

Erratalijst

- p. 21. Het rapport *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce* van het WEF (2016) (o.a. ook vermeld door Kirschner, 2017) wijst op de impact van de steeds snellere disruptie van de huidige zakelijke modellen.
- p. 22. Figuur 1.1. Indeling van taken (gebaseerd op Frey & Osborne, 2013, & Kirschner, 2017).
- p. 26. Clayton Christensen (2015) omschreef als *disruptive innovation*, een proces waarbij startende bedrijfjes met weinig middelen
- p. 52. Welk van beide mechanismen (leren of ontleren) bij een ondernemer op een bepaald tijdstip de voorkeur geniet, wordt door een aantal belangrijke antecedenten beïnvloed (deels gebaseerd op Politis, 2005):
- p. 53. Saras Sarasvathy (2001) beschrijft dat er in de economische wereld twee verschillende manieren van redeneren zijn: causatief en effectueel (Politis, 2005).
- p. 53. Hier ligt de nadruk op: ‘de controleerbare elementen van een oncontroleerbare toekomst’ (Politis, 2005).
- p. 60. Sommige onderzoekers stellen vast dat er een verschil in motivatieprofiel is tussen managers en ondernemers (McClelland & Boyatzis, 1982). Rauch en Frese (2007) zien een positieve correlatie tussen sterke motivatie om een onderneming op te starten en ondernemend gedrag (Kanfer et al, 2017).

Recenter onderzoek richt zich op de moduleerbaarheid van de manier waarop gedragsdoelen worden ontwikkeld. In de oorspronkelijke, hardere persoonlijkheidsonderzoekslijn reageren medewerkers op een aan-uit-wijze op bepaalde interventies. Een procesgerichte benadering kijkt eerder naar de manier waarop een individu deze doelen construeert (Kanfer et al, 2017).

- p. 109. Worthy's boek *Big Business and Free Men* nam in 1959 dat Taylorisme onder de loep (Mintzberg, 1979). De schaarste van gekwalificeerde medewerkers was volgens Taylor de oorsprong van de sterk doorgevoerde verticale en horizontale specialisatie van de arbeid in de organisaties. Op die manier was kwalificatie niet langer een vereiste voor tewerkstelling. Maar de horizontale specialisatie langsheen de waardenketen die het Taylorisme voorschreef, leidde onvermijdelijk tot verticale specialisatie (Mintzberg, 1979). Daardoor heeft de medewerker geen zicht meer op het geheel, noch de competenties om het geheel te zien.

Bijgevolg moet het management noodgedwongen dit overzicht, en het denken en doen op dat niveau, op zich nemen. Worthy schrijft: “All possible brain work should be removed from the shop floor and centered in the planning and laying out of department.” (Mintzberg, 1979) Hoewel het Taylorisme inderdaad de productiviteit deed toenemen, is de eindbeoordeling van Worthy niet positief: “This has been fantastically wasteful for industry and society ... the complex and multiple capacities of people, because the meaning of work itself was destroyed.” (Mintzberg, 1979)

- p. 112. Organisaties zijn volgens Stellan Ohlsson (2013) dan ook complexe sociale systemen, waarin complex gedrag wordt aangetroffen met de volgende kenmerken (Freeman, 2012):
- p. 116. Ohlssons herverdelingstheorie (Ohlsson, 2013) beschrijft hoe feedback inwerkt op creativiteit: “Impasses during problem solving generate negative feedback, which decrements the activation of the failed concept. The activation is redistributed to competing concepts, potentially raising a correct one to working memory.” (Freeman, 2012).

Literatuurlijst:

- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is Disruptive innovation. *Harvard Business Review*, December 2015, 44-53.
- Freeman, J. (2012). Complex, creative and adaptive. Learning review of Stellan Ohlsson's Deep Learning. *Cognitive Technology*, 17 (1), 35-37.