**Organisatiepsychologie**

***Hoofdstuk 1 Inleiding op gedrag in organisaties***

* 1. *Het terrein van gedrag in organisaties*

**Gedrag in organisaties:** het wetenschappelijk onderzoek naar menselijk gedrag in arbeidssituaties. Het bestudeert de invloed van de individuele factoren, groepsprocessen en organisatiestructuren op menselijk gedrag in organisaties.

GIO is een toegepaste wetenschap met als belangrijkste doel de effectiviteit van de organisaties te verbeteren.

GiO is specifiek gericht op arbeidssituaties, legt de nadruk op gedrag in arbeidsorganisaties: functies, taakuitvoering, verzuim, verloop, productiviteit, menselijke prestaties en management.

GiO houdt zich vooral met de volgende onderwerpen bezig:

* Motivatie
* Leiderschapsgedrag en macht
* Interpersoonlijke communicatie
* Groepsstructuur en groepsprocessen
* Attitudeontwikkeling en perceptie
* Persoonlijkheid, emoties en waarden
* Veranderingsprocessen
* Conflicten en onderhandelingen
* Werkstructurering
  1. *Intuïtie aanvullen met systematisch onderzoek*

Gedrag is over het algemeen voorspelbaar. Systematische besturing van gedrag zal op den duur de nauwkeurigheid van onze voorspellingen steeds verder verbeteren.

**Systematisch onderzoek:**

* Het onderzoeken van verbanden tussen verschijnselen
* Het onderscheiden van oorzaken en gevolgen
* Conclusies baseren op wetenschappelijk bewijs

Systematisch wetenschappelijk onderzoek kan je intuïtieve kennis aanvullen. Lang niet alles wat je op een onsystematische manier (intuïtief) bent gaan geloven wordt weerlegd door een systematische aanpak. Een verstandige beslisser houdt rekening met extra informatie, een zuiver intuïtieve beslisser doet dat niet.

* 1. *Bijdragen van uiteenlopende takken van wetenschap*

Gedrag in organisaties is een toegepaste gedragswetenschap en is gebaseerd op de bijdragen van de fundamentele wetenschappen, waaronder psychologie en sociale psychologie, sociologie en antropologie.

**Psychologie:** de wetenschap die het gedrag van mensen wil meten, verklaren en soms ook veranderen. 🡪 individueel gedrag.

**Sociale psychologie:** Bestudeerd hoe mensen in groepen elkaars gedrag beïnvloeden.

**Sociologie:** Bestudeerd mensen en hun gedrag in relatie tot hun sociale omgeving of cultuur, onderzoekt de menselijke samenleving en haar verschijnselen.

Antropologie: Wetenschap die verschillende samenlevingen vergelijkt om meer te weten te komen over mensen en hun activiteiten.

* 1. *GiO: weinig absolute uitspraken*

Er zijn redelijk nauwkeurige verklaringen en voorspellingen voor menselijk gedrag mogelijk, op voorwaarde dat aangegeven wordt onder welke omstandigheden een voorspelling geldig is.

**Contingentievariabelen:** Contextuele factoren die de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen beïnvloeden

**Contingentie:** De invloed van de context waarbinnen iets gebeurt op uitkomsten.

GiO als wetenschap past algemene theoretische concepten toe op een specifieke situatie, persoon of groep.

* 1. *Uitdagingen en kanen voor GiO*
     1. *Reageren op economisch zware tijden*

In goede tijden: Begrijpen hoe werknemers te belonen, tevredenstellen en vast te houden.

In slechte tijden: Zaken als stress, besluitvorming en omgaan met moeilijke situaties op de voorgrond.

* + 1. *Omgaan met globalisering*

Nu de wereld een global village is geworden, veranderen ook de taken van managers en professionals.

* Meer kans op detachering in het buitenland
* Werken met mensen uit andere culturen
* Omgaan met sociale tegenkrachten
* De verplaatsing van banen naar lagelonenlanden

*Reshoring:* Het terughalen van werkzaamheden naar de westerse wereld

Managementpraktijken moeten rekening houden met culturele diversiteit in de wereld.

* + 1. *Leidinggeven aan een divers personeelsbestand*

Bij positief inhaken op diversiteit:

* Innovatie en creativiteit toenemen
* Voordeel bij besluitvorming vanwege diversiteit aan visies op problemen

Wanneer diversiteit niet goed gemanaged wordt:

* Kans op meer verloop
* Moeizamere communicatie
* Meer interpersoonlijke conflicten
  + 1. *Innovatie en verandering stimuleren*

Om als organisatie uiteindelijk als overwinnaar uit de strijd te komen:

* Flexibel blijven
* Continu werken aan kwaliteitsverbetering
* Concurrenten voor zijn met een constante stroom van innovatieve producten en diensten
  + 1. *Werknemers en het juiste evenwicht tussen werk en privéleven*

Organisaties die mensen niet helpen om een evenwicht tussen werk en privéleven te vinden, zullen het steeds moeilijker krijgen om de meest capabele en gemotiveerde werknemers te werven en te behouden.

* + 1. *Ethischer gedrag*

De moderne manager moet een ethisch gezond klimaat scheppen waarin mensen productief kunnen werken en waar duidelijkheid heerst over welk gedrag goed of fout is.

* + 1. *Een positieve werkomgeving scheppen*

In plaats van nog een slag harder te gaan werken, kiezen sommige organisaties ervoor concurrentievoordeel te creëren met een positievere werkomgeving.

* 1. *Toepassing in de organisatiepraktijk*

De hedendaagse rationele bedrijfsvoering vraagt om toepassing van evidence-based wetenschappelijke kennis. Bijdrage GiO hieraan 🡪 Het aandragen van kennis en methoden om de relatie tussen mens en bedrijf te optimaliseren.

**Human Resources Management (HRM):** gaat over alles wat een organisatie doet om medewerkers productief te laten zijn. Moet ook zorgen dat de arbeidsrelatie in evenwicht is en voldoet aan maatschappelijke normen en verwachtingen.

De arbeidsrelatie wordt mede beïnvloed door de **institutionele omgeving:** De wetten, afspraken en bevoegde instellingen die mede bepalen wat in een organisatie is toegestaan en wenselijk is en wat juist niet.

De hoofddoelen van de HRM-functie wordt door Kluijtmans (2014) als volgt omschreven:

1. Stel medewerkers in staat een optimaal prestatieniveau te bereiken
2. Bevorder dat mensen zich betrokken kunnen voelen bij de organisatie
3. Bewaar dat de organisatie in haar arbeidsrelatie maatschappelijk aanvaardbaar optreedt en zich houdt aan wetten, regelgeving en cao-afspraken.
   1. *De indeling van het boek*

Niveaus van GiO-analyse

Niveau van de organisatie

Niveau van de groep

Niveau van het individu

***Hoofdstuk 2 Diversiteit in organisaties***

*2.1 Diversiteit als begrip*

Nadelen diversiteit: miscommunicatie, misverstanden en conflicten.

Voordelen diversiteit: Grote kans op innovatie, creativiteit en persoonlijke groei. Organisatie kan uit een grote verzameling vaardigheden, capaciteiten en ideeën kiezen.

*2.1.2 Verschillende niveau van diversiteit*

**Niveaus van diversiteit:**

* **Diversiteit aan de oppervlakte:** gemakkelijk waarneembare verschillen, zoals sekse, ras, etniciteit, leeftijd, functiebeperkingen en demografische verschillen.
* **Diversiteit in de diepte:** Verschillen in waardes, persoonlijkheid en werkvoorkeuren.

*2.1.3 Discriminatie*

**Discriminatie:** een verschil zien tussen dingen, kan positief en negatief zijn. In plaats van het individu op zijn eigen gedrag te beoordelen, gaan we bij onterechte discriminatie uit van stereotype.

Sommige vormen van discriminatie (uitsluiting of onbeleefd gedrag), zijn moeilijk uit te bannen, omdat ze vaak niet te constateren zijn. Soms is degene die dit gedrag uitvoert zich er ook niet bewust van.

Vormen van discriminatie

|  |  |
| --- | --- |
| **Soort discriminatie** | **Omschrijving** |
| Discriminerende maatregelen of praktijken | Acties van vertegenwoordigers van de organisatie waarbij geen gelijke kansen op goed functioneren worden gegeven of prestaties ongelijk beloond worden |
| Seksuele intimidatie | Ongewenste seksuele avances en ander seksueel getint verbaal of fysiek gedrag dat een vijandige of vervelende werkomgeving schept |
| Intimidatie | Openlijke bedreiging of pesterijen die op leden van een specifieke groepering zijn gericht |
| Bespottingen en beledigingen | Grapjes of negatieve stereotypen, soms doordat mensen een grapje te ver doorvoeren |
| Uitsluiting | Bepaalde mensen uitsluiten van bepaalde banen, sociale gebeurtenissen, discussies en informele begeleiding; kan onbedoeld gebeuren |
| Onbeleefd gedrag | Mensen respectloos of agressief behandelen, in de reden vallen of hun mening negeren |

*2.2 Biografische kenmerken*

**Biografische kenmerken:** duidelijk zichtbare en meetbare verschillen tussen mensen. Leeftijd, sekse, functiebeperking, etniciteit, dienstjaren en intelligentie.

*2.2.1 Leeftijd*

De relatie tussen leeftijd en werkprestaties zal de komende jaren steeds belangrijker worden omdat:

1. De opvatting dat werkprestaties achteruitgaan met het stijgen van de leeftijd
2. De beroepsbevolking wordt steeds ouder
3. De Nederlandse overheid wil de pensioenleeftijd stelselmatig blijven verhogen en vervroegde pensionering ontmoedigen

Hoe zien werkgevers oudere werknemers:

* Hebben kwaliteiten te bieden zoals ervaring, goed oordeelsvermogen en stevige werknormaal
* Leveren graag goed werk
* Zijn niet erg flexibel
* Hebben weerstand tegen de nieuwe technologie

Hoe ouder je bent, hoe kleiner de kans dat je van baan verandert.

Oudere werknemers hebben over het algemeen een lager percentage vermijdbaar verzuim dan jongere werknemers. Het percentage onvermijdbaar verzuim, zoals bij ziekte, is onder beide groepen echter even hoog.

Een organisatieklimaat dat leeftijdsdiscriminatie toelaat, gaat samen met een lagere betrokkenheid bij het bedrijf.

*2.2.2. Sekse*

Bestaan geen significante verschillen in arbeidsproductiviteit tussen mannen en vrouwen.

Mannen en vrouwen hebben wel een iets andere voorkeur voor werktijden, vooral onder werknemers met kinderen die nog niet naar school gaan.

Vrouwen stappen eerder op dan mannen en scoren ook hoger op verzuim.

Ouders scoren lager op betrokkenheid bij hun werk, prestatiedrang en betrouwbaarheid. Moeders scoren bijzonder laag op competentie.

Werknemers die te maken hebben gehad met seksuele intimidatie, ervaren meer stress, dit is weer gekoppeld aan een lagere betrokkenheid, een lagere werktevredenheid en een sterkere intentie om op te stappen.

*2.2.3. LHBT, seksuele geaardheid en seksuele identiteit*

**LHBT:** Term voor lesbische vrouwen, homoseksuele mannen en biseksuele en transgenderpersonen (in Engels LGBT).

Directe discriminatie, zoals lagere beloning, komt zelden voor. Maar indirecte discriminatie en ongewenst gedrag, zoals uitsluiting, pesten en intimidatie, komt in sommige werkkringen nog veel voor.

Homoseksuele werknemers ervaren hun relatie met collega’s en chefs slechter, de werkstress hoger, de werksatisfactie lager en het ziekteverzuim hoger.

Belangrijk voor werkgevers en werknemers om organisatiecultuur te ontwikkelen waarin respect voor iedereen de norm is. Kan door regelingen op bedrijfsniveau op te stellen om discriminatie en ongewenst gedrag te voorkomen.

Workplace Pride is een internationale non-profitstichting. Zij streven naar grotere zichtbaarheid, acceptatie en waardering van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender mensen op de werkvloer en in de samenleving.

**Yogyakarta-beginselen (Louise Arbour):** 29 beginselen, met krachtige richtlijnen om wereldwijd discriminatie tegen te gaan.

*2.2.4 Anciënniteit*

**Anciënniteit:** het aantal jaren dat de werknemer in dezelfde organisatie een bepaalde functie uitoefent.

Hoe meer dienstjaren een werknemer heeft bij hetzelfde bedrijf, hoe minder verzuim.

Het aantal dienstjaren is een krachtige variabele om personeelsverloop te verklaren. Hoe langer iemand een bepaalde baan heeft, hoe kleiner de kans dat hij opstapt.

Als leeftijd en dienstjaren afzonderlijk worden gemeten, dan lijkt het aantal dienstjaren een consistentere en stabielere voorspeller van werktevredenheid te zijn dan leeftijd.

*2.2.5 Godsdienst*

Bij werknemers die zich niet gelijkwaardig behandeld voelen vanwege hun godsdienst, daalt de werktevredenheid en stijgt het personeelsverloop.

*2.3 Fysieke en mentale vermogens*

**Vermogen:** De huidige capaciteit van een individu om de verschillende taken die bij een functie horen uit te voeren. Bestaat uit:

* **Intellectuele vermogens:** zijn nodig om verstandelijke activiteiten uit te voeren, denken, redeneren en problemen oplossen.
  + Rekenvaardigheid: het vermogen om snel en nauwkeurig te rekenen
  + Verbaal begrip: Het vermogen om wat je leest of hoort te begrijpen en de relatie tussen woorden te zien
  + Waarnemingssnelheid: Het vermogen om snel en nauwkeurig visuele overeenkomsten en verschillen vast te stellen
  + Inductief redeneren: Het vermogen om een logische opeenvolging vast te stellen en het probleem vervolgens op te lossen
  + Deductief redeneren: Het vermogen om logica te gebruiken en de implicaties van een argument te beoordelen
  + Ruimtelijk inzicht: Het vermogen om je voor te stellen hoe een voorwerp eruit zou zien als het op een andere plaats in de ruimte zou worden gezet
  + Geheugen: Het vermogen om ervaringen uit het verleden te onthouden en zich zaken te herinneren

Uit onderzoek blijkt dat intelligente mensen vaak beter presteren en interessantere banen hebben, maar ook kritischer zijn.

* **Lichamelijke vermogens:** Bepaalde taken vragen om specifieke fysieke eigenschappen.

*2.3.2 Functiebeperkingen*

**Functiebeperkingen:** Lichamelijke, zintuigelijke of andere stoornissen die het werken (of studeren) kunnen belemmeren. Voorbeelden:

* Visuele beperkingen (blindheid of slechtziendheid)
* Auditieve beperkingen (doofheid of slechthorendheid)
* Motorische handicaps (dwarslaesie, posttraumatische dystrofie, RSI)
* Psychische beperkingen (angststoornissen, concentratiestoornissen, depressie)
* Beperkingen door een bijzondere hersenfunctie (Dyslexie, dyscalculie, autisme, ADHD, ADD)
* Beperkingen door chronische ziekte (astma, diabetes, zware migraine, reuma)

Werknemers met een bepekring krijgen een betere prestatiebeoordeling, maar hebben wel te maken met lagere verwachtingen t.a.v. hun functioneren en een kleinere kans om aangenomen te worden.

Ook bewijs dat een psychische beperking het functioneren sterker belet dan een lichamelijke beperking. Mensen met een psychische beperking zijn vaker niet aanwezig op hun werk.

In Nederland is op 1 januari 2015 de Participatiewet ingegaan. Overheid probeert hiermee te bevorderen dat meer mensen met een arbeidsbeperking een baan vinden. Werkgevers hebben met de overheid afgesproken om meer banen te scheppen voor mensen met een beperking.

*2.4 Culturele diversiteit*

Cultureel diverse teams presteren nooit gewoon, maar of heel goed of heel slecht.

Multiculturele teams presteren slecht in organisaties waar leiders gebrek hebben aan **culturele intelligentie (CQ)**: Het vermogen om effectief te werken met en tussen mensen van andere culturen.

*2.4.1 Wat verstaan we onder cultuur?*

**Cultuur met de grote C:** zaken zoals architectuur, kunst, literatuur, muziek en theater.

**Cultuur met een kleine c:** Patronen van denken, voelen en handelen die we hebben aangeleerd. Gaat om de gewoontes, normen en waarden waarmee wij vertrouwd zijn, die we delen met andere leden van onze gemeenschap en die we doorgeven aan de volgende generatie.

Denifitie cultuur van Geert Hofstede: de collectieve mentale programmering die leden van een groep onderscheidt van die van andere groepen.

Met programmering bedoelt hij dat cultuur is aangeleerd. Met collectief bedoelt hij de groepering waartoe je behoort, of een deel daarvan.

*2.4.2 Culturen en subculturen*

Voorbeelden van (sub)groeperingen:

* Een werelddeel
* Een land
* Een regio
* Etnische cultuur
* Geslacht en geaardheid
* Leeftijd
* Beroep
* Bedrijfscultuur van bedrijf X of Y
* Hobbycultuur Sociale klasse

**De zes culturele dimensies van Hofstede:**

1. **Machtsafstand:** Beschrijft de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.
   1. Lage machtsafstand: van ondergeschikten wordt verwacht dat ze zelf initiatief nemen, en niet afwachten tot de leidinggevende met instructies komt
   2. Hoge machtsafstand: Het nemen van initiatief en ergens over beslissen behoort exclusief tot het takenpakket van de leidinggevenden.
2. **Individualisme vs collectivisme**
   1. Individualistisch: de onderlinge banden tussen individuen zijn los: iedereen wordt geacht voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie te zorgen.
   2. Collectivistisch: mensen worden vanaf hun geboorte opgenomen in grote en hechte verbanden, die hen levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.
3. **Masculiniteit vs femininiteit**
   1. Masculiniteit: als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn. (Verenigde Staten, Japan, China en Duitsland)
   2. Faminien: Als emotionele sekserollen elkaar overlappen. In sommige feminiene culturen zijn de sekserollen wel gescheiden, maar is de aandacht voor de kwaliteit van het bestaan bij beide seksen erg sterk (Nederland, Denemarken, Finland, IJsland, Noorwegen en Zweden)
4. **Onzekerheidsvermijding**: het vermijden van onvoorspelbare situaties, door te weten wat de juiste regels en procedures zijn.
   1. Landen met een hoge onzekerheidsvermijding: Hechten veel waarde aan het nauwkeurig volgen van formele en informele regels, procedures en gedragscodes. (Japan, Brazilië, Frankrijk, Duitsland en België). Nederland scoort gemiddeld. De VS, China en Engeland scoren zeer laag.
5. **Lange- kortetermijngerichtheid**
   1. Langetermijngerichtheid: het nastreven van deugden die in de toekomst beloond zullen worden, in het bijzonder doorzettingsvermogen, spaarzaamheid en aanpassing aan veranderde omstandigheden. (Korea, China, Vietnam en Japan)
   2. Kortetermijngerichtheid: Respect voor traditie, vasthouden aan geloofswaarheden, trots op eigen natie en je stand ophouden, maar ook het streven naar snelle winsten om goed over te komen bij de aandeelhouders. (VS, Engeland, Spanje, Tsjechië, Nigeria en Pakistan)
6. **Hedonisme vs soberheid**
   1. Hedonisme: samenleving waar men uitbundig, gelukkig en vrolijk gedrag zeer waardeert, en waar men zichzelf toestaat om toe te geven aan impulsen
   2. Soberheid: het gedrag van mensen in een samenleving die dit gevoel onderdrukt en waar strikte sociale normen belangrijk zijn.

*2.5 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*2.5.1 Werving, selectie en binding*

Een methode om diversiteit op de werkvloer te vergroten is om de werving te richten op specifieke demografische groepen die ondervertegenwoordigd zijn onder het personeel.

Overeenkomsten in persoonlijkheid lijken van invloed te zijn op promotiekansen.

In collectivistische culturen is een soortgelijke persoonlijkheid als die van de direct leidinggevende belangrijker als voorspeller van promotie maken, terwijl in individualistische culturen overeenkomsten met de collega’s belangrijker zijn.

*2.5.2 Diversiteit in groepen*

In sommige gevallen kunnen uiteenlopende karaktereigenschappen slecht zijn voor de teamprestaties, terwijl in andere gevallen diversiteit de teamprestaties juist bevorderen.

Ongeacht de samenstelling van een groep kunnen onderlinge verschillen worden benut om uitstekende prestaties neer te zetten. De belangrijkste manier om dat te doen is door de overeenkomsten tussen de groepsleden op een hoger niveau (namelijk dat van de doelen) te benadrukken.

Groepen die uit heel verschillende personen zijn samengesteld, zijn effectiever als de leiders kunnen laten zien wat het gemeenschappelijke belang van de leden is voor het succes van de groep.

*2.5.3 Effectieve diversiteitsprogramma’s*

Effectieve en uitgebreide programma’s om diversiteit te bevorderen kennen drie duidelijk onderscheiden componenten:

1. Ze leren managers iets over het juridisch kader rond gelijke kansen op de arbeidsmarkt en bevorderen ze de eerlijke behandeling van alle mensen, ongeacht hun demografische kenmerken
2. Ze leren managers hoe een divers samengesteld personeelsbestand een divers samengestelde markt van klanten en cliënten beter kan bedienen
3. Ze bevorderen de persoonlijke ontwikkeling van alle werknemers, waardoor zij hun vaardigheden en vermogen kunnen ontplooien en erkennen ze hoe uiteenlopende perspectieven voor iedereen een waardevolle manier kan zijn om tot betere prestaties te komen.

***Hoofdstuk 3 Attitude en werktevredenheid***

*3.1 Attitude*

**Attitude:** houding die je hebt tegenover dingen, mensen, bepaald gedrag of gebeurtenissen. Hieruit blijkt hoe je over iets denkt en hoe je je eronder voelt.

*3.1.1 Wat zijn de belangrijkste componenten van attitudes?*

Attitudes bestaan uit drie componenten:

1. **Cognitie:** Oordeel of mening over een feitelijke toestand waarvan je aanneemt dat je die correct waarneemt. Leidt niet tot gedragskeuze.
2. **Affect:** Emotie die de cognitie bij je oproept. Kan lijden tot gedragsresultaten.
3. **Gedrag:** Een intentie om je op een bepaalde manier te gedragen.

*3.1.2 Is gedrag altijd het gevolg van attitudes?*

Leon Festinger beweerde dat attitudes juist op gedrag volgen in plaats van andersom.

**Cognitieve dissonantie:** de situatie waarin tegenstrijdigheden kunnen leiden tot aanpassing van attitudes of gedrag. Verwijst naar elke mogelijke inconsistentie die een individu kan waarnemen tussen twee of meer attitudes of tussen gedrag en attitudes.

Mensen streven naar consistentie in hun attitudes en tussen hun attitudes en gedrag. Dat doen ze door:

1. Hun attitudes te veranderen
2. Hun gedrag te veranderen
3. Het verschil tussen attitude en gedrag te rationaliseren

Of we iets aan onze dissonantie willen doen, hangt af van verschillende factoren:

* Het belang van de attitudes die de dissonantie veroorzaken.
* De invloed die je over de elementen denkt te hebben
* De beloning van dissonantie

**Moderatorvariabelen:** Variabelen die bij bepaalde waarden het verband tussen twee verschijnselen onderdrukken, dus als het ware onzichtbaar maken.

Krachtigste onderdrukkers (of versterkers) van het verband tussen attitude en gedrag zijn:

* Het belang van de attitudes. In belangrijke attitudes komen fundamentele waarden tot uiting, evenals eigenbelang of identificatie met individuen of groepen waar iemand aan hecht.
* De mate van specificiteit. Hoe concreter de attitude en hoe concreter het gedrag, des te sterker het verband.
* De toegankelijkheid van de attitude. Attitudes die gemakkelijk oproepbaar zijn in het geheugen zijn betere voorspellers van gedrag dan minder toegankelijke attitudes. Mensen onthouden attitudes die ze vaker geuit hebben beter.
* De aanwezigheid van sociale druk. Attitude en gedrag zullen eerder van elkaar verschillen wanneer de sociale druk voor bepaald gedrag buitengewoon sterk is.
* Directe ervaring met de attitude. Het verband tussen attitude en gedrag zal veel sterker zijn wanneer de attitude iets betreft waarmee het individu ervaring uit de eerste hand heeft.

*3.1.3 Attitudes ten aanzien van werk*

Bij werkgerelateerde attitudes gaat het om de positieve en negatieve oordelen die werknemers hebben over verschillende aspecten van hun werkomgeving:

* **Werktevredenheid:** Een positief gevoel over het werk op basis van een beoordeling van de kenmerken ervan.
* **Werkbetrokkenheid:** De mate waarin iemand zich psychologisch identificeert met zijn werk en het prestatieniveau dat de werknemer wenselijk vindt voor zijn gevoel van eigenwaarde.
* **Organisatiebinding:** De werknemer identificeert zich met een organisatie en haar doelstellingen en hij wenst lid te blijven van deze organisatie. (Een hoge mate werkbetrokkenheid betekent dat iemand zich met zijn baan of beroep identificeert, terwijl een grote organisatiebinding betekent dat iemand zich identificeert met de organisatie waar hij in dienst is).   
  **Affectieve binding:** draagt sterker bij aan wenselijke bedrijfsdoelen, zoals goede prestaties en weinig personeelsverloop, dan de andere dimensies van betrokkenheid.   
  **Beroepsbinding:** verwachting is dat dit een relevantere variabele wordt dan organisatiebinding, omdat beroepsbinding het veranderlijke personeelsbestand van vandaag beter weerspiegelt.
* **Waargenomen steun van de organisatie (WSO):** De mate waarin werknemers denken dat de organisatie hun bijdragen op prijs stelt en zich bekommert om hun welzijn. Uit onderzoek blijkt dat mensen hun organisatie als ondersteunend beschouwen wanneer aan de volgende voorwaarden is voldaan:
  + Beloningen worden eerlijk gevonden
  + Werknemers hebben een stem bij beslissingen
  + Leidinggevenden worden gezien als ondersteunend
* **Bevlogenheid:** De energie, toewijding en het enthousiasme waarmee mensen hun werk uitvoeren. Volgens Schaufeli en Bakker is er sprake van bevlogenheid als:
  + Mensen volledig opgaan in hun werk
  + Werk uitvoeren met grote toewijding
  + Gedrag gekenmerkt wordt door vitaliteit

Uit onderzoek blijkt dat de werkattitudes onderling sterk samenhangen. De correlatie tussen waargenomen steun van de organisatie en affectieve betrokkenheid is zeer sterk.

*3.2 Werktevredenheid*

*3.2.1 Werktevredenheid meten*

**Werktevredenheid:** Positief gevoel over het werk op basis van een beoordeling van de kenmerken ervan.

Meest gebruikte methodes voor meten van werktevredenheid:

1. Enkelvoudige algemene score, is niets meer dan een respons op een paar algemene vragen.
2. Een optelscore die uit een aantal werkfacetten is opgebouwd. Hierin worden de voornaamste elementen van een baan vastgesteld en wordt werknemers vervolgens gevraagd naar hun tevredenheid over die afzonderlijke elementen.

*3.2.3 Waardoor zijn werknemers tevreden over hun werk?*De meeste mensen doen liever uitdagend en stimulerend werk dan werk dat voorspelbaar en routinematig is.

Onafhankelijk van de tevredenheid over het werk zelf, blijkt er ook een sterke samenhang te zijn tussen de mate waarin mensen hun werk in sociaal opzicht als prettig ervaren en hun algehele tevredenheid.

Mensen die 60.000 euro verdienen zijn gemiddeld niet gelukkiger met hun werk dan degenen die rond de 32.000 euro verdienen.

*3.2.4 Gevolgen van (on)tevredenheid op de werkvloer*

Het exit-stem-loyaliteit-verwaarlozingskader kan helpen de gevolgen van ontevredenheid beter te begrijpen. Het omvat vier mogelijke reactie op een als onplezierig ervaren werksituatie die op twee dimensies van elkaar verschillen: constructief/destructief en actief/passief:

* **Exitreactie** (actief/destructief) stuurt in de richting van vertrek uit de organisatie, door op zoek te gaan naar een andere baan of door direct ontslag te nemen.
* **Stemreactie** (actief/constructief) omvat pogingen om de omstandigheden te verbeteren. Men gebruikt als het ware zijn stem om de situatie te verbeteren.
* **Loyaliteitsreactie** (passief/constructief) getypeerd door afwachten en vertrouwen op een goede afloop
* **Verwaarlozingsreactie** (actief/destructief) is een ontwijkende reactie op de als negatief ervaren werkomstandigheden

Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van werk(on)tevredenheid op specifieke aspecten van werkgedrag:

* Werk(on)tevredenheid en werkprestaties: Tevreden mensen zijn productiever. Organisaties met tevreden werknemers presteren vaak beter dan organisaties met minder tevreden werknemers.’
* Werk(on)tevredenheid en voorbeeldig werkgedrag: **Voorbeeldig werkgedrag:** vrijwillig op zich genomen activiteiten die bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie.
* Werk(on)tevredenheid en klanttevredenheid: Werknemers in dienstverlenende functies hebben vaak contact met klanten en beïnvloeden daardoor de klanttevredenheid.
* Werk(on)tevredenheid en verzuim: Er bestaat een consistente negatieve relatie tussen tevredenheid en verzuim, maar die relatie is slechts matig tot zwak.   
  Er zijn verschillende factoren die de correlatie verlagen:
  + Royale ziekteverlofregelingen, werknemers worden hierbij gestimuleerd om vrije dagen op te nemen
  + Wordt ook beïnvloed door de vooruitzichten op een andere baan
* Werk(on)tevredenheid en ongewenst gedrag: **Ongewenst of grensoverschrijdend gedrag:** Ondermijning van het beleid, lijntrekken, fraude, diefstal, misbruik van bedrijfsmiddelen, veel tussen het werk door babbelen en te laat komen. Gebeurt vaak bij ontevredenheid over hun werk.

*3.2.5 Begrijpen managers het belang van werktevredenheid eigenlijk wel?*

De waarde van de aandelen van bedrijven met een hoog moreel stijgen met 9,4% meer dan organisaties met een laag moreel. Ondanks deze resultaten bekommeren veel managers zich niet om de tevredenheid van hun werknemers. Weer anderen overschatten de werktevredenheid van hun werknemers en zien dus geen probleem, terwijl dat er wel is.

*3.3 Toepassing in de organisatiepraktijk*

Gedrag en attitudes zijn beide beïnvloedbaar.

Hoe kan het management bevorderen dat mensen de gewenste attitudes ontwikkelen?

* Mensen interessant werk aan te bieden dat past bij hun mogelijkheden
* Goede beloning
* Prettige werkomstandigheden met leuke collega’s
* Positieve aandacht geven
* Betrekken bij het bedrijfsbeleid

*3.3.1 Werktevredenheid*

* Taakontwerp: Een goed taakontwerp met voldoende ontwikkelkansen ligt aan de basis van duurzame werktevredenheid.
* Selectie: Past de persoon bij de aangeboden baan? En blijft dat zo in de toekomst of zal hij er snel uitgroeien? Gesprekken met de toekomstige leidinggevende en met collega’s maken vaak deel uit van de procedure.
* Begeleiding, beoordeling en beloning. Beoordeling en beloningsbeslissingen sluiten een periode af met conclusies. Beide partijen kunnen hierbij aangeven hoe zij de relatie ervaren en wat zij in de komende tijd van elkaar verwachten.

*3.3.2 Betrokkenheid*

Kernwoorden zijn hier stijl van leidinggeven en empowerment.

Als instrumenten van HRM-beleid noemen we:

* Training en opleiding. Het gaat erom het aantal gedragsmogelijkheden te vergroten.
* Taakontwerp: Het werk moet wel ruimte bieden voor eigen inbreng.

*3.3.3 Organisatiebinding*

Ontstaat pas als je als medewerker de organisatie gaat zien als drager van belangrijke waarden.

De HRM-functie beperkt zich hier tot het adviseren van het management over de positieve effecten van dit soort investeringen: een positief imago als werkgever, verminderd ziekteverzuim en verminderd verloop.

*3.3.4 Institutionele kaders en hun indirecte invloed*

Op Europees en nationaal niveau komt wetgeving tot stand om de arbeidsverhoudingen te regelen en de arbeidsveiligheid en -gezondheid te bevorderen.

De institutionele kaders van de HRM-functie hebben op hun beurt invloed op de attitudes op de werkvloer. Werknemers ontlenen er hun rechten aan en baseren hun vertrouwen in de werkgever vaak op de mate waarin deze zich aan de afspraken houdt.

***Hoofdstuk 4 Persoonlijkheid en waarden***

*4.1 Persoonlijkheid*

*4.1.1 Wat is persoonlijkheid*

**Persoonlijkheid:** waarneembare trekken die iemand in zijn gedrag of verschillende situaties herhaaldelijk laat zien en die hem of haar kenmerken. Blijkt het resultaat van zowel erfelijke factoren als omgevingsfactoren. Erfelijkheid speelt wel een grotere rol.

**Omgevingsbenadering:** Al het gedrag is aangeleerd en komt vanuit de omgeving (scholing, opvoeding en specifieke training voor een beroep). Tabula rasa benaderen: elk kind begint met een schone lei aan het leven.

**Erfelijkheidsbenadering:** iemands persoonlijkheid is de moleculaire structuur van de genen in de chromosomen.

De grote invloed van erfelijkheid op persoonlijkheid betekent dat het heel lastig is om persoonlijkheidskenmerken aan of af te leren. Hij veranderd wel in de loop der tijd.

*4.1.2 Persoonlijkheidsmodellen*

De gedachte dat persoonlijkheid erfelijk is, heeft in de 19e eeuw en begin 20e eeuw geleid tot het ontstaan van allerlei persoonlijkheidstypologieën gebaseerd op lichaamskenmerken.

**Persoonlijkheidskenmerk:** Als een bepaald gedragskenmerk door een persoon in diverse situaties bij herhaling en vaak op dezelfde manier wordt vertoond.

*4.1.3 De Myers-Briggs Type Indicator*

**Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):** Werelds meest gebruikte persoonlijkheidsmodellen. Bestaat uit 100 uitspraken, aan de hand van deze uitspraken moeten mensen aangeven hoe ze zich gewoonlijk voelen of handelen in bepaalde situaties. Op basis van antwoorden worden individuen geclassificeerd als Extroverted of Introverted (E of I), als Sensing of Intuitive (S of N), Thinking of Feeling (T of F) en Perceiving of Judging (P of J). Worden gecombineerd tot zestien persoonlijkheidstypes.

1. Extroverted (sociaal, spraakzaam en assertief, halen energie uit omgeving) vs introverted (verlegen en stil, halen energie uit zichzelf door zich terug te trekken of af te zonderen)
2. Sensing (observerend, let vooral op feiten, praktisch en gesteld op routine en ordening. Oog voor detail) vs Intuitive (vertrouwen op onbewuste processen en zien meer het totaalbeeld)
3. Thinking (pakken problemen aan met logisch redeneren) vs Feeling (gaan meer af op hun persoonlijke waarden en emoties bij het oplossen van problemen)
4. Judging ( willen touwtjes in handen houden en ordelijke overzichtelijke wereld) vs Perceiving (flexibel en reageren spontaan op nieuwe indrukken)

Het probleem van deze test is dat je of extrovert of introvert bent. Er is geen tussenweg.

*4.1.4 Het Big Five-model*

**Big Five:** Vijf basisdimensies van de persoonlijkheid liggen ten grondslag aan alle persoonlijkheidskenmerken.

1. Extraversion (extraversie): Hoe verre iemand zich op zijn gemak voelt in relaties met anderen. Hebben graag mensen om hen heen, zijn assertief en sociaal. Introverte mensen eerder verlegen en minder spraakzaam.
2. Agreebleness (Inschikkelijkheid, Vriendelijkheid) neiging zich te richten naar anderen. Inschikkelijke mensen werken goed samen, zijn hartelijk, hebben vertrouwen in anderen. Mensen die hier laag op scoren komen kil, afstandelijk en negatief-kritisch over.
3. Conscientiousness (Plichtsgerouwheid, Nauwgezetheid): Betrouwbaarheid. Plichtsgetrouw individu is verantwoordelijk, ordelijk, betrouwbaar en volhardend. Die hier laag op scoren zijn ongeorganiseerd, minder voorspelbaar, snel afgeleid.
4. Emotional Stability (emotionele stabiliteit): weerbaarheid tegen stress. Positieve emotionele stabitileit: Kalm, hebben zelfvertrouwen, voelen zich zeker. Met lage score, nerveus, angstig, gedeprimeerd en onzeker.
5. Openness to experience (openstaan voor ervaringen): Interessesfeer en fascinatie voor nieuwe dingen. Openstaan voor ervaringen, creatief, nieuwsgierig, kunstzinnig. Laag score, conventioneel ingesteld en hechten aan het bekende.

Plichtsgetrouwheid hangt het meeste samen met werkprestaties. Maar ook de andere hebben invloed op werkprestaties.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Big Five | Waarom is het relevant? | Waar heeft het invloed op? |
| Emotionele stabiliteit | * Minder negatieve gedachten en minder negatieve emoties * Minder hyperalert | * Hogere werk- en levenswaardering * Lager stressniveau |
| Extraversie | * Betere interpersoonlijke vaardigheden * Grotere sociale dominantie * Emotioneel expressiever | * Betere prestaties * Beter leiderschap * Hogere werk- en levenswaardering |
| Openstaan voor ervaringen | * Groter leervermogen * Creatiever * Flexibeler en autonomer | * Leervermogen * Beter leiderschap * Beter ingesteld op verandering |
| Inschikkelijkheid | * Aardiger gevonden * Volgzamer en past zich beter aan | * Betere prestaties * Minder afwijkend gedrag |
| Plichtsgetrouwheid | * Grotere inzet en vastberadenheid * Gedrevener en meer discipline * Betere organisatie en planning | * Betere prestaties * Beter leiderschap * Langere levensduur |

Van de Big Five-persoonlijkheidskenmerken hangt emotionele stabiliteit het sterkst samen met tevredenheid in het leven, werktevredenheid en een laag stressniveau.

*4.1.5 Andere persoonlijkheidseigenschappen die GiO beïnvloeden*

Drie persoonlijkheidskenmerken die relevant zijn voor het begrijpen van personen waar je in je werk mee te maken kunt krijgen:

* **Zelfbeeld**: Het beeld dat mensen van zichzelf hebben. Positief, houden van zichzelf, zien zichzelf als effectief en capabel en denken dat ze controle over de omgeving hebben. Negatief, hekel aan zichzelf, onzeker over hun capaciteiten en zien zichzelf als machteloos tegenover de omgeving. In werk presteren mensen met positief zelfbeeld beter.   
  Maakt meer geloof in jezelf je ook echt beter in wat je doet?  
  De psychologische wetenschap wijst eerder in tegengestelde richting: zelfvertrouwen krijg je door ergens beter in te worden, maar meer geloof in jezelf maakt je nog niet automatisch meer competent. Mensen die sterk overtuigd zijn van hun kunnen, schenken minder aandacht aan de uitdagingen waarvoor ze staan en spannen zich minder in.   
  **Locus of control:** de mate waarin mensen denken dat ze hun lot in eigen handen hebben. Interne locus of control: Volledige zeggenschap over zijn eigen keuzes. Externe locus of control: Externe invloeden zoals geluk en het lot hebben invloed op je keuzemogelijkheden. Resultaten zijn gevolgen van de omstandigheden.
* **Risicogeneigdheid:** Managers met een hoge risicogeneigdheid nemen sneller beslissingen en gebruiken minder informatie dan managers met een lage risicogeneigdheid. Een hoge risicogeneigdheid kan tot effectievere prestaties leiden bij een beurshandelaar, omdat je dan snel beslissingen moeten nemen. Bij een accountant die controleactiviteiten uitvoert zal het niet goed uitpakken.
* **Gerichtheid op anderen:** in welke mate onze persoonlijke keuzes door sociale invloeden en vraagstukken worden beïnvloed, ipv door ons eigen welzijn en eigenbelang.   
  Het lijkt erop dat een sterke gerichtheid op andere mensen van invloed is op gedrag dat van belang kan zijn voor organisaties.

*4.2 Waarden*

**Waarden:** vertegenwoordigen de fundamentele overtuiging dat een specifieke wijze van omgaan met mensen, dieren of dingen of het streven naar een specifieke eindtoestand voor allen zowel persoonlijk als maatschappelijk te verkiezen is boven een tegengestelde gedragswijze of manier van leven.

*4.2.1 Wat zijn waarden?*Waarden hebben met een oordeel te maken. Ze vertegenwoordigen iemand ideeën over wat juist, goed of wenselijk is.

We kunnen waarden met elkaar vergelijken op twee aspecten:

* Inhoudelijke aspect: welke levenswijze of eindtoestand belangrijk is
* Intensiteit: hoe belangrijk de waarde is

**Waardensysteem:** Iemands waarden rangschikken in termen van intensiteit. Dit systeem wordt bepaald door het relatieve belang dat we toekennen aan waarden als vrijheid, plezier, zelfrespect, eerlijkheid, gehoorzaamheid en gelijkheid.

Waarden zijn belangrijk voor de bestudering van gedrag in organisaties, omdat ze de basis leggen voor ons inzicht in de attitudes en motivatie van mensen en omdat ze onze waarnemingen beïnvloeden.

*4.2.2 Soorten waarden*

1. Rokeach Value Survey: Ontwikkeld door Milton Rokeach. De RVS bestaat uit twee verschillende categorieën met elk achttien afzonderlijke waarden. De eerste reeks, **eindwaarden,** heeft betrekking op de gewenste eindsituatie. De andere reeks, **instrumentele waarden**, heeft betrekking op de gedragsvormen of methoden waaraan iemand de voorkeur geeft om zijn eindwaarden te realiseren.

|  |  |
| --- | --- |
| **Eindwaarden** | **Instrumentele waarden** |
| Welvaart en economisch succes | Zelfontplooiing |
| Gezondheid en welbevinden | Onafhankelijkheid en zelfstandigheid |
| Vrijheid | Zelfbeheersing en discipline |
| Gelijkheid | Vriendelijkheid |
| Vrede in de wereld | Ambitie |
| Sociale erkenning | Doelgericht |
| Een zinvol leven leiden | Behulpzaam |

1. Waarden in verschillende landen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Dimensie** | **Landen met lage score** | **Landen met gemiddelde score** | **Landen met hoge score** |
| Assertiviteit | Zweden  Nieuw-Zeeland  Zwitserland | Egypte  Ierland  Filippijnen | Spanje  VS  Griekenland |
| Gerichtheid op toekomst | Rusland  Argentinië  Polen | Slovenië  Egypte  Ierland | Denemarken  Canada  Nederland |
| Sekseverschillen | Zweden  Denemarken  Slovenië | Italië  Brazilië  Argentinië | Zuid-Korea  Egypte  Marokko |
| Onzekerheidsvermijding | Rusland  Hongarije  Bolivia | Israël  VS  Mexico | Oostenrijk  Denenmarken  Duitsland |
| Machtsafstand | Denemarken  Nederland  Zuid-Afrika | Engeland  Frankrijk  Brazilië | Rustland  Spanje  Thailand |
| Individualisme | Denemarken  Singapore  Japan | Hongkong  VS  Egypte | Griekenland  Hongarije  Duitsland |
| Intragroepcollectivisme | Denemarken  Zweden  Nieuw-Zeeland | Japan  Israël  Qatar | Egypte  China  Marokko |
| Prestatiegerichtheid | Rusland  Argentinië  Griekenland | Zweden  Israël  Spanje | VS  Taiwan  Nieuw-Zeeland |
| Gerichtheid op mensen | Duitsland  Spanje  Frankrijk | Hongkong  Zweden  Taiwan | Indonesië  Egypte  Maleisië |

*4.2.3 Zijn waarden veranderlijk?*Onze eindwaarden en de culturele waarden zijn relatief stabiel. Bij eindwaarden fungeren kritische vragen en discussies alleen maar als versterking van de al bestaande waarden. Instrumentele waarden daarentegen veranderen onder invloed van de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.

*4.3 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*4.3.1 Persoonlijkheid meten*

Een zelftest is het meest gebruikte middel. Mensen evalueren zichzelf op basis van een aantal stellingen. Zijn een prima maatstaf als ze goed in elkaar zitten, maar hebben als nadeel dat de respondent kan liegen of kan doen alsof om in de test een goede indruk te maken.

Metingen op basis van observatie leveren in principe een onafhankelijker persoonlijkheidsbeoordeling op. Een collega of andere observator geeft dan een waardering. Collega’s willen nog wel eens sociaal wenselijke, of hun echte mening verhullende, antwoorden geven.

*4.3.2 Persoon en baan: beroepskeuzeadvisering*

**Beroepskeuzetheorie:** John Hollands, het idee dat de persoonlijkheidskenmerken van een individu moeten aansluiten op de baan. Holland onderscheidt zes persoonlijkheidstypen en hij stelt dat werktevredenheid en de neiging om een baan op te zeggen afhankelijk zijn van de mate waarin individuen een baan weten te vinden die past bij hun persoonlijkheid. De zes categorieën: Realistisch, Onderzoekend, Sociaal, Conventioneel, Ondernemend, Kunstzinnig.

Holland heeft de Vocational Preference Inventory (beroepsvoorkeurtest) ontwikkeld, vragenlijst waarin 160 beroepen de revue passeren en aangeven welke beroepen ze al dan niet aantrekkelijk vinden.

De theorie stelt dat werktevredenheid het hoogst en personeelsverloop het laagst is wanneer persoonlijkheid en beroep op elkaar afgestemd zijn.

*4.3.3 Persoon en organisatie afstemmen*

Omdat organisaties te maken hebben met een dynamische en veranderde omgeving, hebben ze werknemers nodig die snel van taak kunnen veranderen en gemakkelijk van team kunnen wisselen. Daarom is het misschien wel belangrijker dat de persoonlijkheid van werknemers past bij de algemene cultuur van de organisatie dan bij de kenmerken van een specifieke functie.

Via de Big Five mogen we het volgende verwachten:

1. Mensen die hoog scoren op extraversie passen beter bij een agressieve en teamgeoriënteerde cultuur
2. Mensen die hoog scoren op inschikkelijkheid passen beter bij een ondersteunend organisatieklimaat dan bij een organisatie die zich concentreert op agressiviteit
3. Mensen die hoog scoren op openheid voor ervaringen passen beter bij organisaties waarin innovatie belangrijker is dan standaardisatie

Voorbeeldgedrag aan de top van de organisatie is allesbepalend voor de geloofwaardigheid van de beleden kernwaarden.

De mate waarin de waarden van werknemers passen bij de organisatiecultuur is voorspellend voor werktevredenheid, betrokkenheid bij de organisatie en personeelsverloop.

***Hoofdstuk 5 Besluitvorming en perceptie***

*5.1 Wat is perceptie?*

**Perceptie:** het proces waarin het individu zintuigelijke indrukken ordent en interpreteert om zin te geven aan zijn omgeving.

Afhankelijk van de omstandigheden ontstaan soms flinke vertekeningen (*bias)* in onze waarneming van anderen en in de manier waarop we beslissingen nemen.

*5.1.1 Factoren die onze perceptie beïnvloeden*

Onze waarneming wordt door verschillende factoren gevormd en soms vertekend:

* De waarnemer zelf: Zodra je iets of iemand waarneemt vormt zich automatisch een interpretatie van het waargenomene.
  + Attitudes, motieven, interesses, ervaring, verwachtingen
* Het waargenomen object: Eigenschappen van het waargenomen object zijn ook belangrijk
  + Nieuwigheid, beweging, geluid, omvang, achtergrond, nabijheid, gelijkheid
* De waarnemingscontext: Objecten worden in hun omgeving gezien en dus beïnvloedt de context waarbinnen de perceptie wordt gedaan de perceptie.
  + Tijd, werkomgeving, sociale omgeving

Perceptie is een onbewust proces totdat perceptie en werkelijkheid plotseling botsen.

*5.2 Perceptie van personen: het gedrag van anderen beoordelen*

De oordelen en veronderstellingen die we koppelen aan het gedrag van anderen zijn van invloed op tal van persoonlijke beslissingen.

*5.2.1 De attributietheorie*

Onze percepties van het gedrag van andere mensen bevatten altijd een oordeel over de betekenis van hun gedrag en over hun intenties.

**Attributietheorie:** wanneer we iemands gedrag observeren, proberen we te bepalen of aan dat gedrag **interne** (valt onder controle van het individu) of **externe** (gedrag dat door de situatie is afgedwongen) oorzaken ten grondslag liggen. Wat we bepalen hangt grotendeels af van drie factoren:

1. Kenmerkendheid: Geeft aan of iemand in andere situaties soortgelijk gedrag vertoont.
2. Consensus: Wanneer iedereen in dezelfde situatie dezelfde reactie vertoont.
3. Consistentie: Laat de persoon hetzelfde gedrag steeds weer zien?

**Fundamentele attributiefout:** Bij beoordeling van anderen de invloed van externe factoren onderschatten en de invloed van interne factoren overschattten.

**Vertekening uit eigenbelang:** Onze eigen successen toeschrijven aan onszelf, mislukkingen toeschrijven aan externe factoren.

*5.2.2 Veelgebruikte beslisregels bij het interpreteren van mensen*Het is lastig en tijdrovend om gedrag van anderen iedere keer opnieuw te moeten beoordelen en interpreteren, daarom gebruiken we mentale beslisregels.

* **Selectieve perceptie:** ons beperken tot een keuze uit alle mogelijke stimuli. Onze hersenen kiezen op basis van onze interesses, achtergrond, ervaring en attitudes.
* **Halo-effect:** Op basis van een enkel kenmerk een algemene positieve indruk over iemand vormen.  
  **Horn-effect:** Op basis van een enkel kenmerk een algemene negatieve indruk over iemand vormen.
* **Contrasteffecten:** we beoordelen mensen niet op zichzelf, ons oordeel over iemand wordt onder andere beïnvloed door andere mensen die we pas hebben ontmoet of gezien.
* **Stereotyperen:** Als we iemand beoordelen op basis van onze perceptie van de groep waartoe hij behoort.

Vertekeningen, vooroordelen en heuristieken in perceptie en besluitvorming zijn niet per se slecht. Hiermee kunnen we informatie efficiënter en sneller verwerken. Het is wel belangrijk dat we opmerken wanneer een generalisatie of beslisregel contraproductief wordt.

*5.3 Besluitvorming in organisaties: veelvoorkomende fouten*Ieder lid van een organisatie, van topmanager tot de eenvoudigste werknemer neemt op enig moment beslissingen. Individuele besluitvorming is dus een belangrijk aspect van gedrag binnen organisaties.

Besluitvorming is een reactie op een **probleem:** een discrepantie tussen een bepaalde bestaande toestand en een gewenste toestand.

De manier waarop mensen beslissingen nemen en de kwaliteit ervan wordt sterk beïnvloed door hun percepties.

*5.3.1 De invloed van perceptie op besluitvorming*

Systemische vertekeningen en fouten vertroebelen het oordeel van beslissers. Dit is het gevolg van pogingen om het beslissingsproces eenvoudig en snel te laten verlopen. Dit kan leiden tot ernstige vertekeningen van de rationaliteit:

* **Zelfoverschatting:** we denken dat we meer weten dan we werkelijk weten. Mensen met de zwakste intellectuele en interpersoonlijke vermogens zijn het sterkst geneigd om hun prestaties en vermogens te overschatten. Verband tussen optimisme ondernemers en succes van bedrijf. Hoe optimistischer, hoe minder succesvol.
* **Verankeren (fixatie op eerste indrukken):** De neiging om als eerste verkregen informatie als uitgangspunt te nemen en vervolgens nieuwe informatie niet op te nemen. Dit komt doordat onze geest onevenredig veel aandacht schenkt aan de eerste informatie die binnenkomt.
* **Bevestiging achteraf:** We zoeken naar informatie die onze keuzes uit het verleden bevestigen en leggen informatie naast ons neer die ons eerdere oordeel tegenspreekt. Ook aanvaarden we kritiekloos informatie die onze vaste overtuigingen bevestigt, terwijl we kritisch en sceptisch zijn staan tegenover informatie die er vraagtekens bij zet.
* **Informatiebeschikbaarheid:** je baseert je oordeel op directe beschikbare informatie. Dit kan verklaren waarom managers bij functioneringsgespreken meer gewicht toekennen aan recent gedrag van werknemers dan aan gedrag van een paar maanden geleden.
* **Escalerende inzet:** het feit dat iemand vasthoudt aan een beslissing, ook als er duidelijke bewijzen zijn dat die beslissing fout is. Heeft grote gevolgen voor managementbeslissingen. Talloze organisaties hebben grote verliezen geleden doordat een manager per se wilde bewijzen dat zijn oorspronkelijke besluit het juiste was.
* **Ontkenning van toeval:** onze neiging om te geloven dat we de uitkomst van willekeurige gebeurtenissen hadden kunnen voorspellen. Een van de ernstigste hinderpalen ontstaat wanneer we denkbeeldige patronen omtoveren tot bijgeloof.
* **Risicomijding:** de neiging om een zekere uitkomst te verkiezen boven een riskante uitkomst. Om risico’s te compenseren die eigen zijn aan provisieloon, betalen bedrijven werknemers die provisieloon krijgen aanzienlijk meer per afgesproken verkochte hoeveelheid, dan werknemers met een vast salaris.
* **Wijsheid achteraf:** de neiging om als de uitkomst van een gebeurtenis bekend is, ten onrechte te geloven dat we deze uitkomst correct hebben voorspeld. Hierdoor leren we minder van het verleden.

*5.4 Besluitvorming in organisaties: hoe neem je goede besluiten?*

Een besluit moet leiden tot een oplossing die beter werkt dan andere tegen zo gering mogelijke kosten.

*5.4.1 Besluitvorming en rationaliteit*

Met GiO onderscheiden we drie algemeen geaccepteerde theoretische besluitvormingsprocessen die iedereen wel eens gebruikt bij het nemen van een beslissing:

1. **Rationele besluitvorming:** binnen afgebakende grenzen bepaalde waarden maximaliseren. Gaat ervan uit dat de besluitvormer volledige informatie heeft, alle relevante opties onbevooroordeeld kan vaststellen en de nuttigste opties kiest.

Zes stappen van relationele besluitvormingsmodel:

* 1. Probleem definiëren
  2. Nagaan welke beslissingscriteria van belang zijn voor de oplossing
  3. De benoemde criteria gewicht toekennen, om ze zo de juiste prioriteit te geven voor de beslissing.
  4. Alternatieven bedenken die het probleem op kunnen lossen
  5. Elk alternatief op ieder criterium een score geven
  6. De optimale beslissing nemen

1. **Beperkte rationaliteit:** we maken vereenvoudigde modellen met de essentiële kenmerken van problemen, zonder recht te doen aan hun complexiteit. Binnen de grenzen van dat simpele model gedragen individuen zich rationeel. Bij het eerste acceptabele alternatief, eindigt de zoektocht. De eindoplossing is geen optimale, maar wel een bevredigde keuze.
2. **Intuïtieve besluitvorming:** onbewust proces waaraan je ervaring ten grondslag ligt. Het vindt buiten je bewuste gedachten plaats. Meestal zijn er emoties bij betrokken. Intuïtie moet wel het liefst aangevuld worden met bewijzen en een afgewogen oordeel.

*5.4.2 Besluitvorming en ethiek*

**Drie ethische beslissingscriteria:**

1. **Nuttigheidscriterium:** uitsluitend de uitkomsten of consequenties tellen. **Utilitarisme:** zo veel mogelijk nut bereiken voor zoveel mogelijk mensen. Voor bedrijfsleven heeft dit de voorkeur, omdat die goed aansluit op efficiëntie, productiviteit en hoge winsten. Soms kome de rechten van sommigen onvoldoende aan bod.
2. **Grondrechtencriterium:** individuen nemen juiste beslissingen als ze stroken met fundamentele vrijheden en rechten van de mens. Beschermt individuen tegen misbruik en sluit goed aan op vrijheid van meningsuiting en privacy, maar kan de productiviteit en efficiëntie in gevaar brengen.
3. **Rechtvaardigheidscriterium:** mensen moeten regels eerlijk en onpartijdig opleggen en handhaven, zodat kosten en baten voor alle betrokkenen op een eerlijke manier verdeeld zijn. Populair bij vakbonden. Is in het belang van degenen die weinig macht hebben en ondervertegenwoordigd zijn, maar kan belemmerend werken op het gebied van innovatie, productiviteit en het nemen van risico’s.

*5.4.3 Besluitvorming en creativiteit*

De beslisser heeft soms behoefte aan **creativiteit:** het vermogen nieuwe en zinvolle ideeën te produceren. Dankzij creativiteit kan de beslisser het probleem beter op waarde schatten en begrijpen. De hoop is dat uit creativiteit verrassende, onverwacht maar effectieve oplossingen komen.

**Creatief potentieel:** het inschakelen van een onaangeboorde bron van creativiteit bij een beslissing.

**Driecomponentenmodel voor creativiteit:** individuele creativiteit is in:

1. essentie expertise (basis voor alle uitingen van creativiteit)
2. vaardigheden in creatief denken. Bestaat uit persoonlijkheidskenmerken die samenhangt met creativiteit, het vermogen om analogieën te gebruiken en de gave om het bekende in een ander licht te zien.
3. intrinsieke taakmotivatie. De wens om aan iets te werken, omdat de taak zelf interessant, boeiend, opwindend, bevredigend of uitdagend is.

Stimuli in de werkomgeving waarvan is gebleken dat ze creativiteit bevorderen zijn:

* Een cultuur die de ontwikkeling van ideeën stimuleert
* Eerlijke en constructieve beoordeling van ideeën
* Beloningen en erkenning voor creatief werk
* Voldoende financiële, materiële en informationele ondersteuning
* Vrijheid om te beslissen welk werk moet worden gedaan en hoe
* Een manager die effectief communiceert, vertrouwen toont en werkgroepen steunt
* Groepsleden die elkaar vertrouwen en steunen

*5.5 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*5.5.1 De kwaliteit van besluiten over de organisatie*

Hoe lager in de organisatie, des te routinematiger de beslissingen. Des te meer mogelijkheden door zorgvuldig taakontwerp foute keuzes vermijden. Veel bedrijven hebben zogenaamde KAM-systemen (kwaliteit, arbo en milieu) ingericht om enerzijds fouten en risico’s te vermijden en anderzijds bij het voorkomen van fouten te zorgen voor een systematische aanpak om deze structureel op te lossen.

Beslissingen op tactisch niveau worden vaak ondersteund door vaste procedures en in te vullen schema’s en spreadsheets. Zo wordt de besluitvorming transparant gemaakt.

Op strategisch niveau worden besluiten genomen die de hele organisatie of delen daarvan raken en waarvan de gevolgen pas na een jaar of nog langer zichtbaar worden. Voor deze beslissingen zijn veel methoden en modellen ontworpen. Deze hebben gemeen dat ze proberen ondanks de grote onzekerheid toch een stukje rationaliteit in te voeren, door verschillende mogelijkheden vergelijkbaar te maken.

*5.5.2 De kwaliteit van besluiten over personen*

Bij het aannemen van nieuw personeel bemoeit de HRM-specialist zich met de analyse van de taak, stelt de vacaturetekst op en ondersteunt het management bij de sollicitatiegesprekken. Dit om te voorkomen dat het horn of halo-effect tot suboptimale beslissingen leidt. Werknemers worden beloond volgens een rationeel en transparant beloningssysteem om willekeur te voorkomen.

*5.5.3 Organisatorische maatregelen die rationaliteit beperken*

Soms gaat het mis om alles zo rationeel mogelijk te laten verlopen. Dat komt doordat de gehanteerde oplossingen soms ongewenste bijwerkingen hebben. Dit is met name het geval als de instrumenten beslissers beperkingen opleggen, waardoor afwijkingen van het relationele model kunnen ontstaan.

***Hoofdstuk 6 Basisbegrippen van motivatie***

*6.1 Het begrip motivatie*

**Motivatie:** het proces in de persoon dat de intensiteit, de richting en de volharding bepaalt van zijn pogingen om een of ander doel te bereiken.

Drie hoofdelementen van motivatie:

1. Intensiteit: hoe hard iemand zijn best doet op enig moment
2. Richting: Hoge intensiteit leidt alleen tot gewenste werkprestaties als de inspanningen in een bepaalde richting worden gekanaliseerd.
3. Volharding: Hoe lang kan iemand zijn inspanningen volhouden.

*6.2 Vier vroege motivatietheorieën*

*6.2.1 Maslows theorie van de behoeftehiërarchie*

**Behoeftehiërarchie:** ieder mens heeft vijf fundamentele behoeften die hiërarchisch zijn opgebouwd:

1. **Fysiologische behoeften:** voedsel, water, onderdak, seks en andere lichamelijke behoeften.
2. **Behoefte aan veiligheid:** veiligheid, bescherming tegen fysieke en emotionele gevaren
3. **Sociale behoeften**: genegenheid, gevoel erbij te horen, acceptatie, vriendschap
4. **Behoefte aan respect**: innerlijke factoren zoals zelfrespect, autonomie en succes. Uiterlijke factoren zoals status, erkenning en aandacht
5. **Behoefte aan zelfverwerkelijking**: het verlangen te groeien, de eigen mogelijkheden te realiseren, zelfvervulling

Vanuit het oogpunt arbeidsmotivatie betekent dit twee dingen:

1. Als een behoefte voldoende is bevredigd is deze niet langer motiverend
2. Menselijke behoeften zullen nooit totaal bevredigd zijn.

*6.2.2 Theorie X en Theorie Y*

Douglas McGregor trok de conclusie dat het mensbeeld van de manager bestaat uit een verzameling aannames en dat hij zijn gedrag tegenover werknemers daarop baseert. Als reactie daarop zullen veel van zijn medewerkers zich na verloop van tijd naar die aannames gedragen.

**Theorie X:** geloven dat werknemers per definitie een hekel hebben aan hun werk en dus strak gestuurd of gedwongen moeten worden om te werken.

**Theorie Y:** gaan ervan uit dat werknemers werk als net zoiets natuurlijks beschouwen als uitrusten of spelen en dat de gemiddelde persoon verantwoordelijkheid en uitdaging graag wil aanvaarden.

*6.2.3 De twee-factorentheorie*

Herzberg concludeerde dat mensen heel andere situaties beschreven bij een goed gevoel over hun werk dan bij een slecht gevoel. Zo ontstond de **twee-factorentheorie** (ook wel motivatie-hygiënetheorie): Intrinsieke factoren als carrièrekansen, erkenning, verantwoordelijkheid en prestatie lijken samen te hangen met werktevredenheid. Extrinsieke factoren zoals leiding, beloning en werkomstandigheden lijken samen te hangen met werkontevredenheid.

**Hygiënefactoren:** werkomstandigheden zoals de mate van toezicht, beloning, bedrijfsbeleid, fysieke omstandigheden, relaties met anderen en werkzekerheid. Wanneer deze toereikend zijn zullen mensen niet ontevreden zijn, maar ook niet heel tevreden. Wil je mensen motiveren, moet je de nadruk verschuiven naar de intrinsieke factoren die met het werk samenhangen, zoals kans op promotie, persoonlijke groei, erkenning, verantwoordelijkheid en succes.

*6.2.4 De drie-behoeftetheorie*

McClelland, drie behoeften vormen de basis voor de verschillen in motivatie:

1. **Prestatiebehoefte (need for Achievement):** de drank uit te blinken, de drijfveer om gestelde doelen te bereiken, het streven naar succes.
2. **Behoefte aan macht (need for Power):** de behoefte anderen aan te zetten tot gedrag dat ze anders niet vertoond zouden hebben
3. **Behoefte aan affiliatie (need for Affiliation):** het verlangen naar sociale binding, de wens om goede en nauwe banden met anderen aan te gaan.

Omdat McClelland veronderstelt dat de sterkte van deze behoeften constant is, is de drie-behoeften theorie in feite een persoonlijkheidstheorie over motivatie.

*6.3 De hedendaagse motivatietheorieën*

*6.3.1 De zelfbepalingstheorie*

**Zelfbepalingstheorie** (self-determination): mensen hebben graag het gevoel zelf uit te maken wat ze doen. Alles waardoor werk dat vroeger met plezier werd gedaan meer als een verplichting gaat voelen dan als een zelfgekozen activiteit is funest voor de motivatie.

Extrinsieke beloningen moeten niet klakkeloos worden toegepast en zeker niet op zo’n manier dat ze de intrinsieke motivatie uitdoven.

Beloningen en deadlines verminderen de motivatie als mensen ze als dwangmiddelen beschouwen.

Verbale beloningen vergroten de intrinsieke motivatie terwijl tastbare beloningen die ondermijnen wanneer mensen ze als dwang beschouwen.

*6.3.2 Betrokkenheid bij het werk*

**Betrokkenheid bij het werk:** Groepen met sterker betrokken werknemers zijn productiever, krijgen minder ongelukken en kennen een lager personeelsverloop.

Wat maakt mensen betrokken bij hun werk?

* Vindt een werknemer dat het zinvol is om betrokken te zijn bij het werk
* Een goede match tussen de waarden van het individu en die van de organisatie

*6.3.3 De doelstellingstheorie*

**Doelstellingstheorie:** het effect van specifieke doelstellingen. Hoe specifieker de doelstellingen en hoe groter de uitdaging, hoe duidelijker de feedback zal zijn en des te beter de prestaties zullen worden.

Waarom worden mensen zo gemotiveerd door uitdagende doelen?

* Uitdagende doelen richten onze aandacht op de betreffende taak waardoor we niet worden afgeleid
* Uitdagende doelen geven ons energie, omdat we harder moeten werken om ze te bereiken
* Mensen moeten volhouden om deze doelen te bereiken.
* We worden geprikkeld om strategieën te vinden om het werk effectiever uit te voeren

Mensen presteren ook beter wanneer ze feedback krijgen over hun vorderingen, omdat feedback duidelijk maakt hoe groot de afstand is tussen wat ze al gedaan hebben en wat ze nog willen doen. Feedback waarbij de werknemer zelf zijn eigen vorderingen aan de hand van tussentijdse resultaten kan bewaken, blijkt krachtiger dan feedback door een buitenstaander.

Nog drie factoren die van invloed zijn op de relatie tussen doelen en prestaties:

1. Betrokkenheid bij het doel
2. De kenmerken van de taak
3. De nationale cultuur

De kans op hoge betrokkenheid bij een doel is het grootst als:

1. De doelen openbaar en dus bij iedereen bekend zijn
2. Het individu een sterke interne locus of control heeft
3. Het individu de doelen zelf bepaalt en dus niet eenzijdig krijgt opgelegd

*6.3.4 Management by objectives (toepassing van de doelstellingstheorie)*

**Management by objectives**: een systemische manier om doelen te stellen. Legt de nadruk op in overleg bepaalde doelen die concreet, varifieerbaar en meetbaar zijn.

MBO-programma’s hebben vier elementen gemeen:

1. Concrete doelen
2. Participerende besluitvorming
3. Een expliciete deadline
4. Feedback over de prestaties

Verschil MBO en doelstellingstheorie: Participatie, MBO is er grote voorstander van, terwijl de doelstellingstheorie laat zien dat het soms ook effectief kan zijn als managers doelen toewijzen.

*6.3.5 Zelfvertrouwen (self-efficacy-theorie)*

**Self-efficacy-theorie:** overtuiging van een individu dat hij in staat is om een taak uit te voeren.

Bandura, van deze theorie, beweert dat geloof in eigen kunnen op vier manieren kan worden verhoogd:

1. Al doende leren
2. De kunst afkijken
3. Moed inspreken
4. Aansporing

*6.3.6 De billijkheidstheorie en organisatierechtvaardigheid*

**Billijkheidstheorie:** mensen in werksituaties vergelijken zichzelf voortdurend met anderen, dit beïnvloedt hun motivatie. Mensen vergelijken de verhouding tussen hun input en de opbrengst met de inputverhouding van anderen.

Volgens de billijkheidstheorie zullen werknemers die de uitkomst van vergelijking onbillijk vinden een van de volgende zes opties kiezen:

1. De input veranderen
2. De uitkomst veranderen
3. Een vertekend beeld van zichzelf geven als ze overbetaald worden
4. Een vertekend beeld van anderen geven
5. Een andere referent kiezen
6. Het veld ruimen

**Distributieve rechtvaardigheid:** hoe eerlijk zijn volgens de werknemers de beloningen onderling verdeeld. Tevredenheid over de resultaten.

**Procedurele rechtvaardigheid:** De waargenomen eerlijkheid van het proces waarmee de distributie van beloningen wordt bepaald. Werktevredenheid, vertrouwen in de werkgever, gering verloop, werkprestaties en gedrag dat samenhangt met goed burgerschap.

Werknemers beschouwen een verdelingsprocedure pas als eerlijk als ze het gevoel hebben dat ze enige controle hebben over de uitkomst en als ze een adequate verklaring hebben gekregen over het waarom van de uitkomst.

**Interactionele rechtvaardigheid:** perceptie van een individu over de mate van waardigheid, zorg en respect waarmee hij wordt behandeld.

**Organisatierechtvaardigheid:** alle drie de rechtvaardigheidvormen bij elkaar.

*6.3.7 De verwachtingstheorie*

**Verwachtingstheorie:** Victor Vroom, wordt door velen gezien als beste verklaring van motivatie. Stelt dat mensen pas gemotiveerd zijn om zich extra in te spannen wanneer ze denken:

* Dat hun inspanningen tot goede prestaties en bijbehorende goede beoordelingen leiden
* Dat een goede beoordeling leidt tot een extra beloning door de organisatie
* Dat de beloningen passen bij hun persoonlijke behoeften en doelen

Om te bepalen of je bereid bent je maximaal in te spannen, zou je volgens deze theorie drie van de volgende vragen met ja moeten beantwoorden:

1. *Als ik mij maximaal inspan, kan ik dan een goede prestatie leveren die in mijn beoordeling mee zal tellen?*

Motivatie van werknemers kan ten dele negatief beïnvloed worden door de overtuiging dat de kans op een goede prestatie klein is.

1. *Als ik goed presteer, zal de organisatie mij daar dan ook voor belonen?*
2. *Past de beloning bij mijn behoeften of ambities?*

Sommige managers gaan er ten onrechte van uit dat werknemers allemaal hetzelfde willen en gaan dus voorbij aan de motiverende effecten van gedifferentieerde beloningen.

Verwachtingstheorie:

Individuele inspanning 🡪 (1 verband tussen inspannning en prestaties) Individuele prestaties 🡪 (2 verband tussen prestaties en beloning) Beloningen van de organisatie 🡪 (3 verband tussen beloning en persoonlijke doelen) Persoonlijke doelen.

*6.4 Toepassing in de organisatiepraktijk*

Instroom: Tijdens de werving- en selectiefase probeert de organisatie medewerkers aan te trekken die qua geschiktheid, attitude, persoonlijkheid, waardepatroon en motivatiestructuur zo goed mogelijk bij haar behoeftes passen.

* Naast functieomschrijving kan in en competentieprofiel de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes worden vastgesteld. Evenals de gewenste persoonlijkheid, motivatie en waarden. Dit vormt de basis van de vacaturetekst en de voorselectie van kandidaten door het lezen van cv’s en sollicitatiebrieven.
* Psychologische test, worden soms als aanvullende bron van informatie over verschillen tussen kandidaten gebruikt.
* Assesments, worden specifiek gebruikt voor het inschatten van de attitude en motivatie
* Teamgesprekken, de laatste twee kandidaten voor een functie voeren vaak nog een gesprek met de vertegenwoordigers van het team.

Uitstroom:  
Promotie of herplaatsing: dit kan nieuwe perspectieven, een andere status en nieuwe uitdagingen bieden.

Begeleiding naar een andere baan

Ouderenregelingen en demotie.

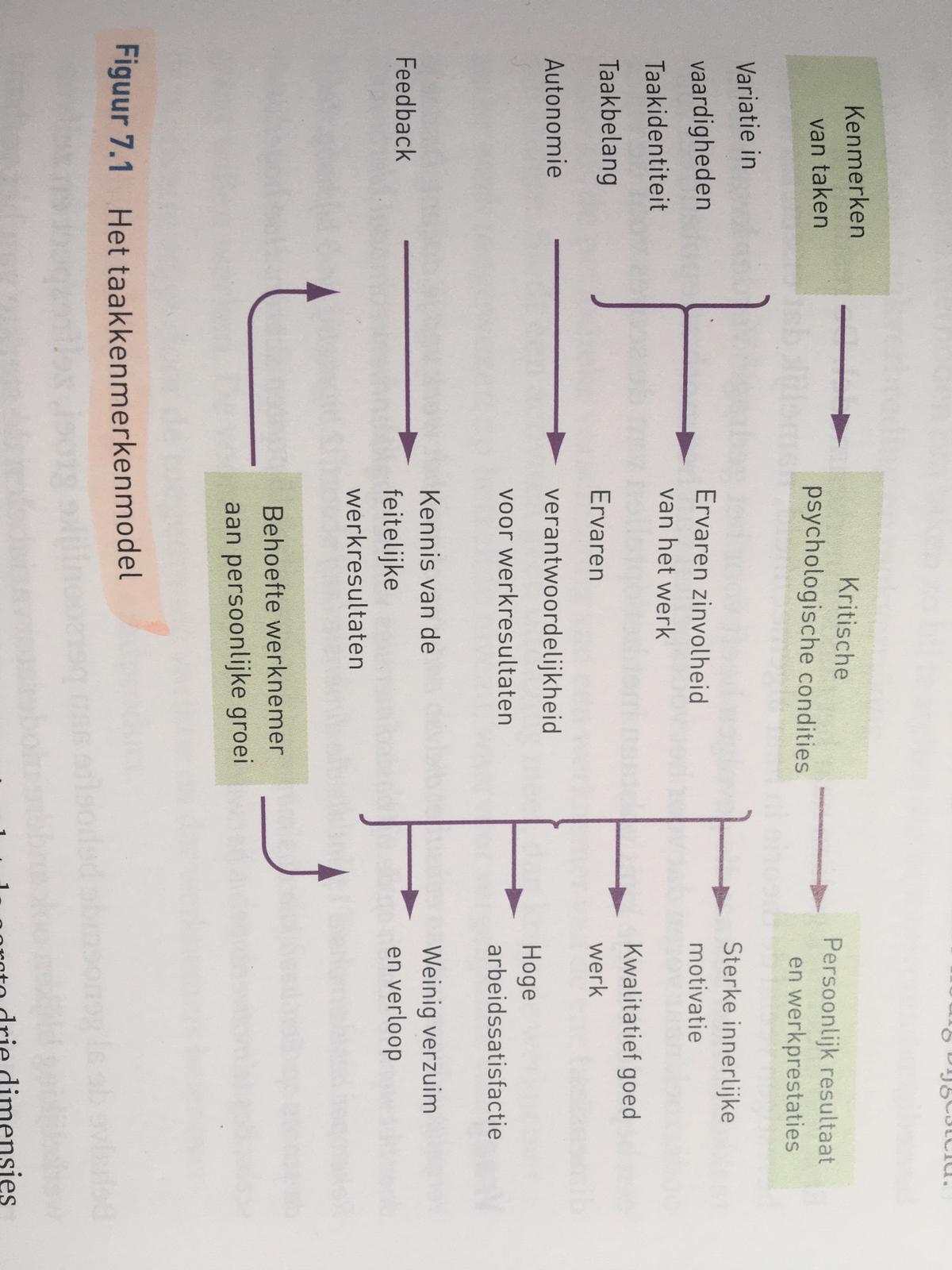
***Hoofdstuk 7 Motivatie: van begrip naar toepassing***

**Werkstructurering:** De manier waarop elementen in een taak zijn georganiseerd, kunnen bevorderend of belemmerend voor de motivatie zijn.

*7.1.1 Het taakkenmerkenmodel*

**Taakkenmerkenmodel (job characteristics model of JCM):** Hackman en Oldham, stelt dat elke taak te beschrijven is met behulp van vijf basisdimensies:

1. Variatie in vaardigheden: de mate waarin het werk verschillende activiteiten omvat waarvoor de werknemers verschillende vaardigheden en talenten voor nodig heeft.
2. Taakidentiteit: De mate waarin volledig, duidelijk te identificeren stuk werk moet worden voltooid.
3. Taakbelang: de mate waarin het werk invloed heeft op het leven en werk van andere mensen.
4. Autonomie: de mate waarin de baan vrijheid, zelfstandigheid en zeggenschap biedt
5. Feedback: de mate waarin de uitvoering van de vereiste activiteiten de werknemer directe en duidelijke informatie oplevert over de effectiviteit van zijn prestaties.



*7.1.2 Herontwerp van taken en werkschema’s*

**Taakroulatie:** als werknemers gebukt gaan onder de monotonie van hun werk, bestaat de mogelijkheid tot taakroulatie. Een periodieke verschuiving van een werknemer van de ene taak naar een andere. Basisdemensie taakkenmerkenmodel.

**Taakverbreding:** De hoeveelheid en diversiteit van taken vergroten. Basisdimensies taakvariatie en taakbelang.

Het verschil tussen taakroulatie en taakverbreding: bij taakroulatie worden taken niet herontworpen, bij taakverbreding wel.

**Taakverrijking:** taken worden verticaal uitgebreid, er worden verantwoordelijkheden aan toegevoegd zoals bevoegdheden voor besturing, planning en kwaliteitsmeting. Bieden werknemers meer autonomie, verantwoordelijkheid en feedback, zodat ze de eigen prestaties kunnen inschatten en corrigeren. Basisdimensies taakidentiteit, autonomie en feedback.

1. **Taken combineren:** bestaande, versnipperde taken worden samengevoegd tot een nieuwe, grotere werkmodule.
2. **Natuurlijke werkeenheden creëren:** hierdoor vormen de taken van een werknemer een afgebakend en zinvol geheel.
3. **Klantrelaties inbouwen:** dit vergroot de directe relaties tussen werknemers en klanten.
4. **Verticaal uitbreiden:** dit geeft werknemers de verantwoordelijkheid en bevoegdheid die voorheen aan het management waren voorbehouden.
5. **Feedbackkanalen openen:** Feedback vertelt werknemers niet alleen hoe goed ze hun werk doen, maar ook of hun prestaties verbeteren, slechter worden of constant blijven.

*7.1.3 Alternatieve werkregelingen*

**Flextijd:** biedt werknemers de mogelijkheid tot op zekere hoogte zelf te bepalen hoe laat ze beginnen en stoppen met werken. Voordelen van flextijd:

* Minder verzuim
* Grotere productiviteit
* Minder onkosten voor overwerken
* Een minder vijandige houding tegenover de bedrijfsleiding
* Minder opstoppingen rond werklocaties
* Werknemers komen niet langer te laat
* Meer autonomie en verantwoordelijkheid voor werknemers, wat tot meer voldoening in het werk kan leiden.

**Duobanen:** Bij een duobaan delen twee of meer mensen één traditionele baan van 40 werkuren per week. Voordeel: de werkgever kan de talenten van meerdere individuen benutten. Het opent een nieuwe mogelijkheid om goed opgeleide werknemers te werven die niet op fulltimebasis willen werken.

**Het nieuwe werken**

Werken wanneer je maar wilt en waar je maar wilt. Bijvoorbeeld werken en ontspannen op het bedrijf zelf. Bij Google ben je wel op kantoor aanwezig, maar kun je daar gaan zwemmen, golfen of yoga doen. Het begrip werktijd is vervangen door resultaten behalen.

**Telewerken:** iemand werkt minstens twee dagen in de week niet op de zaak, maar thuis of elders.

Voordelen voor de werknemers:

* Meer zeggenschap over het eigen werk en vooral over de werktijden: betere balans tussen werk en privé.
* Minder reistijd en reiskosten: minder files en minder verloren uren
* Grotere arbeidsparticipatie: lichamelijk gehandicapten of ouders met kinderen zijn makkelijker inzetbaar.

Werkgevers kunnen ook veel baat hebben bij Het Nieuwe Werken:

* Betere prestaties van de werknemers door de nadruk op resultaat ipv op aanwezigheid
* Minder reis- en kantoorkosten
* Een aantrekkelijkere werkgever zijn
* Een betere dienstverlening aan klanten door tevredener medewerkers
* Overwerk wordt gewoon werk
* Flexibelere inzet van werknemers
* Een daling van het kortdurende verzuim.

Grootste nadeel voor bedrijven is dat er minder direct toezicht is op de werknemer. Ook kan het moeilijk zijn om teamwerk te coördineren. Er is behoefte aan een mix van mogelijkheden waaruit de werknemer en werkgever in goed overleg de beste combinatie kunnen kiezen.

*7.1.4 De sociale en fysieke context van werk*

Het taakkenmerkenmodel stelt dat de meeste werknemers gemotiveerder en tevredener zijn als hun werktaken intrinsiek boeiend zijn. Een goede relatie met collega’s is het belangrijkste. De sociale aspecten en de arbeidsomstandigheden kunnen net zo motiverend zijn als de inhoud van het werk.

Tot sociale kenmerken die de werkprestaties kunnen verbeteren behoren onder andere onderlinge afhankelijkheid, sociale steun en ook buiten het werk met je collega’s omgaan.

**Arbeidsomstandigheden:** zijn van invloed op de werktevredenheid.

*7.2 Werknemersbetrokkenheid*

**Werknemersbetrokkenheid:** een participatieproces waarbij input van werknemers wordt gebruikt om hun betrokkenheid bij het succes van de organisatie te vergroten.

*7.2.1 Werknemersbetrokkenheidsprogramma’s*

**Participatief leiderschap:** de gezamenlijke besluitvorming. Werknemers hebben hierbij een reële invloed op de beslissingen van hun directe leidinggevenden.

Wil participatie werken, is daar het volgende voor nodig:

* De kwesties waarbij werknemers betrokken worden, moeten voor hen relevant zijn
* Werknemers moeten de vaardigheden en kennis hebben om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren
* Participatie is geen plaatsvervanger voor vertrouwen. Sterker nog, wil participatie werken, dan moeten alle betrokkenen vertrouwen in elkaar hebben.

Organisaties die participatief leiderschap toepassen hebben een hogere aandeelhouderswaarde, geringer verloop en grotere geschatte productiviteit. Maar de verschillen zijn klein. Het is geen garantie voor succes.

**Medezeggenschap:** medezeggenschap is een vorm van werknemersbetrokkenheid die wereldwijd het meest bij de wet is vastgelegd. Het doel is een andere verdeling van macht binnen de organisatie, waarbij het personeel een even belangrijke groep wordt als het management of de aandeelhouders.

Twee meest voorkomende vormen van representatieve participatie:

* **Ondernemingsraad (OR):** Ieder bedrijf met meer dan 50 medewerkers moet een OR hebben. Hier overleggen gekozen werknemersvertegenwoordigers met het management.
* **Werknemerscommissie:** Ondernemingen met minstens 100 werknemers en tenminste 16 miljoen euro geplaatst kapitaal en reserves moeten dit hebben. Deze heeft zitting in de Raad van Commissarissen. Deze dient te letten op de continuïteit van de onderneming en de belangen van de werknemers in het oog houden.

Medezeggenschap heeft vooral een symbolische waarde. Het is een slechte keus als men zo de werknemersattitudes wil veranderen of de prestaties van de organisatie wil verbeteren.

*7.3 Beloningssystemen en motivatie*

*7.3.1 Het opzetten van beloningssystemen*

Het inrichten van een beloningssyteem is een complex proces, waarbij twee typen rechtvaardigheid tegen elkaar afgewogen moeten worden:

* **Interne afstemming:** wat is de waarde van de taak voor de organisatie (**Functiewaardering:** Een systematische beoordeling van een functie op zwaarte en waarde voor de organisatie. Aan verschillende aspecten van de functie worden punten toegekent. Deze methode maakt functies vergelijkbaar en vormt zo een rationele basis voor beloningsverschillen.
* **Externe afstemming:** het externe concurrentievermogen van de beloning die een organisatie uitkeert ten opzichte van beloningen elders in dezelfde bedrijfstak.

Het optimale beloningssysteem zal de werknemer een loon toekennen dat bij de functie past, terwijl het beloningssysteem ook concurrerend betaalt in vergelijking met de rest van de arbeidsmarkt.

Het vaststellen van het beloningsniveau is en blijft een lastige strategische beslissing, waarbij de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt steeds moet worden afgewogen tegen de bedrijfskosten en de omzetprognoses.

*7.3.2 Variabele beloningssystemen*

**Variabel beloningssysteem:** een deel van het salaris is gebaseerd op een (individuele en/of organisatorische) prestatie.

Per 1 januari 2015 nieuwe regel ingegaan: Variabele beloningen mogen niet hoger zijn dan 20% van het vaste jaarsalaris. Nederland heeft hiermee het strengste beloningssysteem van Europa gekregen.

Nederlanders vinden deze vorm van belonen wel aantrekkelijk, mits ze het gevoel hebben dat de toekenning eerlijk en objectief is. Ook moet het mogelijk zijn de prestaties door eigen inzet te beïnvloeden.

Zeven veelgebruikte variabele beloningssystemen:

1. **Stukloon:** werknemers krijgen een vast bedrag voor elke eenheid geproduceerd, verwerkt of verkocht product. Is in Nederland illegaal, want iedereen heeft wettelijk recht op het minimumloon.
2. **Beloning op basis van verdienstelijkheid:** naast prestatieniveau zijn er ook nog andere factoren opgenomen, zoals klantvriendelijkheid of kwaliteit van het werk (merit rating)
3. **Bonussen:** belonen werknemers voor recente prestaties ipv voor prestaties in het verleden. De vraag of ze leiden tot betere werkprestaties en of dit voor iedereen geldt.
4. **Competentiebeloning:** niet alleen de functietitel is bepalend voor de loonschaal, maar ook het aantal vaardigheden of het aantal verschillende werkzaamheden dat iemand kan verrichten.
5. **Regelingen voor winstdeling:** iedereen in de hele organisatie krijgt een extraatje op basis van een vaste formule als er winst gemaakt wordt.
6. **Productiviteitstoerekening:** een systeem voor variabele groepsbeloning, bedoeld om de productiviteit van groepen te stimuleren.
7. **Aandelenprogramma’s voor werknemers:** winstplannen die een bedrijf heeft ingesteld en waarmee werknemers vaak onder de marktprijs aandelen verwerven, als onderdeel van hun secundaire arbeidsvoorwaarden.

*7.3.3 Flexibele arbeidsvoorwaarden*

**Flexibele arbeidsvoorwaarden:** geven elke werknemer de mogelijkheid om een arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen dat op zijn eigen behoeften en situatie is toegespitst. Maken beloningen individueel. Elke werknemer kan kiezen uit het voorwaardenpakket dat zijn huidige behoeften het best bevredigt.

*7.3.4 Intrinsieke beloning: erkenning van werknemers*

Erkenning kan een krachtige motivatiefactor zijn. Erkenning van werknemers kan talloze vormen aannemen. Financiële prikkels zijn motiverend op korte termijn, maar niet-financiële prikkels werken op lange termijn motiverender.

Ondanks de groeiende populariteit van intrinsieke beloningen beweren critici dat erkenningsprogramma’s zeer gevoelig zijn voor politieke manipulatie door het management.

Checklist met 125 manieren om erkenning te geven (Gostick en Elton). Hierbij een paar:

* Loopt de temperatuur bij uw mensen hoog op, vanwege het harde werk? Laat een ijscoman komen om de boel een beetje af te koelen.
* Stuur een jarige werknemer geen verjaardagskaart, maar lever die kaart persoonlijk bij hem af. Schrijf er een aantal prestaties van de medewerker van het afgelopen jaar op.
* Geef een teamlid een certificaat dat recht geeft op een pauze van twee uur.

***Hoofdstuk 8 Stemmingen, emoties en gedrag***

Verklaringen dat emoties een rol spelen in ons werk en dagelijks leven:

1. **Mythe van rationaliteit:** een goed geleide organisatie was een organisatie waarin de leiders en arbeiders hun frustratie, angst, woede, liefde, haat, vreugde, verdriet en dergelijke niet mochten uiten. Men was namelijk bang dat emoties rationele besluitvorming onmogelijk zouden maken.
2. Emoties van allerlei aard werden als ontwrichtend beschouwd

*8.1 Wat zijn emoties en stemmingen?***Affect:** brede scala van menselijke gevoelens. Overkoepelende begrip waaronder zowel emoties als stemmingen vallen.

**Emoties:** intense gevoelens voor iets of iemand. Sterker dan stemmingen, maar ook vluchtiger. Altijd reactie op een persoon of een gebeurtenis. Kunnen overgaan in stemmingen wanneer je aandacht niet langer gericht is op de gebeurtenis of het object waardoor je emotie opgeroepen werd.

**Stemmingen:** minder sterk dan emoties, hebben geen prikkels uit de omgeving nodig. Niet gericht op persoon of gebeurtenis.

*8.1.1 De basisemoties*

Paul Ekman stelt dat er zes universele emoties bestaan die je op een continuüm kunt plaatsen:

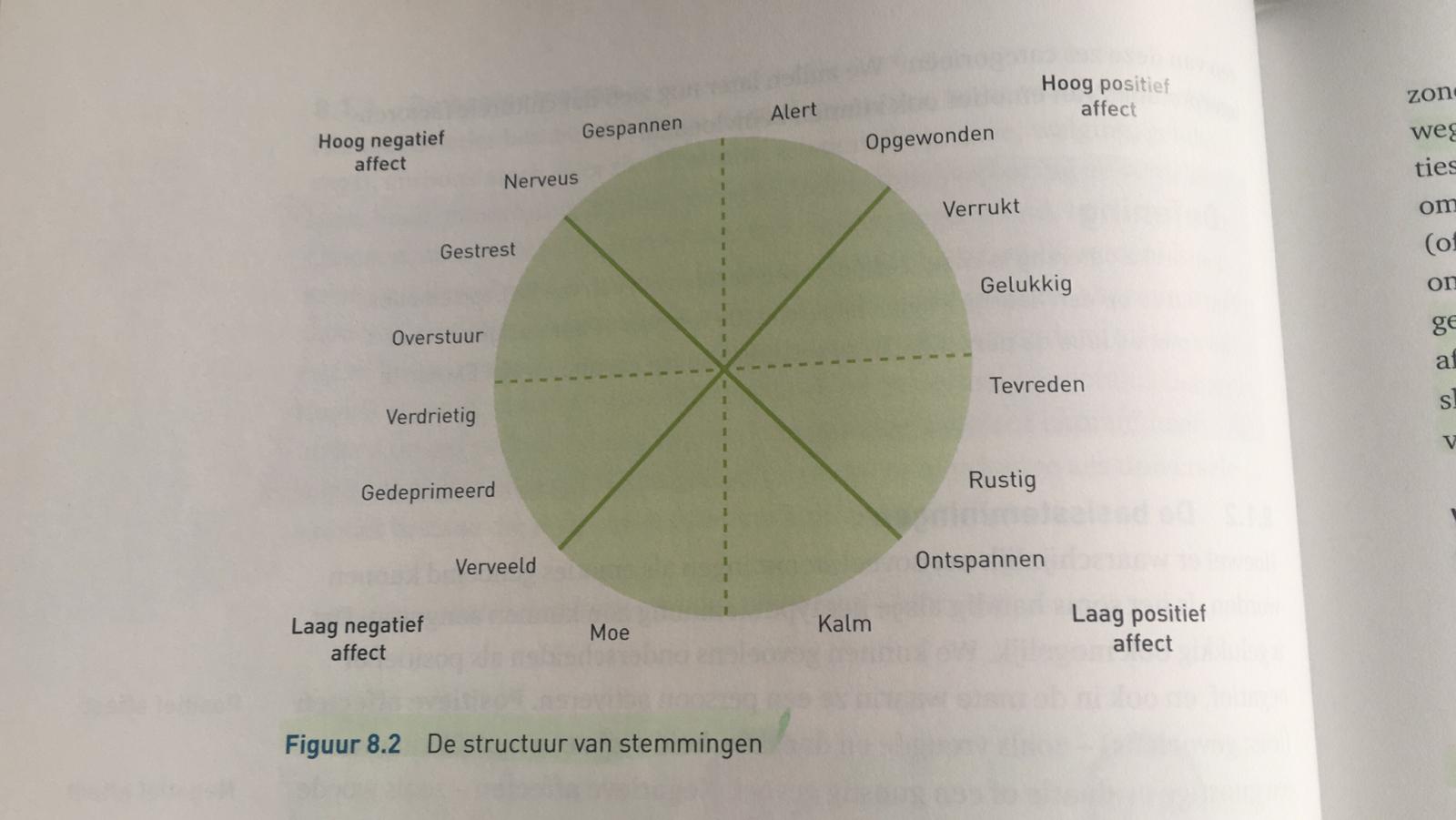
Woede – angst – verdriet – geluk – verbazing – walging.

*8.1.2 De basisstemmingen*

**Positieve affecten:** een uitdrukking van een gunstig gevoel.

**Negatieve affecten:** een uitdrukking van een vervelend gevoel.

Activerende affecten (hoog en passieve affecten (laag). De combinatie van deze twee dimensies (positief-negatief en hoog-laag) maakt het mogelijk een breed scala van stemmingen in een model te classificeren.



*8.1.3 De functie van emoties*

Emoties kunnen helpen betere afwegingen tussen verschillende opties te maken en geven ons informatie over hoe we keuzes tegen elkaar kunnen afwegen. De sleutel tot goede besluitvorming is dus dat we bij het nemen van onze beslissingen denken en voelen.

Voorbeelden morele emoties: meeleven met het lijden van anderen, een schuldgevoel hebben over je eigen immorele gedrag.

Mensen die zich ethisch verantwoord gedragen doen dit minstens voor een deel op basis van hun emoties en gevoelens en hun emotionele reactie heeft het vaak bij het rechte eind.

De tegenkant is dat emoties ook kunnen leiden tot gewelddadig en oorlogszuchtig gedrag.

*8.1.4 Bronnen van emoties en stemmingen*

* Persoonlijkheid. Stemmingen en emoties hebben een karaktercomponent, meeste mensen hebben een ingebouwde neiging om bepaalde stemmingen en emoties vaker of met een andere intensiteit te beleven dan andere gevoelens.
* De dag van de week en tijd van de dag. Meeste mensen vroeg in de week in slechte stemming. Einde van de week in de beste stemming. ’s Ochtends minder opgewekt, in de loop van de dag wat beter, en in de avonduren daalt dit weer.
* Sociale activiteiten. Bij de meeste mensen verbeteren sociale activiteiten de positieve stemming terwijl ze weinig effect hebben op de negatieve stemming.
* Slaap. Volwassenen die werken en onvoldoende slaap krijgen, hebben meer gevoelens van vermoeidheid, woede en vijandigheid
* Stress beïnvloed je stemming negatief. Effecten van stress stapelen zich in de loop van de tijd op, wat kan leiden tot prikkelbaarheid en uiteindelijk tot ziekte of burn-out.
* Sekse. Vrouwen zijn emotioneel expressiever dan mannen, ze beleven hun emoties intenser, blijven langer in emoties hangen en vertonen vaker positieve en negatieve emoties muv woede.

*8.2 Emotionele arbeid*

**Emotionele arbeid:** dat je de juiste emoties moet tonen bij interacties met anderen op je werk.

Het wordt een uitdaging wanneer mensen een hele andere emoties moeten voorwenden dan ze feitelijk voelen. **Emotionele belasting:** het verschil in beleefde en geuite emotie.

**Beleefde emoties:** de werkelijke gevoelens die je ervaart

**Geuite emoties:** de emoties die de organisatie nuttig acht voor een bepaalde functie. Zijn aangeleerd, niet aangeboren.

**Oppervlakte-acteren:** Iemand verbergt zijn innerlijke gevoelens en speelt daarnaast emotionele uitingen die passen bij zijn functie. Gaat over de emoties die iemand toont. Dit is stressvoller dan diep-acteren, omdat het energie kost om je ware emoties te verhullen.

**Diep-acteren:** iemand probeert zijn diepere gevoelens aan te passen aan de gedragsnormen van de situatie. Gaat over de emoties die iemand echt beleeft.

**Empathie:** Het vermogen om emoties van anderen aan te voelen en er begrip voor te tonen.

*8.3 Emotionele intelligentie*

**Emotionele intelligentie (EQ):** iemands vermogen om zich van de eigen emoties bewust te zijn, emoties bij anderen te bespeuren en in interacties goed te reageren op emotionele hints en informatie. De theorie over EQ voorspelt dat mensen die hun eigen emoties kennen en emotionele aanwijzingen bij anderen kunnen lezen.

*8.3.1 EQ en onderzoek*

* EQ voorspelt zaken die ertoe doen. Stelt dat mensen, die emoties in anderen kunnen opmerken, hun eigen emoties kunnen beheersen én goede sociale vaardigheden hebben, het goed zullen doen in de zakenwereld.
* EQ en leiderschap. De emotioneel intelligente manager haalt het meest uit zijn werknemers en heeft het minste last van verloop.
* EQ heeft een biologische component. Mensen met schade in het deel van de hersenen dat de emotionele verwerking reguleert scoren beduidend lager op EQ-tests dan anderen. Mensen met neurologisch letsel scoren lager op EQ en nemen slechtere beslissingen dan mensen die gezonder zijn in dit opzicht.
* EQ is ook gerelateerd aan persoonlijkheid. EQ blijkt sterk samen te hangen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken, vooral emotionele stabiliteit.
* EQ en cultuur. Mensen met hoogcontextculturen zijn gewend om emoties bij anderen te bespeuren en snel in te spelen op emotionele hints en informatie.
* EQ en kritiek.
  + EQ is niet eenduidig gedefinieerd: het is niet duidelijk wat EQ precies is, omdat onderzoekers uiteenlopende definities ervan gebruiken.
  + EQ-tests zijn soms vaag.

*8.3.2 Emotionele zelfregulatie*

**Emotionele zelfregulatie:** je was je bewust van je gevoelens en probeerde die gevoelens vervolgens te wijzigen.

Het veranderen van emoties kost energie wat kan leiden tot uitputting. Het onderdrukken van negatieve gedachten kan deze gedachten juist sterker maken.

Vermijden van negatieve gevoelens helpt niet om je beter te voelen. Actief op zoek gaan naar prettige en leuke belevenissen is veel effectiever.

*8.4 Toepassing in de organisatiepraktijk*

HRM-functie richt zich op het verzamelen en verspreiden van kennis over dit onderwerp en het peilen van het draagvlak om als organisatie hierop in te spelen.

Vervolgens zal de HRM-functie actief bij de uitvoering van het beleid betrokken worden als zij managers ondersteunt bij werving en selectie, het hanteren van conflicten, de meting van werktevredenheid en het leren omgaan met ongewenst gedrag.

Uiteindelijk is het ontwikkelen van gevoeligheid voor de rol van emoties bij het leiden van medewerkers een eigen ontwikkeltaak van de managers en professionals in de organisatie.

*8.4.1 Selectie: de rol van emotionele intelligentie*

In NL worden EQ-metingen bij selectie leidinggevenden en voor functies in de zorg en verkoop toegepast. Gaat meestal om functies waarbij empathie en sociale vaardigheden van groot belang zijn.

*8.4.2 Besluitvorming: de rol van verschillende affecten*

Positieve stemmingen en emoties lijken te helpen bij besluitvorming. Positieve emoties stimuleren ook probleemoplossende vaardigheden, zodat positieve mensen betere oplossingen voor problemen vinden.

Mensen die depressief zijn, nemen slechtere beslissingen dan gelukkige mensen, omdat ze informatie langzamer verwerken en vaak alle mogelijke opties afwegen ipv alleen de meest voor de hand liggende, ze zoeken naar de perfecte oplossing.

*8.4.3 Creatiever worden door positieve stemming*

Mensen die zich goed voelen, blijken vaak creatiever te zijn dan mensen met een slechte bui. Ze krijgen meer ideeën, anderen vinden hun ideeën origineler en komen vaak met creatievere oplossingen voor problemen. Een verklaring zou kunnen zijn, dat als je in een goede stemming bent, je vaak meer ontspannen, flexibel en open-minded bent.

*8.4.4 Motivatie: de invloed van affecten*

Leidinggevenden die een positieve stemming op hun afdeling bevorderen, hebben meer gemotiveerde werknemers.

*8.4.5 Leiderschap en gevoelsuitingen*

Goede leiders maken gebruik van gevoelsexpressie om hun boodschap over te brengen. Gevoelsuitingen zijn vaak het cruciale element in redevoeringen, het element dat toebehoorders doet besluiten de boodschap van de spreker te aanvaarden of te verwerpen.

*8.4.6 Interpersoonlijke conflicten en emoties*

De manager die de emotionele aspecten van conflicten negeert en zich puur op rationele en taakgerichte problemen concentreert, zal die conflicten doorgaans niet tot een goed einde brengen.

*8.4.7 De rol van emoties bij onderhandelen*

Een negatieve emotie laten zien kan soms effectief zijn, maar als je echt ontevreden bent over je onderhandelingsresultaten, kan dat weer nadelig zijn voor toekomstige onderhandelingen.

*8.4.8 Klantenservice en emotionele besmetting*

De emotionele toestand van de werknemer beïnvloedt de klantenservice, wat weer van invloed is op herhalingsaankopen en de klanttevredenheid. Kwalitatief goede klantenservice verlenen stelt hoge eisen aan werknemers, omdat ze vaak in een toestand van **emotionele dissonantie** terechtkomen. De discrepantie die ontstaat wanneer werknemers de ene emotie moeten voorwenden, terwijl ze een andere voelen.

**Emotionele besmetting:** De emoties van de werknemer kunnen op de klant worden overgebracht. Dit is belangrijk, want klanten die de positieve stemming en emoties van werknemers oplopen, blijven langer winkelen.

*8.4.10 Emotie en ongewenst gedrag*

Echte aandacht van leidinggevenden voor wat mensen beweegt en wat ze voelen kan veel ellende voorkomen. Dit is een taak voor de manager, het moet niet worden weg gedelegeerd naar de HRM-specialist of de bedrijfspsycholoog.

De gezondheid en veiligheid zouden kunnen verbeteren door de werknemers geen mogelijk gevaarlijke activiteiten te laten ondernemen wanneer ze in een slechte stemming zijn, omdat deze slechte stemming op verschillende manieren tot ongelukken kan leiden. Mensen met een negatieve stemming zijn vaak angstiger, waardoor ze minder effectief met gevaar kunnen omgaan.

*8.4.11 Het beïnvloeden van stemmingen*

Groepsleden zijn positiever gestemd, als de leiders in een goede stemming zijn, hierdoor werken de leden beter samen.

Het kan een besmettelijk effect hebben als er positieve teamleden worden geselecteerd, omdat een positieve stemming gemakkelijk over kan slaan van het ene teamlid op het andere. Het is dus aan te bevelen om als organisatie ernaar te streven teamleden te selecteren die qua persoonlijkheid meestal een goed humeur hebben.

***Hoofdstuk 9 Gedrag in groepen***

*9.1 Groepen definiëren en classificeren*

**Groep:** twee of meer individuen die met elkaar in contact staan en wederzijds afhankelijk zijn en die samenkomen om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken.

In taakgeoriënteerde groepen spelen zich altijd bepaalde voorspelbare emotionele en rationele processen af.

**Formele groepen:** groepen die zijn ingebed in de organisatie en vanuit daar opdrachten of taken krijgen toegewezen.

**Informele groepen:** los van organisatiestructuur.

Taakgroepen en afdelingen zijn organisatorische eenheden, formele onderdelen van een organisatie.

Belangen- en vriendengroepen zijn informeel.

**Afdeling:** werknemers die onder een bepaalde manager vallen.

**Taakgroepen:** ingebed in de organisatie, bestaan uit mensen die samen een opdracht uitvoeren. Taakgroep houdt niet op bij de directe superieur in de gezag hiërarchie. Groepsleden kunnen uit allerlei afdelingen en van verschillende niveaus in de organisatie afkomstig zijn.

Alle afdelingen zijn ook taakgroepen, maar omdat taakgroepen door de hele organisatie heen kunnen lopen is het omgekeerde niet waar. Een bijzonder soort afdeling of taakgroep is het team.

**Belangengroep:** mensen die een groep vormen om samen een bepaald doel te bereiken, dat hen allemaal aangaat.

**Vriendengroep:** mensen van dezelfde leeftijd of met dezelfde interesses die ook buiten de werksituatie activiteiten ontplooien.

Waarom sluiten mensen zich bij een groep aan? Veiligheid – Status – Eigenwaarde – Affiliatie – Macht – Doelen bereiken

*9.2 Groepsdynamica: fasen van groepsontwikkeling*

**Groepsdynamica:** het verschijnsel dat groepen op min of meer vergelijkbare wijze een verandering doormaken.

Opgaven voor het vormen van nieuwe groepen:

* Ontwikkelen van een sociaal-emotionele relatie
* Het uitvoeren van opdracht met een bepaald doel

Er zit dus een emotionele en rationele kant aan het proces van groepsvorming

**Vijf-fasenmodel:** voor het herkennen van de typische ontwikkeling van taakgroepen, zoals projectgroepen en teams. Bestaat uit vijf fasen:

* **Forming-fase:** de groep wordt samengesteld. Is voltooid wanneer leden zichzelf als onderdeel van de groep beginnen te zien.
* **Storming fase:** intragroepsconflict. Leden accepteren het bestaan van de groep, maar er is weerstand tegen de beperkingen die de groep oplegt aan individualiteit. Wanneer deze is voltooid, is er een duidelijke hiërarchie ontstaan binnen de groep.
* **Norming-fase:** er ontwikkelen zich innige relaties en de groep begint samenhang te vertonen. Sterke groepsidentiteit en gevoel van kameraadschap. Afgerond wanneer de groepsstructuur steviger wordt en de groep een gezamenlijke reeks verwachtingen heeft aangenomen over ledengedrag dat als correct wordt beschouwd.
* **Performing:** de groepsstructuur is volledig functioneel en geaccepteerd. Groepsenergie is verschoven van elkaar leren kennen naar het uitvoeren van de taak in kwestie.
* **Adjourning** (uiteengaan): de groep bereidt zich voor op haar opheffing.

De groep wordt vanzelf effectiever in de loop van de vijf fasen.

Sommige fasen kunnen ook samengaan of groepen kunnen terugvallen in een vorige fase.

Tijdelijke groepen met een deadline lijken het gebruikelijke vijf-fasenmodel niet te volgen. Zij volgen het **onderbroken-evenwichtmodel.**

In eerste bijeenkomst wordt een kader van gedragspatronen en aannamen vastgesteld waarmee de groep zijn project gaat benaderen. Periode van inertie, de groep staat stil of komt vast te zitten in een bepaalde werkwijze, ook al doen de leden nieuwe inzichten op die de aanvankelijke patronen en aannamen ter discussie stellen.

Iedere groep kent precies tussen de eerste bijeenkomst en de officiële deadline een overgang. Deze overgang betekent het einde van de eerste fase en wordt gekenmerkt door een geconcentreerde uitbarsting van veranderingen, het laten vallen van oude patronen en ontdekken van nieuwe perspectieven.

Met de overgang wordt een herziene richting voor de tweede fase ingeslagen, een nieuw evenwicht of een periode van inertie waarin de groep de plannen uitvoert die in de overgangsperiode zijn gemaakt. De laatste fase van de groep wordt gekenmerkt door een laatste uitbarsting van activiteit om het werk op tijd af te krijgen.

*9.3 De zes algemene groepseigenschappen*

*9.3.1 Groepseigenschap 1: rollen*

**Rol:** een verzameling van verwachte gedragspatronen die aan iemand met een bepaalde positie in een sociale eenheid wordt toegeschreven.

**Rolperceptie:** ons idee over het gedrag dat we horen te vertonen in een gegeven situatie.

**Rolverwachtingen:** de verwachting van anderen over je gedrag in een gegeven situatie.

**Rolconflict:** wanneer een individu geconfronteerd wordt met uiteenlopende rolverwachtingen. Dit is wanneer iemand vindt dat het moeilijk is om aan de rolvereisten van de ene rol te voldoen en tegelijkertijd aan die van een andere rol.

*9.3.2 Groepseigenschap 2: normen*

**Normen:** gedragsregels die door alle groepsleden worden gedeeld. Vertellen groepsleden wt moet, mag of niet mag in specifieke omstandigheden.

**Hawthorne-studies:** onderzoek dat opmerkelijke bewijzen opleverde voor de kracht van groepsnormen op gedrag van individuele groepsleden.

**Groepsnormen:** ongeschreven gedragsregel die door de meeste leden van een groep wordt geaccepteerd. De norm kan worden voorgeleefd of worden opgelegd.

**Prestatienorm:** onderdeel van groepsnorm, een door de groep acceptabel geacht prestatieniveau.

**Sociale norm:** norm die bepaald met wie je wel of niet mag omgaan

**Allocatienorm:** norm die bepaald hoe middelen verdeeld dienen te worden over groepen en doelen.

**Conformisme:** het respecteren van de groepsnormen omdat je als groepslid geaccepteerd wilt worden door de anderen.

**Referentiegroepen:** belangrijke groepen waarbij mensen horen of hopen te horen.

**Ongewenst gedrag op het werk:** opzettelijk gedrag dat belangrijke organisatorische normen schendt en daardoor het welzijn van de organisatie en diens leden bedreigt.

Onderzoek heeft aangetoond dat een werkgroep waarin asociaal gedrag de norm is, individuele leden ook aanzet tot asociaal gedrag.

*9.3.3 Groepseigenschap 3: status*

**Status:** een sociaal bepaalde positie of rang die anderen toekennen aan groepen of groepsleden. Het is een motiverende factor en heeft grote gevolgen voor gedrag wanneer mensen een discrepantie zien tussen wat zij denken dat hun status is en hoe anderen die zien.

**Theorie van statuskenmerken:**

1. Macht over anderen
2. Het vermogen een bijdrage te leveren aan de groepsdoelen
3. Persoonlijkheidskenmerken

Groepsleden met een hoge status hebben meer vrijheid om van de normen af te wijken dan andere groepsleden. Ze kunnen zich ook beter verzetten tegen druk om zich te conformeren.

De omgang van groepsleden onderling wordt medebepaald door status. We constateren bijvoorbeeld dat mensen met een hoge status assertiever zijn.

**Statusincongruentie:** wanneer iemands positie en de uiterlijke kentekenen die de organisatie hem verleent niet met elkaar in overeenstemming zijn.

*9.3.4 Groepseigenschap 4: omvang*

Kleinere groepen blijken taken sneller te voltooien dan grote. Bij het oplossen van problemen zijn grotere groepen beter. Bij erg grote groepen neemt de effectiviteit van probleemoplossing weer af.

**Lijntrekken (social loafing) of meeliften:** de neiging van mensen zich minder in te spannen bij collectieve inspanningen dan wanneer ze alleen werken.

De efficiëntie daalt wanneer mensen denken dat hun eigen bijdrage niet meetbaar is.

Lijntrekken of meeliften kan op verschillende manieren worden voorkomen:

1. Formuleer groepsdoelen
2. Vergroot de competitie tussen groepen
3. Houd evaluaties onder groepsleden
4. Deel als dat mogelijk is groepsbeloningen uit

*9.3.5 Groepseigenschap 5: groepscohesie*

**Cohesie:** de mate waarin de leden zich tot elkaar aangetrokken voelen en gemotiveerd zijn om in de groep te blijven. Is van belang omdat er een verband is met de productiviteit.

Als manager de groepscohesie stimuleren:

* Groep kleiner maken
* Zorg dat iedereen instemt met de groepsdoelen
* Leden meer tijd samen laten doorbrengen
* De status van de groep verhogen en het lidmaatschap moeilijker bereikbaar maken
* Competitie met andere groepen stimuleren
* De groep belonen, niet de individuele leden
* De groep fysiek apart zetten van de rest

*9.3.6 Groepseigenschap 6: diversiteit*

**Diversiteit:** de mate waarin de groepsleden op elkaar lijken of van elkaar verschillen.

Als meeste mensen min of meer hetzelfde aantal dienstjaren hadden, werd er goed gepresteerd, maar naarmate het aantal dienstjaren een grotere diversiteit kende, daalden de prestaties.

Er werd geen verband gevonden tussen een grotere diversiteit aan dienstjaren en groepsprestaties als er effectieve teamgerichte personeels-praktijken bestonden. Teams met uiteenlopende waarden of meningen van de leden kennen doorgaans meer conflicten, maar leiders die ervoor kunnen zorgen dat de groep zich op de voorliggende taak concentreert en het groepsleren stimuleren, kunnen deze conflicten terugdringen en de bespreking van groepsproblemen verbeteren.

Cultureel diverse groepen presteren zelden middelmatig, het is of heel problematisch of uitmuntend. Wanneer de culturele verschillen worden ontkend of genegeerd presteren ze laag. Ze blinken uit wanneer de verschillen worden erkend als waardevolle bronnen van innovatie en groei. Ook in dat geval zijn cultureel diverse groepen vooral goed bij het uitvoeren van creatieve taken, minder goed bij routinewerk.

*9.4 Besluitvorming in groepen*

*9.4.1 Groep versus individu*

Sterke kanten van groepsbesluiten: Groepen beschikken over betere informatie en meer kennis.

Zwakke kanten van groepsbesluiten: Kost veel tijd, druk van conformisme, kan onduidelijk zijn wie de verantwoordelijkheid draagt voor de resultaten van de beslissing.

Met nauwkeurigheid zijn groepsbeslissingen gewoonlijk beter dan de gemiddelde beslissingen van de afzonderlijke individuen, maar minder nauwkeurig dan het oordeel van het nauwkeurigste groepslid.

Bij creativiteit zijn groepen vaak effectiever dan individuen. Acceptatie van uiteindelijke beslissing is beter bij de groep.

*9.4.2 Groupthink en groupshift*

**Groupthink:** situaties waarin groepsdruk en de neiging tot conformiteit voorkomen dat de groepsleden onbevangen en open durven uit te komen voor minderheids- of impopulaire opvattingen.

**Groupshift:** de groepsleden hechten bij een bespreking van een aantal alternatieven overdreven veel waarde aan hun uitgangspunt. Dat kan risicomijdend of juist risicoverhogend zijn.

Symptomen van groupthink:

* Groepsleden rationaliseren elke weerstand tegen hun aannames
* Groepsleden oefenen druk uit op mensen die twijfel uiten over de algemene mening van de groep of die de geldigheid van argumenten die het meerderheidsstandpunt ondersteunen in twijfel trekken.
* Twijfelaars uiten hun bedenkingen niet en bagatelliseren voor zichzelf het belang van hun twijfels zelf
* Illusie van unanimiteit

**Rationaliseren:** een onbewuste poging om je eigen gedrag van een redelijke verklaring te voorzien.

Groupthink lijkt het meest voor te komen wanneer:

1. Er sprake is van een sterke groepsidentiteit
2. Leden het positieve groepsimago willen beschermen
3. Ze het gevoel hebben dat dit positieve imago wordt bedreigd

Groupthink beperken:

* Groepsomvang beperkt houden tot minder dan tien personen
* Groepsleiders moeten participatie van alle leden aanmoedigen en niet zomaar hun eigen mening poneren

Groupshift is een vorm van zelfoverschatting en komt vaker voor. Men kent zichzelf bijzondere eigenschappen toe die maken dat de kracht van een eventuele tegenstander wordt onderschat.

Verklaring dat groepen vaker neigen naar het nemen van meer risico’s:

* Discussie creëert een grotere vertrouwdheid onder groepsleden.
* De meeste samenlevingen in de geïndustrialiseerde westerse wereld waarderen het nemen van risico’s
* Persoonlijke verantwoordelijkheid daalt, omdat groepsbesluiten ieder lid ontheffen van de verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke keuze

**Brainstormen:** is bedoeld om de druk tot conformisme weg te nemen. Is een proces met als doel ideeën genereren, waarbij deelnemers worden aangemoedigd om alle mogelijke alternatieven naar voren te brengen zonder dat anderen deze bekritiseren.

Individuen die alleen werken genereren meer ideeën dan een groep in een brainstormsessie. Dit komt door production blocking: wanneer mensen in een groep ideeën genereren, praten veel mensen tegelijkertijd, wat het denkproces blokkeert en uiteindelijk het delen van ideeën juist verhindert.

**Normale groepstechniek:** legt de discussie en onderlinge communicatie tijdens het besluitvormingsproces aan banden. Alle groepsleden zijn fysiek aanwezig, maar moeten zelfstandig opereren.

De leen komen als groep bijeen, maar voordat de discussie begint, schrijft iedereen in stilte zijn eigen ideeën over het probleem op. Hierna leest iedereen om de beurt één idee voor aan de groep. Hiermee gaat men door tot alle ideeën gepresenteerd en vastgelegd zijn.

Dan worden de ideeën besproken, verduidelijkt en geëvalueerd. Elk groepslid rangschikt voor zichzelf in stilte de ideeën al naargelang zijn voorkeur. Het idee dat uiteindelijk het hoogst eindigt in de totaalscore van de groep, is het winnende idee.

Voordeel van deze techniek is dat de groep wel formeel vergadert, maar zonder het zelfstandige denken van leden in te perken.

*9.5 Toepassing in de organisatiepraktijk*

Als de medewerker en de leidinggevende dezelfde opvattingen hebben over de eisen die de rol stelt, zal de beoordeling over het algemeen positief uitvallen.

Gedrag van individuen wordt deels verklaard door de normen in de groep waarvan ze deel uitmaken.

Behandel als leidinggevende de medewerkers van de afdeling zo veel mogelijk gelijk.

Voor het snel en efficiënt uitpakken van specifieke problemen zijn kleine taakgroepen het meest aangewezen middel. Voor lastige vragen die onderzoek vereisen kan een grotere groep goede diensten bewijzen.

***Hoofdstuk 10 Teams***

*10.1 Waarom zijn teams zo populair geworden?*

Teams zijn snel te formeren, in te zetten, voor nieuwe doelstellingen te gebruiken en te ontbinden. Daarnaast is het motiverende effect van het werken in teams van groot belang.

De bedrijfsleiding democratiseert de organisatie ermee en pept de motivatie van werknemers op.

*10.2 Het verschil tussen teams en groepen*

**Groep:** als twee of meer individuen met elkaar in contact staan en wederzijds afhankelijk zijn en die samenkomen om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken.

**Werkgroep:** een groep mensen die alleen met elkaar informatie uitwisselen en besluiten nemen, met als doel om als individu beter te presteren op hun eigen terrein. Geen noodzaak om zich gezamenlijk in te spannen voor een collectief resultaat.

**Team:** alle handelingen zijn afgestemd op elkaar en op het gemeenschappelijke doel. Alle inspanningen van de teamleden staan in dienst van het team.

**Synergie van een team:** de individuele input van alle teamleden levert bij elkaar een groepsprestatie op die groter is dan de som van alle individuele bijdragen.

Vergelijking tussen werkgroepen en werkteams

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Werkgroepen** | **Werkteams** |
| Doel | Informatie-uitwisseling | Collectieve prestatie |
| Synergie | Neutraal (soms negatief) | Positief |
| Verantwoording | Individueel | Individueel en gezamenlijk |
| Vaardigheden | Willekeurig en wisselend | Aanvullend |

*10.3 Soorten teams*

*10.3.1 Probleemoplossende teams*

**Probleemoplossende teams:** teams bestaande uit vijf tot twaalf werknemers van dezelfde afdeling die elke week een paar uur de koppen bij elkaar staken om de kwaliteit, efficiëntie en werkomgeving te verbeteren. Hebben zelden de bevoegdheid om zelf een van die voorstellen te implementeren.

*10.3.2 Zelfsturende teams*

**Zelfsturende teams:** teams die zelf problemen oplossen, de oplossingen implementeren en verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten. Ze bestaan doorgaans uit tien tot vijftien mensen die nauw aan elkaar verwante taken uitvoeren en veel verantwoordelijkheden van hun vroegere chef overnemen.

Volledig zelfsturende teams kiezen zelfs hun eigen leden en laten de leden elkaar prestaties beoordelen.

*10.3.3 Crossfunctionele teams*

**Crossfunctionele teams:** teams opgebouwd uit werknemers van hetzelfde niveau in de hiërarchie van de organistatie, maar van verschillende werkgebieden, die samen een taak moeten volbrengen.

Medewerkers in crossfunctionele teams zijn bij uitstek geschikt om informatie uit te wisselen, nieuwe ideeën te ontwikkelen, problemen op te lossen en ingewikkelde projecten te coördineren. Het management is erg moeilijk, de aanloopfases zijn erg tijdrovend, omdat de leden moeten leren omgaan met diversiteit en complexiteit. Daarnaast zijn voldoende deskundigheid en gevoel voor de machtsverhoudingen in de organisatie van belang.

*10.3.4 Virtuele teams*

**Virtuele teams:** maken gebruik van computertechnologie en verbinden mensen met elkaar die over de hele aardbol verspreid kunnen zijn. Teamleden kunnen online samenwerken, waarbij ze communiceren via videoconferencing of e-mail.

Puur virtuele teams staan voor speciale uitdagingen. Ze functioneren soms wat moeilijk, omdat er minder sociale banden zijn en er minder interactie tussen de leden is.

Volgens een aantal onderzoekers dienen managers actief te bevorderen dat een virtueel team effectief blijft presteren. De leiding dient te zorgen voor:

1. Vertrouwen tussen teamleden
2. Intensief toezicht op de teamvorderingen
3. Publicatie van de inspanningen en producten van het virtuele team in de hele organisatie

*10.4 Hoe creëer je effectieve teams?*

Waarschuwingen voor teameffectiviteit:

* Teams kunnen sterk verschillen van vorm, structuur en doelstelling. Het model is een poging tot generalisatie van allerlei soorten teams. Het is een richtlijn, geen star voorschrift.
* Het model gaat ervan uit dat al vaststaat dat teamwork de voorkeur verdient boven individueel werk, dit is echter lang niet altijd zo.

De sleutelfactoren van effectieve teams vallen in drie brede groepen uiteen:

1. Hulpmiddelen en andere contextuele invloeden die teams effectief maken
2. De samenstelling van het team.
3. Procesvariabelen die spelen binnen het team en gevolgen hebben voor de effectiviteit.

Een team is effectiever dan een ander team als het meer produceert met een even goede of betere kwaliteit en tegelijkertijd tevredener teamleden heeft.

Model van teameffectiviteit:

* Context
  + Adequate hulpmiddelen
  + Leiderschap
  + Sfeer van vertrouwen
  + Systemen voor prestatieboordeling en beloningen
* Samenstelling
  + Capaciteiten van leden
  + Persoonlijkheid
  + Toewijzing van rollen
  + Diversiteit
  + Omvang van teams
  + Flexibiliteit van leden
  + Voorkeuren van leden
* Proces
  + Gemeenschappelijk overkoepelend doel
  + Concrete doelstellingen
  + Doeltreffendheid team
  + Niveau conflicten
  + Lijntrekken

*10.4.1 De contextuele voorwaarden voor teamsucces*

Adequate hulpmiddelen

Alle werkteams zijn afhankelijk van externe middelen. Zijn deze middelen schaars, kunnen teams hun werk minder goed doen.

Leiderschap en structuur

Teams kunnen niet functioneren als ze het niet eens kunnen worden over wie wat moet doen of er niet voor kunnen zorgen dat alle leden een gelijke bijdrage leveren.

**Multiteamsystemen:** verschillende teams hun inspanningen bij elkaar moeten afstemmen om het gewenste resultaat te behalen, leiderschap is hier belangrijk.

Sfeer van vertrouwen

Vertrouwen onderling tussen de leden bevordert de samenwerking, terwijl men elkaar gedrag minder in de gaten hoeft te houden.

Belonings- en prestatiebeoordelingssystemen

Het traditionele beoordelings- en beloningssysteem dat op het individu gericht is, moet zo worden aangepast dat het geschikt is voor teamprestaties.

*10.4.2 De samenstelling van het team*

Capaciteiten van leden

De teamprestaties hangen deels af van de kennis, vaardigheden en vermogens van de afzonderlijke leden.

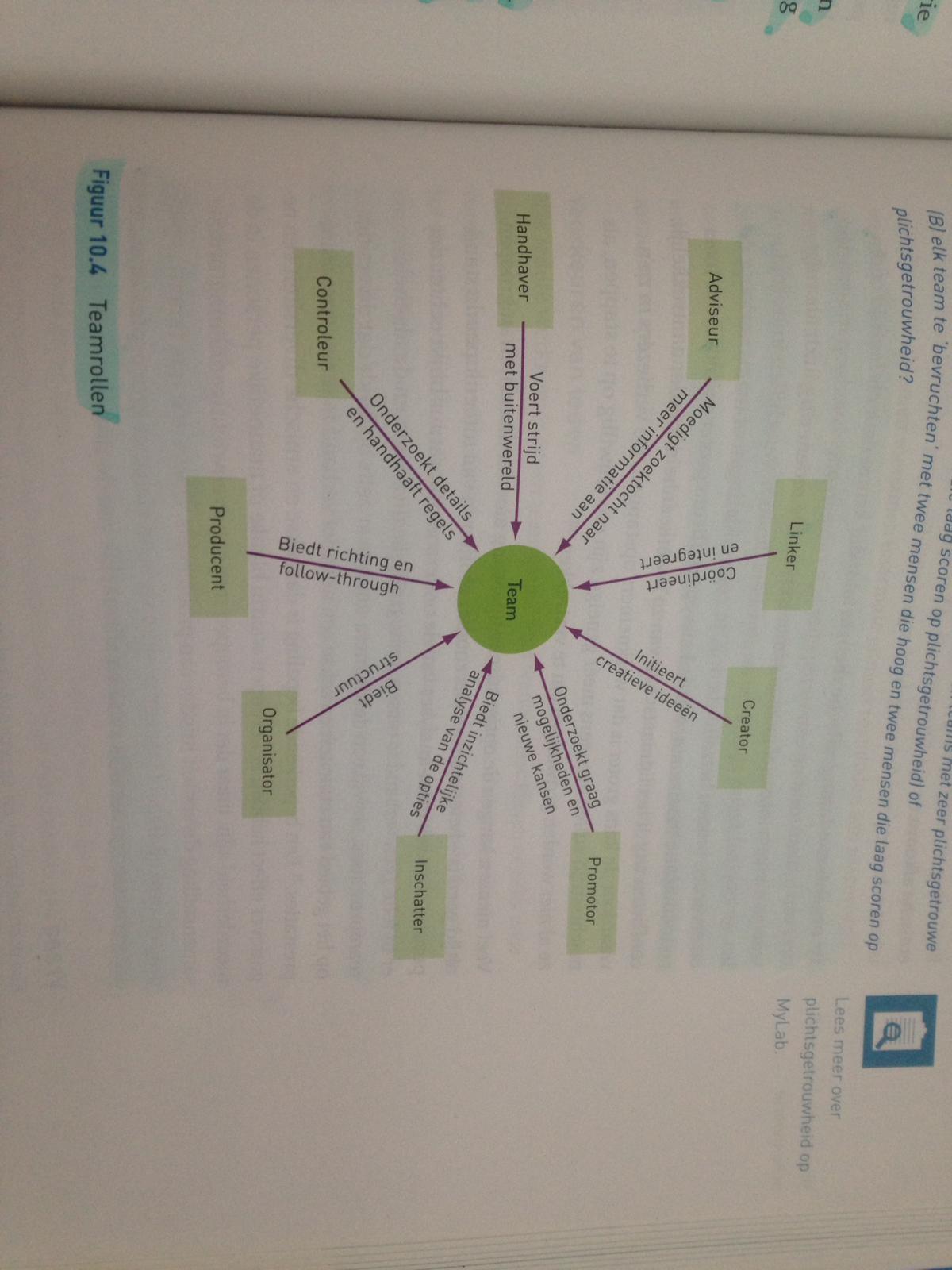
Wil een team effectief presteren, heb je mensen met drie soorten vaardigheden nodig:

1. Technische expertise
2. Vaardigheden in probleemoplossing en besluitvorming om problemen boven tafel te krijgen, alternatieven te genereren en te evalueren en oordeelkundig tot een keuze te komen
3. Interpersoonlijke vaardigheden zoals goed kunnen luisteren, feedback geven, conflicten oplossen

Persoonlijkheid van de teamleden

Veel van de dimensies in het Big Five-model blijken relevant voor de teamprestaties.

Teamrollen



Rollen toewijzen

Succesvolle werkteams hebben leden voor alle rollen, geselecteerd op basis van hun vaardigheden en voorkeuren. In veel teams vervullen mensen ook meerdere rollen.

Diversiteit van de groepsleden

**Organisatiedemografische theorie:** kenmerken als leeftijd of datum van indiensttreding zijn een voorspeller van personeelsverloop in situaties waarin mensen intensief moeten samenwerken.   
Het verloop zal groter zijn onder werknemers die sterk verschillen in leeftijd en ervaring binnen hetzelfde bedrijf. In zulke afdelingen of teams verloopt de communicatie moeizamer, wat de kans op conflicten groter maakt.

Diversiteit qua functie, opleiding en deskundigheid laat een positief verband zien met groepsprestaties, maar deze effecten zijn tamelijk zwak en afhankelijk van de situatie.

Omvang van teams

Beste teams hebben in het algemeen tussen de vijf en negen leden. Met te veel leden worden de interne samenhang en onderlinge verantwoording minder, neemt het lijntrekken toe en houden steeds meer leden zich op de vlakte tijdens besprekingen over de aanpak van taken en de voortgang van het werk. Bovendien is bij grote teams de coördinatie lastig, zeker wanneer ze onder tijdsdruk werken.

Voorkeuren van leden

Bij de selectie van teamleden moeten naast intellectuele capaciteiten, persoonlijkheid en vaardigheden ook individuele voorkeuren meegenomen worden. Goed presterende teams bestaan veelal uit mensen die graag in een groep werken.

*10.4.3 De invloed van procesvariabelen*

**Procesvariabelen,** de laatste categorie die verband houdt met team-effectiviteit. Het gaat hierbij om:

1. De bereidheid zich in te zetten voor een gemeenschappelijk doel.

Leden van succesvolle teams steken veel tijd en energie in discussies om overeenstemming te bereiken over een overkoepelend doel, waar zij zich individueel en collectief in kunnen vinden. Het is belangrijk dat alle leden hetzelfde soort doel nastreven.   
**Reflexiviteit,** voor effectieve teams, de bereidheid van teamleden om zowel binnen als buiten het team actief te zoeken naar feedback over de uitvoering en de uitkomsten op het werk.

1. De helderheid van de teamdoelstellingen.

Doelstellingen moeten ambitieus zijn, moeilijke doelstellingen leiden tot betere teamprestaties op de relevante criteria.

1. De doeltreffendheid van het team.

Vertrouwen in het team, geloven dat ze succes kunnen boeken. Wat kan je doen om de gewenste teamgeest te bevorderen?

* Het team helpen kleine succesjes te boeken
* Trainen van technische en interpersoonlijke vaardigheden

1. Overeenstemming over de mentale modellen

**Mentale modellen,** een georganiseerd geheel van kennis en opvattingen over de beste manier van werken en over de invloed van sleutelfactoren in de omgeving. Het is belangrijk dat de mentale modellen van teamleden overeenkomen.

1. Een beheersbaar conflictniveau.

Conflicten in een team hoeven niet slecht te zijn. Relationele conflicten zijn gebaseerd op onverenigbare karakters, spanningen en vijandigheid ten opzicht van de ander, dit is bijna altijd schadelijk. Onenigheid over de inhoud van een taak kan een discussie stimuleren, een kritische beoordeling van problemen en mogelijkheden bevorderen en tot betere teambesuiten leiden. Zowel te veel als te weinig overeenstemming in een team over de vraag hoe een creatieve taak moet worden aangepakt kan de prestatie in de weg staan.

1. Het terugdringen van lijntrekken/meeliftgedrag.

Effectieve teams voorkomen dit met zowel individuele als collectieve verantwoordeijkheid voor de teamvisie, doelstellingen en werkwijze. Ze leggen deze verantwoordelijkheden duidelijk vast.

**Procesverlies,** bij teamtaken waarbij de bijdrage van ieder lid afzonderlijk niet zichtbaar zijn, zijn er teamleden die de neiging hebben om zich minder in te spannen.

*10.5 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*10.5.1 Teams zijn niet altijd het juiste antwoord*

Drie manieren om te toetsen of een team in een bepaalde situatie de meest geschikte organisatievorm is:

* Kan het werk beter door meer dan een persoon gedaan worden?
* Is er een gemeenschappelijk doel van de groep dat meer is dan de som van de individuele doelen?
* Is er sprake van onderlinge afhankelijkheid tussen de groepsleden?

*10.5.2 Het ontwikkelen van teams*

**Teamselectie,** managers moeten goed nagaan of de kandidaten naast voor het werk vereiste vaardigheden ook teamrollen kunnen vervullen. Bij kandidaten die het aan teamvaardigheden ontbreekt kun je:

1. Ze niet aannemen
2. Zijn ze al lid van je afdeling, dan kun je ze taken of een functie geven waarvoor geen teamwork nodig is
3. Een training laten volgen om ze in een teamspeler te veranderen

Teams vormen betekent vaak de neiging onderdrukken om hoe dan ook de beste kandidaat te kiezen.

**Training in teamvaardigheden,** workshops om mensen te helpen hun vaardigheden te verbeteren op het gebied van communicatie, onderhandelen, conflictmanagement, begeleiden en groepsontwikkeling.

**Teambeloning,** kan bijgesteld worden, zodat het samenwerking aanmoedigt in plaats van rivaliteit.

***Hoofdstuk 11 Communicatie***

Communicatie omvat zowel de overdracht van betekenis als het begrijpen van de betekenis.

*11.1 Het communicatieproces*

**Het communicatieproces:**

Figuur 11.1 invoegen

Formele kanalen zijn ingesteld door de organisatie om boodschappen langs te sturen die verband houden met de taakuitvoering van de leden.

Boodschappen met een persoonlijk of sociaal doel lopen via informele kanalen.

Vanwege de kans op ruis is er de feedbacklus. Hiermee controleren we of de boodschap is overgekomen zoals die bedoeld was.

*11.2 De functies van communicatie*

1. Controle, communicatie is een manier om gedrag te controleren en te beheersen. Dit wordt gedaan via de gezagshiërarchie en officiële richtlijnen voor de werknemers.
2. Motivatie, communicatie vergroot de motivatie wanneer de organisatie werknemers verduidelijkt wat ze precies moeten doen, vertelt hoe goed ze het doen en wat ze kunnen doen om de prestaties nog verder te verbeteren.
3. Emotionele expressie, communicatie is nodig om emoties te uiten en sociale behoefte te bevredigen.
4. Informatie, communicatie maakt het mogelijk om beslissingen te nemen. Ze verschaft ons de informatie die we nodig hebben voor de besluitvorming.

*11.3 Interpersoonlijke communicatie*

*11.3.1 Mondelinge communicatie*

**Mondelinge communicatie,** redevoeringen, formele gesprekken tussen twee mensen, groepsdiscussies en de informele geruchtencircuits zijn populaire vormen van verbale communicatie. Voordelen zijn snelheid en feedback. Grootste nadeel is wanneer het via een aantal tussenschakels doorgegeven wordt, hoe groter het aantal mensen, hoe sterker de vertekening zal zijn.

*11.3.2 Schriftelijke communicatie*

**Schriftelijke communicatie,** memo’s, brieven, e-mails, sms’jes, appjes, nieuwbrieven, mededelingen op publicatieborden of webportals. Dit is tastbaar, archiveer baar en verifieerbaar. Je bent ook gedwongen na te denken over de boodschap, daardoor vaker doordachter, logischer en duidelijker dan mondelinge communicatie. Nadeel is dat het tijdrovend is en indirect en het gemis aan feedback.

*11.3.3 Non-verbale communicatie*

**Non-verbale communicatie,** lichaamsbewegingen, intonatie, nadruk op woorden, gezichtsuitdrukkingen en fysieke afstand tussen zender en ontvanger.

Non-verbale communicatie is een van de punten waarin culturen sterk van elkaar verschillen.

De twee belangrijkste boodschappen die door lichaamstaal worden overgebracht:

1. De mate waarin iemand een ander aardig vindt en geïnteresseerd is in zijn of haar mening.
2. De relatieve status van zender en ontvanger onderling.

*11.4 Communicatie in organisaties*

*11.4.1 De richting van de communicatie*

**Neerwaartse communicatie,** communicatie die van het ene niveau van een groep of organisatie omlaag stroomt naar het andere. (communicatie van managers naar werknemers wanneer ze doelen bekend maken, instructies geven etc. Beperkt zich niet tot verbale contacten. Vaak wordt hier onvoldoende uitleg gegeven over de opdracht of het besluit, er wordt wel geïnformeerd maar niet gevraagd om een advies of reactie.

Effectief neerwaarts communiceren: de reden van een opdracht of besluit goed en herhaaldelijk uitleggen en een reactie vragen van de betrokken werknemers.

**Opwaartse communicatie,** informatie die stroomt naar een hoger gelegen niveau in de organisatie (feedback geven aan superieuren en hen informeren over gemaakt vorderingen en actuele problemen). Managers blijven zo op de hoogte en krijgen ideeën over mogelijke verbeteringen.

**Laterale communicatie,** (horizontale als diagonale communicatie) de communicatie vindt plaats tussen leden van dezelfde werkgroep, tussen leden van verschillende werkgroepen, tussen medewerkers van verschillende afdelingen of tussen managers op min of meer hetzelfde niveau. Is positief als het strikt vasthouden aan formele verticale structuur een snelle en efficiënte informatieoverdracht belemmert. Kan problematisch zijn als medewerkers buiten medeweten van hun leidinggevende proberen zaken voor elkaar te krijgen of besluiten nemen waar deze niet achter kan staan.

Horizontale communicatie is vaak noodzakelijk om tijd te besparen en de coördinatie te bevorderen.

*11.4.2 Formele netwerken voor kleine groepen*

Drie veelvoorkomende communicatienetwerken:

1. **Keten,** volgt de formele gezagslijn. Benadert de communicatielijnen die je in een starre organisatie van drie of meer niveaus aantreft.
2. **Wiel,** de leider is het centrale doorgeefluik voor de communicatie tussen leden. Dit vind je in een team met een sterke leider.
3. **Compleet netwerk,** alle leden kunnen met elkaar communiceren. Gaat vooral om zelfsturende teams.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Criteria** | **Keten** | **Wiel** | **Compleet netwerk** |
| Snelheid | Gemiddeld | Snel | Snel |
| Plichtsgetrouwheid | Hoog | Hoog | Gemiddeld |
| Opkomst van de leider | Gemiddeld | Hoog | Geen |
| Tevredenheid | Gemiddeld | Laag | Hoog |

*11.4.3 Het geruchtencirquit*

**Geruchtencircuit,** het informele communicatienetwerk dat we in de meeste groepen of organisaties aantreffen. Heeft drie hoofdkenmerken:

1. Gaat buiten het management om
2. De meeste werknemers vinden geruchten geloofwaardiger en betrouwbaarder dan de officiële communiqués van het topmanagement
3. Het geruchtencircuit dient vooral het eigenbelang van de mensen in het circuit.

Geruchten ontstaan vooral als reactie op situaties die belangrijk voor ons zijn, of als er sprake is van ambiguïteit, of als er beangstigende omstandigheden aanwezig zijn.

Geruchten zorgen ook voor een gevoel van intimiteit en vriendschap tussen werknemers, hoewel dit vaak ten koste gaat van degene die uit de groep liggen.

Suggesties voor het minimaliseren van negatieve gevolgen van geruchten:

1. Verschaf informatie, uiteindelijk is de aanval de beste verdediging tegen geruchten.
2. Leg handelingen en besluiten uit die inconsistent, oneerlijk of stiekem kunnen overkomen.
3. Kom niet in de verleiding om de boodschapper dood te schieten, reageer er rustig, rationeel en met respect op.
4. Zorg voor open communicatiekanalen.

*11.4.4 Elektronische communicatiekanalen*

Voordelen van **e-mail,** is snel te typen, te bewerken en op te slaan, worden met een muisklik verstuurd aan een persoon of aan duizenden tegelijk, de mail kan gelezen worden wanneer het de ontvanger uitkomt.

Belangrijkste problemen van e-mail:

1. Onjuiste interpretatie van de boodschap
2. Negatieve boodschappen overbrengen
3. Tijdrovend karakter
4. E-mail-emoties
5. Privacyoverweringen
6. Onzakelijke taal
7. Onzakelijk mailadres

**Instant messaging,** chat en Skype

**Text messaging,** SMS en WhatsApp.

Nadeel is dat sommige gebruikers ze opdringerig en storend vinden. Veel organisaties maken zich ook zorgen over de veiligheid van IM/TM omdat instant-berichten gemakkelijk onderschept kunnen worden.

**Sociale netwerken,** Facebook, Linkedin etc.

Om het gebruik dat werknemers van sociale netwerken maken voor zakelijke doeleinden onder controle te houden, hebben veel organisaties hun eigen applicaties ontwikkeld om aan sociaal netwerken te doen. Als je het meeste uit je sociale netwerk wilt halen, gebruik je ze alleen voor hoogwaardige nieuwtjes.

**Blog,** is een website over één persoon of bedrijf. Veel CEO’s van organisaties gebruiken een blog als spreekbuis van de organisatie. Is een eenvoudig middel om contact te houden met klanten en potentiële klanten.

**Webcareteam,** volgt wat er op social media over het bedrijf wordt geblogd of getweet.

**Elektronisch vergaderen,** het is hierbij belangrijk alle deelnemers erbij te betrekken. Dit kun je doen door vragen te stellen en een presentatie houden waarbij je mensen betrekt, of een peiling houden onder mensen.

*11.5 Factoren die de communicatie belemmeren*

* Een zender die **informatie filtert,** manipuleert informatie bewust zo dat de ontvanger de boodschap positiever interpreteert dan die in werkelijkheid is.
* Selectieve perceptie, de ontvangers in het communicatieproces horen selectief en zien op basis van hun eigen behoeften, motivaties, ervaring, achtergrond en persoonlijke eigenschappen. Ontvangers projecteren ook hun interesses en verwachtingen op de communicatie wanneer ze boodschappen decoderen.
* Informatie overload, dit kan worden voorkomen door minder gebruik te maken van internettechnologie.
* Emoties, extreme emoties staan effectieve communicatie het meest in de weg. Hoe iemand zich op voelt op het moment dat hij een boodschap ontvangt, is van invloed op zijn interpretatie.
* Taal, woorden betekenen niet voor iedereen hetzelfde, zelfs al spreken mensen wel dezelfde taal.
* Niet (willen) communiceren, komt veel voor en is problematisch. Er vindt meer communicatie plaats in organisaties waar minderheidsmeningen met respect worden behandeld, de werknemers zich sterk met hun werk identificeren, en de procedurele rechtvaardigheid als groot wordt ervaren.
* Communicatieangst, wees je ervan bewust dat sommige mensen heel erg weinig zeggen en hun gedrag rationaliseren door tegen zichzelf te zeggen dat het voor hen niet nodig is om te communiceren om hun werk goed te doen.
* Liegen, veel leugens zijn ingebed in waarheden, leugenaars geven gewoonlijk een enigszins waarheidsgetrouw verslag, waarbij ze net genoeg details veranderen om niet ontdekt te worden.

*11.6 Toepassing in de organisatiepraktijk*

Werken in teams doet een groot beroep op je vermogen om samen aan een taak te werken, informatie uit te wisselen en in het algemeen zorgvuldig te communiceren.

De rol van de HRM-functie in de **wervingsfase,** is het verduidelijken van de eisen die aan de communicatieve vermogens van de kandidaat worden gesteld. In de **selectiefase,** wordt gekeken of de kandidaat over die vermogens beschikt.

**Culturen met een lage context,** informatie wordt expliciet gecommuniceerd met gesproken of geschreven woorden.

**Culturen met een hoge context,** persoon is zelf deel van de boodschap.

*Hoofdstuk 12 Leiderschap*

*12.1 Wat is leiderschap?*

**Management,** goed management zorgt voor orde en samenhang, door het genereren van formele plannen, het ontwerpen van organisatiestructuren en door de voortgang van de plannen te bewaken.

Leiderschap gaat over het omgaan met verandering, koers uitzetten door een toekomstvisie te ontwikkelen, vervolgens zorgen dat mensen achter deze visie gaan staan door deze over te brengen en hen te inspireren om de obstakels te overwinnen.

**Leiderschap,** het vermogen om een groep zo te beïnvloeden dat die zich inzet voor een visie of serie doelstellingen.

Informeel leiderschap, het vermogen om buiten de formele structuren van de organisatie invloed te hebben.

*12.2 Traditionele theorieën over leiderschap*

*12.2.1 Theorieën over persoonlijke eigenschappen*

Meer succes met de Big Five:

Leiders die graag met mensen omgaan en in staat zijn hun wensen goed kenbaar te maken (extraversie), die tevens gedisciplineerd zijn en zich aan hun afspraken houden (plichtsgetrouwheid) en die creatief en flexibel zijn (openstaan voor ervaringen), lijken een voorsprong te hebben als het gaat om effectief leiderschap.

Emotionele intelligentie, een kernelement hiervan is empathie. Empathische leiders voelen de behoeften van andere mensen goed aan, luisteren naar wat hun volgelingen zeggen (en niet zeggen) en zijn in staat de reacties van andere mensen goed te duiden. Een leider die zijn emoties kan tonen en ze ook kan beheersen als het nodig is, zal de gevoelens van anderen makkelijker kunnen beïnvloeden. Door oprechte sympathie voor en enthousiasme over goede prestaties te tonen en tegelijkertijd ergernis te laten blijken over werknemers die niet goed presteren, kan hij grote invloed uitoefenen.

Bepaalde persoonlijkheidskenmerken kunnen wel degelijk leiderschap voorspellen.

De Big-Five-persoonlijkheidskenmerken voorspellen wel het opkomen van leiders, maar kunnen geen onderscheid maken tussen effectieve en ineffectieve leiders.

Gecombineerd met de score voor EQ, zouden de voorspellingen over effectiviteit op basis van de Big-Five-persoonlijkheidskenmerken beter moeten worden.

*12.2.2 Theorieën over gedrag*

De Ohio State-onderzoeken

* **Structuur aanbrengen (structuurinitiatie),** de mate waarin een leider zijn rol en die van werknemers definieert en structureert om doelen te bereiken. Het organiseren en orderenen van werkzaamheden, werkrelaties en doelen.
* **Consideratie (gedrag),** de mate waarin iemands werkrelaties gekenmerkt worden door wederzijds vertrouwen en respect voor ideeën en gevoelens van werknemers. Bekommert zich om het welzijn, de status en tevredenheid van zijn volgelingen.

Onderzoek van de Universiteit van Michigan

**Werknemersgerichte leiders,** veel aandacht voor intermenselijke relaties, gaven blijk van persoonlijke belangstelling voor de behoeften van hun mensen en accepteerden de verschillen tussen groepsleden.

**Productiegerichte leiders,** letten vooral op de technische aspecten, op de werkzaamheden. Willen primair de groepstaken tot een goed einde brengen en de leden waren een middel tot dat doel.

**Leiderschapmatrix,** van Robert Blake en Jane Mouton, namen de Ohio State- en Michigan-onderzoeken als uitgangspunt. Deze is gebaseerd op de leiderschapsstijlen aandacht voor mensen en aandacht voor productie.

*12.3 Contingentietheorieën*

Contingentietheorieën richten zich op de vraag onder welke situationele condities een bepaalde leiderschapsstijl wel of niet effectief is.

Enkele **contingentietheorieën van leiderschap:**

* **Model van Friedler,** meende dat iemands basisstijl van leiderschap een sleutelfactor is voor zijn succes als leider.

De effectiviteit van de leiderschapsstijl moet in een aantal verschillende situaties vergeleken worden om te zien of de contingentietheorie klopt. Dat kan alleen als we verschillende situaties van elkaar kunnen onderscheiden. Fiedler gebruikte drie contingentievariabelen, die volgens hem de verschillen in effectiviteit van leiderschap bepalen.

1. **Leider-groepslidrelaties:** het vertrouwen en respect van werknemers voor de leider.
2. **Taakstructuur:** De mate van structurering van de taken van werknemers.
3. **Positiemacht:** De mate waarin de leider bevoegdheden heeft zoals iemand kunnen ontslaan of aannemen, sancties opleggen, beslissingen nemen voer promotie en salarisverhoging.

Volgens Friedler presteren taakgerichte leiders het beste in situaties met gunstige of heel ongunstige controlemogelijkheden, terwijl relatiegerichte leiders het best presteren in situaties met middelmatige controlemogelijkheden.

**Toepassing van de theorie:**

Volgens Friedler is de basisstijl van een individu een onveranderbaar gegeven. Als dit klopt, kun je maar op twee manieren effectief leiderschap bereiken:

1. Kies een nieuwe leider die bij de situatie past
2. Verander de situatie zodat die bij de leider past

* **Model van Hersey en Blanchard,** op basis van **situationeel leiderschap:**
  + De behoefte aan een bepaalde stijl van leidinggeven verandert naarmate iemand ervarener en deskundiger wordt in zijn taak.
  + Een leider kan zijn leiderschapsstijl aanpassen aan de situatie en de behoefte van de medewerker, daardoor kan hij zijn effectiviteit verbeteren.

Onderscheiden vier stijlen van leidinggeven:

1. **Instrueren** (opdracht gevende en leidinggevende stijl), nodig voor mensen die pas in dienst zijn, weinig ervaring hebben met de taak en door hun onzekerheid minder gemotiveerd zijn (lage taakvolwassenheid en geringe motivatie).
2. **Overtuigen** (begeleiden en coachen), nodig voor mensen met enige ervaring, maar nog opzien tegen lastige aspecten van de taak waarin zelfstandig oordelen en beslissen wordt gevraagd. Motivatie is hoog maar zelfvertrouwen nog vrij laag (lage taakvolwassenheid en hoge motivatie).
3. **Participeren** (mee laten denken, het wat wordt bepaald door de leiding, het hoe door de medewerkers), geschikt voor medewerkers die meer dan voldoende ervaring en kennis hebben, maar minder gemotiveerd zijn om verantwoordelijkheid te nemen (hoge taakvolwassenheid, lage motivatie).
4. **Delegeren** (werknemers bepalen wat en hoe zelf en rapporteren over de bereikte resultaten achteraf), geschikt voor professionele medewerkers die deskundig en gemotiveerd zijn. Leiding bepaald globale kaders en medewerkers vullen deze naar eigen inzicht in (hoge taakvolwassenheid en hoge motivatie).

* **Leader-member exchange-theorie,** stelt dat leiders een kleine groep volgelingen kiezen waarmee ze een speciale relatie opbouwen. Deze personen vormen een groep intimi die de leider vertrouwt, waar hij onevenredig veel tijd in steekt en die van hem bepaalde privileges krijgen. De leiderschapsstijl naar die groep is meer relatiegericht. Andere volgelingen vallen in de uit-groep. Zij hebben een meer taakgerichte stijl.

Resultaten van het onderzoek:

* Leiders maken inderdaad onderscheid tussen ondergeschikten.
* Het onderscheid tussen ondergeschikten is niet willekeurig.
* Medewerkers met status van vertrouweling krijgen een betere prestatiebeoordeling, zijn minder geneigd te vertrekken, zijn tevredener met hun superieur en hun algehele tevredenheid is hoger dan die van mensen in de groep met minder status.

*12.4 Charismatisch en transformationeel leiderschap*

*12.4.1 Charismatisch leiderschap*

**Charismatisch leiderschap,** Max Weber, charisma is een bepaalde eigenschap van de persoonlijkheid van een individu op grond waarvan hij of zij zich onderscheidt van gewone mensen en wordt behandeld als zijnde begiftigd met bovennatuurlijke, bovenmenselijke of uitzonderlijke krachten of kwaliteiten.

**Theorie van het charismatisch leiderschap,** House, volgelingen kennen iemand heroïsche of buitengewone kwaliteiten toe wanneer ze bepaald gedrag waarnemen. De charismatische leider heeft een visie, is bereid risico’s te nemen om die visie te verwezenlijken, is gevoelig voor behoeften van volgelingen en vertoont onconventioneel gedrag.

Hoofdkenmerken van charismatische leiders:

1. Visie en verduidelijking: heeft een visie dat een betere uitkomst belooft dan de status qua, en is in staat het belang van de visie zo te verwoorden dat anderen het begrijpen.
2. Persoonlijke risico’s
3. Gevoeligheid voor behoeften van volgelingen
4. Onconventioneel gedrag: vertoont gedrag dat nieuw en anders is, houdt zich niet aan normen.

Worden charismatische leiders geboren of gemaakt?

Mensen worden geboren met persoonlijkheidskenmerken die hen charismatisch maken. Ook persoonlijkheid kan in verband worden gebracht met charismatisch leiderschap, charismatische leiders zijn meestal extravert, stralen veel zelfvertrouwen uit en zijn prestatiegericht. Individuen kunnen ook getraind worden om charismatisch gedrag te vertonen.

Een persoon kan in drie stappen charismatisch worden:

1. Iemand moet een aura van charisma ontwikkelen door een optimistische kijk aan te bieden
2. Iemand wint anderen voor zich door een band te schappen die anderen inspireert om hem of haar te volgen.
3. Het individu brengt het potentieel in volgelingen naar boven door hun emoties aan te spreken.

Hoe charismatische leiders hun volgelingen beïnvloeden in drie fasen:

1. De leider formuleert een aanlokkelijke visie om op de lange termijn een doel of doelen te bereiken. Dit geeft volgelingen een gevoel van continuïteit. Mensen moeten geloven dat de visie een hele uitdaging is maar wel haalbaar.
2. Bij een visie hoort een missie. Charismatische leiders kunnen een missie gebruiken om hun volgelingen een overkoepelend doel en zin voor te houden. Zij vergroten het gevoel van eigenwaarde en het zelfvertrouwen van de volgelingen door hoge verwachtingen te koesteren van hun prestaties en de overtuiging uit te spreken dat de volgelingen de doelen kunnen bereiken.
3. Weet sterk in te spelen op emoties en vertoont onconventioneel gedrag waaruit moed en overtuigingen blijken. Volgelingen worden geraakt door de emoties die hun leider overbrengt.

Er zijn steeds meer onderzoeksresultaten die duiden op correlaties tussen charismatisch leiderschap en goede prestaties en tevredenheid onder volgelingen.

De effectiviteit van charisma hangt mede af van de situatie. Charisma blijkt het succesvolst wanneer de taak van de volgelingen een ideologische component bevat of wanneer de omgeving te maken heeft met een hoge mate van stress en onzekerheid.

Charismatisch leiderschap blijkt meer invloed te hebben als mensen dat er sprake is van een crisis, of wanneer ze onder spanning staan of voor hun leven vrezen.

*12.4.2 Transformationeel leiderschap*

**Transactionele leiders,** sturen of motiveren hun volgelingen naar vastgestelde doelen door de rol- en taakvereisten te verduidelijken.

**Transformationeel leiderschap,** de leider inspireert zijn volgelingen om hun eigenbelang te overstijgen en het succes van hun organisatie boven alles te stellen. Buitengewoon groot effect op hun volgelingen. Vallen op doordat:

1. Aandacht besteden aan de zorgen en ontwikkelingsbehoeften van individuele volgelingen.
2. De perceptie van bepaalde vraagstukken veranderen door hun volgelingen op een nieuwe manier naar oude problemen te helpen kijken.
3. Volgelingen enthousiast maken en inspireren om zich extra in te spannen voor de doelstellingen van de groep.

Transactioneel en transformationeel leiderschap vullen elkaar aan. Als je een goede transactionele leider bent, maar geen transformationele kwaliteiten hebt, zul je over het geheel genomen eerder een middelmatige leider zijn. De effectiefste leiders zijn en transactioneel en transformationeel.

Kenmerken van transactionele leider:

* **Laisser faire:** ziet af van verantwoordelijkheden, vermijdt beslissingen nemen. Passiefste en minst effectieve leidersgedrag.
* **Management by exception (passief):** grijpt alleen in als niet aan de normen wordt voldaan. Effectiever dan laisser faire, maar nog steeds ineffectief.
* **Management by exception (actief):** kijkt en zoekt naar afwijkingen van regels en normen, onderneemt de juiste actie. Effectiever dan laisser faire, maar nog steeds ineffectief.
* **Prestatiebeloning:** contractuele uitwisseling van beloningen voor inspanning, belooft beloningen voor goede prestaties, erkent dingen die zijn bereikt. Kan effectief zijn, maar werknemers zullen niet boven zichzelf uitstijgen.

Kenmerken transformationele leider:

* **Geïndividualiseerde consideratie:** schenkt persoonlijke aandacht, behandelt elke werknemer individueel, coacht en adviseert.
* **Intellectuele stimulans:** promoot intelligentie, rationaliteit en zorgvuldige probleemoplossing.
* **Inspirerende motivatie:** brengt hoge verwachtingen over, gebruikt symbolen om de inspanningen te richten, drukt belangrijke doelstellingen op eenvoudige wijze uit.
* **Geïdealiseerde invloed:** levert visie en een missiegevoel, brengt trots bij, wint respect en vertrouwen.

Deze resulteren allemaal in extra inspanningen, hogere productiviteit, hoger moreel, meer tevredenheid, grotere organisatorische effectiviteit, minder personeelsverloop, minder verzuim en een groter aanpassingsvermogen van de organisatie. Leiders zijn het effectiefst wanneer ze regelmatig gebruikmaken van elk van de vier transformationele gedragingen.

Transformationeel leiderschap werkt het beste in kleinere, particuliere bedrijven, als leiders direct contact met hun werknemers hebben en besluiten kunnen nemen. Zijn ook vooral goed in het verbeteren van de groepskracht van teams uit een cultuur met een grotere machtafstand en een hoge score op collectivisme.

Een transformationeel leider heeft de kwaliteiten van een charismatische leider, maar het omgekeerde is niet (altijd) waar.

*12.4.3 Authentiek en ethisch leiderschap*

Authentieke leiders weten wie ze zijn, waar ze in geloven en waar ze waarde aan hechten en handelen daar open en oprecht naar. Belangrijkste eigenschap van **authentiek leiderschap** is vertrouwen.

Ethische leiders worden beschouwd als leiders die hun charisma op een constructieve manier aanwenden om anderen te dienen. Leiders die als ethisch betrouwbaar worden gezien, hebben vaak volgelingen die zich graag identificeren met de organisatie en die actief verbetermogelijkheden aandragen.

**Gesocialiseerd charismatisch leiderschap,** leiderschap dat waarden overdraagt die op anderen zijn gericht, door leiders die als hoogstaand ethisch gedrag vertonen.

*12.4.4 Dienend leiderschap*

**Dienend leiderschap,** overstijgen hun eigenbelang en concentreren zich op kansen op groei en ontwikkeling van hun volgelingen. Gebruiken hun macht niet primair om resultaten te bereiken, maar proberen mensen te overtuigen om tot actie over te gaan. Kenmerkend gedrag van dienende leiders is luisteren, meeleven, overtuigen, rentmeesterschap tonen en potentieel van volgelingen actief ontwikkelen.

Dienend leiderschap leidt tot meer commitment aan de direct leidinggevende, meer zelfvertrouwen en een sterker gevoel dat het er in de organisatie rechtvaardig aan toegaat, leidt tot een sterkere teamgeest.

*12.4.5 Vertrouwen en leiderschap*

**Vertrouwen,** is een primaire eigenschap die met leiderschap wordt geassocieerd. Vertrouwen en het vertrouwen waard zijn beïnvloeden de toegang die de leider heeft tot kennis en samenwerking.   
Een transformationeel leider die zich opstelt als een authentiek, ethisch en dienend leider maximaliseert het vertrouwen van zijn medewerkers.

Voordelen van vertrouwen tussen leidinggevenden en werknemers:

* Vertrouwen stimuleert het nemen van risico’s.
* Vertrouwen maakt informatie uitwisseling makkelijker.
* Groepen met een grote mate van onderling vertrouwen zijn effectiever.
* Vertrouwen vergroot de productiviteit.

*12.5 Het leiderschapsconcept ter discussie gesteld*

*12.5.1 Leiderschap als attributie*

**Attributietheorie over leiderschap,** leiderschap is iets dat louter toegeschreven wordt aan mensen. Op organisatieniveau houden we leider vaak verantwoordelijk voor buitengewoon slechte of buitengewoon goede prestaties.

De perceptie die werknemers van het gedrag van hun leider hebben, is een belangrijke voorspeller van de vraag of zij hun leider de schuld geven van falen, ongeacht hoe de leider zichzelf beoordeelt.

Volgens de attributietheorie van leiderschap moet je, als je als leider wilt worden erkend, je vooral richten op de schijn ophouden om een leider te zijn, in plaats van je te richten op werkelijke prestaties.

*12.5.2 Vervangende of neutraliserende factoren voor leiderschap*

Leiderschap is niet meer dan een van de onafhankelijke variabelen in ons algemeen GiO-model. Daar komt bij dat het verschil tussen vervangende en neutraliserende factoren nogal vaag is. Het feit dat bepaalde vervangende factoren invloed hebben op prestaties, betekent bovendien niet dat leiderschap niet ook invloed zou kunnen hebben.

*12.6 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*12.6.1 Selectie*

Het heel proces dat organisaties doormaken om managementposities op te vullen, is een oefening in het identificeren van individuen die effectieve leiders zullen zijn.

Aan de hand van persoonlijkheidstest kun je zoeken naar eigenschappen die geassocieerd worden met leiderschap, extraversie, plichtsgetrouwheid en openstaan voor ervaringen.

*12.6.2 Training*

De kans dat een leiderschapstraining succes heeft, is het grootst bij individuen die hoog scoren op self-monitoring, zij hebben de mobiliteit om hun eigen gedrag te veranderen.

*Hoofdstuk 13 Macht en politiek*

*13.1 Een definitie van macht*

**Macht,** het vermogen van A om het gedrag van B zo te beïnvloeden dat B iets doet wat hij anders niet zou doen.

Belangrijkste aspect van macht is de relatie met **afhankelijkheid**, hoe sterker B afhankelijk is van A, hoe groter de macht van A over B is.

*13.1.1 Macht en afhankelijkheid*

Uit een onderzoek blijkt dat machtige mensen minder moeite hebben met liegen om hun doelen te bereiken. Minder machtige managers zijn minder geneigd om een eventueel conflict aan te gaan, mogelijk omdat ze kwetsbaarder waren als de ondergeschikte zich zou wreken voor de negatieve feedback.

*13.1.2 Macht en waargenomen rechtvaardigheid*

Autoriteiten krijgen het meeste vertrouwen als ze veel macht hebben en hun organisatie als eerlijk wordt beschouwd. En het minst vertrouwd worden als ze veel macht hebben en hun organisatie als oneerlijk wordt beschouwd.

*13.1.3 Leiderschap en macht*

Verschillen tussen macht en leiderschap:

1. Voor machtsuitoefening is het niet vereist dat de doelen van de leider en de ondergeschikten overeenstemmen.
2. De richting van de invloed, leiderschap gaat uit van neerwaartse invloed, waardoor laterale en opwaartse invloed van minder belang zijn.
3. De focus van het onderzoek naar leiderschap ligt op individuele leidinggevende en het effect van zijn stijl van leidinggeven.

*13.2 Machtsbronnen*

*13.2.1 Formele macht*

**Formele macht,** gebaseerd op iemands positie binnen de organisatie. Kan voortkomen uit het vermogen iemand te dwingen of te belonen, uit officieel gezag of controle over informatie.

**Afgedwongen macht,** macht die gebaseerd is op angst. Deze macht berust op fysieke sancties of het dreigen daarmee.

Dwingende macht kan voortvloeien uit het feit dat er belangrijke informatie wordt achtergehouden. Mensen in een organisatie die gegevens of kennis hebben die andere mensen nodig hebben, kunnen die mensen afhankelijk van hen maken.

**Beloningsmacht,** mensen willigen verzoeken van anderen in, omdat ze daar baat bij hebben. Beloningen in een organisatie variëren van materieel (salarisverhogingen, bonussen, promoties, positieverbetering) tot immaterieel (erkenning, promoties, interessante opdrachten, vriendelijke collega’s, een wild verkooprayon of gunstige werktijden).

**Legitieme macht,** men krijgt toegang tot een of meer machtsbronnen dankzij de eigen positie binnen de officiële organisatiehiërarchie. Deze macht berust op de formele bevoegdheid om de middelen van de organisatie te beheersen en te gebruiken.

We associëren macht zo sterk met het concept hiërarchie, dat alleen al door langere lijnen in een organigram te trekken mensen ervan uitgaan dat de leiders bijzonder machtig zijn.

*13.2.2 Persoonlijke macht*

**Persoonljke macht,** komt voort uit bepaalde unieke kenmerken.

**Expertise- of deskundigheidsmacht,** invloed die voortkomt uit deskundigheid, speciale vaardigheden of kennis. Expertise is waarschijnlijk een van de belangrijkste bronnen van macht nu de wereld steeds afhankelijker wordt van technologie.

**Referentiemacht,** wij identificeren ons met iemand die aantrekkelijke hulpmiddelen of persoonlijke eigenschappen bezit. Komt voort uit bewondering en de wens net zo te zijn als de ander. Dit krijg je door charisma.

*13.2.3 Welke machtsbronnen zijn het meest effectief?*

De twee persoonlijke machtsbronnen zijn het meest effectief. Afgedwongen macht kan een averechtse uitwerking hebben, omdat dit machtsmiddel een negatief verband heeft met tevredenheid en inzet van de werknemers.

*13.3 Machtstactieken*

**Machtstactieken,** kunnen door iedereen in elke situatie gebruikt worden.

Negen machtstactieken:

1. **Legitimiteit,** je verzoek of opdracht baseren op je bevoegdheden of benadrukken dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid of de regels van de organisatie.
2. **Rationele overreding,** logische argumenten en feitelijk bewijs aanvoeren om aan te tonen dat jouw verzoek redelijk is.
3. **Inspirerend appel,** mensen emotioneel bij het verzoek betrekken door een beroep te doen op hun waarden, behoeften, hoop en aspiraties.
4. **Consultatie,** de motivatie en steun vergroten door de ander te betrekken bij de beslissing over hoe jij het plan of de verandering het beste kunt uitvoeren.
5. **Ruil,** voordelen of gunsten aanbieden in ruil voor iemands steun en medewerking.
6. **Persoonlijk appel,** op basis van vriendschap of loyaliteit iemand vragen om steun en medewerking.
7. **Innemendheid,** proberen iemand door vleierij, complimenten of vriendelijk gedrag gunstig te stemmen voorafgaand aan een verzoek.
8. **Druk,** gebruikmaken van waarschuwingen, herhaalde vragen en dreigementen om de aangesprokene tot de gewenste actie aan te zetten.
9. **Coalities,** de hulp van anderen inroepen om iemand over te halen of de steun van anderen aanvoeren als reden dat de aangesprokene zou moeten instemmen.

Het effectiefst zijn: rationale overreding, inspirerend appel en consultatie. Druk werkt vaak averechts. Je kunt je kans op succes vergroten door meer dan een tactiek tegelijk of achter elkaar te gebruiken, zo lang ze maar bij elkaar passen.

Geprefereerde machtstactieken naar beïnvloedingsrichting:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Opwaartse invloed** | **Neerwaartse invloed** | **Laterale invloed** |
| Rationele overreding | Rationele overreding  Inspirerende appel  Druk  Consultatie  Vleierij  Legitimiteit | Rationele overreding  Consultatie  Innemendheid  Ruil  Legitimiteit  Coalities |

Consultatie en innemendheid zijn het effectiefst als poging om gelijken te beïnvloeden, laterale beïnvloeding.

Een enkele softe tactiek is effectiever dan een enkele harde tactiek. Combinatie van twee softe of een softe i.c.m. rationale overreding, is effectiever dan een enkele harde tactiek of de combinatie van harde tactieken.

**Politieke vaardigheid,** hun vermogen om anderen te beïnvloeden om zo hun eigen doelen na te streven. Degene met goede politieke vaardigheden benutten hun machtsbronnen doorgaans het best. Ze kunnen invloed uitoefenen zonder dat andere mensen dat merken, dit is cruciaal om effectief te zijn.

Organisatiecultuur bepaalt zelf in hoge mate welke tactieken aanvaardbaar worden geacht.

*13.4 Politiek: macht in actie*

**Politiek gedrag in organisaties,** die activiteiten die niet vereist zijn voor iemands officiële rol binnen de organisatie, maar die de verdeling van voor- en nadelen binnen de organisatie proberen te beïnvloeden. Politiek gedrag gaat altijd gepaard met het inzetten van een of meer machtstactieken.

*13.4.1 Politiek gedrag als natuurlijk verschijnsel*

**Legitiem politiek gedrag,** omschrijven deze activiteit als een noodzakelijk kwaad en geloven dat iemand die nooit politiek gedrag inzet het bijzonder moeilijk zal hebben om dingen gedaan te krijgen.

**Illegitiem politiek gedrag,** (politieke spelletjes), men schroomt niet de organisatie of andere personen te benadelen, het belang van de eigen persoon of groep gaat dan voor.

De belangrijkste factor die tot politiek in organisaties leidt, is het besef dat de meeste feiten die worden gebruikt om de beperkte middelen te verdelen openstaan voor discussie.

Mensen in organisaties zullen elke mogelijke invloed aanwenden om de feiten zo te kleuren dat ze hun eigen doelen en belangen ondersteunen. Dit leidt vanzelf tot activiteiten die we politieke spelletjes noemen.

Een land kan alleen zonder enige vorm van politiek als:

* Alle leden van die organisatie dezelfde doelen en belangen voor ogen hebben
* Er voldoende middelen voor iedereen en voor alle doelen zijn
* De te leveren prestaties volledig duidelijk en objectief zijn.

Dit is niet de realiteit van de organisatorische wereld waarin de meesten van ons leven.

*13.5 Politiek gedrag: oorzaken en gevolgen*

*13.5.1 Factoren die politiek gedrag stimuleren*

Medewerkers die zich makkelijk aan anderen aanpassen (hoog scoren op self-monitoring), een interne locus of control hebben en een grote behoefte aan macht (hoog scoren op nPow), zullen eerder politiek gedrag vertonen.

Iemand die veel in de organisatie heeft geïnvesteerd in termen van verwachtingen en toekomstige voordelen, heeft veel te verliezen als hij ontslagen zou worden. Dit leidt tot voorzichtig gedrag.

Bepaalde situaties en organisatieculturen kunnen politiek gedrag uitlokken:

Situationele factoren:

1. Een organisatie moet bezuinigen om de efficiëntie te verbeteren en zet het mes in bedrijfsmiddelen. Mensen zijn bang middelen te verliezen en ondernemen politieke actie om veilig te stellen wat ze hebben.
2. Elke verandering zal conflicten oproepen en politiek gedrag bevorderen.
3. Beslissingen over promoties blijken de belangrijkste reden van politiek gedrag te zijn.

Factoren die deel uitmaken van de organisatiecultuur:

1. Prestatiebeoordelingen zijn verre van volmaakt.
2. Als er weinig vertrouwen is in de organisatie, is de kans groot dat er politiek gedrag optreedt.
3. Rolambiguïteit betekent dat niet duidelijk is wel gedrag vereist is van de werknemers.
4. Wanneer de organisatie de zero-sumbenadering van belonen toepast, zijn werknemers gemotiveerd tot politiek gedrag. Van een zero-sumstiuatie is sprake als een gegeven hoeveelheid taart verdeeld kan worden in punten, alles wat een individu of groep krijgt, gaat dus ten koste van de rest (fixed pie).
5. Hoe groter de prestatiedruk, hoe groter de kans dat werknemers politieke spelletjes gaan spelen.
6. Wanneer werknemers merken dat topmanagers politieke spelletjes spelen, ontstaat een klimaat dat politiek gedrag ondersteunt.

*13.5.2 Hoe reageren mensen op politiek in de organisatie?*

Het politieke spel leidt tot lagere prestaties, doordat de politieke omgeving als oneerlijk wordt gezien, wat een demotiverend effect heeft.

* Het verband tussen politieke spelletjes en prestaties beïnvloed door iemands inzicht in het hoe en waarom van politiek.
* Als men consequent defensief reageert op deze bedreiging, zijn negatieve gevolgen uiteindelijk vrijwel zeker. Wanneer mensen politiek niet als kans, maar als bedreiging zien, reageren ze met **defensief gedrag,** reactief gedrag om zichzelf te beschermen, om actie, beschuldigingen en veranderingen te vermijden. Dit gaat vaak samen met negatieve gevoelens over het werk en de werkomgeving.
* Politiek gedrag op het werk heeft invloed op de reacties van medewerkers op ethisch leiderschap.

Politiek in organisaties kan werknemers bedreigen:

* Afgenomen werktevredenheid
* Toegenomen stress en angst
* Toegenomen personeelsverloop
* Verminderde prestaties

Defensief gedrag:

**Inspanning vermijden**

* Te sterk conformeren, je verantwoordlijkheid al te letterlijk interpreteren, door iets te zeggen als: De regels stellen duidelijk dat, of zo hebben we het altijd gedaan.
* Zwartepiet doorspelen, verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een taak of beslissing aan iemand anders overlaten.
* Je van de domme houden, een ongewenste taak uit de weg gaan door te doen alsof je die niet aankunt.
* Rekken, een taak laten voortduren, zodat het lijkt alsof je druk bezig bent.
* Aan het lijntje houden, in het openbaar doen alsof je iets ondersteunt zonder verder enige actie te ondernemen.

**Beschuldigingen vermijden**

* Bluffen, je handelingen uitgebreid documenteren om een beeld van competentie en grondigheid over te brengen (je indekken).
* Op safe spelen, situaties vermijden die voor jou ongunstig kunnen zijn.
* Rechtvaardigen, verklaringen bedenken om geen verantwoordelijkheid te hoeven nemen voor negatieve resultaten.
* Zondebok aanwijzen, de schuld voor een negatief resultaat bij externe factoren neerleggen die part noch deel hebben.
* Verkeerde voorstelling van zaken geven, informatie manipuleren, vertekenen, verfraaien; bedriegen, verwarring zaaien.

**Verandering vermijden**

* Preventie, proberen een dreigende verandering te voorkomen
* Zelfbescherming, handelen dat je eigen belangen beschermd worden tijdens veranderingen door informatie of andere middelen naar je toe te trekken.

*15.5.3. Impressiemanagement: hoe maak je een goede indruk?*

**Impressiemanagement (IM),** het proces waarmee individuen proberen indruk te sturen die anderen van hen krijgen. Het wordt vooral gebruikt door mensen die hoog scoren op self-monitoring. Je probeert in principe een onjuist beeld van jezelf over te brengen.

Impressiemangamenttechnieken:

**Een wit voetje proberen te halen (innemend gedrag):** Iemand openlijk gelijk geven of je bij zijn mening aansluiten louter om hem voor je in te nemen.

**Ongevraagde gunsten verlenen (innemend gedrag):** Iets aardigs doen voor iemand om zijn goedkeuring te krijgen.

**Uitvluchten verzinnen (defensief gedrag):** Smoesjes, goedpraterij en andere verklaringen die de ernst van de situatie moeten verhullen.

**Excuses aanbieden (defensief gedrag):** Toegeven verantwoordelijk te zijn voor een onplezierige gebeurtenis en tegelijkertijd daarvoor vergiffenis vragen.

**Zelfpromotie (ik-gericht gedrag):** Iemand die zijn best eigenschappen accentueert, gebreken verdoezelt en aandacht vestigt op zijn prestaties.

**Prestaties opkloppen (ik-gericht gedrag):** Benadrukken dat een bepaalde actie van jou veel meer voorstelde dan men op het eerste gezicht zou denken.

**Complimentjes uitdelen (assertief gedrag):** Anderen complimenteren met hun goede kanten om zelf aardig gevonden te worden.

**Extra inzet tonen (assertief gedrag):** Zichtbaar meer doen dan nodig is, om te laten zien hoe toegewijd en gemotiveerd je bent.

*13.6 De ethiek van politiek gedrag*

Hoe kun je ethisch politiek gedrag en onethisch politiek gedrag van elkaar onderscheiden?

1. Heeft het echt nut om dit gedrag te vertonen?
2. Weegt het nut van politiek gedrag op tegen schade (of potentiële schade) aan anderen?
3. Voldoen mijn politieke activiteiten aan normen van eerlijkheid en rechtvaardigheid?

*13.7 Toepassing in de organisatiepraktijk*

Wetten en zelfregulering

De wetgever, die bepaalt hoe een onderneming juridisch moet worden gestructureerd. In het ondernemingsrecht is vastgelegd hoe het bestuur van een onderneming moet zijn ingericht en wat de eigendomsverhoudingen, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden zijn.

Aanvullend op de wetgeving geeft men in Nederland de voorkeur aan **zelfregulering,** voor beursgenoteerde en andere ondernemingen kunnen gedragscodes worden afgesproken. **Code Tabaksblat,** een bekende code, genoemd naar de voorzitter van de commissie die de code heeft opgesteld. Deze **corporate governance-code** regelt wat goed bestuurlijk gedrag is binnen beursgenoteerde bedrijven. Vooral gericht op bescherming van belangen van de aandeelhouders.

**Corrumperende werking van macht,** de regering heeft als doel dit te corrigeren en de belangen van de onderneming, haar eigenaren, financiers en medewerkers in evenwicht te brengen.

Structuur en hiërarchie: statische stuurmiddelen

Hiërarchische macht maakt het mogelijk om in het geval van conflicterende belangen besluiten te nemen en wrijvingen tussen groepen te beheersen.

Beoordelings- en beloningssystemen: dynamische stuurmiddelen

Het continu kunnen beïnvloeden en bijsturen van het gedrag van individuen. In veel bedrijven zijn hiervoor beoordelings- en beloningssystemen ontwikkeld. Doel is om positief gedrag en prestaties te stimuleren door ze te benoemen en te belonen.

Bedrijfscultuur als stuurvariabele

Belangrijkste voorspellende factor is de mate waarin de topmanagers optreden als onkreukbaar en integer rolmodel. Corruptie of machtsmisbruik aan de top leidt vrijwel altijd tot verloedering in de rest van de organisatie. Positieve cultuur ontstaat wanneer mensen merken dat ze de top kunnen vertrouwen en correct en eerlijk gedrag wordt gewaardeerd.

Beïnvloeding van machthebbers door het individu

Het leek er niet toe te doen of sollicitanten wel of niet gekwalificeerd waren; als ze gebruikmaakten van IM-technieken, deden ze het beter in het sollicitatiegesprek.

Innemendheid werkt altijd, omdat iedereen graag aardig wordt behandeld. Zelfpromotie werkt alleen in sollicitatiegesprekken, omdat de interviewer geen idee heeft of dit waar is.

*Hoofdstuk 14 Conflicten en onderhandelingen*

*14.1 Een definitie van conflict*

**Conflict,** een proces dat begint zodra een partij ziet dat een andere partij negatieve invloed uitoefent, of op het punt staat dat te doen, op iets wat de eerste partij ter harte gaat.

*14.2 Ontwikkeling in het denken over conflicten*

**Traditionele visie,** conflicten moeten ten koste van alles vermeden worden, omdat ze het functioneren van de groep verstoren.

**Interactionistische benadering,** conflicten kunnen een positieve invloed hebben in een groep en een zeker conflictniveau is zelfs onontbeerlijk voor de effectiviteit van een groep.

**Conflicthanteringsvisie,** het belangrijkste is om de van nature optredende conflicten productief op te lossen

*14.2.1 De traditionele visie*

Deze opvatting is uit de gratie sinds men zich heeft gerealiseerd dat een zeker conflictniveau in elke groep onvermijdelijk is.

*14.2.2 De interactionistische visie*

Moedigt conflicten juist aan, maar wel met het argument dat een harmonieuze, vreedzame, rustige en goed samenwerkende groep op den duur statisch en apathisch wordt en niet meer reageert op behoeften tot verandering en innovatie.

**Functionele conflicten,** bevorderlijk voor de groepsleden en verbeteren de prestaties.

**Disfunctioneel conflict,** een conflict dat belemmerend werkt voor de groepsprestaties.

**Taakconflicten,** gaan over inhoud en de doelen van het werk.

**Relatieconflicten,** richten zich op interpersoonlijke relaties.

**Procesconflicten,** gaan over de vraag hoe het werk moet worden aangepakt.

Taakconflict gaat alleen samen met betere prestaties als alle leden geloven dat het team een veilige omgeving is om risico’s te nemen en de leden niet opzettelijk de mensen die hun mond opendoen ondermijnen of afwijzen.

*14.2.3 Conflicthantering: een oplossingsgerichte benadering*

**Longitudinaal onderzoek,** alle typen conflicten maken dat het vertrouwen, het respect en de cohesie in groepen daalt, waardoor hun levensvatbaarheid op den duur kleiner wordt.

De traditionele opvatting dat alle conflicten de wereld uit geholpen moeten worden is kortzichtig. De interactionistische opvatting dat conflicten goed zijn omdat ze een actieve discussie in een team zouden stimuleren is onvolledig, omdat ze eraan voorbijgaat dat deze conflicten kunnen omslaan in negatieve, ontwrichtende emoties. De moderne conflicthanteringsvisie erkent dat conflicten in de meeste organisaties onvermijdelijk zijn, maar richt de aandacht op een constructieve, productieve oplossing ervan. Zo kan hun ontwrichtende invloed zo klein mogelijk gehouden worden.

*14.3 Het conflictproces*

**Conflictproces,** een conflict doorloopt altijd vijf fasen:

1. Potentiële tegenstand of onverenigbare doelen.
2. Bewustwording en depersonalisatie.
3. Intenties.
4. Gedrag
5. Uitkomsten

*14.3.1 Fase I: Potentiële oppositie of onverenigbare doelen*

De aanwezigheid van condities die conflicten mogelijk maken.

**Conflictbron,** communicatie kan een conflictbron zijn. De kans op conflicten neemt toe wanneer er te weinig of te veel communicatie plaatsvindt.

Structuur, variabelen als groepsgrootte, routinematigheid, specialisatie en standaardisatie van taken, heterogeniteit van de groep, leiderschapsstijl, beloningssysteem en mate van afhankelijkheid tussen groepen.

Potentiële bronnen van conflict omvatten de persoonlijke variabelen zoals persoonlijkheid, emoties en waarden.

*14.3.2 Fase II: Bewustwording en personalisatie*

**Conflictperceptie,** een of meer partijen moeten zich bewust zijn van de voorafgaande condities. Maar dat een conflict waargenomen wordt, betekent nog niet dat men het ook persoonlijk opvat.

Deze fase is belangrijk omdat in deze fase het conflict wordt afgebakend. Dit is belangrijk want daarmee wordt doorgaans ook de oplossingsruimte bepaald. Het tweede punt is dat emoties een zeer voorname rol spelen in de perceptie.

*14.3.3 Fase III: Intenties*

**Conflictintenties,** je moet iemands intenties inschatten om te weten hoe je moet reageren op het gedrag van die persoon.

Aan de hand van **coöperativiteit** (de mate waarin de ene partij probeert aan de andere partij tegemoet te komen) en **assertiviteit** (de mate waarin de ene partij zijn eigen behoeften probeert te bevredigen), kunnen we de volgende vijf **intenties om conflicten op te lossen** identificeren:

1. Concurreren: assertief en oncoöperatief
2. Samenwerken: assertief en coöperatief
3. Vermijden: niet assertief en oncoöperatief
4. Accommoderen: niet assertief en coöperatief
5. Compromisbereid: tussen assertief en coöperatief in

*14.3.4 Fase IV: Gedrag*

De gedragsfase omvat openlijke stellingnames, de handelingen en de reacties van de partijen die met elkaar in conflict zijn. Het conflictgedrag bestaat meestal uit een openlijke poging om de eigen bedoelingen over te brengen. Als gevolg van misrekeningen of onhandig optreden wijkt het openlijke gedrag soms af van wat de eigenlijke bedoeling was.

Het helpt als we fase IV zien als een **dynamisch interactieproces,** elk communicatieproces waarbij de boodschap van de een een reactie oproept van de ander, wat weer vraagt om een tegenreactie. In de conflicttheorie: een proces dat via actie en reactie gemakkelijk escaleert.

*14.3.5 Fase V: Uitkomsten*

Functionele conflicten zijn conflicten die:

* De kwaliteit van besluiten verbeteren
* Creativiteit en innoverend vermogen aanboren
* Belangstelling en nieuwsgierigheid onder groepsleden aanwakkeren
* Een uitlaatklep voor spanningen bieden en problemen boven tafel brengen
* Een sfeer van zelfkritiek en verbetering scheppen

Conflicten zetten vraagtekens bij de status qua en kunnen zo de aanzet geven tot nieuwe ideeën en de kans vergroten dat de groep doelen en activiteiten bijstelt en op veranderingen zal in haken.

Conflicten zijn een remedie tegen groupthink.

Disfunctionele conflicten

Onbeheerste oppositievoering resulteert in ontevredenheid en verlies aan onderling vertrouwen, wat een eind maakt aan gemeenschappelijke banden en op den duur aan de groep.

Ongewenste gevolgen van conflicten zijn een moeizamere communicatie, minder groepscohesie en een machtsstrijd tussen groepsleden, waardoor de groepsdoelen naar de achtergrond verdwijnen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Situatie | Conflictintensiteit | Soort conflict | Eigenschappen groep | Uitkomst groepsprestaties |
| A | Laag of geen intensiteit | Disfunctioneel | Apathisch  Stagnerend  Niet gevoelig voor verandering  Gebrek aan nieuwe ideeën | Laag |
| B | Optimaal | Functioneel | Levensvatbaar  Zelfkritisch  Innovatief | Hoog |
| C | Hoog | Disfunctioneel | Ontwrichtend  Chaotisch  Niet coöperatief | Laag |

*14.3.6 Conflicthantering*

**Conflicthantering,** idealiter zouden iemands intenties moeten leiden tot het daarbij passende conflictvergrotende, conflictvermijdende of conflictoplossende gedrag.

Een eerste voorwaarde om te voorkomen dat conflicten disfunctioneel worden is het tijdig signaleren van de aard van het meningsverschil.

Bij een succesvolle conflicthantering worden deze verschillende benaderingen onderkend en kan men ze oplossen door een open discussie te stimuleren die op belangen in plaats van geschilpunten zijn gericht.

Een andere benadering (bij conflicten in fase III of IV) is het inschakelen van een bemiddelaar.

Groepen die conflicten met succes oplossen bespreken hun meningsverschillen openlijk en zijn bereid om conflicten, wanneer ze ontstaan, in goede banen te leiden. De meest ontwrichtende conflicten zijn conflicten die men niet rechtstreeks heeft durven aanpakken.

*14.4 Onderhandelingen*

**Onderhandelen,** het proces waarin twee of meer partijen goederen of diensten uitwisselen waarvoor ze een wisselkoers moeten overeenkomen. Hoewel we de uitkomst van onderhandelingen meestal in economische termen benoemen, beïnvloedt elke onderhandeling ook de relatie tussen de onderhandelaars en het zelfbeeld van de onderhandelaars.

*14.4.1 Onderhandelingsstrategieën*

**Distributief onderhandelen,** onderhandelen over de prijs. Belangrijskte kenmerk ervan is dat er zero-sum-condities gelden. Het fixed pie-concept houdt in dat de onderhandelende partijen ervan uitgaan dat er slechts een eindige hoeveelheid goederen of diensten beschikbaar is die moet worden verdeeld. Over die goederen of diensten gaan de partijen distributief onderhandelen.

Als je aan een distributieve onderhandeling begint, kun je zelf het beste het eerste bod doen en ervoor zorgen dat dat een agressief bod is.

Als het verankeringspunt eenmaal is vastgesteld, lukt het mensen vaak niet goed om het bij te stellen op basis van latere informatie. Een gehaaide onderhandelaar zet een anker vast met het openingsbod.

**Integratief onderhandelen,** gaat ervan uit dat er een of meer mogelijkheden bestaan voor een win-winoplossing.

Heeft binnen de organisatie de voorkeur boven distributief onderhandelen, omdat hiermee de langetermijnrelatie wordt opgebouwd die samenwerking in de toekomst mogelijk maakt.

Om integratief te kunnen onderhandelen moet je je werkelijke belangen naar voren brengen aan de andere partij. Daarvoor is een bepaalde mate van vertrouwen nodig. Ook moet je oog hebben voor de belangen en behoeften van de andere partij.

Er zijn wel een paar manieren om meer integratieve resultaten te boeken:

* Individuen die in teams onderhandelen, bereiken meer integratieve overeenkomsten dan degenen die individueel onderhandelen, simpelweg omdat er meer ideeën worden bedacht als er meer mensen aan de onderhandelingstafel zitten.
* Het op tafel leggen van meerdere kwesties. Hoe meer kwesties in een onderhandeling aan de orde komen, hoe meer mogelijkheden er zijn voor wederzijdse gunstverlening.
* Je moet je richten op de onderliggende belangen van beide partijen in plaats van op de geschilpunten. Het is beter om je te concentreren op waarom een werknemer loonsverhoging wil, dan op de gevraagde opslag alleen.

Onderhandelingen waar beide partijen van elkaar willen leren, leveren vaker een betere uitkomst op dan onderhandelingen waarbij de partijen voornamelijk geïnteresseerd zijn in hun eigen winst of verlies.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kenmerk onderhandeling** | **Distributief onderhandelen** | **Integratief onderhandelen** |
| Hoeveelheid te verdelen middelen | Staat vast | Variabel |
| Primaire motivatie | Ik win, jij verliest | Ik win, jij wint |
| Primaire belangen | Tegenstrijdig | Convergent of congruent |
| Termijn van relatie | Korte termijn | Lange termijn |

*14.4.2 Het onderhandelingsproces*

Het proces van onderhandelen doorloopt vijf stappen:

1. Voorbereiding en planning
2. Definitie van de grondregels
3. Uitleg en rechtvaardiging
4. Onderhandeling en probleemoplossing
5. Officiële overeenkomst en implementatie

Stap 1: Voorbereiding en planning

Als je kunt anticiperen op de positie van je tegenstander, ben je beter uitgerust om argumenten met feiten en cijfers te pareren en zo je eigen positie te versterken.

Als je eenmaal informatie hebt verzameld, gebruik die dan om een strategie te ontwikkelen. **Beste alternatief zonder overeenkomst of weerstandspunt,** geeft de laagste uitkomst van een onderhandeling aan die voor iemand nog acceptabel is.

Stap 2: Definitieve grondregels

Grondregels en procedures over de onderhandelingen zelf met de andere partij gaan vaststellen. De partijen wisselen hun beginvoorstellen of eisen uit.

Stap 3: Uitleg en rechtvaardiging

Beide partijen gaan de oorspronkelijke eisen uitleggen, een beetje opkrikken en rechtvaardigen. Dit hoeft niet al te confronterend te gebeuren. Dit is het punt waarop je de andere partij documentatie kan geven die je positie ondersteunt.

Stap 4: Onderhandeling en probleemoplossing

De essentie van het onderhandelingsproces is het geven en nemen dat nodig is om tot overeenstemming te komen. In deze fase moeten beiden partijen water bij de wijn doen.

Stap 5: Officiële overeenkomst en implementatie

Onderhandelingsproces eindigt met de formalisering van de overeenkomst waarover is onderhandeld en de ontwikkeling van procedures die nodig zijn voor de implementatie van en het toezicht op de overeenkomst.

Persoonlijkheid  
Er lijkt een zwak verband te bestaan tussen persoonlijkheid en onderhandelingsresultaten.

De beste distributieve onderhandelaar lijkt een assertief introvert type te zijn. Iemand die in zijn eigen resultaten geïnteresserd is en er niet op uit is om de andere partij een plezier te doen of een prettige sociale uitwisseling te hebben.

Vooral mensen die graag een goede relatie met andere mensen hebben en zich niet erg druk maken om hun eigen resultaten, zijn erg slechte onderhandelaars.

Stemmingen/emoties in onderhandelingen

In distributieve onderhandelaars blijken onderhandelaars die woede tonen betere resultaten te behalen, omdat woede concessies opwekt bij hun tegenstanders.

Als je in een minder machtige positie verkeert, leidt het tonen van boosheid vaak juist tot een slechter resultaat.

Angst lijkt ook een effect op onderhandelingen te hebben. Individuen die angstiger waren over de onderhandelingen, de andere partij in sterkere mate probeerden te misleiden. Angstige onderhandelaars zullen ook sneller op een aanbod reageren, minder resultaat verwachten en eerder weglopen, waardoor ze een slechter resultaat boeken.

Bij integratieve onderhandelingen blijken positieve stemmingen en emoties juist meer overeenkomsten op te leveren.

Sekseverschillen bij onderhandelingen

Mannen blijken beter uitkomsten van onderhandelingen te bereiken dan vrouwen. Dit komt omdat mannen en vrouwen uiteenlopende waardes hechten aan uitkomsten.

In situaties waar vrouwen en mannen evenveel macht hebben, zullen er geen significante verschillen in onderhandelingsstijl zijn.

*14.5 Toepassing in de organisatiepraktijk*

Tips voor conflicthantering

* Gebruik competitie
  + Als snel en doortastend optreden essentieel is
  + Bij belangrijke kwesties als er impopulaire maatregelen genomen moeten worden
  + Bij kwesties die essentieel zijn voor het welzijn van de organisatie, maar alleen als je zeker weet dat je gelijk hebt.
  + Wanneer mensen misbruik maken van niet-compititief gedrag
* Gebruik samenwerking
  + Wanneer de standpunten te belangrijk zijn om een compromis te sluiten
  + Als je informatie wilt krijgen
  + Om inzichten van mensen met verschillende invalshoeken te integreren
  + Om betrokkenheid tot stand te brengen via consensus
  + Om gevoelens door te spreken die een goede verstandhouding in de weg staan
* Gebruik vermijding
  + Bij triviale details of wanneer zich belangrijker zaken aandienen
  + Wanneer je merkt dat een oplossing voor je zorgen niet mogelijk is
  + Wanneer de potentiële ontwrichting de voordelen van een oplossing overschaduwt
  + Wanneer informatie verzamelen voor een directe beslissing gaat
  + Wanneer anderen het probleem beter kunnen oplossen
  + Wanneer problemen symptomen zijn van andere conflicten
* Gebruik aanpassing
  + Als je het bij het verkeerde eind hebt en andere visies een kans wilt geven, om daarvan te leren en te laten zien dat je redelijk bent.
  + Wanneer problemen belangrijker zijn voor anderen dan voor jou
  + Om een goede samenwerking te waarborgen
  + Om sociaal krediet op te bouwen voor toekomstige conflicten
  + Om de verliezen beperkt te houden als je het onderspit delft
  + Wanneer harmonie en stabiliteit heel belangrijk zijn
  + Om werknemers te laten leren van fouten
* Gebruik compromissen
  + Wanneer doelen belangrijk zijn, maar niet de potentiële ontwrichting rechtvaardigen van een assertievere aanpak
  + Wanneer tegenstanders met evenveel macht doelen nastreven die elkaar uitsluiten
  + Om tijdelijk tot een vergelijk te komen over ingewikkelde kwesties
  + Om onder tijdsdruk tot een redelijke oplossing te komen
  + Als laatste redmiddel wanneer samenwerking en competitie falen

Praktische tips voor onderhandelen

* Stel ambitieuze doelen
* Besteed niet te veel aandacht aan het openingsbod van de tegenpartij
* Verdiep je in de tegenpartij
* Laat de persoon van de ander buiten de onderhandelingen
* Wees creatief en benadruk win-winoplossingen

*Hoofdstuk 15 Fundamenten van organisatiestructuur*

*15.1 Wat is een organisatie?*

Elke organisatie heeft drie fundamentele kenmerken:

1. Er is een manie bedacht om het gezamenlijke doel te bereiken
2. Er zijn taken verdeeld over verschillende mensen om het werk te kunnen uitvoeren
3. Die taken worden op de één of andere manier op elkaar afgestemd om het organisatiedoel te kunnen realiseren

**Organisatie,** een samenwerkingsverband van mensen die met behulp van geschikte kennis en middelen samenwerken om een bepaald doel te bereiken.

Een bedrijf is een organisatie die aan andere personen of rechtspersonen producten levert of diensten verleent. Een organisatie is niet altijd een bedrijf, maar een bedrijf is wel altijd een organisatie.

*15.2 Wat is een organisatiestructuur?*

**Organisatiestructuur,** geeft aan hoe taken formeel verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd worden. Zes belangrijke elementen bepalen in samenhang het ontwerp van de organisatiestructuur.

1. Taakspecialisatie,
2. Afdelingsvorming
3. Gezagslijn
4. Span of control
5. Centralisatie/decentralisatie
6. Formalisatie van gedrag

*15.2.1 Taakspecialisatie*

Doorslag van massa industrie:

1. Uitvinding van de stoommachine
2. Het ontwerpen van producten met standaardonderdelen, wat snelle assemblage en uitwisseling mogelijk maakt
3. Het steeds verder doorvoeren van taakspecialisatie

**Taakspecialisatie,** een taak wordt opgedeeld in simpele handelingen die elk door verschillende mensen wordt uitgevoerd, ipv een individu alle handelingen achter elkaar te laten uitvoeren.

Eerst werd gedacht dat taakspecialisatie voortdurend een hogere productiviteit zou opleveren. In sommige banen was het punt bereikt waarop de nadelen van specialisatie op de voorgrond traden, verveling, vermoeidheid, stress, lagere productiviteit, slechte kwaliteit, hoger arbeidsverzuim en verloop.

*15.2.2 Afdelingsvorming*

**Afdelingsvorming,** het groeperen van taken en mensen in eenheden die onder leiding staan van een manager.

Functionele indeling (F-indeling)

Twee vormen van functionele indeling:

* Indeling naar aard van de werkzaamheden

Een manier om werkzaamheden te groeperen in afdelingen, is een indeling maken naar functies die uitgevoerd worden. Grote voordeel is dat het schaalvoordelen oplevert. Het is efficiënt om specialiseren met dezelfde vaardigheden op één afdeling te plaatsen.

* Indeling naar fase in het proces

Omdat elk proces andere vaardigheden vereist, vormt deze indelingswijze de basis voor groepering naar homogene activiteiten.

Product (P-indeling)

Taken kunnen ook ingedeeld worden naar de verschillende producten die door de organisatie worden geproduceerd. Het voordeel is de duidelijkheid van de verantwoordelijkheid voor productopbrengsten, aangezien alle activiteiten voor een bepaald product onder één manager vallen.

Geografisch (G-indeling)

Een andere indeling is die naar geografisch gebied of rayon. Wanneer de klanten van een organisatie over een groot gebied verspreid wonen, kan di een zinvolle indelingswijze zijn.

Markt (M-indeling)

Neemt het type klant dat de organisatie wil bereiken als basis. Het idee achter de indeling naar klanttype is dat klanten van elke afdeling gemeenschappelijke behoeften en problemen hebben, die het best aangepakt kunnen worden door marktgerichte specialisten.

Hybride indelingen

Grote concerns maken soms gebruik van alle genoemde vormen van afdelingsvorming tegelijk.

*15.2.3 Gezagslijn*

**Gezagslijn,** ononderbroken lijn van gezag die van de top van de organisatie naar het laagste echelon loopt en aangeeft wie de leiding heeft over wie. Dit is het aloude principe van hiërarchische leiding.

**Bevoegdheid,** het recht dat iemand op grond van zijn positie heeft om opdrachten te geven en te verwachten dat die uitgevoerd worden. Om de coördinatie te vergemakkelijken, krijgt elke manager positie een eigen plek binnen de gezagslijn en heef elke manager bepaalde bevoegdheden.

**Principe van eenheid van bevel,** hierdoor blijft de gezagslijn ononderbroken. Een werknemers heeft slechts één superieur aan wie hij rechtstreeks verantwoording schuldig is.

*15.2.4 Span of control*

Hoe breder of groter de span of control, hoe lager de managementkosten voor de organisatie.

Ook kleine spans hebben voordelen. Bij een span of control van vijf of zes werknemers kan de manager goed toezicht houden. Aan kleine spans kleven echter ook drie nadelen:

1. Relatief kostbaar omdat ze meer managementniveaus toevoegen.
2. Maken de verticale communicatie van de organisatie ingewikkelder.
3. Stimuleren een te strakke controle en kunnen op die manier de autonomie van werknemers belemmeren.
   * 1. *Centralisatie en decentralisatie*

**Centralisatie,** topmanagers nemen alle belsuiten. Lagere managers voeren alleen de opdrachten van het topmanagement uit binnen de van hogerhand gegeven kaders.

**Decentralisatie,** besluitvormingsbevoegdheid wordt gedelegeerd naar de managers die zich het dichtst bij de actie bevinden. Gaat uitsluitend om het formele gezag.

* + 1. *Formalisatie van gedrag*

**Formalisatie,** de mate waarin de uitvoeringswijze, het tijdstip en de volgorde van bepaalde taken binnen de organisatie gestandaardiseerd is. Hoe groter de standaardisatie, hoe minder de werknemer in te brengen heeft in de manier waarop het werk gedaan moet worden.

* 1. *Veelvoorkomende organisatieontwerpen*

*15.3.1 De eenvoudige structuur*

**Eenvoudige structuur,** geen uitgebreide structuur. Afdelingsvorming en formalisatie ontbreken bijna volledig. Het takenpakket van elke medewerker is meer het gevolg van waar deze toevallig handig in is en wat hij leuk vindt dan van een vooraf uitgewerkte functie-indeling. Organisatie is plat, vaak maar twee of drie verticale niveaus en de centrale beslissingsbevoegdheid berust bij één persoon. Vinden we vooral in kleine bedrijven, waar de eigenaar tegens aan het hoofd staat.

Kracht ligt in haar eenvoud, de structuur is snel, flexibel, brengt weinig kosten met zich mee en het is duidelijk aan wie men verantwoording moet afleggen. Nadeel kan zijn dat de eenvoudige structuur risico’s met zich meebrengt: alles hangt af van één persoon.

De eenvoudige structuur heeft weinig afdelingsvorming, brede spans of control, slechts twee of drie verticale niveaus, één persoon waarbij de centrale beslissingsbevoegdheid berust en een lage formalisatiegraad.

*15.3.2 De bureaucratie*

**Bureaucratie,** wordt gekenmerkt door sterk gespecialiseerde routinetaken, geformaliseerde regels en voorschriften, taken gegroepeerd in functionele afdelingen, centraal gezag, een kleine span of control en een besluitvorming die de gezagslijn vormt.

Voornaamste kracht is het vermogen gestandaardiseerde activiteiten heel efficiënt uit te voeren. Bureaucratieën kunnen volstaan met minder getalenteerde en dus minder dure managers op lagere niveaus en in het middenkader. De vele regels en voorschriften vervangen de vrijheid van handelen van managers.

Bureaucratie bant willekeur uit. Als de één wel een kapvergunning krijgt en de ander niet, willen we er zeker van zijn dat beide aanvragen met dezelfde criteria beoordeeld zijn.

Nadelen van bureaucratie:

* specialisatie wakkert conflicten aan tussen werkeenheden. De doelen, werkwijzen en regels van functionele afdelingen worden vaak belangrijker gevonden dan de overkoepelende organisatiedoelen.
* Werknemers weigeren soms een duimbreed van de regels af te wijken, ook bij gevallen die niet helemaal in de kant-en-klare hokjes passen.

*15.3.3 De matrixstructuur*

**Matrixstructuur,** combineert twee principes voor afdelingsvorming, de indeling naar functie en de indeling nar product. Zie je vaak bij reclamebureaus, aannemersbedrijven, ziekenhuizen, universiteiten, overheidsinstellingen.

Kracht van functionele afdelingen is dat specialisten op een bepaald gebied bij elkaar gezet worden. Zo zijn er minder specialisten nodig en kunnen de middelen verdeeld worden over alle producten waardoor de kosten per eenheid product dalen. Nadeel is dat het lastig is de specialistische taken zo te coördineren dat de diverse projecten op tijd klaar zijn en binnen het budget blijven.

Productgerichte indeling bevordert de coördinatie van specialismen, zodat deadlines worden gehaald en het budget niet wordt overschreden. Verantwoordelijkheid voor alle activiteiten van een product is duidelijk. Dit brengt wel duplicatie van kosten en activiteiten met zich mee.

De matrixstructuur combineert de voordelen van beide indelingen, zonder hun nadelen. Opvallendste kenmerk van matrixstructuur is dat gebroken wordt met het principe van eenheid van bevel. Werknemers hebben twee bazen: hun functionele afdelingshoofden en de productmanagers.

De kracht van de matrixstructuur is gelegen in de coördinatie van complexe, onderling afhankelijke activiteiten. Ook een efficiënte toewijzing van expertise is een voordeel.

De grootste nadelen van de matrixstructuur zijn de onduidelijkheid die ontstaat, de machtsstrijd en de stress voor individuen. Vaak is niet duidelijk wie precies onder wie valt en productmanagers beconcurreren elkaar om de beste specialisten voor hun producten.

Of organisaties willen of niet, ze tenderen naar een bepaalde ideale vorm. Dit zijn de zeven configuraties van Mintzberg:

1. De eenvoudige structuur
2. De machineorganisatie of machinebureaucratie
3. De professionele organisatie of professionele bureaucratie
4. De innovatieve organisatie of ad-hocratie
5. De gedivisonaliseerde organisatie
6. De zendingsorganisatie
7. De politieke organisatie

Volgens Mintzberg is er niet één type matrixorganisatie maar zijn er twee, namelijk nummer 3 en 4. De matrixorganisatie bestaat dus uit twee subvormen: de stabiele matrix en de projectorganisatie.

* 1. *Nieuwe ontwerpmogelijkheden*

*15.4.1 Zelfsturende teamstructuur*

**Zelfsturende teams,** dit geldt vaak in kleine bedrijven

Veel grote organisaties maken graag gebruik van efficiëntie van standaardisatie in combinatie met de flexibiliteit van zelfsturende teams.

*15.4.2 De virtuele organisatie*

**Virtuele organisatie (netwerkorganisatie of modulaire organisatie),** kleine kernorganisatie die belangrijke bedrijfsfuncties uitbesteedt aan derden die daar specialist in zijn. In structureel opzicht is de virtuele organisatie sterk centraal, met weinig of geen afdelingsgroepering.

Wanneer grote concerns de virtuele structuur toepassen, besteden ze vaak de productie uit.

Voordeel virtuele organisatie, flexibiliteit.

Nadeel, het management heeft minder vat op de essentiële bedrijfsorganisatie.

*15.4.3 De grenzeloze organisatie*

**De grenzeloze organisatie,** schaft de gezagslijn af, kent een onbeperkte span of control en vervangt afdelingen door autonome teams. Wordt soms T-indeling genoemd, omdat ze zo zwaar steunt op informatietechnologie.

Als verticale grenzen verdwijnen, wordt de hiërarchie platter. De rol van status en rang is minder.

Functionele afdelingen creëren horizontale grenzen. Deze onderdrukken interactie tussen functies, productlijnen en afdelingen. Om die barrières te elimineren, moeten functionele afdelingen vervangen worden door crossfunctionele teams. De activiteiten moeten rond processen georganiseerd worden in plaats van rond functies. Door mensen over verschillende functionele gebieden te laten rouleren, veranderen specialisten in generalisten.

Een grenzeloze organisatie die optimaal functioneert breekt ook de barrières af met externe belanghebbenden.

Mondialisering, strategische allianties, verbindingen tussen klanten en leveranciers en telewerken zijn voorbeelden van methoden die externe grenzen doorbreken.

* 1. *Waarom verschillen structuren van elkaar?*

**Mechanisch model,** synoniem aan de bureaucratie, wordt gekenmerkt door een omvangrijke afdelingsvorming, sterke formalisatie, beperkt informatienetwerk en weinig participatie van lagere werknemers in de besluitvorming.

**Organisch model,** veel overeenkomsten met grenzeloze organisatie. Structuur is plat, heeft diagonale en transfunctionele teams, weinig formalisatie, een uitgebreid informatienetwerk en sterke participatie in de besluitvorming.

|  |  |
| --- | --- |
| **Mechanische structuur** | **Organische structuur** |
| Sterke horizontale differentiatie | Geringe horizontale differentiatie |
| Rigide hiërarchische relaties | Samenwerking (verticaal en horizontaal) |
| Vaste plichten | Wisselende plichten |
| Sterke formalisatie | Weinig formalisatie |
| Geformaliseerde communicatiekanalen | Informele communicatie |
| Centrale besluitvorming | Decentrale besluitvorming |

*15.5.1 Strategie*

**Innovatiestrategie,** is voor unieke innovatie. Voor een organisatie die met enige regelmaat belangrijke nieuwe producten of diensten introduceert.

**Kostenminimalisering,** de kosten zoveel mogelijk binnen de perken houden, geeft zo min mogelijk geld uit aan innovatie en marketing en biedt basisproducten tegen lage prijzen.

**Imitatiestrategie,** halen het best uit de innovatiestrategie en de kostenminimalisering. Willen zo min mogelijk risico’s lopen en zo veel mogelijk winstkansen creëren. Zullen alleen nieuwe producten uitbrengen of nieuwe markten betreden als innovatieve bedrijven al hebben laten zien dat dit vruchten afwerkt. Ze imiteren de succesvolle ideeën van die bedrijven.

*15.5.2 Grootte van de organisatie*

Om bestuurbaar te blijven hebben ze een grotere mate van specialisatie, veel afdelingen, meer verticale niveaus en meer regels en voorschriften dan kleine. Maar deze relatie is niet lineair, want de invloed van de grootte op de structuur neemt af naarmate de organisatie groter wordt.

*15.5.3 Technologie*

**Technologie,** de manier waarop een organisatie input omzet naar output. Wat technologieën van elkaar onderscheidt, is de mate waarin ze routinematig zijn:

* Routinematige activiteiten worden gekenmerkt door vergaand gestandaardiseerde en vaak geautomatiseerde handelingen.
* Niet-routinematige activiteiten zijn maatwerk. De benodigde handelingen voor het gevraagde resultaat moeten veelvuldig herzien en vernieuwd worden.

Organisaties die zich bezighouden met niet-routinematige activiteiten geven de voorkeur aan organische structuren. Organisaties die zich bezig houden met routinematige activiteiten geven de voorkeur aan mechanische structuren.

*15.5.4 Omgeving*

**Omgeving,** de instellingen of krachten buiten de organisatie die het functioneren van de organisatie kunnen beïnvloeden.

**Dynamische omgeving,** omgeving waarin snel opvolgende veranderingen en fluctuaties optreden waarop de organisatie steeds moet kunnen inspelen.

**Statische omgeving,** omgeving waarin weinig veranderingen optreden, waarin het gedrag van andere partijen en van de vraag goed voorspelbaar is.

Dynamische omgeving levert meer onzekerheid op voor managers dan de statische omgeving.

De omgeving van een organisatie heeft drie dimensies:

* **Omgevingscapaciteit,** de mate waarin de omgeving groeimogelijkheden bidt. Groeiende en rijke omgevingen generen voor de organisatie een overschot aan middelen die als buffer kunnen dienen in tijden van relatieve schaarste.
* **Omgevingsveranderlijkheid,** de mate van instabiliteit van de omgeving.
* **Omgevingscomplexibiliteit,** de mate van heterogeniteit en concentratie van omgevingselementen. Eenvoudige omgevingen waar de productiemethoden, de concurrentieomgeving, de druk van regelgevende instanties al tijden niet zijn veranderd, zijn homogeen en geconcentreerd.

Hoe schaarser, dynamischer en complexer de omgeving, hoe organischer de structuur moet zijn. Hoe overvloediger, stabieler en eenvoudiger de omgeving, hoe mechanischer de structuur moet zijn.

* 1. *Toepassing in de organisatiepraktijk*

*15.6.1 Trends en mode in hedendaagse structuurkeuzes*

Taakspecialisatie: balans tussen schaalvoordelen en motivatieverlies

Meeste managers zien taakvoordelen niet meer als een verouderd concept, maar ook niet als een onuitputtelijke bron van productiviteitsgroei.

Afdelingsvorming: van F-indeling naar procesgeoriënteerd teamwerk

Starre functionele indelingen worden aangevuld met teams van mensen uit allerlei afdelingen.

Belang gezagslijn neemt af: meer autonomie dan vroeger

In combinatie met de populariteit van zelfsturende en crossfunctionele teams, met nieuwe structuurontwerpen die meerdere leidinggevenden omvatten, leidt deze trend ertoe dat het principe van eenheid steeds minder belangrijk wordt.

Span of control: trend naar verbreding

Brede spans sluiten aan op pogingen van bedrijven om de kosten terug te dringen, het mes in de overhead te zetten, de besluitvorming te versnellen, de flexibiliteit te vergroten, dichter bij de klant te staan en werknemers meer empowerment te geven. Tegelijkertijd investeren organisaties zwaar in werknemerstrainingen om te zorgen dat de prestaties niet teruglopen als gevolg van de bredere spans.

Formalisatie: zoeken naar balans

De meeste grote bedrijven ontwikkelen nog altijd bureaucratische kenmerken, met name taakspecialisatie en een sterke formalisatie. De organisaties zijn over het algemeen platter, doordat enkele managementlagen zijn geschrapt.

*15.6.2 Structuur en gedrag van werknemers*

Taakspecialisatie en gedrag

Ver doorgevoerde taakspecialisatie ging vaak ten koste van de werktevredenheid.

Van de actieve bevolking geeft nog altijd een deel de voorkeur aan sterk gespecialiseerd routinewerk.

Span of control en gedrag

Er zijn geen bewijzen voor een relatie tussen de span of control en werknemersprestaties.

De werktevredenheid van managers neemt wel toe met een wat grotere span of control

Decentralisatie en gedrag

Decentralisatie biedt meer autonomie op de werkvloed, autonomie zorgt weer voor een positieve correlatie met werktevredenheid.

Om prestaties en werktevredenheid te maximaliseren, moet men individuele verschillen meewegen, zoals ervaring, persoonlijkheid en werkzaamheden. Ook de cultuur van het land of van de person zal van invloed zijn op de beleving van het werk.

*Hoofdstuk 16 Organisatiecultuur*

*16.1 Wat is een organisatiecultuur?*

*16.1.1 Een definitie van organisatiecultuur*

**Organisatiecultuur,** een systeem van gedeelde betekenisgeving door de leden, dat de ene organisatie van de andere organisaties onderscheidt.

Zeven primaire kenmerken weergeven samen de essentie van de organisatiecultuur weer:

1. **Innovaties en risico’s nemen,** de mate waarin werknemers aangemoedigd worden om innovatief te zijn en risico’s te nemen.
2. **Aandacht voor details,** de mate waarin van werknemers precisie, analyse en aandacht voor detail verwacht wordt.
3. **Gerichtheid op resultaten,** de mate waarin het management kijkt naar uitkomsten in plaats van naar de technieken en processen om die resultaten te bereiken.
4. **Gerichtheid op mensen,** de mate waarin het management in zijn beslissingen rekening houdt met de gevolgen voor de mensen in de organisatie
5. **Gerichtheid op teams,** de mate waarin werkactiviteiten georganiseerd zijn rond teams en niet rond individuen.
6. **Agressiviteit,** de mate waarin mensen agressief en competitief zijn in plaats van gemakkelijk in de omgang.
7. **Stabiliteit,** de mate waarin activiteiten van de organisatie de status quo benadrukken in plaats van groei.

*16.1.2 Organisatiecultuur is de beschrijving van een toestand*

Organisatiecultuur, de positie die de organisatie volgens medewerkers (of buitenstaanders) inneemt op de zeven kenmerken. Duidt min of meer duurzame toestand (van ongeschreven waarden, normen en gewoontes) in een organisatie aan.

*16.1.3 Hebben organisaties een uniforme cultuur?*

**Dominante cultuur,** de kernwaarden van de meerderheid van de leden. Met organisatiecultuur bedoelen we de dominante cultuur waaraan de organisatie haar eigen karakter ontleent.

**Subculturen,** ontstaan in grote organisaties op basis van bepaalde problemen, situaties of ervaringen. Vaak zullen ze geografisch of door afdelingen begrensd zijn. Subcultuur omvat de kernwaarden van de dominante cultuur, plus unieke waarden van de inkoopmedewerkers.

*16.1.4 Sterke en zwakke organisatieculturen*

**Sterke organisatiecultuur,** als medewerkers volgens een interne enquête met een overtuigende meerderheid achter de kernwaarden en missie van de organisatie staan en deze intensief naleven. Concrete uitkomst van een sterke cultuur is laag verloop. Het kan ook een nadeel zijn, zoals bij grote bureaucratische organisaties, waarin het naleven van regels belangrijk is dan het bedienen van klanten.

**Zwakke organisatiecultuur,** wanneer er veer variaties in de opinies zijn. De negatieve effecten zijn het sterkst als managers het idee hebben dat de organisatie al veel steun biedt, terwijl de werknemers dat helemaal niet zo ervaren.

*16.2 Wat doet de cultuur?*

*16.2.1 Functies van de cultuur*

De organisatiecultuur heeft een aantal belangrijke functies:

* Ze grenst de eigen organisatie af van de rest
* Ze biedt de leden een eigen identiteit
* Ze stimuleert betrokkenheid bij waarden die uitstijgen boven het eigenbelang
* Ze versterkt de stabiliteit van het sociale systeem
* Cultuur legt spelregels voor gedrag, uiterlijk, kleding en houding vast.

Cultuur is de sociale lijm die de organisatie bijeenhoudt. Daarnaast fungeert een organisatiecultuur als betekenisgever, controlemechanisme, waarmee de attitudes en het gedrag van werknemers worden gestuurd en beheerst.

Juist in een sterke gedecentraliseerde organisatie is het vestigen van een overkoepelende corporate culture lastig.

Professionals die in een team werken hebben meer de neiging zich aan hun teamwaarden te binden dan aan de waarden van de top van de organisatie.

**Fit tussen individu en organisatie,** passen de attitudes en het gedrag van de werknemers of sollicitanten bij de cultuur.

Een sterke organisatiecultuur vergroot de betrokkenheid en leidt tot consistent werknemersgedrag.

*16.2.2 Cultuur creëert een psychologisch klimaat*

**Organisatieklimaat,** het psychologische effect van gemeenschappelijke ideeën over een bepaald aspect in je werkomgeving.

Een positief organisatieklimaat zorgt voor een hogere mate van klanttevredenheid en betere financiële resultaten.

Verschillende klimaten kunnen op elkaar reageren en tot bepaald gedrag leiden. Zo kan een werkklimaat waarin werknemers meer verantwoordelijkheden krijgen, tot betere prestaties leiden in een organisatie die ook een klimaat hebben waar verantwoording belangrijk is.

Het klimaat is van invloed op de werkroutines die mensen ontwikkelen.

*16.2.3 Cultuur als risico*

**Institutionalisering,** een organisatie wordt om zichzelf gewaardeerd en niet om de goederen en diensten die zij produceren.

De cultuur vormt een risico wanneer de gedeelde waarden niet stroken met waarden die de effectiviteit van de organisatie verbeteren.

Consistent gedrag is een voordeel voor een organisatie in een stabiele omgeving, maar kan een last worden als het ervoor zorgt dat de organisatie niet adequaat reageert op de omgevingsveranderingen.

Als organisaties mensen aannemen die qua afkomst, leeftijd, sekse, handicaps afwijken in de meerderheid van de organisatie, schept dat meestal een paradox.

Sterke culturen kunnen een blok aan het been zijn wanneer ze unieke sterke kanten die mensen met een afwijkende achtergrond in een organisatie brengen, grondig elimineren. Daarnaast zijn ze soms ook een sta-in-de-weg als ze institutionele vooroordelen steunen of ongevoelig zijn voor mensen die anders zijn.

De belangrijkste motieven voor het aangaan van fusies waren de financiële voordelen of de mogelijke productsynergie. Nu is culturele compatibiliteit ook belangrijk.

*16.3 Een cultuur vormen en je eigen maken*

*16.3.1 De vorming van de cultuur*

De vaste gewoonten, tradities en algemene werkwijze in een organisatie komt grotendeels vanuit wat zij vroeger gedaan hebben en hoeveel succes daarmee geboekt is.

Oprichters hebben grote invloed op de organisatiecultuur. Ze hebben een bepaalde visie op de toekomst van de organisatie en worden niet ingeperkt door bestaande werkwijzen of ideologieën.

Een organisatiecultuur ontstaat op drie manieren:

* Oprichters selecteren werknemers die hetzelfde denken en voelen als zij.
* De werknemers worden geïndoctrineerd en gesocialiseerd met de manier van denken en voelen van de oprichters.
* De oprichters fungeren zelf als rolmodel, wat werknemers stimuleert om zich met hen te identificeren en zich hun overtuigingen, waarden en aannames eigen te maken.

Doel van het selectieproces is individuen te vinden en in dienst te nemen met de kennis, vaardigheden en capaciteiten om de werkzaamheden met succes uit te voeren.

**Socialisatie,** een proces dat bestaat uit drie fasen: vooraf, kennismaking en metamorfose. **Socialisatieproces,** heeft invloed op de productiviteit, de betrokkenheid bij de organisatiedoelen en de beslissing om bij de organisatie te blijven.

**Socialisatieproces Uitkomsten**

Productiviteit

Vooraf Kennismaking Metamorfose Betrokkenheid

Verloop

Vooraf-fase vindt plaats voordat de werknemer zich aansluit bij de organisatie, hij komt al binnen met bepaalde waarden, attitudes en verwachtingen.

De toetreding tot de organisatie begint met de kennismakingsfase. Nu worden mensen geconfronteerd met discrepanties tussen hun verwachtingen en de werkelijkheid.

Tot slot moeten nieuwe leden eventuele problemen verwerken die aan het licht komen in de kennismakingstijd, hiervoor moeten ze veranderingen ondergaan, fase van metamorfose.

Opties voor socialisatie bij indiensttreding:

**Formeel – informeel,** Hoe meer de werknemers afgezonderd wordt van de normale werkomgeving en in een totaal andere situatie zijn nieuwe rol krijgt uitgelegd, des te formeler de socialisatie.

**Individueel – collectief**

**Vast – variabel,** het tijdschema voor de overgang van buitenstaander naar insider kan vastliggen of variëren. Een vast schema kent standaardfasen (proefperiodes). Variabele tijdschema’s kennen geen vaste momenten waarop de overgang voltooid is (promoties).

**Gestructureerd – ongestructureerd,** Gestructureerd wordt gekenmerkt door rolmodellen die de nieuwkomer trainen en aanmoedigen. Bij ongestructureerde socialisatie wordt de nieuwkomer opzettelijk rolmodellen onthouden.

**Installatie – ontgroening,** Installatie is officiële bevestiging dat de kwaliteiten en kwalificaties van de nieuwkomer nodig zijn voor succes in het werk. Bij ontgroening probeert men juist de rekruut van bepaalde kenmerken te ontdoen.

Bij nieuwe werknemers is er een patroon van wittebroodsweken en een kater: In de eerste periode is iemand opgewekt en verwachtingsvol als hij aan z’n werkdag begint, gevolgd door een daling van werktevredenheid als de geïdealiseerde verwachtingen botsen met de werkelijkheid van het organisatieleven.

*16.3.2 Structurele invloeden op de cultuur*

Bekende variabelen die het samen mogelijk maken om de organisatiecultuur te voorspellen zijn de omvang en leeftijd van de organisatie, het type producten of diensten dat ze produceert, de productiewijze, het type medewerkers en de kenmerken van de markt.

Harrison en Handy onderscheiden vier ideaaltypische organisatieculturen:

* **Machtscultuur,** het gedrag van medewerkers wordt grotendeels bepaald door de ideeën, wensen en opvattingen van de eigenaar. Voordeel is slagvaardigheid en eenheid van bevel. Nadeel kan ontaarden in een autoritaire angstcultuur.
* **Rolcultuur,** Het spelen van het spel volgens de regels wordt belangrijker dan individuele resultaten. Voordeel is dat deze cultuur voorspelbaarheid en regelmaat heeft. Nadeel bureaucratisch gedrag en vervreemding kan ontstaan.
* **Taakcultuur,** organisaties die op projectbasis en po order produceren voor telkens andere opdrachtgevers. Voordeel, leidt tot een sterke motivatie. Nadeel, kan ontaarden in het omzeilen van regels en ongezonde werkpatronen om het resultaat op tijd te kunnen leveren.
* **Personencultuur,** bestaat uit professionals die individueel voor hun klanten en opdrachtgevers op basis van hun persoonlijke expertise taken vervullen. Het gaat om de deskundigheid en het welbevinden van deze personen. Voordeel is dat deze cultuur prettig en stimulerend kan zijn. Nadeel is dat er een open houding waarin men elkaar respect en successen gunt is vereist, anders zal de cultuur ontaarden in rivaliteit, kliekvorming en afgunst.

*16.3.3 Hoe maken werknemers zich de cultuur eigen?*

Lagen in een organisatiecultuur:

* Cultuur
* Symbolen
* Helden en verhalen
* Rituelen en tradities
* Waarden en normen

De lage in een organisatiecultuur worden ook wel eens met een ui vergeleken, hoe dieper je in de ui komt, hoe moeilijker deze laag te veranderen is. Symbolen vormen de meest oppervlakkig laag en waarden zijn de diepste laag van de organisatiecultuur.

**Symbolen,** de zaken wat voor werknemers duidelijk maakt wie belangrijk is, welke mate van gelijkheid het topmanagement wenselijk vindt en wat voor gedrag op zijn plaats is, zoals risico’s nemen of je conservatief, autoritair, participatief, individualistisch of sociaal gedrag.

**Taal,** veel organisaties en onderdelen van de organisaties identificeren leden van een cultuur of subcultuur met behulp van taal. Doordat ze die taal leren, tonen de leden dat ze de cultuur accepteren en zo helpen ze die in stand te houden.

**Verhalen en helden,** dit betreft doorgaans anekdotes over de oprichters, het overtreden van regels, succesverhalen over hoe iemand het tot president-directeur schopt, personeelsinkrimpingen, overplaatsingen en dergelijken. Werknemers bedenken ook hun eigen verhaal over hoe ze tijdens het socialisatieproces in de organisatie zijn gaan passen.

**Rituelen,** activiteiten die in een vaste volgorde herhaald worden, ze brengen tot uiting wat de kernwaarden van de organisatie zijn, wat de hoofddoelen zijn, wie de belangrijkste personen zijn en welke mensen overbodig zijn.

*16.4 Cultuurveranderingen begeleiden*

Het veranderen van de cultuur heeft de grootste kans van slagen als een of meer van de volgende voorwaarden is voldaan:

* Er is sprake van een grote crisis, dergelijke schok ondermijnt de status qua en zet vraagtekens bij de bestaande cultuur.
* Een inspirerende leider, wisseling van de wacht, met andere kenwaarden, is doorgaans nodig om de cultuurverandering te laten slagen.
* De organisatie is jong en klein, cultuurveranderingen slaan beter aan in een jonge, kleine organisatie.
* Een zwakke cultuur, hoe wijder verspreid een cultuur is en hoe meer de leden overeenstemmen over de waarden, des te moeilijker is de cultuur te veranderen.
* Het autonome effect van nieuwe bezems, brengt de komst van een nieuwe topmanager veranderingen met zich mee.

Cultuuromslag is een langdurig proces dat gemeten moet worden in jaren en niet in maanden.

*16.5 Een ethische organisatiecultuur creëren*

Een systematische cultuur van onethisch gedrag kan op den duur zeer negatieve gevolgen hebben; denk aan faillissement door fraude, een negatief imago in de publieke opinie, klantenboycot, hoge boetes.

Het instellen van een positief ethisch klimaat moet aan de top van de organisatie beginnen. Het verkeerde soort organisatiecultuur kan een negatieve invloed uitoefenen op het ethische gedrag van de werknemers. Ook blijkt dat werknemers die ethische waarden hebben die vergelijkbaar zijn met die van hun afdeling een grotere kans op promotie maken.

*16.6 Een positieve organisatiecultuur creëren*

**Positieve organisatiecultuur,** een cultuur die de nadruk legt op de sterke kanten van werknemers, meer beloont dan straft en de nadruk legt op individuele vitaliteit en groei.

De nadruk leggen op de sterke kanten van werknemers

Een positieve organisatiecultuur negeert de problemen van werknemers niet, maar richt de aandacht meer op de vraag hoe werknemers hun sterke kanten optimaal kunnen benutten.

Meer belonen dan straffen

De meeste organisaties concentreren zich voldoende op extrinsieke beloningen als salarisverhogingen en promoties, maar vergeten de kracht van kleinere beloningen zoals complimenten.

De nadruk leggen op vitaliteit en groei

Een positieve organisatiecultuur legt niet alleen de nadruk op de effectiviteit van de organisatie, maar ook op de groei van individuen.

Beperkingen van positieve cultuur

Bij het stimuleren van een sociale leer van altijd positief zijn richt men de aandacht op eens stelsel van gewenste eigenschappen, maar dat kan stigmatiserend werken voor degenen die niet in dit sjabloon passen. Het creëren van een positieve cultuur heeft zeker voordelen, maar een organisatie moet ervoor waken dat het niet ten koste gaat van de effectiviteit.

*16.7 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*16.7.1 Een sterke cultuur bevorderen*

Om een sterke cultuur te ontwikkelen en in stand te houden is het belangrijk dat er een goede fit is tussen organisatiecultuur en medewerkers, hiervoor zijn drie zaken van belang;

* Goede selectie, het selectieproces houdt de cultuur van de organisatie in stand door de individuen die haar kernwaarden zouden kunnen ondermijnen of aanvallen niet te selecteren.
* Voorbeeldgedrag
* Aandacht voor een succesvolle socialisatie. De belangrijkste socialisatiefase is de periode dat je nog nieuw bent in de organisatie. Na de beginfase zal de organisatie iedere medewerker verder indoctrineren, via diens loopbaan binnen de organisatie. Dit draagt bij aan het voortbestaan van de cultuur.

Wat mensen weten, voordat ze bij een organisatie komen en de mate waarin ze een proactieve persoonlijkheid hebben zijn van kritiek belang bij de voorspelling over hun aanpassingsvermogen aan de nieuwe cultuur.

Tijdens de kennismakingsfase ontdekken mensen of de baan en de sfeer overeenkomen met hun verwachtingen. Als het proces goed verloopt, zal de medewerker de zorg waarderen en zich veilig gaan voelen in de organisatie.

Organisaties kunnen nieuwkomers helpen socialiseren door hen te stimuleren vriendschapsbanden aan te gaan binnen de organisatie.

*16.7.2 Een ethische cultuur bevorderen*

Wat kan het management doen om een ethischer cultuur te creëren?

* Wees zichtbaar als rolmodel
* Draag ethische verwachtingen duidelijk uit
* Zorg voor trainingen in ethiek
* Beloon, voor iedereen zichtbaar, ethisch handelen en straf onethisch handelen
* Zorg voor beschermingsmechanismen

*Hoofdstuk 17 Organisatieverandering en organisatieontwikkeling*

*17.1 Krachten die aanzetten tot verandering*

|  |  |
| --- | --- |
| **Kracht** | **Voorbeelden** |
| Opbouw van het personeelsbestand | Meer culturele diversiteit  Toename vergrijzing en ontgroening  Meer arbeidskrachten uit andere EU-landen  Meer ruimte voor mensen met een beperking |
| Tecôologische ontwikkelingen | Snellere, goedkopere en mobiele computers  Voortdurende verbetering van processen  Ontcijfering genetische code van de mens |
| Economische crises | Schommelingen aandelenmarkt  Immigranten met grote of geringe vaardigheden  Explosie energiekosten |
| Concurrentie | Wereldwijde concurrentie  Fusies en consolidaties  Groei van handel via internet  Toename groene praktijken in handel en productie |
| Maatschappelijke trends | Internet: sneller verspreiding van informatie  Pensionering babyboomers: vergrijzing  Groei discountwinkelketens zoals Lidl en Action  Zorgen over milieu en klimaatverandering  Onvoldoende banen voor laagopgeleiden |
| Wereldpolitiek | Wereldwijde schokkende crises (oorlogen, terreur, natuurrampen, klimaatverandering)  Opening van markten in Azië  Enorme turbulentie in het Midden-Oosten  Regelgeving voor banken en financiële wereld |

**Continue verbetering,** goed is niet langer goed genoeg en zelfs uitmuntende prestaties moeten blijven verbeteren.

Sommige mensen zullen meer stress ervaren, omdat hun baan en positie op de lange termijn niet zeker zijn.

**Re-engineering** van processen houdt in dat het management met een schone lei begint en de kernprocessen waarmee de organisatie waarde creëert grondig analyseert en herontwerpt. Kenmerkend voor re-engineering is dat men alle activiteiten wil organiseren rond de horizontale processen. De focus ligt op de processen in plaats van op de functies. Het mes wordt dus gezet in overbodige lagen in het middenkader. Belangrijk gevolg hiervan is dat mensen hun baan verliezen. De werknemers die hun baan wel behouden, hebben niet meer dezelfde baan. Hun werk vereist een breed scala aan vaardigheden.

De drie tot vijf jaar na het herontwerp is meestal een moeilijke periode voor werknemers, ze kampen met onzekerheid en spanningen rond de nieuwe taken en moeten vertrouwde werkmethoden en formele sociale netwerken opgeven.

Door de fellere concurrentie moeten gevestigde bedrijven zich enerzijds verdedigen tegen traditionele concurrenten die nieuwe producten en diensten ontwikkelen en anderzijds tegen kleine ondernemende bedrijven met een innovatief aanbod. Ze moeten flexibel zijn.

*17.2 Weerstand tegen verandering*

*17.2.1 Verschijningsvormen van weerstand*

**Weerstand** kan op diverse manieren zichtbaar worden. Openlijke of implicite, directe of uitgestelde weerstand. Openlijke of directe weerstand, zoals klachten, stiptheidsacties of stakingsdreigingen zijn voor de leiding het eenvoudigste mee om te gaan. Bij impliciete of uitgestelde weerstand is het moeilijk om in te schatten wat de betekenis is van gedragsreacties als motivatieverlies, meer fouten maken of vaker thuis blijven.

*17.2.2 Rollen in het veranderingsproces*

**Change agent,** iemand die verandering invoert of begeleidt. Dit is een tijdelijke rol.

**Sponsor,** iemand die op het hoogste niveau de aanzet geeft tot verandering. Tijdelijke rol.

**Champion,** topman/vrouw die het belang van de veranering openlijk onderschrijft.

**Medestander,** andere voorstanders in de organisatie

**Regisseur,** degene die het totale veranderingsproces doordrenkt en vormgeeft.

**Trekker,** de projectleider die de verandering praktisch leidt of uitvoert.

Bronnen van weerstand tegen verandering

Individuele bronnen:

* Gewoonte
* Veiligheid
* Economische factoren
* Angst voor het onbekende
* Selectieve informatieverwerking

Organisatorische bronnen:

* Structurele traagheid
* Beperkte focus op verandering
* Groepsnormen
* Bedreiging van bestaande machtsverhoudingen
* Bedreiging van bestaande middelentoewijzingen

*17.2.3 Positief omgaan met weerstand*

Weerstand tegen verandering kan positief zijn als het tot een open gesprek en discussies leidt. Het duidt er immers op dat de leden van de organisatie zich betrokken willen voelen bij het proces. Hiermee geven ze de change agents ook de kans om de redenen voor de verandering toe te lichten. Change agents kunnen van de weerstand gebruikmaken om de verandering bij te sturen, zodat deze beter tegemoetkomt aan de wensen van andere mensen in de organisatie.

Het is belangrijk om te beseffen dat niet iedere verandering goed is. Snelle beslissingen zijn vaak slechte beslissingen.

*17.3 Benaderingen om verandering in de organisatie te leiden*

*17.3.1 Lewins drie-stappenmodel*

Unfreeze-move-refreeze. Ontdooien, beweging op gang brengen naar een gewenste eindtoestand, aangeleerd gedrag opnieuw bevriezen om de verandering permanent te maken.

De status quo kan worden beschouwd als een toestand van evenwicht. Om dit evenwicht te kunnen verlaten is ontdooien noodzakelijk. Dit kan op drie manieren gebeuren:

1. **Drijvende krachten,** die verandering van de status quo bevorderen, worden geïntensiveerd.
2. **Belemmerende krachten,** die beweging vanuit het bestaande evenwicht hinderen, worden afgezwakt.
3. **Drijvende krachten en belemmerende krachten worden gecombineerd.**

Sterke organisatieculturen blinken uit in continue stap-voor-stapveranderingen, maar worden overstelpt door belemmerende krachten als het gaat om radicale veranderingen.

Grote verandering is alleen effectief als het snel gebeurt. Het doel van deze herbevriezing of consolidatie is om de nieuwe situatie te stabiliseren door de drijvende en belemmerende krachten in evenwicht te houden.

*17.3.2 Kotters acht-stappenplan voor implementatie van verandering*

**Acht-stappenplan,** van John Kotter, een gedetailleerder plan om verandering te implementeren. Kotter maakte eerst een lijst met veelvoorkomende fouten die managers maken wanneer ze veranderingen proberen te introduceren.

1. Verhoog het gevoel van urgentie door een dwingende reden te creëren voor de verandering.
2. Vorm een coalitie met voldoende macht om de verandering te leiden.
3. Creëer een uitdagende nieuwe visie om de verandering te sturen.
4. Breng de visie over op de hele organisatie en ontwikkel strategieën om de visie te realiseren.
5. Geef anderen zeggenschap om aan de visie te werken, door blokkades van verandering af te breken en risico’s te nemen en creatieve probleemoplossing te stimuleren.
6. Plan, creëer en beloon quick-wins die de organisatie voor de nieuwe visie kunnen winnen.
7. Consolideer eenmaal bereikte verbeteringen, beoordeel de verandering opnieuw en pas zo nodig de nieuwe programma’s aan.
8. Bekrachtig de verandering voor het verband tussen nieuw gedrag en succes van de organisatie publiekelijk te benadrukken.

*17.4 Weerstand tegen verandering verminderen*

Negen veranderingsinstrumenten om met weerstand om te gaan:

1. Educatie en communicatie, weerstand kan worden verminderd door werknemers rationeel te overtuigen van nut en noodzaak van de verandering. Communicatie kan weerstand op twee niveaus verminderen, de gevolgen van verkeerde informatie en slechte communicatie worden bestreden en communicatie kan de noodzaak van verandering helpen overbrengen.
2. Participatie, mensen kunnen zich niet zo gemakkelijk verzetten tegen een beslissing over veranderingen waaraan ze zelf hebben deelgenomen. Nadeel is het gevaar van een zwakke oplossing en het kost veel tijd.
3. Steun en betrokkenheid opbouwen.
4. Positieve relaties opbouwen, mensen zijn eerder bereid om veranderingen te accepteren als ze de managers vertrouwen die de veranderingen doorvoeren.
5. Veranderingen rechtvaardig implementeren, De werknemers overtuigen dat de verandering consistent en rechtvaardig worden geïmplementeerd.
6. Manipulatie en coöptatie, manipulatie betekent dat er bedekte pogingen tot beïnvloeding worden gedaan, zoals, de feiten omdraaien, informatie achterhouden en valse geruchten verspreiden om de werknemers zover te krijgen dat ze de veranderingen accepteren. Bij coöptatie gaat het om een combinatie van manipulatie en participatie. Leiders proberen een groep die zich verzet af te kopen door hen een sleutelrol te geven in de veranderingsbeslissing. Het kan ook tegen de leidinggevende werken als de medewerkers erachter komen dat ze genept of gebruikt worden.
7. Mensen selecteren die openstaan voor verandering.
8. Veranderingsgezinde teams opstellen.
9. Dwang.

*17.5 Veranderingen begeleiden via organisatieontwikkeling*

**Organisatieontwikkeling (OO),** een verzameling interventies voor het omgaan met verandering die geënt zijn op humanistisch-democratische waarden en die de effectiviteit van de organisatie en het welzijn van werknemers moeten verbeteren. Kenmerkend is dat men niet vertrekt vanuit een specifieke noodzaak tot verandering.

**Veranderingsvermogen,** uitgangspunt van OO, stimuleert medewerkers om zelf na te denken over betere manieren van werken, om actief te onderzoeken wat klanten nodig hebben of welke ontwikkelingen in de markt kansen bieden. Doel is dat mensen en organisaties zelf actief bezig gaan met voortdurend proactief veranderen.

**Lerende organisaties,** organisaties die dit precies van voortdurend en alert reageren op de omgeving en continue verder ontwikkelen toepassen.

Voornaamste **OO-waarden:**

1. Respect voor mensen
2. Vertrouwen en steun
3. Machtsgelijkheid
4. Confrontaties
5. Participatie

*17.5.1 Enquêtefeedback*

**Enquêtefeedback** is bedoeld om de houding van medewerkers te peilen en eventuele discrepanties in percepties tussen managers en medewerkers op te sporen. Iedereen kan deelnemen maar het sleutelelement is de organisatiefamilie, de manager van een bepaalde afdeling en de werknemers die direct aan hem rapporteren.

De gegevens van deze vragenlijst worden zo verwerkt dat gegevens van de specifieke ‘familie’ respondenten vergeleken kunnen worden met gegevens van de organisatie als geheel.

Het gaat vooral om het stimuleren van de discussie.

*17.5.2 Procesconsultatie*

**Procesconsultatie,** doel hiervan is een externe consultant helpt een cliënt om procesgebeurtenissen waarmee hij te maken krijgt beter te zien, te begrijpen en aan te pakken.

Procesconsultatie heeft als uitgangspunt dat de effectiviteit van de organisatie kan worden verbeterd door intermenselijke problemen aan te pakken en de betrokkenheid te benadrukken. Doel is dat de cliënt vervolgens zelf vaardigheden ontwikkeld voor het analyseren van processen binnen zijn afdeling, vaardigheden die hij ook kan gebruiken als de consultant weer is vertrokken.

*17.5.3 Teambuilding*

**Teambuilding,** groepsactiviteiten die veel interactie vergen worden ingezet om het vertrouwen en de openheid tussen de teamleden te versterken, de onderlinge afstemming te verbeteren en de teamprestaties te verhogen.

*17.5.4 Intergroepsontwikkeling*

**Intergroepsontwikkeling,** men probeert de houdingen, stereotypen en percepties van groepen over elkaar te veranderen. Trainingssessies lijken sterk op trainingen in het omgaan met diversiteit, maar de aandacht wordt gericht op verschillen tussen beroepsgroepen, afdelingen of divisies binnen een organisatie. Probleemoplossing in groepen, groepen komen hierbij onafhankelijk van elkaar bijeen en stellen een lijstje op van de percepties van zichzelf en van de andere groep(en, en hoe ze denken dat de andere groepen dat zien. Daarna worden de lijstjes uitgewisseld, overeenkomsten en verschillen besproken en gezocht naar oorzaken van de verschillen. Daarna kunnen ze oplossingen bedenken om de onderlinge relaties te verbeteren.

*17.5.5 Appreciative Inquiry*

**Appreciative Inquiry (AI),** accentueert juist het positieve. Wil de unieke kwaliteiten en sterke punten van een organisatie identificeren en benutten om de prestaties te verbeteren.

Het bestaat uit vier stappen en elke vindt plaats in een grote groep die twee of drie dagen bijeenkomt onder leiding van een goede opgeleide change agent.

1. Ontdekken, erachter komen wat mensen de sterke kanten van de organisatie vinden.
2. Dromen, speculeren over toekomstmogelijkheden voor het bedrijf.
3. Ontwerpen, gemeenschappelijke visie formuleren over hoe de organisatie eruitziet en wat haar unieke kwaliteiten zijn.
4. Men definieert de bestemming van de organisatie, de deelnemers discussiëren over de vraag hoe de organisatie haar droom gaat verwezenlijken.

*17.6 Een cultuur van innovatie creëren*

*17.6.1 Een cultuur die innovatie stimuleren*

**Innovatie,** een nieuw idee, dat wordt ingevoerd om nieuwe producten, processen of diensten te introduceren of deze te verbeteren. Bij alle innovaties komt verandering kijken, maar niet alle veranderingen zijn gebaseerd op nieuwe ideeën en ze leiden ook niet per se tot significante verbeteren.

Innovaties kunnen variëren van kleine, stapsgewijze verbeteringen tot radicale doorbraken.

*17.6.2 Drie bronnen van innovatie*

Structurele bronnen van innovatie

De relatie tussen structuur en innovatie:

* Organische structuren hebben een positieve invloed op innovatie. Omdat ze minder verticale differentiatie, formalisering en centralisatie vertonen, is het voor organische organisaties gemakkelijker om flexibel te zijn en zich aan te passen.
* De lengte van het dienstverband van het management hangt positief samen met innovatie.
* Innovatie wordt bevorderd door de beschikbaarheid van ruim voldoende middelen.
* Intensieve communicatie tussen verschillende afdelingen komt veel voor in innovatieve organisaties.

Culturele bronnen van innovatie

Innovatieve organisaties stimuleren experimenten, belonen zowel successen als mislukkingen en juichen fouten toe. Managers in innovatieve organisaties begrijpen goed dat mislukkingen een vanzelfsprekend bijproduct zijn van een waagstuk.

Bronnen van innovatie in de human resources

Innovatieve organisaties stimuleren actief de opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers. Bieder een grote zekerheid over banen en moedigen individuen aan om zogenaamde ideeënkampioenen te worden. Als een nieuw idee eenmaal ontwikkeld is, promoten deze **ideeënkampioenen** het enthousiast, ze zoeken steun voor het idee, overwinnen weerstand en zorgen dat de innovatie wordt geïmplementeerd.

*17.7 Werkstress en stressmanagement*

*17.7.1 Wat is stress?*

**Stress**, altijd een dynamische situatie waarin een individu te maken heeft met een kans, een beperking of een eis aangaande zijn doelen of wensen, waarbij hij meent dat de uitkomst onzeker en belangrijk is.

**Uitdagingsstress,** hangt samen met uitdagingen in de werkomgeving (grote hoeveelheid projecten, opdrachten en verantwoordelijkheden).

**Belemmeringsstress,** houdt je van je doelen af (bureaucratie, bedrijfsbeleid, onduidelijkheid over taakverantwoordelijkheid).

Mensen met een sterke affectieve betrokkenheid bij de organisatie zetten hun stressgevoelens om in meer concentratie en betere prestaties. Mensen die zich niet betrokken voelen reageren op stress juist met een terugval van de prestaties.

**Eisen,** verantwoordelijkheden, druk, verplichtingen en onzekerheden waarmee individuen te maken hebben op de werkvloer.

**Middelen,** zaken waarover iemand controle heeft en waarmee hij de eisen kan realiseren.

**Eisen-middelenmodel** van stress.

Stress die ontstaat als er hoge eisen aan je worden gesteld, sterk vermindert als je kunt beschikken over voldoende middelen die zijn afgestemd op de eisen. Volgens het eisen-middelenperspectief werkt het hebben van middelen om stress het hoofd te bieden even sterk stressverminderend als de eigen stressverhogend werken.

*17.7.2 De gevolgen van stress*

Fysiologische symptomen

Stress kan leiden tot veranderingen in de stofwisseling, een verhoogde hartslag en een sneller ademhalingstempo, hogere bloeddruk, hoofdpijn en uiteindelijk zelfs een hartaanval.

Psychische sympotmen

Banen die verschillende en tegenstrijdige eisen aan iemand stellen of die niet duidelijk aangeven wat de bijbehorende plichten en verantwoordelijkheden zijn, leiden tot meer stress en onvrede.

Gedragssymptomen

Hier behoren een daling van productiviteit, een hoger verzuim en verloop en ook veranderingen van eetgewoonten, meer roken of alcohol drinken, sneller spreken, onrustig bewegen en slaapproblemen toe.

Omdat een laag tot gemiddeld stressniveau functioneel kan zijn en vaak tot betere prestaties leidt, hoeft het management zich niet meteen zorgen te maken. Maar werknemers zelf beschouwen een lage mate van stress vaak al als onwenselijk.

*17.7.3 Individueel omgaan met stress*

**Timemanagement**

1. Maak dagelijks een lijstje van de dingen die je moet doen
2. Zet de activiteiten in een prioriteitsvolgorde op basis van belang en urgentie
3. Plan de activiteiten volgens de prioriteit die ze gekregen hebben
4. Ken je dagcyclus en doe de meest veeleisende delen van je werk op het moment dat je het meest alert en productiefst bent
5. Mijn elektronische afleiding die je aandacht negatief kan beïnvloeden en tot minder efficiënt werken kan leiden

Lichaamsbeweging zonder wedstrijdelement wordt aanbevolen als manier om met veel stress om te gaan. Deze activiteiten vergroten de longcapaciteit, verlagen de hartslag in rust en geven afleiding van de druk op het werk, waardoor het niveau van werkgerelateerde stress effectief daalt.

Mensen kunnen spanningen ook verminderen door ontspanningstechnieken te leren als meditatie, hypnose en diepe ademhaling. Doel is om een staat van diepgaande lichamelijke ontspanning te bereiken, waarbij je al je energie op de spierspanning richt.

Met vaste regelmaat pauze nemen tijdens je werk kan het geestelijk herstel al bevorderen, de stress aanzienlijk verminderen en tot betere werkprestaties leiden.

Vrienden, familie of collega’s kunnen een uitlaatklep voor je zijn als de stress te groot wordt.

Om medewerkers te steunen bieden veel grote organisaties gezondheidsprogramma’s aan.

*17.8 Toepassing in de organisatiepraktijk*

*17.8.1 De rol van consultants*

Doordat zij van buiten de organisatie komen, hebben zij vaak een objectiever perspectief dan insiders. Nadeel is dat ze doorgaans onvoldoende kennis hebben van de geschiedenis, cultuur, werkprocedures en het personeel van het bedrijf. Externe consultants voeren ook makkelijker radicale veranderingen door, managers zijn daar voorzichter mee omdat ze met de gevolgen van hun daden moeten leven.

*17.8.2 Het driestromenland voor verandering*

**Geplande veranderingen**, zoals **reorganisaties** en fusies worden vooral vanuit de top geïnitieerd om de organisatie aan te passen aan de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving of om de ambitie van een zojuist aangetreden topbestuurder te kunnen realiseren. Dit soort veranderingen roept bijna automatisch weerstand op.

**Cultuurverandering,** als doel op zich kan gericht zijn op het creëren van een innovatief werkklimaat, ook wel **intrapreneurship** genoemd.

Het streven naar duurzaamheid en **maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)** kan aanleiding geven tot cultuurveranderingen. Hoewel de top hierbij duidelijk het initiatief moet nemen zijn medewerkers vaak heel enthousiast en gemotiveerd om mee te werken aan veranderingen die hiermee verband houden.

*17.8.3 Reorganisatie en downsizing*

**Inkrimpen (downsizing)** is een systemische poging om een organisatie slanker te maken door locaties te sluiten, personeel te ontslaan of bedrijfseenheden die geen toegevoegde waarde hebben af te stoten.

Snijden in het personeelsbestand heeft een directe positieve uitkomst in de vorm van lagere loonkosten. Echter bedrijven die alleen maar werknemers ontslaan en de organisatie niet herstructureren, zien hun winst en aandelenkoers gewoonlijk dalen. En uiteraard hebben inkrimpingen effect op de houding van de werknemers.

Bedrijven kunnen de negatieve inkrimping verkleinen door zich goed voor te bereiden.

* Investeren
* Communiceren
* Participeren
* Hulp bieden

Bedrijven die afslanken kunnen wendbaarder, efficiënter en productiever worden, maar alleen als ze voorzichtig in hun organisatie snijden en hun werknemers door het stressvolle proces heen helpen.

*17.8.4 Organisatiemethoden om stress te hanteren*

Plaatsing en scholing

Iemand door scholing meer vertrouwen in eigen kunnen geven en daardoor minder stress van zijn nieuwe of veranderde functie geven.

Realistische doelen

Doelen stellen kan stress verlagend en ook motiverend werken. Werknemers die hun doelen graag willen bereiken en hun baan zinvol vinden, ervaren minder stress omdat zij stressfactoren eerder als een uitdaging dan als een belemmering zien.

Functies herontwerpen

Door functies zodanig te herontwerpen dat de werknemers meer verantwoordelijkheid en zinvoller werk krijgen met meer autonomie en meer feedback, kan de stress worden verminderd, omdat de werknemers zo meer controle over hun werkactiviteiten krijgen en minder afhankelijk van anderen worden.

De werknemers meer bij de organisatie betrekken

Door deze werknemers te laten meebeslissen over zaken die direct met de uitvoering van hun werk te maken hebben kan het management de zeggenschap van de werknemers vergroten en de stress over rollen verminderen.

Actieve formele communicatie

Als de organisatie via de formele kanalen regelmatig duidelijkheid biedt over de nieuwe rollen en rolverwachtingen daalt de onzekerheid. Hoe mensen de eisen, verwachtingen of kansen op werk zien is een kwestie van interpretatie en die interpretatie kan worden beïnvloed door woorden en daden van het management.