- of natuurkunde, statistiek of bedrijfseconomie; het is geen rekensommetje!

Een (her-)ontwerp kan 'goed' zijn als het aan de ontwerpeisen voldoet en volgens de 'regelen der ontwerpkunst' is ontworpen.

Maar ...

het opstellen van ontwerpeisen gebeurt met als vertrekpunt de strategie en de doelen van de organisatie, maar ok dat is mensenwerk. Wat heb je aan een 'goed' ontwerp als dat voldoet aan een incomplete set ontwerpeisen, mogelijk gebaseerd op een nog niet goed genoeg doordachte strategie?

Hoe wij als docenten tot een ontwerp komen, merk je al bij de bespreking in de werkcolleges en daarna in de kennisclip/weblecture waarin één van ons een 'vrij goede' oplossing presenteert. Deze komt telkens maandags na de inleverdeadline voor de groepsopdrachten op Bs te staan.

Je moet als groep(slid) **zelf de groepsuitwerking vergelijken** met onze uitwerking. Dit kan volgens ons tot vragen leiden. Stel die in het eerstvolgende werkcollege als

een blijk van actieve participatie en van het nemen van je verantwoordelijkheid voor je leerproces.

De redenen om dit zogenaamde 'zelfsturend feedbackmechanisme' te gebruiken zijn drieledig:

- Vooral didactisch: een ontwerper moet in een ontwerpproject alternatieve ontwerpen die zijn gemaakt en de huidige situatie met elkaar kunnen vergelijken en beoordelen; een leerdoel.
- Principieel: 'practice what you teach'. Aangezien MST 'decentraliseren van verantwoordelijkheden' als verstandig ontwerpprincipie ziet, geldt dat ook hier: je krijgt zo de verantwoordelijk voor je eigen leerproces.
- Pragmatisch i.v.m. docentcapaciteit: docenten zijn voor elk vak gebonden aan een aantal 'taaklast-uren'. Die zijn niet toereikend om elk groepje, laat staan elke student, van ongevraagde feedback op de werkcollege-opdrachten te voorzien.

## Tentamen en herkansing

Het tentamen en de herkansing bestaan uit.

- open vragen (100 punten, waarvan 70 voor de moderne sociotechnische mini-ontwerpcase en 2 x 15 voor de Lean- resp. de JD-case),
- reken echt op **3 uur werk**; alleen zo kan je over de volle breedte van het vak laten zien wat je kan. Bovendien
  - o bij 'Academisch werkniveau' veronderstellen werkgevers ook dat je binnen beperkte tijd tot een vrij goed resultaat kan komen.
- er schijnen wandelgang-indianen-verhalen over tijdgebrek de ronde te doen:
  - o Individueel tijdgebrek op het tentamen wijst meestal op gebrek aan voorbereiding en/of oefening, want de klachten hierover kwamen vrijwel alleen van mensen met minder dan een 6.
  - o Collectief tijdgebrek kwam wel eens voor. Dan lossen we dat in alle redelijkheid op. Als het zou gebeuren is het echt geen boze opzet, maar een gevolg van ons enthousiasme om een leuke ontwerpcase te maken!

PM er zijn **extra tijd**-mogelijkheden bij bepaalde vormen van dyslexie en bij andere problemen. Is dit nieuw voor jou (**premasters**) vraag dan zo snel mogelijk bij je studieadviseur hoe je dit regelt.

Het tentamen is na de Kerstvakantie en staat al in het rooster dat je o.a. via Bs – Administration - Time table kan benaderen.

De **herkansings**datum maakt het Onderwijscentrum van de Faculteit der Managementwetenschappen tijdig bekend via de gebruikelijke kanalen (Brightspace of roosterpagina, FdM-tentamen-rooster). Wil je het eerder weten: vraag bij het Onderwijscentrum! (dus niet bij de docent). **Schrijf je hier tijdig voor in via Osiris!**

## Inschrijven tentamen en herkansing EN uitschrijven

Met name **keuzevak- en premaster-studenten** bleken nog wel eens in verwarring over de inschrijvingsregels van FdM.

Inschrijving in Osiris voor het vak is meteen de inschrijving voor het aansluitende tentamen, de 1<sup>e</sup> kans.

Controleer ruim voor de deadline secuur of je inschrijving klopt; er valt wel eens 'een bit om' in systemen. Niet ingeschreven = niet toegelaten tot de tentamenzaal.

### - !!! zelf inschrijven voor 2<sup>e</sup> kans !!! -

De gedachte dat herkansen een uitzondering is, maakt dat je jezelf tijdig voor de herkansing moet inschrijven.

Wie tussen de herkansings-inschrijfdeadline en de herkansing **alsnog toegang** tot de herkansing wil verkrijgen, kan een gemotiveerd verzoek bij de ExamenCommissie van Bedrijfskunde indienen. Maar de kans dat die je administratieve nalatigheid door de vingers ziet is niet heel groot.

### - uitschrijven 1<sup>e</sup> kans bij toch niet deelnemen a.u.b. -

Met name bij het eerste tentamen kiezen soms wel 20% van de deelnemers, dat zijn 80 mensen, ervoor om (toch) niet deel te nemen. Je bent echter automatisch ingeschreven, dus er wordt een zitplaats gereserveerd en een tentamen afgedrukt ... **verspilling van zaalcapaciteit en veel papier.**

Dus zodra je weet dat je niet aan de eerste kans meedoet, **schrijf je** er dan voor **uit** via Osiris (en schrijf je meteen vast in voor de herkansing/2<sup>e</sup> gelegenheid).

## Studiebelasting

De studiebelasting voor het vak hebben we als volgt benaderd. Deze geldt voor de imaginaire gemiddelde student(e) en de één zal meer en de ander minder tijd nodig hebben om de stof en vaardigheid te leren en het 'ontwerpkwartje' te laten vallen.

<i><b>Wat</b></i>	<i><b>aantal</b></i>	<i><b>kental</b></i>	<i><b>uren</b></i>
<i><b>Roostertijdstip gebonden:</b></i>			
Hoorcolleges*	16	2 uur/HC	32 uur
WerkColleges	5	2 uur/WC	10 uur
Tentamen	1	3 uur/tent	<u>3 uur</u> +
		Subtotaal:	45 uur
<i><b>Zelfsturend te plannen:</b></i>			
Web-lecture-only-HC	2	2 uur/HC	4 uur
Cases voorbereiden	5	3 uur per stuk	15 uur
Cases afronden	5	1 uur per stuk	5 uur
KvAK3 (NL)	457 p.	6,5 pag./uur	70 uur
Artikelen (E) X	130 p.	5,4 pag./uur	<u>24 uur</u> +
		Subtotaal:	<u>118 uur</u> +
Diversen (op Bs de OO-actualiteit artikelen lezen)			<u>5 uur</u> +
Totaal: (6 EC x 28 u/EC ~ 168 uur)			168 uur

\*Voor weblectures: zie het facultaire beleid.

*Voor je detailplanning:*

Een onderwijs- (of werk-) week heeft **40** studieuur en in een blok doe je 6+6+3 EC wat zich vertaalt in respectievelijk ongeveer 16/16/8 uur per vak per week.

In onderwijsweken: 6 uur hcol+wcot + 5 uur literatuur + 5 uur cases (voor-/na-opdracht).

In die 7 OW-weken maak je 7 x 16 uur = 112 uur dus houd je 56 uur te besteden in de weken 52 t/m de tentamendag in week 2.

De eerste weken lijken wat te vol, maar je hoeft de literatuur alleen een eerste keer even door te lezen als ondersteuning bij het kunnen volgen van de Hoorcolleges. Bij het maken van de opdrachten weet je vervolgens de stof die je nodig hebt sneller te vinden.

Veel studenten zullen straks als adviseur aan de slag gaan en hun '**declarabele uren**' moeten **bijhouden**. Wie nu begint de netto aan de studie bestede uren te registreren kan vast aan die discipline wennen en de bovenstaande berekening vergelijken met eigen empirische gegevens. Tot dusver hebben we geen met een bestede urenregistratie onderbouwd betoog over de (on)juistheid van bovenstaande berekening ontvangen.

## Tijdschema 2023-'24

Het rooster (RU-Time table via Brightspace) geeft de vaste tijden voor hoorcolleges en de tijden waarop de werkgroepen een zaal hebben. Soms zijn er wijzigingen waarvoor geen nieuwe handleiding wordt gepubliceerd.

HCol	in de weken	45 t/m 51	de 1 <sup>e</sup> t/m 7 <sup>e</sup> week van het blok
	<u>Dag</u>	<u>Uren</u>	<u>Wat</u>
	Maandagen	3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> uur	hoorcollege (alle weken)
	Woensdagen	3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> uur	hoorcollege (alle weken)
	1x Vrijdag	3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> uur	hoorcollege (alleen eerste wk 45)
	1x Donderdag	3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> uur	responsiecollege (alleen laatste wk 51)

### WerkColleges – concept – vermoedelijk 12 groepen nodig

in de weken 46 t/m 50 de **2<sup>e</sup> t/m de 6<sup>e</sup> week** van het blok:

<u>Dag</u>	<u>uren</u>	<u>Groep</u>
Woensdag	7/8	werkcollege 1 <sup>e</sup> / 2 <sup>e</sup> groep
Donderdagen	7/8	werkcollege 3 <sup>e</sup> / 4 <sup>e</sup> groep
Vrijdagen	1/2	5 <sup>e</sup> / 6 <sup>e</sup> / 7 <sup>e</sup> groep
	3/4	8 <sup>e</sup> / 9 <sup>e</sup> / 10 <sup>e</sup> groep
	5/6	11 <sup>e</sup> / 12 <sup>e</sup> / 13 <sup>e</sup> groep
	7/8	14 <sup>e</sup> groep

PM het feitelijk aantal groepen nog te bepalen afh. aantal studenten.  
er lijken (30/10) 300 nieuw deelnemers => 12 groepen van 25 std.

Week/ in blok	Dag/datum Act., Zaal Tijd	Bijeenkomst	Docent	Ter Voorbereiding lezen (uit KvAK3) of Doen of Opmerking
<b>45</b> <b>B2.1</b>	Ma 06-11 Hc1 CC 1 10:30-12:15	Introductie van thema en vak	HL1	Studiehandleiding!! Voorwoord en H1
	Woe 8-11 Hc2 GR 0.100 10:30-12:15	Diagnose: wanneer en waarom (her)ontwerpen	HL2	Deel 1 Deel 2 – H7 & H8 (vluchtig doorlezen volstaat nu)
	Vrij 10-11 Hc3 GR 0.100 10:30-12:15	Modelleren van systemen	HL3	Instructie modelleren, handleiding Lekkerkerk (2022) Bs-Content-Lit.
	Videocollege 1	Buurtzorg Nederland en Svenska Handels- banken	Jac Christis	Buurtzorg: Monsen & de Blok (2013) en RCN (2015) SvHb: Lindsay & Libby (2006)
	Videocollege 2	Organisatieontwerp in de praktijk	MH MM	(opname dd. 10-11-'17)
<b>46</b> <b>B2.2</b>	Ma 13-11 Hc4 CC 1 12:30-12:15	Ontwerpen: uitgangspunten & de integrale ontwerpketen	HL4	Deel 3: H9 & H10
	Woe 15-11 Hc5 GR 0.100 10:30-12:15	PS-ontwerp op macro- en meso-niveau	HL5	H11
	Wo/Do/Vr 15/16/17 - 11 Wc1	Opdracht 1 Antiloop (PS simpel)	AB, LH MH, HL, ES	Leerstof en alle HC's bestuderen Vorbereidingsopdracht maken en op Bs inleveren.
<b>47</b> <b>B2.3</b>	Ma 20-11 Hc6 CC 1 10:30-12:15	PS-ontwerp op microniveau	HL6	H12
	Woe 22-11 Hc7 GR 0.100 10:30-12:15	BS-ontwerp op micro-, meso- en macroniveau Koppelen v. eenheden	HL7	H13+14
	Wo/Do/Vr 22/23/24 - 11 Wc2	Opdracht 2 Enigma (PS iets complexer)	AB, LH MH, HL, ES	Leerstof en voorgaande HC's bestuderen. Vorbereidings- opdracht maken en op Bs inleveren.
<b>48</b> <b>B2.4</b>	Ma 27-11 Hc8 CC 1 10:30-12:15	Systeemontwerp & MST in context	HL8	H15 H19
	Woe 29-11 Hc9 GR 0.100 10:30-12:15	Ontwerp voor (hyper-) turbulente orderstro- men, netwerkregime	PV	H16 & H17
	Wo/Do/Vr 29/30-11+1-12 Wc3	Opdracht 3 Care@Home (PS+BS ontwerp)	AB, LH MH, HL, ES	Leerstof en voorgaande HC's bestuderen. Vorbereidings- opdracht uitvoeren en op Bs inleveren.
<b>49</b>	Ma 4-12	Job Design-1	LoVe	nog te bepalen

Week/ in blok	Dag/datum Act., Zaal Tijd	Bijeenkomst	Docent	Ter Voorbereiding lezen (uit KvAK3) of Doen of Opmerking
<b>B2.6</b>	Hc10 Gr.0.100 10:30-12:15			
	Woe 6-12 Hc11 Gr.0.100 10:30-12:15	Job Design-2	LoVe	n.t.b.
	Wo/Do/Vrij 6/7/8 - 12 Wc4	Opdracht 4 Job Design	AB, LH, MH, HL, ES	Hc 10+11
<b>50 B2.5</b>	Ma 11-12 Hc12 CC 1 10:30-12:15	Lean Thinking 1	MH1	Wood (2004)
	Woe 13-12 Hc13 GR0.100 10:30-12:15	Lean Thinking 2	MH2	Wood (2004) Christis & Soepenbergh (2014)
	Wo/Do/Vrij 13/14/15 - 12 Wc5	Opdracht 5 Nijmeijer? (Lean/MST herontwerp)	AB, LH MH, HL, ES	Leerstof bestuderen en HC12+13 Voorbereidingopdracht uitvoeren en op Bs inleveren
<b>51 B2.7</b>	Ma 18-12 Hc14 CC 1 10:30-12:15	Veranderaanpak MST herontwerp invoeren	Jesper Hans- sen	H18
	Woe 20-12 Hc15 GR0.100 10:30-12:15	OO vergelijkenderwijs MST – Lean – JD Slot	HL9	(ook Christis & Soepenbergh 2014) H20
	Do 21-12 Hc16 CC 3 10:30-12:15	Responsiecollege: behandelen van een voorbeeldtentamen	HL10	Maak tevoren het voorbeeld- tentamen (Bs-Content-Basis-info.)
<b>52 1</b>	Kerstvakantie Kerstvakantie			
<b>2</b>	di 9 jan. zaal X 12:45	Tentament		Reken erop dat je de <b>volle 3 uur</b> nodig hebt.
<b>3</b>		Tt blok 2: ma-wo / Hk blok 1: do-vr		
<b>4</b>		Hk blok 1		
<b>?</b>	Hc17	Inzage	HL11	mededeling t.z.t. via Bs
<b>5 - 11</b>		Onderwijs blok 3		
<b>12</b>		Tt blok 3: wo-vr		
<b>13</b>		Tt blok 3: ma-do / Hk blok 2 vr		
<b>14</b>		Hk blok 2 ma-vr		
<b>?</b>	Hc18	Inzage herkansing	HL12	mededeling t.z.t. via Bs

## **Bijlage 1 De DOVE-cyclus en de beschrijving van OrganisatieOntwerp**

(uit de Semester-Handleiding Project Systeem en Omgeving (PSO) 2017/'18)

### **“5. De interventiecyclus als uitgangspunt voor veranderingsprocessen**

De interventiecyclus, ook wel de DOVE-cyclus genoemd, is een centraal model om grip te krijgen op veranderingsprocessen zoals die bestudeerd worden in dit semester. DOVE staat dan voor:

- **Diagnose** (het probleem definiëren met haar oorzaken, gevolgen en symptomen), maken van een
- **Ontwerp** (de situatie waarin het probleem opgelost zal zijn), het inzetten van een
- **Ver-andering** (van de oude naar de nieuwe situatie) en het
- **Evalueren** van de effectiviteit van het ontwerp of de verandering in de praktijk (Figuur 3).

Deze cyclus wordt toegepast op organisaties, die opgevat worden als systemen die integraal herontworpen moeten worden. Men spreekt over een cyclus, omdat de fasen steeds weer opnieuw kunnen worden doorlopen, bijvoorbeeld omdat een oplossing (verandering) niet tot de gewenste nieuwe situatie heeft geleid, de nieuwe doelen niet zijn bereikt, de oplossing nieuwe problemen heeft veroorzaakt of omdat het 'probleem' slechts gedeeltelijk is opgelost omdat het deel uitmaakt van een kluwen van problemen (Van Aken *et al.*, 2007: p.8-13 of 2018)<sup>3</sup>

De interventiecyclus speelt als model een centrale rol in de *ontwerp-kunde* en in de *verander-kunde*. De ontwerpkunde houdt zich bezig met het object van de verandering: ze buigt zich over de vraag hoe organisatiestructuren eruit zouden moeten zien. De veranderkunde richt zich op het proces van de verandering, hetgeen uiteraard alleen maar goed gedaan kan worden als dat gekoppeld wordt aan de inhoud van de organisatieverandering. Veranderkunde besteedt naast (maar gekoppeld aan) aspecten van DOVE ook aandacht aan (1) de benodigde medewerking en betrokkenheid van alle medewerkers en probeert weerstand tegen verandering te overwinnen en (2) de wijze waarop interventies 'georganiseerd' kunnen worden, hetgeen verwijst naar on-derwerpen als de taakverdeling in de verschillende fasen van de interventies, het benodigde leiderschap, in te zetten methoden en technieken etc.

De vier stappen van de interventiecyclus worden hieronder toegelicht.

#### **5.1 Diagnosefase**

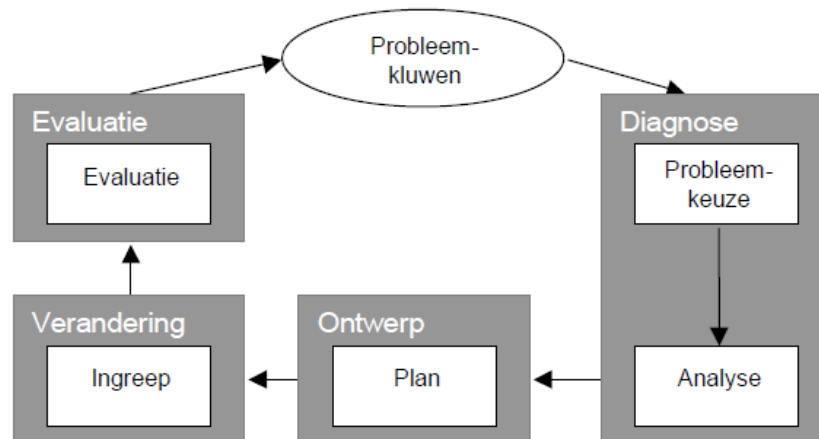
De diagnose heeft als opzet problemen hanteerbaar en oplosbaar te maken. Daartoe moet in de diagnosefase duidelijk worden wat het probleem is en wat de oorzaak is (of de oorzaken zijn). Symptomen (koorts en rode bultjes) moeten worden onderscheiden van oorzaken (infectie met mazelen) en gevolgen (ziek).

In de diagnosefase wordt idealiter niet alleen een beschrijving gemaakt van de huidige en ge-wenste aspecten (de statische diagnose, een 'foto'), maar ook hoe deze aspecten zich (ten opzichte van elkaar) bewegen (een 'film'). De uitkomst van de diagnose is een heldere probleem-definitie; het is bekend welke oorzaken ten

---

<sup>3</sup> Aken, J.E.van, H. Berends (2018) *Problem solving in organizations. A methodological handbook for business and management students.*, 3<sup>rd</sup> ed., Cambridge: Cambridge University Press.

grondslag liggen aan het probleem, wat de gevolgen ervan zijn en welke symptomen daarbij optreden. Tevens zijn de eisen, die aan een toekomstige, gewenste, situatie gesteld worden geformuleerd: het is duidelijk geworden waaraan de organisatie moet voldoen en in welke richting veranderingen nodig zijn.



**Figuur 3 – De DOVE-cyclus**

## 5.2 Ontwerpfase

In de ontwerpfase worden de eisen waaraan de organisatie in de toekomstige, gewenste, situatie moet voldoen vertaald in een concreet ontwerp van (delen van) de organisatie. Ontwerpen is dan het maken van een abstract model van een toekomstig systeem in een omgeving rekening houdend met doelstellingen en randvoorwaarden.

In de ontwerpfase worden hulpmiddelen zoals theorieën, concepten, ontwerpmodellen, gefatsoeneerde aanpakken etc. gebruikt om tot één of meerdere (her)ontwerpen te komen.

## 5.3 Veranderingsfase

Het doel van de veranderingsfase is het ontwerp van de gewenste situatie invoeren in de organisatie door middel van het opstellen en uitvoeren van een interventieplan. Door de ontworpen oplossing in te voeren zou de gewenste situatie (op de kortere of langere termijn) bereikt moeten worden.

## 5.4 Evaluatiefase

In deze fase wil men vaststellen of de gekozen veranderingsdoelen inderdaad zijn gerealiseerd en of ook voldaan wordt aan de eisen die aan de organisatie in de gewenste situatie worden gesteld. Het product van de evaluatie is eigenlijk een waardering van zowel (delen van) het veranderingsproces, van de verandering zelf als van de veranderaars. De evaluatie kan aanleiding zijn voor het opnieuw doorlopen van enkele fasen van de cyclus of misschien wel de hele cyclus.

### *Iteratief werken binnen de cyclus*

De cyclus heeft een iteratief karakter: als men bij een fase tegen een probleem aanloopt, kan men teruggaan naar voorgaande fasen. In de praktijk is ook zelden



een strakke opeenvolging van fasen te zien, de fasen zijn nauw met elkaar verbonden en overlappen elkaar. De indeling in fasen, deze cyclus, biedt wel een kapstok om structuur aan te brengen, om van tevoren na te denken over wat er gedaan moet worden, waarom dat (zo) gedaan moet worden en in welke volgorde. Reflectie verhoogt de effectiviteit van een verandering: eerst denken, dan doen, maar ook na het doen nadenken of het wel slim en goed genoeg is gedaan.

In de praktijk is gebleken dat 70% van alle veranderingsprojecten niet geheel succesvol is<sup>4</sup>. Ergens in de DOVE-cyclus is er dan iets misgegaan. Het kan liggen aan de diagnose die is gesteld of aan het bijbehorende ontwerp van de nieuwe organisatie. Het kan ook liggen aan de veranderingsaanpak. Dit wijst erop dat de interventiecyclus twee vormen van kennis vereist:

1. Ontwerpkundige kennis en vaardigheden, oftewel de inhoud van de verandering;
2. Veranderkundige kennis en vaardigheden, oftewel het proces van de verandering.

### ***Herinrichten studentenkamer als voorbeeld [van ontwerpen en veranderen, LJJ]***

In het dagelijks leven kom je de DOVE-cyclus ook tegen zoals het volgende voorbeeld probeert te illustreren.

Je hebt een vriend(in) en je kamer is te klein om in plaats van een éénpersoonsbed een tweepersoonsbed te herbergen naast bureau, zitje en keukenblokje (diagnose). Een grotere kamer zit er niet in (te duur) maar de kamer lijkt je wel hoog genoeg om met een 2-persoons-hoogslaper het probleem op te lossen. De IKEA website wordt geraadpleegd (ontwerpfase) en een nieuwe tweepersoonshoogslaper met matras, dekbed en –overtrek blijkt betaalbaar (rand-voorwaarde voor de verandering) en je besluit je vriend(in) te verrassen. De stationcar van vader (of die van moeder) wordt geleend, de rit naar Duiven verloopt voorspoedig en de uitgezochte artikelen blijken voorradig en in en op de auto te passen. Weer thuisgekomen blijken alle onderdelen ook nog eens aanwezig in de pakketten en het bed wordt in elkaar gezet (verandering). Al meteen blijkt (evaluatie) dat de kamerdeur nog maar half open kan en dat er geen trap is (nogmaals de website bekeken en inderdaad staan er kleine lettertjes die je in je enthousiasme over het hoofd hebt gezien: “trap los leverbaar voor 40 euro”). Gelukkig staat de auto er nog en is IKEA nog open.

De volgende ochtend blijkt (evaluatie 2) dat de kamer toch niet zo hoog is als je dacht; je stoot bij het overeind komen je hoofd lelijk tegen het plafond.

Als je vriend(in) rond lunchtijd, benieuwd naar de aangekondigde verrassing, je kamer binnenstapt, zegt die geschrokken: “Moet ik daarin? Niet dus! Ik heb heel erg hoogtevrees!”

Achteraf heb je spijt dat je niet in de ontwerpfase even je kamer hebt opgemeten, een plattegrondje en een doorsnede van de hoogte hebt getekend van de nieuwe situatie en vooral dat je een belangrijke “stakeholder” bij deze verandering (je vriend(in)) niet hebt geraadpleegd.” (p.5-7 uit oude handleiding Project Systeem en omgeving))

[.....]

*“OrganisatieOntwerp*

---

<sup>4</sup> Boonstra, J.J., (2000). *Lopen over water, Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* (Oratie). Amsterdam: Vossiuspers AUP.

In de cursus OrganisatieOntwerp wordt een eerste overzicht gegeven van dit specialistische vak-gebied. Het is een specialistisch vakgebied omdat het over maar één onderwerp of probleem gaat: hoe moet het werk verdeeld (gegroepeerd) en gecoördineerd (bestuurd) worden? Het vak gaat alleen maar over arbeidsorganisatorische uitdagingen.

Het vakgebied is breed met wortels in de organisatietheorie (Simon en Thompson) en de systeemtheorie (Ashby en Simon) en met vele zowel meer academisch (Mintzberg, Galbraith) als meer praktisch georiënteerde varianten (Business Process Redesign, Lean Thinking) en de Moderne Sociotechniek die beide is. De oorspronkelijke sociotechniek stamt uit de jaren 1950 en de specifiek Nederlandse ontwikkelingen uit de jaren 1970 en 1980 zijn aanleiding om de Nederlandse variant met “Moderne” Sociotechniek aan te duiden. Deze benadering vormt het hart van de cursus.

Hoewel OrganisatieOntwerp, overigens net als alle andere functionele deeldisciplines een specialistisch vak is, heeft het vele raakvlakken met andere vakken. Zo ligt het voor de hand dat het arbeidsorganisatorische beleid afgestemd moet zijn op zowel het strategische omgevingsbeleid als op het interne personeelsbeleid van bedrijven en organisaties. Daarbij moeten ontwerpers ook beschikken over veranderingskundige kennis en vaardigheden. Hebben ze dat niet dan zullen ze maar moeilijk draagvlak voor hun voorstellen voor herontwerp vinden.

Bovendien kunnen andere problemen als arbeidsorganisatorische problemen geherformuleerd en geanalyseerd worden:

- hoe dient het strategieproces georganiseerd worden,
- hoe dient het kennisproces ingericht te worden,
- hoe dient de personeelsfunctie ingericht te worden enzovoort.

Een strategie-, kennis- of HRM-probleem kan namelijk veroorzaakt worden door de wijze van organiseren.

De Moderne Sociotechniek vormt een uitwerking van de wet van Ashby: The Law of Requisite Variety, welke in de cursus Systeemtheorie wordt behandeld. De Moderne Sociotechniek benadrukt voor alle problemen in bedrijven de structurele oorzaak: de gemaakte keuzes in het ontwerp van het systeem van arbeidsverdeling en coördinatie. Ook problemen in de kennishuis-houding worden door sociotechnici herleid tot (in hun termen) disfuncties in de productie- en arbeidsorganisatie. De sociotechniek geeft aanwijzingen voor de organisatie van kenniscreatie-processen, voor het samenwerken tussen deskundigen, het oplossen van het kennisgerichte probleem van de “de-specialisatie” en het werken in teams in kennisintensieve ondernemingen. Kenmerkend voor de moderne sociotechniek is dat het een “pure” ontwerpbenadering is die geen interventietheorie aanreikt: het is geen veranderbenadering.

In het vak Organisatieontwerp ligt sinds 2015/'16 meer dan voorheen de nadruk op het leren (her-)ontwerpen van een organisatiestructuur. De stof kennen, wat bij sommige vakken volstaat, is noodzakelijk, maar ze moet ook in een ontwerpcase toegepast kunnen worden. Naast de Moderne Sociotechniek zullen we beknopt en vergelijkenderwijs ingaan op Lean Thinking, als voorbeeld van een praktische variant van organisatieontwerp.” (p.9 uit oude handleiding Project Systeem 7 Omgeving).

## Bijlage 2 Opheffen gebrek aan voorkennis

### **Vooraf voor: minor-/keuzevakstudenten en pre-masters**

Wie de hiervoor beschreven voorkennis uit de bedrijfskundeopleiding mist kan dat compenseren door het volgen (of gevolgd hebben) van vergelijkbare vakken en/of door een flinke dosis praktijkervaring in organisaties en/of door jezelf tijdig in te lezen.

Aan deze handleiding is voor de niet-bedrijfskundedeelnemers aan het vak de omschrijving van de DOVE-cyclus en van OrganisatieOntwerp toegevoegd (bijl.1).

Wie Operations Management & Logistics (Bedrijfskunde 2<sup>e</sup> jaar blok 2) niet heeft gevolgd zou uit de bibliotheek één van de vele beschikbare boeken met 'Operations Management (& Logistics)' in de titel kunnen lezen. Bijvoorbeeld:

- Krajewski, L.J., L.P. Ritzman, M.K. Malhotra (2013) *Operations Management. Processes and supply chains*, 10th global ed., Pearson.

Voor wie het vak System theory (Bedrijfskunde 3<sup>e</sup> jaar, blok 1) niet heeft gevolgd, zijn de volgende hoofdstukken uit het boek ervan het meest belangrijk:

- Achterbergh, Jan, Dirk Vriens (2010) *Organizations; Social systems conducting experiments*, 2nd revised edition, Springer-Verlag, Berlin
  - Ch 2. Ashby's cybernetics (40 p.)
  - Ch 7. Specific design principles: De Sitter's organizational structures (64 p.)

PM Wellicht zijn er bedrijfskundestudenten die je hun boek willen uitlenen.

Een korte samenvatting van Ashby, Beer en De Sitter vind je ook in:

- Lekkerkerk, L.J. (2012) *Innovatie- en OrganisatieStructuur. Ontwikkeling en test van een functiemodel voor structuuronderzoek en -diagnose*, proefschrift RU. Als pdf gratis te downloaden via de Radboud Repository:

<http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/93601/93601.pdf?sequence=1>

Als echt boek te bestellen bij de auteur met studentenkorting voor slechts € 5,=

Enige compensatie voor het gemis van het vak Intervention Methodology (Bedrijfskunde 3<sup>e</sup> jaar , blok 1) biedt hoofdstuk 18 'Het proces van integrale organisatievernieuwing' in het verplichte boek van Kuipers e.a. (2018) dat ingaat op de aanpak van het ontwerp en de invoering van een nieuwe structuur.

## Bijlage 3 Suggesties voor verdere verdieping.

### -(modern) sociotechnisch ontwerpen-

Wie zich grondiger in de grondslagen van de Moderne Sociotechniek wil verdiepen kan het beste proberen een tweedehands exemplaar te vinden van de verbeterde 2<sup>e</sup> druk (1998, blauwe kaft) of de herdruk (2000, donkerrode kaft) van:

- Sitter, L.U. de (1998/2000) *Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*, Van Gorcum, Assen.
- PM de 1<sup>e</sup> druk 1994 heeft een groene kaft,
- NB Het boek heeft destijds de 'boek van het jaar-prijs' van de Orde van Organisatie-adviseurs (Ooa) gewonnen. Dat is een indicatie van de waarde voor de praktijk van het werk van De Sitter.

Voorts zijn de 'klassieke' artikelen van Cherns lezenswaard:

- Cherns, A. (1976) The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, Vol. 29, No. 8, p. 783-792 ( 9 p.)
- Cherns, A. (1987) Principles of Sociotechnical Design Revisited, *Human Relations*, Vol. 40, No 3, p.153-162 ( 9 p.)

Een overzicht van de wereldwijde historie en recentere ontwikkeling in het sociotechnisch systeem- en ontwerpdenken vind je in het boek:

- Mohr, Bernard J., Pierre van Amelsvoort ed. (2016) *Co-creating humane and innovative organisations. Evolutions in the practice of socio-technical system design*, via <https://www.createospace.com/5593720> of [https://www.amazon.com/dp/0692510036/ref=cm\\_sw\\_su\\_dp](https://www.amazon.com/dp/0692510036/ref=cm_sw_su_dp) (slechts \$ 29,95)

Via de websites van

- het Ulbo de Sitterkennisinstituut <http://www.ulbodesitterkennisinstituut.nl/> ,
- de ST-groep <http://www.st-groep.nl/default.asp> (diverse boeken, artikelen, jaargangen van *Panta Rei*, met uitgevoerde MST-opdrachten),
- het Platform Nieuworganiseren <http://www.nieuworganiseren.nu/> ,
- het European Workplace Innovation Network <http://portal.ukwon.eu/> ,

vind je ook allerlei informatie en cases over organiseren, zelfsturing en organisatiestructuur.

### -lean-

Over lean zijn vele boeken geschreven, waarbij het trefwoord vóór 1991 'JIT-production' (just-in-time), kaizen of TPS (Toyota Production System) was. Het eerste boek waarin 'lean production' voorkomt en dat een wereldwijde bestseller werd en het vervolg erop zijn:

- Womack, J.P., D.T. Jones, D. Roos (1991) *The machine that changed the world; the story of lean production. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry*, paperback ed. Harper Perennial, New York (1st ed. hardcover, MacMillan).
- Womack, J.P., D.T. Jones (2003) *Lean thinking; banish waste and create wealth in your corporation*, Fully revised and updated ed., Free Press, London (1e uitgave 1996).

Een helder en compact geschreven boek is:

- Modig, N. & P. Ahlstrom (2012) *This is lean. Resolving the efficiency paradox*. Rheologica Publishing.

### -klassiekers-

Omdat enig **bedrijfskundig historisch besef** geen kwaad kan, is het leuk en leerzaam om na het lezen van een tekst over lean de volgende boeken te lezen.

- Henry Ford 'My life and work' en 'Today and Tomorrow'. Wie deze boeken met kennis over lean leest zal concluderen: 'hij was 'Mr. Lean avant la lettre'. Ze zijn verkrijgbaar als goedkope paperback van ongeveer € 15,=.

- F.W. Taylor (1911) *The principles of scientific management* kan je voor € 6,= meteen bestellen. Die is ook zeer de moeite waard (en slechts 84 pagina's).
- Frank Woollard (1955, reprint 2009) '*Principles of mass and flow production*'. Hierin herken je de Engelse wortels van lean.

Achter de volgende link zit een volgens dr. Jac Christis heel goed boek om de dynamiek van voortbrengingsprocessen en de verschillende soorten buffers te begrijpen:

<https://www.bol.com/nl/f/factory-physics/30190993/>

## Bijlage 4 Recidivisten en (werkgroep-)verplichtingen

Recidivisten hebben als standaard **vrijstelling** van deelname aan de werkcolleges. **Maar**, wel moet je **alle werkcollege-opdrachten zelf (opnieuw) maken** en je uitwerkingen in één document op Bs **inleveren** bij de juiste recidivistenopdracht die ongeveer een week voor het tentamen (en herkansing) op Bs verschijnt.

### NB Wijzigingen in stof en opdrachten voor 2023/'24

- De benadering HCJD is vervangen door een verwant maar wel ander onderdeel genaamd Job Design. Bestudeer de nieuwe stof en maak de daarbijbehorende nieuwe opdracht.
- De werkgroepopdracht voor Lean wordt (vrijwel zeker) ook vervangen door een andere opdracht die iets meer op de tentamencases zal lijken.

### Werkgroepdeelname: alles of niets

Wie als recidivist op *vrijwillige* basis toch wil meedoen aan de werkcolleges is welkom *als er plaatsen over zijn*. Je zit dan wel vast aan de verplichting omdat er in subgroepen wordt gewerkt en je niet halverwege je groepsgenoten in de steek kunt laten.

Recidivisten zijn er in allerlei soorten.

Sommigen hebben één tentamenkans gemist en de andere niet gehaald omdat ze bijvoorbeeld prioriteit aan andere vakken gaven. Dan heb je zelf wel een gevoel of je OO bij normale inspanning wel zal halen.

Maar wie twee of meer keer gezakt is, ondanks 'heel hard geleerd te hebben', wil ik attenderen op de mogelijkheid een spreekuurafpraak met mij te maken. Dan pakken we bijvoorbeeld je antwoorden op die mislukte tentamens uit de stapel om te zien waarom het daar misging en hoe je je leerstrategie succesvoller kan maken.

## **Bijlage 5 Semester 3.2 in Buitenland en (her-)tentamen**

Wie het 2<sup>e</sup> semester in het buitenland gaat studeren moet daar soms al beginnen voordat hier de tentamens zijn geweest. Door de wijziging in de volgorde van de tentamen- en herkansingsweken m.i.v. 2019/'20 is de kans daarop wel kleiner.

Vraag via het StIP, *balie bij het Study centre EOS-BG*, na welke oplossing daar in jouw geval voor is (mogelijk verwijst men naar de studieadviseur).

- Soms kan je het tentamen aan de betreffende universiteit doen (als daarmee afspraken bestaan).
- Wie al vóór de herkansing terugkomt, kan overwegen zich daarop te richten.