

Arbeids en organisatie psychologie

Een verkennende inleiding

Inhoudstafel

Inhoudstafel.....	2
Hoofdstuk 1 : Inleiding en situering.....	5
1. Afbakening.....	5
2. Historische en maatschappelijke evoluties.....	5
i. Filosofie.....	5
ii. Natuurwetenschappelijke methode.....	5
iii. Maatschappelijke ontwikkeling / sociale invloeden.....	6
iv. Humanisme.....	6
v. Eerste academische ontwikkelingen.....	6
i. Arbeidspsychologie – Consumentenpsychologie.....	6
3. Situering van de A&O psychologie.....	7
4. Methodologische invloeden op de A&O – Psychologie.....	7
5. Evaluatie van het maatschappelijk beeld over de mens in een arbeidssituatie.....	8
Rationeel-economische mens.....	8
De sociale mens.....	9
De naar ontplooiing zoekende mens.....	10
De complexe mens.....	11
6. Betekenis van werk.....	12
7. Werken : Welke prestaties leveren?.....	13
Hoofdstuk 2: Enkele basisdeterminanten van gedrag.....	14
1. Determinanten van individueel gedrag.....	14
1.1 Waarden.....	14
1.2 Attituden.....	15
1.3 Persoonlijkheid.....	16
1.4 Perceptie.....	18
1.5 Leerprocessen.....	19
2. Determinanten van gedrag in groepen.....	19
2.1 Definitie van een groep.....	19
2.2 Basiselementen.....	20
2.3 Groepsbesluitvorming.....	22
Hoofdstuk 3: Diversiteit op het werk.....	23
1. Lagen van diversiteit.....	23
2. Enkele theorieën over discriminatie.....	23
De realistisch conflicttheorie.....	24
De sociale identiteitstheorie.....	24
Het criminaliteit-attractiviteit paradigma en de contacthypothese.....	25
3. Discriminatie de lagen doorlicht.....	25
3.1 Geslacht/gender.....	25
3.2 Etniciteit.....	26
3.3 Leeftijd.....	26
3.4 Andere gronden voor discriminatie.....	27
4. Omgaan met diversiteit.....	27
4.1 Managen van diversiteit.....	27
4.2 Toepassing van een diversiteitbeleid.....	28
Hoofdstuk 4 Arbeidsmotivatie en –satisfactie.....	30
1. Arbeidsmotivatie.....	30
1.1 De complexiteit van motivatie.....	30
1.2 Inhoudelijke theorieën en processtheorieën.....	30

1.3 Algemene motivatietheorieen.....	30
1.4 Organisationale motivatietheorieen.....	32
2. Satisfactie.....	38
2.1 Definitie.....	38
2.2 Satisfactietheorieen.....	38
2.3 Meting van satisfactie.....	39
2.4 Arbeidssatisfactie in Vlaanderen.....	40
2.5 Correlaten van arbeidssatisfactie.....	40
2.6 Toepassing bij organisatieontwikkeling (organizational development).....	40
Hoofdstuk 5 : Autonome werksystemen en job design.....	41
1. Opsplitsing van de arbeid.....	41
2. Coördinatie van opgesplitste arbeid.....	41
2.1 Departementaliseren.....	41
2.2 Span of control.....	42
2.3 Hiërarchie.....	42
3. Autonome werksystemen als reactie op taaksplitsing.....	42
3.1 Systeemtheorie.....	43
3.2 Toepassingen: koolmijnen van Durham:.....	43
3.3 Toepassing: Autofabriek van Volvo.....	43
4. Job design als reactie op taaksplitsing.....	44
4.1 Job Characteristics model.....	44
4.2 Job iemands-Resources model.....	46
Hoofdstuk 6 : leiderschap.....	49
1. Definitie.....	49
2. Trait-benadering of leiderschapstrekbepaling.....	49
3. Gedragstijlbepaling.....	49
3.1 Democratisch, autocratisch, laissez-faire	50
3.2 Fleishman (Ohio State University).....	50
3.3 Managerial grid.....	50
4. Situationeel leiderschap.....	51
4.1 Contingentiebepaling.....	51
4.2 Pad-doeltheorie.....	52
4.3 Situationeel leiderschaptheorie.....	52
4.4 Leader-member Exchange theorie.....	53
4.5 Hoe ver staan we?.....	54
5. Transformationeel leiderschap.....	54
Hoofdstuk 7 : Werving en selectie van personeel.....	55
1. Werving van het personeel.....	55
1.1 Doel van werving.....	55
1.2 Opbouw van de wervingsprocedure.....	55
2. Selectie van personeel.....	58
2.1 Selectieprocedure	58
2.2 Predictoren in personeelsselectie.....	60

Hoofdstuk 1 : Inleiding en situering

1. Afbakening

De werknemer staat central in de Arbeids- en Organisationspsychologie. A&O-psychologie bestudeert hoe gedrag van mensen verandert onder invloed van verschillende activiteiten die werkgevers, het bestuur of een andere autoriteit in een organisatie op het getouw zet.

Tegelijkertijd bekijkt men in de A&O – psychologie ook de invloeden van het gedrag van werknemers op de organisatie.

Essentieel gaan we ons binnen deze cursus bekommeren op de invloeden van betaalde arbeid.

Alhoewel de psychologie als wetenschap nogal wat waters heeft doorzwommen, en vandaag de wetenschappelijke benadering toch algemeen geaccepteerd is, blijven nogal wat scholen hun visie over het ‘zijn’ van een persoon, hun invloed uitoefenen. Volgens Arnold kunnen hier 5 tradities worden vermeld :

- **Psychoanalytische traditie** : benadrukt dat onbewuste psychologische conflicten de persoonlijke effectiviteit op het werk kunnen verminderen; probeert te verklaren waarom gedrag op het werk vaak irrationeel en vijandig is. Of zelfs het eigen belang verwaarloost
- **Trekbenadering** : beklemtoont dat stabiele en meetbare persoonskenmerken tot uiting komen in het gedrag op het werk; is vandaag vooral gebaseerd op vijf fundamentele persoonlijkheidstrekken
- **Fenomenologische traditie** : benadrukt sterk de persoonlijke ervaring en het individueel potentieel om verder te ontwikkelen en verantwoord gedrag te vertonen.
- **Behavioristische traditie** : legt de nadruk op datgene wat mensen doen, en hoe beloningen en straffen gedrag kunnen beïnvloeden; komt vooral tot uiting bij pogingen om gedrag te veranderen en bij het leren.
- **Sociaal-cognitieve traditie** : onderzoekt hoe mensen denken en hoe dit hun gedrag en hun relaties kan hepen reguleren en verklaren.

2. Historische en maatschappelijke evoluties

A&O – psychologie is het gevolg van een aantal historische en maatschappelijke evoluties.

i. Filosofie

Denkers zoals Descartes, Bacon, Kant en anderen hebben heel wat uitspraken gedaan over de mens en zijn handelen. In feite staan die ideeën aan de wieg van de psychologie in het algemeen.

ii. Natuurwetenschappelijke methode

De psychologie heeft zich pas ontwikkeld nadat men de sociale wereld is gaan bestuderen via de natuurwetenschappelijke methode.

Aanpak : observeren → hypothese → toetsing → verwerping/aanvaarding hypothese
Een experimentele aanpak was hier het meest aangewezen.

iii. Maatschappelijke ontwikkeling / sociale invloeden

Er ontstond als het ware een nood aan een psychologie over de werkende mens. Door ontstaan moderne staat, verstedelijking, industrialisatie,... Mensen gingen ook toetreden tot structuren en organisaties.

iv. Humanisme

Het humanisme heeft een hernieuwde aandacht voor de mens.

v. Eerste academische ontwikkelingen

1876: eerste psychologisch laboratorium van Wilhelm **Wundt**. De waarnemingen, de studie van reactietijden, geheugen enz stonden hier centraal.

2 methodologische elementen :

- Experimenteel onderzoek: om de invloeden van een bepaalde variabelen X te bepalen op een andere variabele Y diende men X te isoleren en te variëren (alle andere invloeden constant). Dan pas kan men zeggen of de variabele in X ook variaties oplevert in Y, dus of X een invloed heeft op Y. Probleem : sommige variabelen zijn moeilijk te isoleren
- Introspectie: proefpersonen moeten vertellen wat ze gevoeld/gedacht,... hebben. Ze moeten in zichzelf kijken en dit onder woorden brengen.

i. Arbeidspsychologie – Consumentenpsychologie

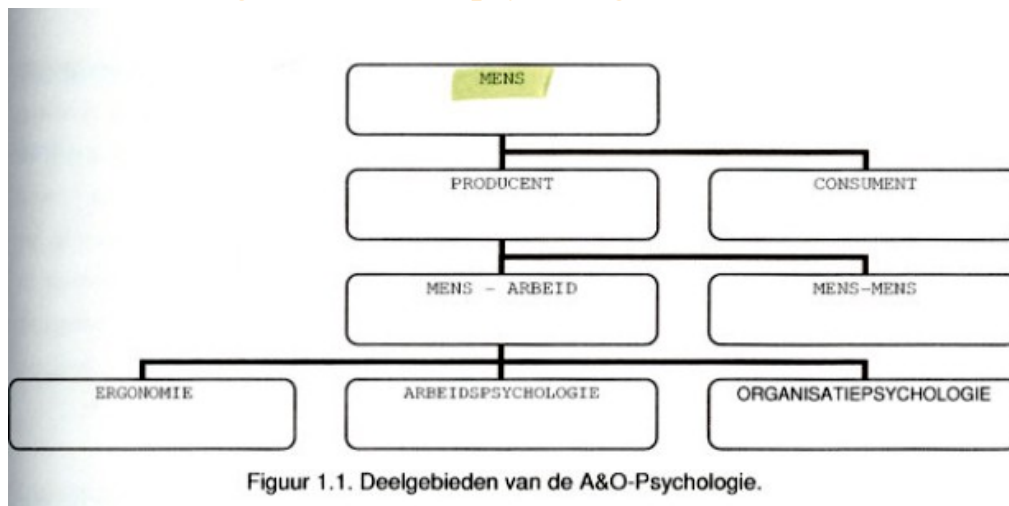
Begin 20^e Eeuw: stroming waarbij men psychologische inzichten en de experimentele methode ging toepassen op de bedrijfsfenomenen.

1901 : Walter Dill **Scott** → toespraak over psychologie en reclame. Geen experimenteel onderzoek. Hij gaf zijn eigen reflecties over hoe hij dacht in verband met reclame en over hoe hij dacht dat hij daardoor beïnvloed werd. Hier werd voor het eerst een commerciële activiteit gelinkt aan de toen bestaande psychologische inzichten. Scott gaf een aanzet aan wat later uitgroeide als de consumentenpsychologie (of zelfs de economische psychologie)

1912: Hugo **Münsterberg** (de vader van A&O) ging de empirisch-natuurwetenschappelijke benadering toepassen op het gedrag van mensen in organisaties, en dan vooral gericht op de selectie van werknemers. Hij was vooral gericht op een verbetering van de productiviteit

1913 : **Hollingworth** gaat verder op de bevindingen van Scott

3. Situering van de A&O psychologie



De verschillende onderdelen van A&O – psychologie kunnen schematisch worden weergegeven. Het is belangrijk om te vermelden dat A&O – psychologie zich in de eerst plaats interesseert aan de mens.

Producent : → mens die werkt. Produceert binnen een organisatie. Kan deels aanleiding geven tot sociaal psychologische fenomenen.

Consument : (wordt niet besproken in deze cursus)

Ergonomie: afstemmen van de werkomgeving op de mens. Impliceert het kennen van de sterktes en de zwaktes van de mens. Het aanpassen van de arbeidssituatie aan de mens en zijn mogelijkheden staat centraal (*=fitting the job to the man*) en niet omgekeerd. Hiermee verwant is de studie van human-machine interaction.

Arbeidspychologie: Hier is het eerder het aanpassen van de mens aan de arbeidssituatie (*=fitting the man to the job*) vb selectie, job is gegeven, persoon gezocht

Organisatiepsychologie: *Organizational behavior* = de studie van het gedrag bij het samenzijn van mensen in een organisatie. Onderzoek van groepsgedrag is hier meestal aan de orde, maar ook de studie van organisatiestructuren of leiderschap.

A&O psychologie is echter duidelijk in ontwikkeling omdat de maatschappelijke evoluties ook gevolgd worden en nogal wat impact hebben op haar activiteiten. Meer dan ooit worden organisaties geconfronteerd (bv oudere WN, verhoging werkdruk, verminderde handarbeid,...) waardoor het gedrag van de werknemers sterk beïnvloed kan worden. Daarom dat tegenwoordig meer en meer wordt afgestapt van de oorspronkelijke erfenis van de A&O die steunde op een mannelijke beroepsbevolking, grote organisaties, productiewerk en minder op dienstverlening, etnisch homogene groepen, voltijdse werknemers en duidelijk afgelijnde structuren.

4. Methodologische invloeden op de A&O – Psychologie

Niet iedereen kon elke taak even goed aan. Dit heeft tot het ontstaan van de differentiële psychologie geleid. Deze tak van de psychologie staat onder andere voor

het in kaart brengen van de verschillen tussen mensen, het meten van de eigenschappen en hun verschillen, voor instrumenten toegepast op personeelselectie,...

Men gaat zich toeleggen op afwijkingen tov een gemiddelde geschiktheid aangezien niet alle personen eenzelfde geschiktheid hebben. De bedoeling hiervan is de meest geschikte persoon voor een bepaalde activiteit te detecteren. Oorspronkelijk gaat men zich toespitsen op differentiatie qua beweging voor bepaalde taken = aanzet tot tijd- en bewegingsstudie.

Aantal belangrijke onderzoekers :

- F. Galton
 - bepaalde personen zijn beter aangepast aan het leven dan andere
 - voert het gemiddelde en standaardafwijking in
 - basis voor selectiepsychologie
- K. Pearson
 - statistische methode: correlatiecoëfficiënt
- J. McKeen Cattell
 - eerste mentale test (voorloper IQ test)
 - wil verschil tussen individuen vastleggen
- A. Binet en T. Simon
 - 1905: IQ test voor kinderen
 - $IQ = (\text{Mentale leeftijd} / \text{Chronologische leeftijd}) * 100$
- L. Terman
 - 1916: Aanpassing IQ test voor volwassenen binnen het leger
- R. Yerkes
 - groepsgerichte intelligentietest :
 - α-versie : bedoeld voor personen die konden lezen en schrijven
 - β-versie bedoeld voor analfabeten

5. Evaluatie van het maatschappelijk beeld over de mens in een arbeidssituatie

- periode nul = (voor de 20^e eeuw) men gaat er van uit dat de WN in een organisatie niet denkt noch een mening heeft.
- Sinds de 20^e Eeuw :

- ***Rationeel-economische mens***

= periode waarin men dacht dat de werknemer enkel rationeel-economische motieven had.

Taylor had de bedoeling om verbeteringen aan te brengen in het arbeidsproces zodat de productiviteit zou toenemen en tegelijkertijd ook de werknemer er beter van zou worden. Hij verplaatste voor het eerst de aandacht van de technologie naar de werknemer.

Experiment met Schmidt (p 9) . De arbeidsactiviteiten van Schmidt productiever te maken, maar met minder inspanningen : efficiënter dus. Zijn experiment vertrok dus van de **observatie van de werknemers**. Vervolgens ging hij een **hypothese formuleren**, daarna ging hij die **hypothese toetsen**, om tenslotte tot een **conclusie** te komen.

De interventies van Taylor waren vooral gericht op standaardisatie van beweging en Schmidt ging meer verdienen indien de productie omhoog zou gaan. (wat ook gebeurde)
Taylor vond aldus bevestiging voor zijn hypothese dat een werknemer functioneert als een rationeel-economische mens die van buitenaf gestimuleerd wordt en die berekend te werk gaat.

Visie :

- WN zijn van nature uit lui, en moeten van buitenaf gestimuleerd worden
- WN zijn Rationeel-ec wezens die met ec of rationele voordelen worden gestimuleerd.
- Atomistische visie op de mens: persoon als enkeling beschouwen

Kritiek :

- problemen op fysiek vlak
- geen aandacht voor attituden
- tegenstand vakbond wegens vervelende taken
- tegenstand management: idee dat zij hun werk mss niet goed deden
- vooral gericht op aanpassen van de mens aan arbeidssituatie

→ Scientific Management

- wetenschappelijke methoden benutten om de beste werkwijze te bepalen
- opsplitsen van taken in kleine onderdelen die kunnen getraind worden
- mensen selecteren voor bepaalde taken
- invoeren van regels om efficiëntie te beïnvloeden
- mensen moeten samenwerken. Communicatie is noodzakelijk.

Opmerking: bandwerk is afkomstig uit het taylorisme

F.W. **Gilbreth** en L **Gilbreth** gaan nog verder in het opsplitsen van bewegingen in hun onderdelen om deze te rationaliseren en tot de meest efficiënte te komen. Zij aan voorstellen formuleren om allerlei activiteiten te systematiseren op basis van chronometrerende van elke elementaire beweging. Ze hebben een observatiestandaard ontwikkeld om snel bewegingen in kaart te kunnen brengen, met als eenheid de therblig.

Uit deze periode dateert het ontstaan van de tijd – en bewegingsstudies (time and motion studies). Dit komt erop neer dat men bewegingen chronometreert tijdens het werk om na te gaan welke beweging het snelst is en om op basis daarvan de meest efficiënte bewegingen te kunnen bepalen. = basis voor human engineering.

• *De sociale mens*

Dit is de periode waar werknemers ook sociale behoeften worden toebedeeld. Hier gaat men in op de complexe interrelaties tussen werknemers die de prestatie kunnen beïnvloeden.

G.E **Mayo** (1924-1932) in de Hawthorne fabriek concentreerde ze zich op de relatie tussen verlichting en productiviteit als mogelijke oplossing voor ontevredenheid van de werknemers.

Relay assembly test room study → 6 WN worden afgezonderd. Manipulaties worden doorgevoerd en output stijgt met 30%. Men ging ervan uit dat de sociale interactie die werd toegelaten gecombineerd met een meegaande en sociaal gerichte leidersfiguur verantwoordelijk was voor de productiestijging en dat deze interactie belangrijker was dan de fysieke werkomstandigheden of de geldelijke beloning. → Werknemer heeft

ook sociale behoefte op het werk, en dat het eerdere idee van de rationeel-economische mens niet volledig was. → sociale mens

Het Hawthorne effect : het gedrag van mensen kan veranderen als ze beseffen dat ze bestudeerd of geobserveerd worden of als er aandacht aan hen besteed wordt.

Alternatieve verklaringen :

Experiment is toch niet zo geslaagd aangezien er te veel factoren niet echt gecontroleerd werden. Vb :

- Werknemers hadden een hogere sociale status, voelde zich speciaal
- WN hadden gelegenheid tot inspraak
- Ongunstige economische situatie, angst om job te verliezen was groot.

Visie :

- Economische stimuli alleen volstaan niet, ook sociale behoeften
- Aandacht voor menselijke relaties → stijgen werktevredenheid en productie
- Erkenning van het individu en het belang van het behoren tot
- Aandacht voor een groepsgevoel

→ nieuwe managementstroom : **Human Relations**

- Het individu behandelen als een persoon, en niet als nummer
- Betrokkenheid bij het werk, en bevorderende werksituatie
- Stimuleren van werktevredenheid → doet productie stijgen

• *De naar ontplooiing zoekende mens*

= periode waarin het duidelijk wordt dat werknemers zich willen ontwikkelen en bijleren

F.W. **Herzberg** stelde de 2 vorige inzichten in vraag en wilde nagaan in hoeverre er een samenspel was tussen rationeel-economische en sociale behoeften. Hier werden semi-gestructureerde interviews of specifieke vorm van vragenlijsten gebruikt. Slechts 2 vragen, namelijk wanneer voel je je tevreden met je werk, en wanneer ontevreden. Deze vragen leidden tot een verzameling van kritische incidenten (situaties) die tot tevredenheid en ontevredenheid leiden. Vervolgens werd een lijst opgemaakt met de factoren die voor ontevredenheid zorgden (hygiëne factors of **extrinsieke factoren** of **dissatisfiers**, vb geld) en deze die voor tevredenheid zorgden (motivators of **intrinsieke factoren** of **satisfiers** = wat men doet) . Wat blijkt nu? Dat is dat beide groepen niet elkaar tegengestelde zijn.

<u>Intrinsieke factoren</u>	<u>Extrinsieke factoren</u>
Afwisselend werk	Loon
Zelfstandig werken	Sociale contacten
Verantwoordelijkheid	Contact met chef
Creatief werk	Verlichtin
Initiatief mogen nemen	Werkuitrusting en - omstandigheden

Dissatisfiers en satisfiers moeten op 2 aparte assen gezien worden, waarbij het punt waar geen dissatisfiers aanwezig zijn de waarde 0 (neutraal) krijgt. Om boven nul te geraken moeten er ook satisfiers aanwezig zijn. Als je een situatie hebt waar geen reden tot ontevredenheid is, kan er pas gewerkt worden aan satisfactie. (extrinsieke factoren zijn noodzakelijk maar niet voldoende). Het is aan het intrinsieke waaraan voldaan moet worden om van satisfactie te kunnen spreken. Je moet er dus voor zorgen dat aan de extrinsieke factoren voldaan is, om vervolgens aan de intrinsieke te gaan werken.

Visie:

- aandacht aan jobinhoud
- mensen willen interessant werk, en verantwoordelijkheid, initiatief,...
- mogelijkheid om meer van zichzelf in het werk te leggen en te groeien in job

Kritiek:

- zitten personen wel zo eenvoudig in elkaar?
- De replicerbaarheid van de resultaten laat te wensen over.

→ nieuwe managementstroom : **Job design school**

- Betere resultaten door werk interessant te maken
- Takenpakketten samenstellen die uitdagend en motiverend zijn
- (her)samenstellen van jobs door jobenlargement en jobenrichment
 - o jobenlargement = taakverruiming : uitbreiding van het takenpakket met taken van eenzelfde niveau
 - o jobenrichment = taakverrijking: uitbreiding van het takenpakket met taken van een hoger hiërarchisch niveau.

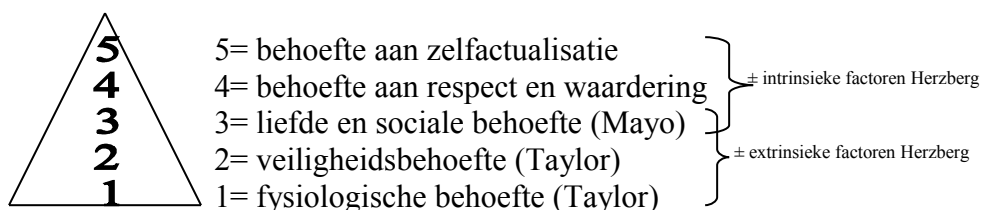
Kritiek :

- niet iedereen heeft die extra's graag.
- Wordt er bij jobenrichment een hoger loon verwacht?
- Kunnen mensen deze omschakeling aan?
- Chef verliest een deel van zijn macht/controlefunctie

Algemene opmerking : Men heeft hier duidelijk te maken met een organisatieverandering, en mensen veranderen niet graag. Dit is niet mogelijk met leidinggevende die op hun strepen staan. Essentieel is dus een vorm van commitment te bereiken vanuit de hogere hiërarchische niveaus.

• *De complexe mens*

A.H. **Maslow** is bekend geworden omwille van zijn behoeftepiramide. Het model geeft een uiteenzetting van de menselijke behoeftes in een piramide. Als aan één van de onderste behoefte niet voldaan is, zal men niet streven naar voldoening van een hogere behoefte.



De **fysiologische** behoeftes zijn heel basaal. De bevrediging ervan is belangrijk om te overleven. De **veiligheidsbehoeften** omvatten het ontwijken van dreigingen. De **sociale** behoeften omvatten het streven naar relaties. De behoefte aan **respect en waardering** wijst op de hunker naar zelfvertrouwen, erkenning, appreciatie en respect van gelijken en de behoefte aan **zelfverwezenlijking** is gericht op het realiseren van iemands volledig potentieel.

Kritiek: - Maslow is weinig wetenschappelijk.

- hiërarchie blijkt niet altijd voor te komen in de praktijk
- geen aanleiding tot toetsbare hypothesen in termen van gedragvoorspellingen
- typisch voor de westerse cultuur
- individuele verschillen worden niet in rekening gebracht.

D.Mc **Gregor** maakt een onderscheid tussen de X- en Y-theorie vanuit zijn inzichten

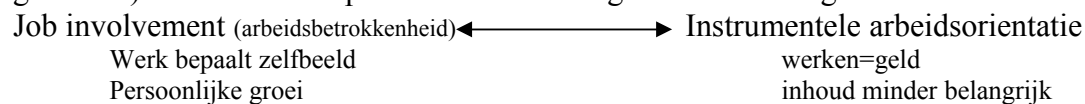
in de manier waarop leiders/chefs over WN denken.

- *x-theorie*: Een werknemer wil niet werken, is lui/apathisch / neemt geen initiatief noch verantwoordelijkheid/ moet gecontroleerd worden / heeft geen ambitie → je kan een werknemer enkel motiveren als een chef hem/haar verplicht om te werken, bv met geld → beeld van de rationeel-economische mens
- *y-theorie*: Werken is een natuurlijke activiteit: een werknemer is onafhankelijk / creatief / neemt verantwoordelijkheid → is nodig om tot job-enrichement te komen, cfr de intrinsieke factoren van Herzberg → beeld van de naar ontplooiing zoekende mens.

→ Human potentiaal benadering of de Human resource benadering.

6. Betekenis van werk

Onderzoek bij werkende heeft reeds aangetoond dat werk verschillende functies kan vervullen, maar niet noodzakelijk dezelfde bij verschillende personen. Ook hier vindt men nogal wat interindividuele verschillen, hetgeen betekent dat verschillende werknemers, beïnvloed door velerlei factoren, ook om verschillende redenen hun werk waarderen. Men heeft het hier dan over de werkethiek (soms arbeidsethiek genoemd). Twee centrale polen kunnen hier tegenover mekaar gesteld worden :



Een sterke arbeidsbetrokkenheid wordt vanuit een sociologisch perspectief ook wel aangeduid als Protestantse arbeidsethiek of een traditioneel arbeidsethos. Dit impliceert dat men zich sterk op het werk richt, en men zich hiervoor ook allerlei offers wenst te getroosten. Een doorgedreven prestatiebehoefte of – drang (need for achievement) gaat hiermee soms gepaard en men identificeert zich in sterke mate met het werk of de job die men uitvoert, en waarin men steeds beter wil worden.

De instrumentele arbeidsoriëntatie gaat werk vooral accepteren omwille van de geldelijke opbrengsten die moeten toelaten om dingen naast het werk te realiseren.

Het werk is een instrument om iets anders te bereiken. Het kan leiden tot arbeidsalienatie (= arbeidsvervreemding)

Deze tweedeling moet men als een samenvatting zien van meerdere betekenissen van werk, die met de term arbeidsoriëntatie kunnen opgeschreven worden. Dit zijn betekenissen die mensen zegen toe te kennen aan werk, of arbeidsmotieven. Ze geven een aanduiding van de mate van work centralist.

Vb van arbeidsoriëntatie bij WN die in meer of mindere mate die werkcentraliteit illustreren :

Aversie, desengagement (weinig betrokkenheid) , financiële motieven, leefgenot en levensstandaard, positieve gewoonte, loopbaan als bron van identiteit, inzet voor de organisatie, promotie/macht, autonomie/met persoonlijke projecten, autonomie/ met weigering van organisationele controle, oppositioneel, sociaal contact

Deze lijst geeft een soort continuüm weer, oriëntaties die onder mekaar staan zijn ook meer aan mekaar verwant.

Werklozen hebben een andere kijk op de betekenis van werk :

- economische zekerheid
- persoonlijke status = zelfwaardegevoel wordt ondermijnd, schaamte
- zelfrealisatie en identiteit: minder/geen activiteiten in lijn met capaciteiten
- sociale contacten/vriendschappen: meeste werken

- tijdstructuur: wegvallen van werk leidt tot eentonigheid en verveling
 - bijdrage tot samenleving : wegvallen van levensdoel/projecten
- deze latente functies worden pas concreet bij werkloosheid.

7. Werken : Welke prestaties leveren?

Deze handeling die we omschrijven als het leveren van een prestatie kan worden gezien als de essentie van hetgeen men bedoelt met werken. Het verwijst dus niet naar het resultaat van de handeling, maar naar de actie zelf.

Dit houdt in dat dingen die niet onder de controle van het individu vallen, in feite niet tot de prestatie kunnen gerekend worden (vb verkoop zonnebrandolie)

Er bestaan 2 soorten prestaties, namelijk de contextuele prestaties, waarbij deze personen meer doen dan datgeen waarvoor ze betaald worden, en de taakprestatie, waarbij de personen exact doen wat er gezegd wordt, en niets extra's

Cognitieve bekwaamheden vooral voorspellen voor de taakprestatie, terwijl persoonlijkheidsaspecten eerder voorspellen voor de contextuele prestatie.

Waar de activiteiten die bijdragen tot een goede taakprestatie moeilijk in het algemeen kunnen worden omschreven, daar bestaan qua contextuele prestatie wel inzichten die op meerder functies van toepassing zijn :

- enthousiast extra inspanning leveren
- vrijwillig extra activiteiten uitvoeren
- andere helpen en samenwerken
- regels en procedures volgen
- onderschrijven en verdedigen van de objectiviteit van de organisatie

De eerste 3 zijn vormen van altruïsme, en de laatste twee zijn vormen van inschikkelijkheid. Samen worden beide ook wel omschreven als organisatiemodel burgerschap (**organizational citizenship**)

Recent wordt nog een 3^{de} prestatiecomponent gesuggereerd, nl de adaptieve prestatie. Dit komt neer op de flexibele opstelling van de werknemer.

Er bestaat ook contraproductief gedrag. Dit omvat vrijwillig gedrag dat ingaat tegen de organisatienormen waardoor het welzijn van de organisatie, de werknemers, of beide, bedreigd worden.

Hoofdstuk 2: Enkele basisdeterminanten van gedrag

1. Determinanten van individueel gedrag

1.1 Waarden

Waarden zijn basisovertuigingen die het handelen bepalen en waarbij een bepaald gedrag of bestaanswijze de voorkeur krijgt boven het tegenovergestelde gedrag of bestaanswijze. → waarden zijn **moralistisch**. Waar behoefte slechts weinig of niet verschillen tussen individuen, daar zullen waarden meer interindividuele variatie vertonen. Waarde zijn er om je leven op af te stemmen, of erdoor te laten leiden, namelijk algemene na te streven doelstellingen. Waarden worden meegegeven.

Rokeach : 2 soorten waarden

- Instrumentele waarden: manier waarop we het doel bereiken
- Terminale waarden : einddoelen waarnaar we streven

Hij stelde een lijst van 18 instrumentale en 18 terminale waarden voor die moesten geordend worden naar belangrijkheid. → meer moeilijkheden bij rangschikken van de instrumentale waarden dan van de terminale waarden. Verschillende waarden kunnen opgesplitst worden in diverse dimensies, zoals sociale harmonie, persoonlijke tevredenheid voor terminale waardenlijst en competentie en sociale oriëntatie voor de instrumentale waardenlijst.

Toepassing in een organisatie

Gedragskeuze, ook in organisaties, worden zeker ten dele beïnvloed door iemands onderliggend waardensysteem. Vb beloningssysteem op anciënniteit → waarden als zekerheid en voorspelbaarheid, prestatiebeloning → waarden als competitie en ambitie

Moeten de waarden van de werkgever en de werknemer overeenkomen? Niet noodzakelijk, maar is wel best dat we de waarden kennen die een WN aanhoudt. (persoon niet tegen zijn waardensysteem in te laten werken.)

Kenmerken van waarden

- **Consistentie** : waarden blijven gelijk over verschillende situaties
- **Stabiliteit**: waarden blijven constant over de tijd, over verschillende tijdstippen

Waarden zullen moeilijk van vandaag op morgen veranderen, maar dit wil niet zeggen dat ze nooit veranderen. Vb van stabiele waarden: gehoorzaamheid.

Naargelang het moment van toetreden tot de arbeidsmarkt hebben WN verschillende overtuigingen en achtergrondideeën. (boek p 27)

+ 55 jaar	Calvinistisch - Stammenke, - conformerend	-protestantse arbeidsethiek - conservatief -loyaal aan de organisatie
45-55 jaar	Existentialistisch -existentieel	-kwaliteit van het leven -non-conformistisch - autonomie - loyaal aan zichzelf
35-45 jaar	Pragmatisch - Manipulatief	-Succes, ambitie, carrière
25-35 jaar	Symmetrie - sociocentrisch	-vrije tijd, arbeidssatisfactie -loyaal aan sociale relaties

Leeftijdsv verschillen op de werkvloer moeten niet zomaar worden afgedaan als ervaringsverschillen maar ook waardenverschillen spelen een rol. Dit kan belangrijk zijn wnr men beleidslinien moet uittekenen voor WN van verschillende leeftijden of in zogenaamd **leeftijdsggericht(leeftijdsbewust)personeelsbeleid**. Andere toepassing is in het **expatriatiebeleid**(WN nr buitenland)

1.2 Attituden

Attituden zijn specifiek dan waarden, maar worden er wel door beïnvloed. Het betreft positieve of negatieve evaluatie over dingen, mensen of gebeurtenissen. Zij vormen een predispositie of een tendens om op een gunstige of ongunstige manier te reageren op de wereld om ons heen.

→ De 3 volgende aspecten werden lang als componenten van een attitude beschouwd:

- **Cognitieve** component: mentale instelling/processen, denken over het zijn van het attitude object (overtuiging = beliefs)
- **Affectieve** component: gevoelens, positieve of negatieve, tegenover het attitudeobject
- **Conatieve** component: gedrag /handelingscomponent.

Veel bestudeerde attitudes in de A&O psychologie zijn :

- Arbeidssatisfactie: algemene attitude tov het werk, de job
- Bedrijfsloyaliteit/organisatiebetrokkenheid (= *organizational committent*) : pos of neg houding tov organisatie

Ook veiligheidsattitudes kunnen belangrijke implicaties hebben voor de organisatie.

niet tevreden op werk+neg bedrijfsattitude→neg attitude tov veiligheidsvoorschriften

Cognitieve dissonantie

Mensen proberen consistent te zijn, hebben de behoefte om verschillende aspecten van hun gedrag met mekaar in overeenstemming te brengen of te houden. Dissonantie wijst op het niet overeenkomen en werd door **Festinger** onderzocht. Wanneer dissonantie voorkomt probeert men deze tot een consonanten (overeenkomst) om te buigen of op een of andere manier zich een vorm van overeenkomst voor te stellen en dus er een uitleg voor te geven (rechtvaardiging)

4 strategieën om met dissonantie om te gaan :

1. Gedrag veranderen
2. Attitude veranderen
3. voordelen van dissonantie benadrukken
4. Gevolgen van dissonantie minimaliseren

→ in de praktijk kunnen de 4 mogelijkheden nog wel eens in elkaar overlopen. Vb p29

Attituden en gedrag

Of een attitude ook het daarop aansluitend gedrag voorspelt, is niet altijd zeker, alhoewel men daar soms te snel vanuit gaat. Algemeen wordt aangenomen dat er zeker wel enige beïnvloeding is, en meer nog dan bij waarden, of duidelijk meer dan vanuit algemene behoeften. Een en ander hangt onder meer af van specificiteit van de attitude. Hier speelt het onderscheid tss attitude tov het object en deze tov het gedrag.

Hoe specifiek het attitudeobject is afgebakend, hoe meer voorspellend die attitude is voor het gedrag dat in functie daarvan wordt getoond. Ook speelt het een rol in hoever de eigen attitude overeenstemt met de sociale norm die over het attitude object heerst.

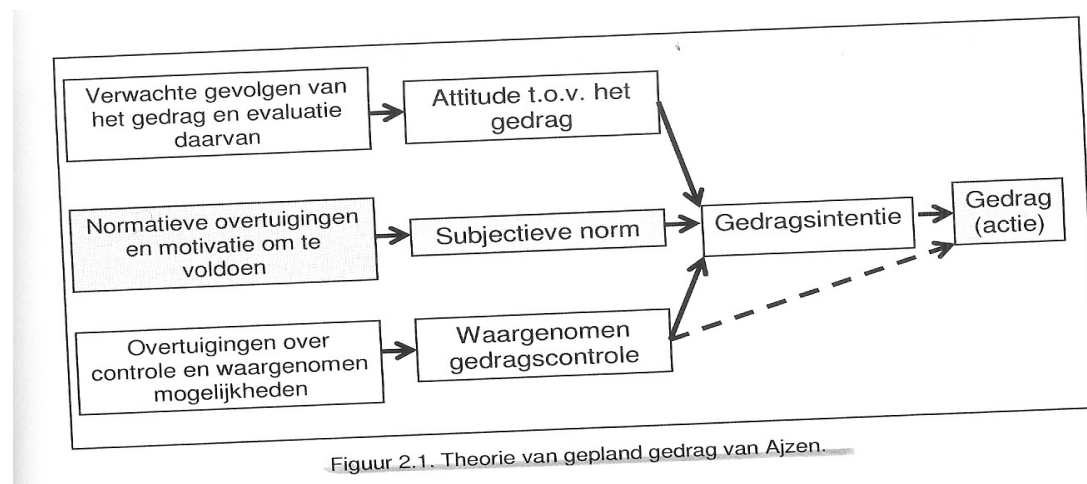
De *experimenten van Asch* hebben duidelijk het effect van *sociale dwang* blootgelegd. Vb: aantal ongelijk lijnstukken die aan een groep personen werden aangeboden. → medewerkers zeiden lijnstuk gelijk, dus laatste zei vaak ook gelijk

Reden: - meedoen om erbij te horen

- zeggen dat men zich vergist heeft
- meedoen uit schrik voor de gevolgen van niet meedoen

De ondervonden sociale dwang kan er dus voor zorgen dat attitude en gedrag niet overeenstemmen.

In de **theorie of planned behavior** van **Ajzen** worden een aantal factoren in kaart gebracht die naast de eigenlijke attitudes het finale gedrag helpen voorspellen. In dit model zijn in de eerste plaats intenties bepaald door de attitudes tov het gedrag en de subjectieve norm. De attitude volgt uit de verwachte gevolgen van het gedrag en de evaluatie daarvan. Daarnaast speelt de *subjectieve* norm in de zin dat men de afweging maakt wat betekenisvolle andere zullen doen (*normatieve* overtuigingen) gekoppeld aan de druk die men ervaart van die anderen om ook dat gedrag te vertonen (waaraan men al dan niet wil voldoen)



Dit gedeelte werd bekend als de **theorie van de beredeneerde actie**. Maar omdat niet alle gedrag altijd volledig door het individu gecontroleerd kan worden, werd een derde component toegevoegd, nl **de mate van waargenomen gedragscontrole**. Deze kan een rechtstreekse invloed op het gedrag uitoefenen, maar ook op de gedragsintentie. De waargenomen gedragscontrole is afhankelijk van de mate waarin men meent over de nodige middelen te beschikken om het gedrag uit te voeren alsook de mate waarin men meent zelf de uitvoering van het gedrag onder controle te hebben. (vb zie boek p 31-32)

De persoonlijkheid van het individu maakt ook dat sommigen sneller een gedrag in overeenstemming met hun attitude zullen vertonen. Ook het persoonlijke waardepatroon kan een rol spelen in de overeenstemming tussen gedrag en attitude.

1.3 Persoonlijkheid

Alhoewel mensen niet steeds consistent reageren in verschillende situaties, omschrijft men met 'persoonlijkheid' toch een aantal stabiele eigenschappen die vrij voorspellend zijn voor ons handelen. Persoonlijkheid wordt beïnvloed door de omgeving en door erfelijkheid, maar ook door neurologische ontwikkelingen.

2 basisbenaderingen van het persoonlijkheidsonderzoek zijn gekend :

- **Nomothetische benadering** : aan de basis liggen een aantal algemene kenmerken die bij iedereen (zouden) voorkomen. (=trek-benadering/trait approach) Men gaat ervan uit dat in iedere persoon een aantal persoonlijkheidstrekken aanwezig zijn en men gaat een individu beschrijven ahv deze trekken, relatief tov anderen.
- **Idiografische benadering** : Het individu wordt in zijn totaliteit/eigenheid en niet relatief tov anderen beschreven met een terminologie eigen aan het individu.

Persoonlijkheid werkt vooral voorspellend voor arbeidsgedrag in jobs die een grote

mate van eigen initiatief toelaten.

Big Five model → 5 meest essentiële kenmerken van persoonlijkheidskenmerken

- 1 *Extraversie*: een extravert persoon is gericht op externe stimulering, dynamische omgeving, actiegericht, ambitieus, assertief, spraakzaam
- 2 *Agreeableness* (aangenaamheid/aardigheid) : Deze personen zijn gericht op samenwerking (niet op competitie), eerder bescheiden over eigen prestaties, vriendelijk, goedgezind en vertrouwen in anderen.
- 3 *Conscientiousness* (gewetensvolheid) : Deze personen werken methodisch, systematisch, planmatig en doelgericht. Hoge zin voor verantwoordelijkheid, doorzettend en prestatiegericht.
Deze factor wordt opgesplitst in 2 dimensies, namelijk prestatiegericht en afhankelijkheid
- 4 *Emotionele stabiliteit* : deze personen kenmerken zich door onafhankelijk te zijn, ondogmatisch, het lot in eigen handen nemen. Deze personen zijn eerder zelfverzekerd, kalm en vertonen een lage emotionaliteit.
- 5 *Openness to experience* (intellectuele openheid) : Nieuwsgierig, flexibel, brede interesse; analytisch, open voor gevoelens van anderen, verbeelding, onafhankelijk, omgaan met diffuse gegevens.

→ Dit model wordt soms ook OCEAN model genoemd (open persoonlijkheid, consciëntieus, Extravert, Aardig, Nuchter)

Combinaties van meerdere van deze trekken leiden geregeld tot betere predicties in verband met werkgedrag. Men spreekt dan van *functionele werkpersoonlijkheid*, hetgeen duidt op de manier waarop een individu zich gedraagt, met emoties omgaat en taken vervult in een arbeidscontext.

Persoonlijkheid en beroepskeuze

Holland is de eerste die onderzoek gedaan heeft naar het verband tussen persoonlijkheid en beroepskeuzes (en carrières). Hij ging ervan uit dat men de persoonlijkheid van iemand moest matchen met de vereisten van de job, enkel dan zullen mensen tevreden zijn met hun job. → De mate waarin men tevreden is met de functie, is evenredig aan de mate waarin jobinhoud en persoonlijkheid overeenstemmen.

6 persoonlijkheidseigenschappen (die Holland onderscheidt door de Vocational Preference Test)

- Realistisch : fysiek, kracht en coördinatie
- Onderzoekend : denken, organiseren, begrijpen
- Artistiek : zelfexpressie, creativiteit, emoties
- Sociaal : interpersoonlijke gerichtheid
- Ondernemend : beïnvloeding, macht en status
- Conventioneel : regelgericht

Deze eigenschappen werden vervolgens gekoppeld aan 'ideale' beroepen. Indien men in een beroep terecht komt dat aansluit bij de meest dominante eigenschap heeft men, volgens Holland, meer kans om tevreden te zijn met de job. Indien echter de twee meest dominante trekken van een individu tegenover elkaar staan in het hexagonaal diagram, dan zal het zeer moeilijk zijn om een job te vinden die tot satisfactie zal leiden, omdat een functie sowieso riskeert bij slechts één van beide trekken aan te leunen.

Het model van Holland kan ook volgens 2 dimensies worden voorgesteld: verticale dimensie = conventioneel/artistiek, terwijl horizontale = extraversie/introversie

Met het werk van Holland is een serieuze aanzet gegeven voor onderzoek over het verband tussen persoonlijke eigenschappen en iemands job.

Kritiek : - Er zijn meer elementen die zullen meespelen in beroepskeuze

- niet enkel persoonlijkheid bepaalt ontevredenheid
- beroepen worden vaak in vakjes geduwd.
- Benadering te sterk beïnvloed door Amerikaanse normen en waarden.

Emotionele intelligentie (=persoonlijkheid)

Goleman liet emotionele intelligente nogal sterk aanleunen bij een ‘alternatieve’ persoonlijkheidsbenadering. Hij vindt zelf dat het gaat om vaardigheden en niet om persoonlijkheidsaspecten en stelt het voor als de vaardigheden tot leren binnen een A&O context. Hij deelt het begrip onder in :

- Zelfbewustzijn
- Zelfmanagement
- Sociaal bewustzijn
- Relatiemanagement

Daartegenover staat echter een sterk wetenschappelijk gefundeerde visie op emotionele intelligenti, die het begrip duidelijk buiten de persoonlijkheidssfeer situeert en het als een aanvulling op traditionele intelligentiemodellen aandient.

Mayer en **Salovey** gaan de nadruk leggen op de mogelijkheid van het individu om emoties waar te nemen, er toegang toe te krijgen, om te gaan met emotionele informatie, om emoties te uiten en dat alles gericht op emotionele en intellectuele groei. Zij stellen ook de *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS) voor

1.4 Perceptie

Perceptie of waarneming is een proces van verwerking en interpretatie van een sensorische input leiden tot het toekennen van een betekenis. Deze verwerin en interpretaie zijn individueel verschillend, dus subjectief.

3 factoren beïnvloeden de perceptie :

- De *observer*: eigenschappen van de persoon die waarneemt
- Het *waargenomen object* : de gepercipieerde persoon,ding of situatie
- De *situatie* : de omstandigheden waarin wordt waargenomen

In de A&O bekijken we organisatiesituaties en werknemers.

In de **attributietheorie** onderzoekt men de verklaring die mensen geven voor wat ze waarnemen. Mensen hebben immers de neiging te willen verklaren waarom iets gebeurt. Wanneer men een onverklaarbaar fenomeen vaststelt dan geraken we in een toestand van cognitieve dissonantie wat ons motiveert om naar verklaringen te gaan zoeken. Indien we menen te weten waarom iets gebeurt, dan helpt dit ook om te beslissen hoe we verder zullen reageren.

- Interne oorzaken veronderstellen dat men het gedrag zelf onder controle heeft
- Externe oorzaken veronderstellen dat men tot het gedrag gedwongen is.

Mensen zien meestal interne oorzaken bij succes en externe bij falng.

Andere invloeden van perceptie :

- *selectieve perceptie* : We kunnen niet alles waarnemen, we baseren ons op ervaring, achtergrond, attituden, waarden
- *Veronderstelde gelijkheid* : Op basis van een aantal overeenkomsten tussen de

observator en de geobserveerde veronderstelt men dat ook andere kenmerken gelijkaardig zullen zijn, en kan men dus tot een onjuist beeld komen.

- *Stereotypering*: we baseren ons op bepaalde kenmerken waarvan we verwachten dat ze meestal samengaan.
- *Halo-effect*: globale indruk (op basis van 1 kenmerk) gaat de beoordeling van andere, specifieke persoonseigenschappen sterk beïnvloeden.
- *Eerste indruk* : speelt een grote rol in allerlei eerste contacten.

1.5 Leerprocessen

Leren is vooral gebaseerd op de zogenaamde wet van het effect, die aan de basis ligt van de reinforcementtheorie die een belangrijke rol speelt in de psychologie. Deze 'wet' stelt dat elk gedrag functie is van haar gevolgen. De frequentie of intensiteit van het gedrag wordt dus beïnvloed door de effecten die het eerder heeft veroorzaakt.

Men onderscheidt verschillende vormen van bekrachtiging :

- *Positieve bekrachtiging* : gedrag wordt herhaald omdat pos gevolg eraan gekoppeld is
- *Negatieve bekrachtiging*: gedrag wordt herhaald als neg gevolg uitblijft.
- *Straf*: negatief gedrag neemt af door negatieve reactie
- *Extinctie*: gedrag wordt niet herhaald als er geen gevolg wordt aan gekoppeld.

Een bijzondere vorm van leren is imitatieleren. Dit is leren naar een voorbeeld van een ander. Dit kan vrij belangrijk zijn omdat WN zich voor hun eigen bedrag baseren op dat van hun chef.

Binnen organisaties wordt leren vooral geassocieerd met opleiding en vorming. 2 elementen die vrij centraal staan in **Human resource management**

2. Determinanten van gedrag in groepen

2.1 Definitie van een groep

Een groep bestaat uit 2 of meer met elkaar interagerende en onderling afhankelijke individuen die bijeen zijn of samenwerken met het oog op het bereiken van bepaalde doelstellingen.

We onderscheiden formele en informele groepen. **Formele groepen** kennen een min of meer strikte structuur met een duidelijke opdracht. Informele groepen ontstaan spontaan, hebben meestal geen structuur of organisatie en sociale contacten zijn veelal essentieel.

Onderscheid tussen teams en groepen:

Groepen	Teams
- worden vooral bestudeerd door sociale psychologen	-worden vooral bestudeerd door organisatiepsychologen
- onderzoek gebeurt in laboratoriumsituaties, weinig of geen gemeenschappelijke geschiedenis. Leden zijn voor korte periode samen	- interafhankelijkheid tussen leden gedurende een langere periode.

Behoefte waaraan men kan voldoen door in groep te werken :

- doelen bereiken ; men kan meer aan
- sociale behoeften of affiliatiebehoefte ; contact met andere
- status ; erkenning krijgen door bij een bepaalde groep te horen
- veiligheidsgevoel ; er niet meer alleen voor te staan (zekerheid)

- zelfrespect ; men voelt zich de moeite waard om deel te nemen
- informatie-uitwisseling ; een breder zicht krijgen op de zaak
- uitoefenen van macht ; men bereikt als groep soms meer dan alleen
- structureren van het sociale leven ; we gaan ons anders gedragen.

2.2 Basiselementen

2.2.1 Rollen

Aparte sociale situaties vragen aparte rollen. Een rol omvat een bepaald gedrag dat in die situatie getolereerd wordt. Mensen kunnen in verschillende omgeving verschillende rollen opnemen, en kunnen ook snel van rol wisselen afhankelijk van de situatie. Wanneer er minder duidelijkheid heerst over de verwachte rol vervalt men in een gekende **rolidentiteit**. Rollen kunnen ook met mekaar in conflict komen (**rolconflict**)

Wanneer we in een organisatie geconfronteerd worden met een werknemer die met een klacht komt, is het belangrijk om zich af te vragen vanuit welke rol deze klacht komt. We kunnen iemand gedrag in concrete situaties beter begrijpen als we weten welke rol hij/zij op dat moment vervult.

Een bijzondere plaats wordt ingenomen door de **teamrollen** van **Belbin**. Effectieve teams zouden bestaan uit individuen die een aantal teamrollen kunnen innemen. De groepsleden kunnen dus meerdere rollen spelen. Indien er een evenwicht in de rollen kan bestaan, zal het team het meest effectief zijn.

Rollen :

- *plant* ; creatief, moeilijke problemen kunnen oplossen
- *resource investigator* ; extravert, contacten ontwikkelen
- Coördinator ; volwassen, zelfzeker, delegerend, neemt beslissingen
- *Shaper* ; dynamisch, energiek, gaat geen hinderpalen uit de weg
- *Monitor/evaluator* ; strateeg, ziet opties, beoordelaar
- *Teamworker* ; samenwerkend, diplomaat, luistert, kalmeert
- *Implementer* ; gedisciplineerd, betrouwbaar, efficiënt, zet ideeën om
- *Completer/Finisher* ; gewetenschol, zoekt fouten, werkt op tijd
- *Specialist* ; zelfstarter, eigenwijs, bijzondere kennis en vaardigheden

2.2.2 Normen

Normen bepalen, al dan niet uitgesproken, wat aanvaardbaar gedrag is. Ze omschrijven hoe je je best gedraagt, en omvatten gedragsregels opgelegd vanuit een groep. Groepsnormen kunnen het individueel gedrag sterk beïnvloeden. Zij worden aangeleerd en ondersteund door bekrachtiging. Sommige zijn expliciet, vb in arbeidsovereenkomst, andere impliciet vb verondersteld dat je overuren doet. Groepen oefenen ook druk uit op de leden om zich conform de normen te gedragen.

→ Hawthorn onderzoek :

- groepsgedrag gaat individueel gedrag in sterke mate beïnvloeden
- groepsstandaarden kunnen veel invloed hebben op de individuele output
- geld is minder bepalend voor de output dan de groepsnorm

→ Experimenten van Ash : zekere vorm van conformisme wordt verlangd.

Normen kunnen worden doorgegeven via expliciete uitspraken(men zegt wat je mag doen) of via kritische gebeurtenissen, via een primeur of via eerdere situaties.

2.2.3 Groepscohesie

Groepscohesie geeft de mate aan waarin men zich in een groep tot elkaar

aangetrokken voelt en gemotiveerd is om samen in de groep te blijven ijveren voor het einddoel. Meestal leidt een sterke cohesie tot meer satisfactie en meer (en betere) communicatie tussen de groepsleden. Kenmerken van hoog-cohesieve groepen zijn stabiliteit, fierheid, eenheidsgevoel, sterke normen en conformiteitsdruk.

Een sterke cohesie betekent nog niet dat men ook beter werkt. De relatie tss groepscohesie en groepsproductiviteit blijkt immers niet lineair te zijn.

Stimuleren van de cohesie van groepen :

- belonen
- doelstellingen verduidelijken en aanvaardbaar maken voor iedereen
- gemeenschappelijke ervaringen ; deze vergroten de cohesie
- grootte van de groep ; kleine groepen zijn meestal cohesiever
- afzondering en/of fysieke nabijheid verhoogt cohesie
- externe bedreigingen verhogen de groepscohesie
- status van de groep; hoe moeilijker toetreding, hoe hechter achteraf
- eerder succes ; never change a winning team

2.2.4 Groepsgrootte

De grootte of omvang van de groep heeft ook een invloed op het gedrag van de groepsleden op zich. In groepen is er meestal een omgekeerd evenredige relatie tussen het aantal leden en het gemak om tot interactie te komen alsook de effectiviteit. Ook kunnen er zich bij grote groepen makkelijker subgroepen vormen.

In groepen doet zich afhankelijk van de grootte een bijzonder fenomeen voor dat **social loafing**(lijntrekking) wordt genoemd. Vb wedstrijd touwtrekken. Het blijkt dan dat de kracht die je als individu opbrengt als je er alleen voor staat, niet dezelfde is als de kracht die je opbrengt in groepsverband. Lijntrekken slaat dus op het fenomeen waar blijkt dat je als individu, eens in groep, niet meer je maximale inspanning gaat leveren. Verklaring :

- Men veronderstelt dat het werk dat men eigenlijk nog extra zou kunnen doen zal gecompenseerd worden door andere groepsleden
- Beloning voor de ganse groep
- Verantwoordelijkheid wordt gedeeld
- Afwachten zodat men zeker niets doet waar iemand anders al mee bezig is.

Om deze problemen aan te pakken kan men naast groepsbeloningen ook individuele beloningen invoeren.

2.2.5 Samenstelling van de groep

Homogene groep = groep waarbij leden een gelijkaardig kenmerk hebben

Heterogene groep= mensen van verschillende afdelingen

Meestal zijn heterogene groepen efficiënter, al komen er ook makkelijker conflicten voor. Homogene groepen zijn in sommige gevallen productiever.

2.2.6 Status en statusverschillen

De status geeft een relatieve positie of aanzien in een groep aan.

- Formeel (uiterlijk kenmerk) : titel van de job, lokaal, soort meubilair,..
- Informeel (impliciet) : leeftijd, ervaring, geslacht,..

Wat precies de status bepaalt is afhankelijk van de groepsleden.

Statusverschillen worden geaccepteerd wanneer ze als billijk worden ervaren. Het bleek dat mensen beter werkten wanneer personeel met een hogere status activiteiten van personeel met een lagere status in gang zetten. Daardoor bleek het dus belangrijk dat de groepsleden de statushiërarchie als eerlijk ervaren.

Het hanteren van uiterlijke kenmerken om een status aan te geven draagt ook bij tot het communiceren rondom status. → **Statussymbolen** Wanneer de gebruikte statussymbolen niet congruent zijn met iemands status, dan ervaart men **statusincongruentie**. Mensen kunnen conflicten ervaren als ze lid zijn van groepen met verschillende **statuscriteria**.

2.3 Groepsbesluitvorming

Het nemen van beslissingen in groep geeft vaak betere oplossingen dan individuele beslissingen, maar kent wel verschillende problemen.

- nadelen van groepsbeslissingen :
 - trager
 - verantwoordelijkheid kan niet worden geïndividualiseerd
 - overdreven invloed van dominante personen
- voordelen van groepsbeslissingen :
 - kwalitatief betere beslissingen
 - vollediger behandeling van het probleem
 - verschillende aspecten aanhalen
 - acceptatie van de oplossing achteraf is groter
 - effectiviteit van groep is superieur indien samenwerking goed verloopt

2.3.1 Groupthink

Wanneer mensen zich sterk betrokken voelen bij een groep gaan ze zich makkelijker tot een vorm van unanieme beslissing laten verleiden, zonder rekening te houden met mogelijke alternatieve of meer realistische oplossingen. De efficiëntie van het beslissingsproces wordt negatief beïnvloed.

Kenmerken groupthink :

- leden rationaliseren elk verzet
- twijfelaars worden onder druk gezet om het alternatief te ondersteunen waaraan de meerderheid de voorkeur geeft
- om schijn groepconsensus op te houden worden twijfels niet geuit
- groep interpreteert stilzwijgen twijfelaars als ondersteuning meerderheid

Dit fenomeen wordt in de hand gewerkt door een 'sterke' leider die meningen kan doordrukken.

Vermijden van dit fenomeen kan door vooraf iemand de rol van 'advocaat van de duivel' toe te kennen, door een externe specialist uit te nodigen en door de groep geen nieuwe informatie te onthouden.

2.3.2 Groupshift

Mensen in groep durven in hun beslissingsgedrag meer risico's nemen dan wanneer ze alleen moeten beslissen.

Groupshift kan als een speciale vorm van groupthink worden gezien.

2.3.3 Enkele technieken voor groepsbesluitvorming

- **Brainstorming**
 - Besluitvorming techniek gericht op het genereren van ideeën, minder om tot oplossingen te komen.
 - Kritieken :

- Niet gestructureerd
- Kans om van doelstelling af te wijken
- Soms problemen om te besluiten
- Luidste roepers komen meest aan bod
- **Nominale groepstechniek**
 - Voortbouwend op principes van brainstorming maar gestructureerder
 - Ieder moet op zijn beurt ideeën geven, zo krijgt iedereen de kans
 - Stemming wordt georganiseerd na al de ideeën
 - Het individueel denken wordt hierdoor niet beperkt
- **Delphi-techniek**
 - Vanuit een groep een planning op te maken of creatief idee scheppen
 - Essentie = genereren van ideeën, op anonieme manier, bij personen die fysisch niet samen zitten.
- **Elektronisch vergaderen**
 - Integratie van de nominale groepstechniek en PC
 - Maximaal 50 personen

Hoofdstuk 3: Diversiteit op het werk

1. Lagen van diversiteit

Met diversiteit wordt hier de veelheid aan verschillen die kunnen bestaan tussen werknemers, of mensen in het algemeen, bedoeld. Diversiteit slaat op het geheel van individuele verschillen die elke persoon uniek maken. Niet enkel verschillen tussen mensen worden hierbij onder de aandacht gebracht, maar ook overeenkomsten. Omgaan met diversiteit betekent dus dat met beide rekening moet worden gehouden.

Individuele kenmerken als oorzaak van diversiteit worden soms ingedeeld en voorgesteld zoals de schillen van een ui.

AFBEELDING

- **persoonlijkheid** als central oorzaak van diversiteit: verschillen tussen je eigen persoonlijkheid en die van collega's kunnen bepalend zijn voor de manier waarop je met hen omgaat
- **interne of primaire dimensie:** kenmerken waar we zelf geen invloed op hebben (vb ras, geslacht,...), maar die sterk bepalend zijn voor onze attitudes, verwachtingen en veronderstellingen.
- **Externe of secundaire dimensies:** bestaan uit externe invloeden. Eigenschappen waar we zelf meer controle over hebben.
- De buitenste laag betreft eerder factoren met betrekking tot de organisatie zelf, zoals anciënniteit en functie, en zijn dus vooral van toepassing binnen A&O

2. Enkele theorieën over discriminatie

Discriminatie volgens A&O : *any distinction, exclusion or preference made on the basis of race, colour, sex, religion, political opinion, national extraction or social*

origin, which has the effect of nullifying or impairing equality of opportunity or treatment in employment or occupation.

Men onderscheidt 2 vormen van discriminatie :

- **open discriminatie** : leden van bepaalde groep worden openlijk anders behandeld dan leden van een andere groep
- **subtiele discriminatie**: bepaalde groepen worden nadelig behandeld op basis van factoren die slechts indirect gelinkt kunnen worden aan de kenmerken van deze groep.

- ***De realistisch conflicttheorie***

Dit is een eerder economisch georiënteerde theorie. Deze theorie vertrekt van de veronderstelling dat intergroepsconflicten enkel ontstaan in zero-sum situaties. Dit zijn situaties waarbij winst voor de ene groep, verlies voor de andere groep betekent. Dit houdt dus concreet in dat beide groepen bepaalde doelen willen bereiken die onverenigbaar zijn.

Aan de basis van deze theorie ligt **Sherif e.a.** met de zomerkampstudies, ook gekend als het 'Robbers Cave' onderzoek. (1 kamp, → hecht maken groep → opsplitsen in 2 kampen waar ze elkaar moesten beconcurreren → hevige rivaliteit, zelf tss bestaande vriendschappen → De discriminerende gedragingen hielden echter pas op wanneer er een gemeenschappelijk groepsdoel werd gecreëerd.)

Conclusie: Conflicten tussen groepen zijn het gevolg om schaarse goederen. Een manier om dit conflict te laten verdwijnen is het introduceren van aantrekkelijke gemeenschappelijke doelen. Ook het veranderen van de status van deze goederen kan het conflict doen oplossen. Maar competitie hoeft niet altijd expliciet aanwezig te zijn. Een persoon kan ook de perceptie hebben van competitie, ook al is die er objectief gezien niet.

Ook kan competitiegevoel er komen door een gevoel van **relatieve deprivatie**. Men denkt daarbij dat men als *ingroup* slecht bedeed is in vergelijking met een bepaalde *outgroup*. Hier komt het fenomeen van de *vergelijkingsander* de kop opsteken. Niet de objectieve status van de eigen job wordt bekeken, maar de status in vergelijking met deze van een collega. Deze relatieve deprivatie kan een persoonlijke (*eigenbelang*) of een sociale invulling (*groepsbelang*)

Kritiek : In een later experiment werd aangetoond dat de realistische conflicttheorie evenwel niet helemaal, of toch niet altijd opgaat.

- ***De sociale identiteitstheorie***

Volgens de sociale identiteitstheorie van **Tajfel** en **Turner** streeft elke persoon naar een positief-zelfconcept. Het zelfconcept bestaat zowel uit een persoonlijke als uit een reeks van sociale identiteiten (*deel van zelfconcept dat wordt afgeleid uit het lidmaatschap van een (sociale)groep samen met de waarde en het emotionele belang dat aan dit lidmaatschap wordt gehecht*). Deze sociale identificatie met een groep houdt dus in dat er naast een **cognitief** aspect (*besef dat je tot een bep groep behoort*) en een **affectief** aspect (*hoe gelukkig ben je met het lidmaatschap*) ook een **evaluatieve** component (*is de lidmaatschap pos of neg*) is. Dit gebeurt door de eigen groep te vergelijken met een andere groep. Als deze vergelijking in het voordeel van de eigen groep uitvalt, verkrijgt het individu een positieve sociale identiteit en hierdoor ook een positiever zelfconcept. Mensen willen behoren tot groepen die zich positief onderscheiden van anderen. Mensen zullen ook leden van de eigen groep bevoordelen (**ingroepfavoritisme**).

Het fenomeen van **ingroepfavoritisme** maakt dat attributies die men maakt bij succes

en falen gunstiger zijn voor ingroepleden dan voor hen uit de outgroepleden. Binnen een A&O context heeft men vastgesteld dat het gemeenschappelijk taalgebruik dat verwijst naar ingroepkenmerken het ingroepfavoritisme stimuleert.

- ***Het criminaliteit-attractiviteit paradigma en de contacthypothese.***

Het paradigma van **Byrne** stelt dat mensen zich meer zullen aangetrokken voelen tot een bepaalde groep wanneer er meer gelijkenissen zijn tussen de leden onderling. In het onderzoek werden meer positieve eigenschappen toegeschreven aan mensen waarvan proefpersonen dachten dat ze qua attitude sterke gelijkenissen met zichzelf vertonen. Het paradigma wijst erop dat het bij intergroepsconflicten belangrijk is om gelijkenissen tussen groepen te benadrukken. Het is niet zozeer de kenmerken van de groep op zich die belangrijk zijn, maar wel de perceptie ervan. Bij het omgaan met conflicten is het daarom van belang om enerzijds te focussen op overeenkomsten en anderzijds de verschillen te minimaliseren.

→ Overtuigende communicatie over de outgroep kan effectief zijn om discriminatie te verminderen, maar het effect daarvan is beperkt, enkel dit is niet voldoende.

Een meer effectieve benadering wordt aangereikt via de **contacthypothese**. Direct contact tussen de leden van de in- en outgroep zal in bepaalde omstandigheden een vermindering teweegbrengen van vooroordelen en discriminatie.

3. Discriminatie de lagen doorlicht

3.1 Geslacht/gender

Mannen en vrouwen verschillen qua werkwaarden :

- mannen : richten zich meer op individuele en competitieve waarden, en ambiëren meer intelligentie, dynamisme, energie en assertiviteit
- vrouwen : richten zich meer op samenwerking en eensgezindheid en waarderen meer doordachttheid, flexibiliteit, eerlijkheid en opmerkzaamheid.

Vrouwen worden nogal eens benadeeld omdat ze afgewogen worden tegen mannelijke standaarden. = **male-as-syndroom**. Bij gelijk betrekkingen en gelijke prestaties krijgen mannen nog makkelijker kansen op training en promotie. Anderzijds komt het vaak voor dat vrouwen hun vaardigheden onderschatten en daardoor hun vooruitgang beperken. (*wordt niet beïnvloed door anciënniteit, opleiding, ouderlijke verplichtingen.*) In nagenoeg alle culturen is er een mannelijke en vrouwelijke cultuur, waardoor genderrollen zo moeilijk te doorbreken zijn. (*man/vrouw jobs*)

Zowel bij mannen als bij vrouwen is de tewerkstellingsgraad in de laatste decennia sterk gestegen. Toch blijft er in België een kloof van ongeveer 20% tussen de 2 geslachten. Vrouwen worden vaak geconfronteerd met een **glass ceiling (glazen plafond)**. Deze onzichtbare barrière weerhoudt vrouwen ervan om door te groeien naar topposities. Wie dit glazen plafond bereikt, en er tegenaan 'botst' raakt gedemotiveerd. De hoogste managementposities zijn immers zichtbaar doorheen een transparant plafond, maar ze zijn onbereikbaar. Ook worden vrouwen minder betaald voor dezelfde jobs dan mannen.

Volgens sommigen is de loonkloof tussen de geslachten geen rechtstreeks gevolg van directe discriminatie, maar eerder van een diepgewortelde visie over het potentieel van vrouwen, hun redenen om te werken en de waarde van hun werk. Het glazen plafond bestaat over de hele wereld en wordt aanzien als de voornaamste reden

waarom vrouwen hun eigen bedrijf opstarten.

Seksuele intimidatie (sexual harassment): gelinkt aan een mannelijke cultuur, beklemtoont de seksuele stereotypen:

- De ideale of echte man : stoerheid, voetbal,...
- Mannen die zich duidelijk als niet-vrouwen profileren
- Het 'normale' van heteroseksualiteit

Onderzoek toont aan dat:

- vijandig seksisme = seksistische grappen + seksuele discriminatie
- masculiene omgeving belet openheid : vrouwonvriendelijkheid en homofobe taalgebruik, vloeken, afbeeldingen
- kantooromgeving : ongepaste commentaar, fysieke avances

Gevolgen : -nervositeit –depressie

- negatieve gevolgen tov concentratie en productiviteit en absentisme

3.2 *Etniciteit*

20% van de grootsteden bestaat uit leden van etnische minderheidsgroepen. Ook in dit verband spreekt men van een glazen plafond. Uit een onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de ondervraagden uit de etnische minderheidsgroepen dacht dat ze niet dezelfde kans op carrièresucces hadden en minder zouden verdienen dan hun blanke collega's. Ze schatten promotiekansen vrij laag, en kregen racistische opmerkingen op het werk. Hebben een lagere ontevredenheid en zijn minder betrokken bij het werk en hebben een grotere kans op turnover.

Verklaringen gepercipieerde glazen plafond :

- discriminatie op basis van hun naam bij sollicitaties
- lagere verloningen
- lagere kans op board room functie

3.3 *Leeftijd*

Daling van de geboortecijfers + stijging van de levensverwachtingen.

Ageism (discriminatie op basis van leeftijd) is een groeiend probleem. Wel sectorgebonden.

Terwijl men er vroeger van uiting dat ouderen eerder naar desengagement neigden, maakt recenter toch meer de **activating theorie** opgang. Daarbij stelt men dat ouderen toch geactiveerd kunnen blijven mits er voldoende uitdaging voorhanden is.

Een negatieve houding tov ouderen leidt dan ook niet zelden tot negatieve persoonlijke gevolgen die kunnen uitmonden in gevoelens van **burnout**. Dit is een situatie die optreedt als gevolg van sterke stressgevoelens en die zich kenmerkt door 3 dimensies: **(emotionele) uitputting, cynisme** en een **tekort aan persoonlijke verwezenlijkingen (ineffectiviteit)**

Ageism houdt een aantal niet-objectieve stereotypen in: *Onderzoek* : Ouderen zijn in vergelijking met jongere collega's gemiddeld meer tevreden en hebben een sterkere job involvement, ze zijn meer betrokken met de organisatie en zijn meer gemotiveerd door de jobinhoud en minder door financiële beloningen. *Empirisch* : Ouderen presteren niet slechter en kunnen meer op hun uitgebreide ervaring terugvallen. *Vaardigheidstest*: ze scoren beter, en ze laten minder snel de organisatie vallen en zijn minder vaak afwezig.

Een aantal initiatieven is bekend waarbij de inzet van oudere werknemers zeker tot voordelen van de organisatie kan leiden : vb inzet tijdens opleidingen, of als mentro.

De opgedane ervaring van ouderen kan ook benut worden tijdens nieuwe ontwikkelingsinitiatieven. Men kan rekening houden met de veranderde fysieke noden en speciale dingen voor hen doen (inrichten speciale werkplaatsen). Wel opletten dat stereotypen niet versterkt wordt en stigmatisering niet wordt beklemtoond.

3.4 Andere gronden voor discriminatie

- seksuele geaardheid
- HIV besmettingen
- Culturele norm over ideale man/vrouw
- Fysieke handicap (wel inschakelingpremie van de Vlaamse OH)

4. Omgaan met diversiteit

Op wettelijk vlak probeert men een gelijke kansenbeleid te stimuleren door zogenaamde affirmatieve acties. Via verschillende richtlijnen worden landen aldus aangezet hun wetgeving te richten op meer diversiteit op de werkplaats en discriminatie tegen te gaan.

Door goed om te gaan met diversiteit kan een organisatie er een competitief voordeel uithalen.

4.1 Managen van diversiteit

Het effectief managen van diversiteit kan leiden tot een competitief voordeel. Turnover en absentisme ligt hoger bij vrouwen en etnische minderheden omdat zij niet op gelijke voet behandeld worden. Niet alleen het gedrag, maar ook de attitudes van WN zijn gerelateerd aan diversiteitsmanagement.(mensen die verschillen voelen zich vaak minder betrokken,minder tevreden,...) De mentale en fysieke mogelijkheden van WN moeten voldoende gemanaged worden. Managers dienen individuele verschillen te erkennen en bovenal te waarderen. Elke werknemer kan namelijk met zijn eigen specifieke kwaliteiten op zijn manier bijdragen tot de organisatie en haar doelstellingen.

Voordelen van diversiteit :

- *Lagere kosten en gunstiger werknemersattituden* : Werknemers die de organisatie verlaten (turnover) of die afwezig blijven kosten geld
- *Effectievere rekrutering* : Competente werkkrachten aantrekken en kunnen vasthouden geeft een competitief voordeel. Bovendien kan diversiteit onder de werknemers voor een verbeterde klantenservice zorgen.
- *Verhoogde verkoop, marktaandeel en inkomsten* : Diversiteit onder werknemers is het spiegelbeeld van de diversiteit van de consument. Het is van belang dat het bedrijf hun producten zo ontwerpen dat ze voor verschillende doelgroepen aantrekkelijk zijn. Men vermoedt dat een divers team meer unieke ideeën zal genereren en bovendien het probleem ook vanuit verschillende perspectieven zal bekijken.
- *Verhoogde creativiteit en innovatie* : Een meer diverse werknemerspopulatie levert meer creativiteit en innovatie omdat diverse ideeën en perspectieven aan bod kunnen komen.
- *Problem solving en productiviteit* : Hoewel uit sommige studies blijkt dat heterogene roepen beter in staat zijn om problemen op te lossen, toch is deze conclusie niet algemeen. Het tijdsperspectief speelt hier ook een rol.

De belangrijkste les die hieruit kan getrokken worden is dat het louter samenbrengen

van mensen met een verschillende achtergrond geen voldoende voorwaarde is om voordeel te putten uit diversiteit. Er moet voldoende aandacht zijn voor het trainen van werknemers in het omgaan met de individuele verschillen.

4.2 Toepassing van een diversiteitbeleid

4.2.1 Barrières

Er bestaan verschillende processen die het invoeren van een diversiteitbeleid belemmeren. We bespreken hier de belangrijkste barrières :

- *Onjuiste stereotypen en vooroordelen* : Men gelooft dat verschillen geen voordeel bieden. → inboeten op kwaliteit en competentie
- *Etnocentrisme* : Het gevoel dat eigen cultuur superieur is aan andere
- *Slechte carrièreplanning* : Men moet voldoende carrièremogelijkheden voorzien voor alle groepen binnen de organisatie
- *Een vijandige werkomgeving voor minderheden* : medewerkers worden uitgesloten voor allerlei sociale activiteiten
- *Een gebrek aan bedrijfspolitikale kennis bij diverse medewerkers* : vrouwen en etnische minderheidsgroepen worden meestal uitgesloten van de netwerken in organisaties.
- *Moeilijkheid om een evenwicht te vinden tussen werk en gezin*
- *Vrees voor positieve discriminatie* : de ene zijn brood is de andere zijn dood
- *Diversiteit is geen prioriteit* : Werknemers klagen vaak dat ze de tijd die ze spenderen aan diversiteit eigenlijk aan 'echt werk' hadden kunnen spenderen
- *De noodzaak om de verloning en evaluatie te herzien* : Zowel de verloning als de evaluatie moet bijdragen aan het effectief managen van diversiteit.
- *Weerstand tegen verandering*

4.2.2 Hoe diversiteitmanagement toepassen?

8 mogelijke strategieën :

- *inclusie/exclusie* : proberen het aantal diverse medewerkers op elk niveau in de organisatie te verhogen
- *ontkennen* : organisaties ontkennen dat er verschillen bestaan
- *Assimilatie* : elke nieuwe medewerker zal zich aanpassen aan de dominante groep.
- *Onderdrukken* : verschillen worden onderdrukt of ontmoedigd
- *Isoleren* : diverse medewerkers worden uitgesloten
- *Aanvaarden* : de verschillen worden erkend, maar ze worden niet gewaardeerd.
- *Relaties opbouwen* : goede relaties opbouwen kan elk verschil overbruggen
- *Wederzijdse aanvaarding aanmoedigen* : hier erkennen en aanvaarden mensen individuele verschillen en vooral ook het feit dat alles kan en mag veranderen.

Inclusie, relaties opbouwen en wederzijdse aanvaarding aanmoedigen blijken veelal de meest effectieve opties.

In 1992 publiceerde Morrison een onderzoek dat een mijlpaal betekende voor het diversiteitbeleid. Zij vond 52 praktijken die ze indeelde in 3 hoofdthema's.

- **Aansprakelijkheid** : slaat op de plicht die managers hebben om eerlijk om te gaan met diverse medewerkers

1. Directe interventie van het topmanagement
2. Groepen binnen het bedrijf die diversiteit verdedigen
3. Nadruk op statistieken en profielen in verband met gelijke kansen
4. Opnemen van diversiteit in prestatie-evaluatie
5. Opnemen van diversiteit in criteria voor promotie
6. Opnemen van diversiteit in de planning voor de opvolging van managers
7. Werk-en-familie beleidsmaatregelen
8. Beleid tegen racisme en seksisme
9. Sociale audit of attitudesurvey
10. Gelijke kansen commissie

- **Ontwikkeling:** kan aangewend worden om de diversiteit te verhogen. Steunt op vorming en opleiding en is relatief nieuw in het diversiteitsbeleid. Het is gericht op het klaarstomen van de WN voor meer verantwoordelijkheid en vooruitgang in hun carrière

1. Diversiteitstrainingprogramma's
2. Netwerken en ondersteuningsgroepen
3. Ontwikkelingsprogramma's voor alle high potentiaal managers
4. Informele netwerkactiviteiten
5. Jobrotatie
6. Formeel besturingsprogramma
7. Informeel mentoringprogramma
8. Ontwikkelingsprogramma's bij aanwerving van alle high potentials
9. Interne training (bv talen)
10. Beloningen en evenementen

- **Rekrutering :** focust op sollicitanten die bereid zijn om uitdagende taken aan te nemen.

1. Gerichtte rekrutering van niet-managers
2. Externe rekrutering van sleutelfiguren
3. Duidelijke uitstraling van het diversiteitsbeleid
4. Corporate image dat liberaal en progressief is
5. Overeenkomsten met scholen en universiteiten
6. Incentives zoals extra verloning
7. Stages
8. Publicaties of public relations die diversiteit benadrukken
9. Gerichtte rekrutering van managers en specialisten
10. Sluiten van partnerschap met niet-traditionele groepen

Hoofdstuk 4 Arbeidsmotivatie en –satisfactie

1. Arbeidsmotivatie

1.1 De complexiteit van motivatie

- Arbeidsmotivatie;
 - Het individueel aspect omvat ondermeer de beschikbare vaardigheden, kennis, bepaalde trekken, emoties, gemoedstoestanden, vertuigingen en waarden, etcetera.
 - Het situationeel aspect omvat taakaspecten, de fysieke omgeving, beloningssystemen, ondersteuning, normen, organisatiecultuur, et cetera.
- Afhankelijk van de specifieke combinatie van deze elementen zal een bepaalde ‘arousal’ ontstaan die aandacht opwekt en werknemers een richting (doel) laat inslaan. Dit kan gebeuren met een bepaalde intensiteit en doorzetting of volharding.
- In essentie wordt motivatie gekenmerkt door twee elementen: doelgerichtheid en de handeling die gesteld wordt om het doel te bereiken.

1.2 Inhoudelijke theorieën en procestheorieën

- Inhoudelijke theorieën gaan in op datgene wat in de persoon en/of zijn omgeving de aandacht trekt, gedrag oproept en dat gedrag gaande houdt.
- In moderne motivatietheorieën is er wel een cognitieve component en wordt er melding gemaakt van doelen, of behoeftenbevrediging als een soort doelstelling of van opbrengsten.
- Procestheorieën gaan in op de manier waarop gedrag wordt geactiveerd, hoe er richting aan gegeven wordt en op welke wijze het wordt voortgezet of veranderd
 - Cognitieve benadering; rationele, beredeneerde en bewust keuzes staan centraal
 - Reinforcementtheorieën; operante conditionering
- Verschillende benaderingen leggen andere accenten, en het is slechts via de combinatie van inzichten, afhankelijk van de concrete vraagstelling, dat men tot het begrip van motivatie kan komen.

1.3 Algemene motivatietheorieën

OB-Mod (Organizational Behaviour Modification)

- Vooral reinforcement, op het proces gericht
- **Skinner**, operante conditionering, grondlegger gedragstherapie
- Gedrag wordt vertoond in functie van de gevolgen
- OB-Mod is erop gericht het effect van bepaald organisatiegedrag te wijzigen met als bedoeling het eigenlijke gedrag te laten veranderen.
- Centraal staan drie variabelen: stimulus (datgene dat gedrag uitlokt), respons (bijvoorbeeld productiviteit, absenteïsme) en beloning (iets waardevols) als reinforcer of bekrachtiger.
- Kritiek
 - Meer kwantitatief gericht dan kwalitatief
 - Effectiever in productieomgeving
 - Weinig aandacht voor individuele verschillen

- Stukloon (betaald voor elk afgeleverd product, \diamond uurloon) plaatst een te zware druk op de werknemers
- Organisatie bepaalt gedrag van de werknemers, weinig speelruimte voor individueel initiatief
- Soms ook onbewust toegepast; bv op tijd beginnen als men weet dat iemand te laat zal zijn)
- Behaviour modification geïllustreerd;
 - Identificeren van probleemgedrag (bijvoorbeeld, frequentie van systematisch te laat komen)
 - Analyseren welke oorzaken kunnen gedetecteerd worden (onder andere via gesprekken) en tot welke gevolgen deze leiden onder de huidige omstandigheden (bijvoorbeeld, tijdsverlies of irritatie bij de collega's)
 - Behavior Modification: men gaat de gevolgen van het gedrag manipuleren via
 - beloningen of straffen, zodanig dat gewenst functioneel gedrag eerder zal optreden (reinforcement) en ongewenst gedrag eerder zal verdwijnen (extinctie)
 - Evalueren door resultaten systematisch na te gaan en te meten (vergelijking met de initiële frequentie van te laat komen); nagaan of het gedrag veranderd is

Need gratification (behoeftebevrediging)

- Cognitief en inhoudelijk
- **Maslow**
- Mensen gaan gedrag vertonen om aan behoeften te voldoen
- Het streven naar behoeftebevrediging houdt in feite nooit op
- Hierarchie
- Hoe hoger in de beroepshierarchie, hoe meer men zich ook door hogere behoeften laat leiden
- Positieve correlatie tussen behoeftebevrediging en levenstrevedenheid
- **Adelfer** is de behoefte-theorie gaan herformuleren, zonder dwingende hiërarchie => ERG-theorie
 - *Existence* (materiële behoeften: fysiologische en veiligheidsbehoeften)
 - *Relatedness* (sociale behoeften, verbondenheid)
 - *Growth* (groeibehoeften: 'esteem' en zelfactualisatie)
- De behoeften kunnen zich tegelijkertijd manifesteren
- Alternatieve behoefte-theorie van **McClelland**;
 - *need for achievement (nAch)*: de behoefte om te presteren en te excelleren, iets moeilijk willen aanvaarden, organiseren van dingen op een snelle en onafhankelijke manier, competitiegericht.
 - *need for power (nPow)*: de behoefte om te beïnvloeden, anderen te sturen; ook gericht op discipline en respect.
 - *need for affiliation (nAff)*: de behoefte om interpersoonlijke relaties aan te gaan en te behouden, om aan te sluiten bij groepen, om geliefd te willen zijn.
- Deze theorie gaf aanleiding tot de TAT Thematic Apperception Test

Two Factor theory (twee factorentheorie)

- Inhoudelijk en cognitief

- **Herzberg**
- Onderscheid satisfiers – dissatisfiers, motivators – hygiene factors, intrinsieke factoren – extrinsieke factoren
- Positieve werkmotivatie treedt op onder invloed van de aspecten die te maken hebben met de inhoud, hygienefactoren hebben weinig of geen invloed
- Job design school; de bedoeling is een taak dusdanig te verruimen/verrijken voor meer autonomie, erkenning, verantwoordelijkheid, ...
- Toepassing;
 - eliminatie van controlemechanismen op het werk
 - persoonlijke verantwoordelijkheid geven aan werknemers
 - vrijheid van jobuitvoering toekennen
 - ruimte creëren om expertise te laten opbouwen

1.4 Organisationale motivatietheorieën

Goal-setting theory (doelstellingentheorie)

- cognitief en procesmatig
- **Locke en Latham**
- *Behoeften*; overleven en welzijn tot doel, fysiologische, psychologische behoeften, ...
- *Waarden*; wat een individu wil bereiken/behouden
- *Doelstelling*; qua betekenis hetzelfde als waarden maar zijn veel specifiek en staan veel dicht bij het eigenlijke gedrag
- Motivatie is hoog als;
 - de doelstelling concreet/specifiek is: hoe specifiek, hoe meer het gedrag duidelijk gericht kan worden
 - de doelstelling niet te gemakkelijk is, maar ook niet te moeilijk
 - de doelstelling geaccepteerd wordt door de betrokkene
 - de werknemer feedback krijgt om eventueel de prestatie bij te sturen, en liefst ook beloond wordt indien het doel wordt behaald
- publiekelijk bekende doelen generen een hogere betrokkenheid dan wanneer alleen de chef en de werknemer ze kent
- toegekende doelen zijn effectiever dan zelf gestelde doelen
- kritiek
 - Geen motivatietheorie maar praktische aanpak gericht op motiveren van werknemers
 - Geen rekening gehouden met persoonlijkheid
- Toepassing; prestatiegerichte verloningsbeleid

Equity theory (bilijkheidstheorie)

- Cognitieve theorie en vrij procesgericht
- Theorie van Adams, ouwt voort op cognitieve dissonantietheorie
- Elementen
 - $I = \text{input}$ (bijvoorbeeld geleverde prestatie)
 - $O = \text{output}$, opbrengst (bijvoorbeeld verloning)
 - Persoon i, die de verhouding tussen persoonlijke input en output percipieert
 - Persoon j, die als vergelijkingsander wordt beschouwd; waarmee persoon i zich vergelijkt (referentiepersoon).



Gepercipieerde onfaire situatie

- Als ze niet gelijk is, dan zet dit aan tot een bepaald gedrag om ervoor te zorgen dat die verhouding wel (ongeveer) gelijk wordt; streven naar bilijkheid/evenwaardigheid
- Verschillende aanpakstrategieën
 - o gedragsmatig:
 - ☐ veranderen van input
 - ☐ veranderen van output
 - ☐ vergelijkingsander aanzetten om in- of output te veranderen
 - ☐ terugtrekking
 - o cognitief:
 - ☐ herinterpretatie van eigen in- of output
 - ☐ herinterpretatie van in- of output van vergelijkingsander
 - ☐ veranderen van vergelijkingsander
- bedrijfsdiefstallen plegen om situatie recht te trekken
- als er in een organisatie weinig communicatie bestaat, is het gevaar reeel dat ‘verhaaltjes’ de ronde beginnen te doen.
- *Organizational justice*; mate van gevoel van eerlijke behandeling
 - o distributieve rechtvaardigheid: de ervaren rechtvaardigheid bij het verdelen van middelen en beloningen
 - o procedurele rechtvaardigheid: de ervaren rechtvaardigheid van het proces en de procedures die men hanteert om middelen en beloningen te verdelen
 - o interactionele rechtvaardigheid: de ervaren rechtvaardigheid van het gedrag van diegene die de beslissingen over de verdeling neemt, inclusief eerlijke communicatie, respect en vriendelijkheid
- objectieve feiten leiden niet noodzakelijk tot motivatie, wel de eigen subjectieve perceptie

***Expectancy theory (verwachtingstheorie)* → EXAMEN**

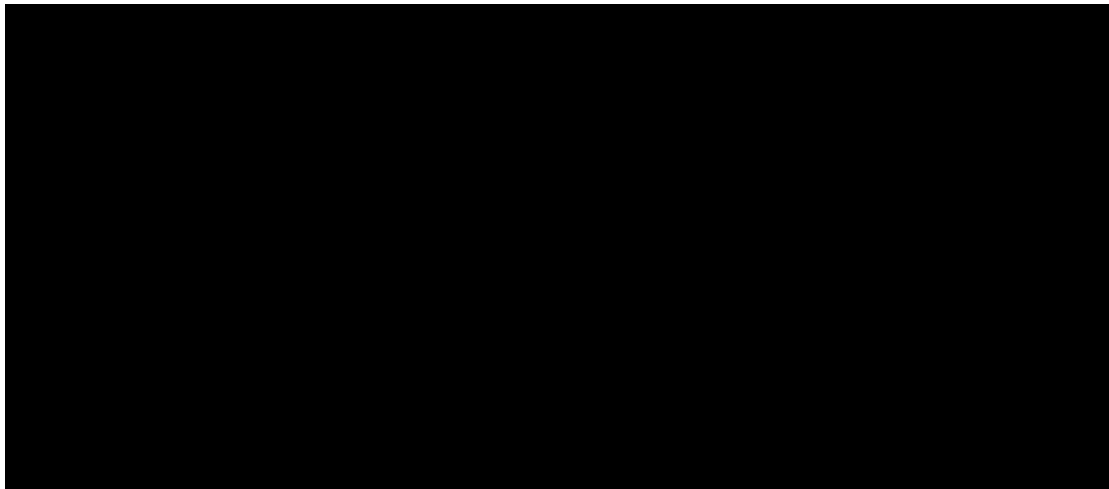
- Cognitief en procesmatig van aard
- Theorie van Vroom



5 componenten

- o *voorziene output (opbrengsten)*: bijvoorbeeld verloning, promotie, vakantiedagen, extra-legale voordelen, erkenning, ondersteuning
- o *valentie*: de waarde die men aan de voorziene opbrengsten toekent, in termen van attractiviteit, of de tevredenheid ermee (soms wordt dit in onderzoek op een schaal van +10 tot -10 uitgedrukt)
- o *instrumentaliteit*: de gepercipieerde relatie tussen het prestatieresultaat en het behalen van de opbrengsten of met andere woorden, in hoeverre denkt de werknemer dat zijn prestatieresultaat werkelijk zal leiden tot de beoogde opbrengsten. Dit kan dus zeer zeker individueel verschillend zijn (vaak uitgedrukt in probabiliteiten, van +1 tot -1)
- o *expectancy* (verwachting): de gepercipieerde relatie tussen inspanning en prestatieresultaat (uitgedrukt in probabiliteiten)
- o *force* (kracht): de grootte van de kracht of ervaren druk in de persoon als indicator van motivatie

- motivatiemodel



Social learning theory en zelf-regulering

- eerder reinforcement maar ook cognitief
- Door te kijken naar het gedrag van anderen (als een model) gaan we volgens

Bandura

- ons eigen gedrag aanpassen als de opbrengsten die het gedrag opleveren bij anderen ons aantrekkelijk overkomen.
- *Behaviour modeling* : als het gedrag positieve gevolgen kent gaat men het model imiteren
- Deze motivatiebenadering geldt ook als leertheorie en wordt regelmatig toegepast in tal van trainings en opleidingssituaties
- Toepassing; peterschap, mentoring
- Het is beter om van *regulering* te spreken dan van reinforcement of versterking, regulering heeft een *informatieve* en *motivationale* betekenis
- **Zelf-regulerende motivatiebenadering**, geen sociaal model nodig
- De kern van deze zelf-regulering is de betrokkenheid op doelen die men zichzelf bewust stelt en waarbij men ook via zelfevaluatie het gedrag in de loop van het proces kan bijsturen.
- Feedback ontvangen is belangrijk
- **Self-efficacy**
 - o Hierbij gaat het ook om de beoordeling van de eigen geschiktheid en van de eigen kennis, en om het aanpassingsvermogen. Het heeft te maken met persoonlijke controle en met het in de hand hebben van de situatie (omgeving)
 - o Hoe sterker SES, hoe sterker de verwachting de het gedrag tot succes leidt
 - o Goede voorspeller voor prestatiegedrag
- Cognitieve theorie aan de oorsprong, met gedragsmatige aspecten;
 - o Reinforcement => Skinneriaanse motivatiebenadering
 - o Goal setting
 - o Expectancy theorie
 - o Zelf-actualisatie; omgeving beheersen

Self-determination theory (zeldeterminatietheorie)

- *Een algemene situering*
 - o Metatheorie; een algemene theorie over motivatie

- Intrinsieke en extrinsieke belongingingen kunnen zowel positief en negatief op elkaar inwerken
- Binnen de ZDT wordt de kwaliteit van een uitgevoerde activiteit afhankelijk gesteld van de mate waarin die activiteit een aangepaste plaats krijgt binnen het self nl. gedefinieerd wordt in functie van het bevredigen van de basisbehoeften. Wanneer dit gebeurt leidt dit tot een kwalitatieve en autonome motivatie. Daarentegen, indien een activiteit niet aansluit bij een basisbehoefte dan geeft dit slechts aanleiding tot gecontroleerd gemotiveerde handelingen (en dus niet autonoom gemotiveerd) hetgeen een optimaal functioneren zou belemmeren.
- Autonome zelfgedetermineerde motivatie <> gecontroleerde motivatie
- ZDT is een empirisch ondersteunde theorie die focust op de manier waarop zowel intrinsieke als extrinsieke beloningen en behoeftebevrediging iemands zelfregulatie en welzijn beïnvloeden
- Wanneer een context mogelijkheden biedt om autonomie (keuze, initiatief), competentie (effectiviteit
- en optimale uitdaging) en verbondenheid (samenhorigheid) te ervaren, wordt voorspeld dat mensen een grotere zelfmotivatie en internalisatie zullen vertonen.

- *Het autonomiecontinuum*

- = het ervaren van keuze en het handelen in overeenstemming met de eigen wil
- Drie basistypes van motivatie
 - **Amotivatie**; elke intentie tot actie ontbreekt
 - **Intrinsieke motivatie**; een maximaal autonome motivatietoestand interessant en prettig ervaren en leidt tot inherent tevredenheid
 - **Extrinsieke motivatie**; gedragingen worden uitgevoerd om doelen te bereiken die niet gerelateerd zijn aan de eigenlijke activiteit (bv beter zijn dan anderen)

individueen hebben de neiging externe regulatoren te internaliseren omdat dit helpt om beter te functioneren en aldus meer autonoom te gaan optreden
vb; geen internalisatie, niet werken als de baas niet kijkt

- De mate van internalisatie varieert volgens de vier extrinsieke factoren
 - *External regulation*; gecontroleerde motivatie (via beloningen en straffen). Men gaat een handeling uitvoeren om tegemoet te komen aan een externe vraag
 - *Introjected regulation*; iets meer zelfgedetermineerd
 - *Identified regulation*; meer vrijheid en autonomie omdat de activiteit meer congruent is met hun persoonlijke doelstellingen en identiteit.
De activiteit is betekenisvol voor het self, maar op zich niet aangenaam
 - *Integrated regulation*; meest volledige vorm van internalisatie, maar men heeft nog geen interesse in het gedrag zelf

- ☐ *Gecontroleerde motivaties*; externe regulatie en introjectie
- ☐ *Geautomatiseerde motivatie*; integrated & intrinsieke regulatie

- Psychologische basisbehoeften

- 3 basisbehoeften
 - ☐ *Autonomie*; de behoefte om het eigen gedrag en de nagestreefde doelen zelf te bepalen, te controleren en te organiseren; regulering door het self
 - ☐ *Competentie*; gerelateerd aan self-efficacy
 - ☐ *Verbondenheid* (relatedness); de behoefte aan relaties, om zich verbonden te voelen met anderen, affiliatiebehoefte zoals McClelland die voorstelde, nl. De nood aan sociaal contact
- Het zijn niet-bevredigde behoeften die leiden tot negatieve gevolgen voor de mens, zoals allerlei pathologieën
- De mate van ervaren behoeftebevrediging vertoont een positief verband met de resultaten van een prestatie-evaluatie door een leidinggevende en leidt tot meer welzijn

- Relatie tussen psychologische basisbehoeften en motivatietypes

Een werkklimaat dat bevrediging van de 3 basisbehoeften bevordert zal de intrinsieke motivatie van de werknemers versterken en aanzetten tot volledige internalisatie van extrinsieke motivatie en dit zal leiden tot belangrijke gevolgen zoals:

- ☐ Effectieve prestaties
- ☐ Jobtevredenheid
- ☐ Positieve werkgerelateerde attituden
- ☐ Organizational citizenship behaviour (OCB) (zie Hoofdstuk 1)
- ☐ Psychologische aanpassing en welzijn
- ☐ Organizational commitment (organisatiebetrokkenheid, zie verder)

Men onderscheidt intrinsieke waarden (bv zelfontplooiing, anderen helpen) en extrinsieke waarden (bv. macht, roem, status). Indien de drie basisbehoeften bevredigd worden, zal iemand vooral intrinsieke waarden nastreven, en daardoor optimaal functioneren. Extrinsieke behoeften zijn daarentegen eerder een compensatie voor het gefrustreerd zijn in de bevrediging van de basisbehoeften,

en worden daardoor als kwalitatief minder goed beschouwd. Zij zouden eerder tot onwelzijn leiden.

- Internalisatie kan men bevorderen door behoeftebevrediging te stimuleren
- Een bevrediging van de autonomie treedt op indien we weinig of geen externe druk ondervinden en onze wilskracht (volition) aan de orde is
- Verbondenheid is belangrijk omdat het de voorwaarden creëert om via informatie en steun meer autonomie en competentie te ervaren

- General causality orientation (algemene causaliteitsorientatie)

Als behoeftebevrediging niet wordt ondersteund leidt dit tot alienatie en worden oorzaken gezocht in de onmiddellijke sociale omgeving en in de ontwikkelmogelijkheden

Internalisatie van motivatie kan gestimuleerd worden door twee sets factoren

- ☐ Sociale omgeving;
jobinhoud en context.
Organisatieklimaat en Interpersoonlijke relaties
- ☐ Algemene causaliteitsorientatie (= persoonlijkheidseigenschap)
neiging tot orientatie naar de omgeving op een manier die zijn of haar zelfdeterminatie ondersteunt

Locus of Causality

- *Autonomiegerichtheid*; sociale omgevingen als autonomieondersteunend en zelfgedetermineerd te ervaren
- *Controlegerichtheid*; sociale omgevingen als controlerend of te controleren te ervaren
- *Amotivationale gerichtheid*; zichzelf als ongeïnteresseerd en niet betrokken te ervaren, eerder depressieve instelling

- Onderzoekstoepassingen binnen een A&O-context

○ *Autonomieondersteuning* veroorzaakt een behoeftebevrediging en bijgevolg ook meer arbeidssatisfactie, doorzetting, acceptatie van organisatieveranderingen en een betere psychologische aanpassing

○ *Situationele ondersteuning* van autonomiebehoefte van medewerkers kan meerdere vormen aannemen die cumulatief opereren

- ☐ *Communicatie en informatie*; een plausibele verklaring geven voor het waarom van een taak
- ☐ *Empathie*; erkennen dat de taak misschien toch niet zo interessant is
- ☐ *Participatie en betrokkenheid*; nadruk op keuzemogelijkheden bij de uitvoering en beslissingen in plaats van op controle
- ☐ ZDT blijkt een erg goede voorspeller van effectieve prestatie te zijn
- ☐ Intrinsieke motivatie vooral gekoppeld aan interessant werk dat men graag doet
- ☐ In situaties die als belangrijk worden bestempeld, maar onvoldoende intrinsieke aantrekkingskracht hebben, zal internalisatie nodig zijn opdat een activiteit voldoende positieve motivatie oproept.
- ☐ Bij saai werk is een autonome (maar extrinsieke) motivatie die het meest effectief is
- ☐ Gecontroleerde motivatie leidt tot kortdurende of helemaal geen effecten bij eenvoudige of vervelende taken

Relaties met andere motivatietheorieën, zie boek pagina 105ev

2. Satisfactie

2.1 Definitie

Het geeft de affectieve of emotionele respons weer die iemand vertoont ten aanzien van het werk

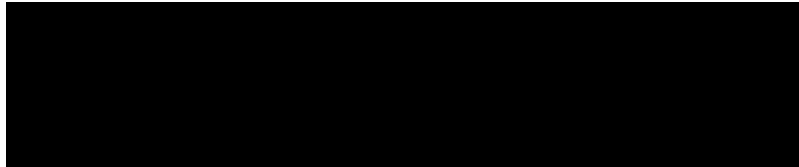
Verschillende invalshoeken om satisfactie te benaderen

- *Resultaat van het gedrag*; satisfactie ontstaat nadat het gedrag zich heeft voorgedaan
 - *Continueren van het gedrag*; satisfactie is onderdeel van een stur en regelsysteem, geen eindtoestand. De equity-theorie is een voorbeeld van deze invalshoek
 - *Oorzaak van gedrag*; gedrag dat als gevolg van dissatisfactie ontstaat
- Satisfactie is een proces dat constant in evolutie is, het is cyclisch

2.2 Satisfactietheorieën

- Indeling; theorieën die de nadruk leggen op de evaluatie van de werksituatie en theorieën die eerder individuele disposities centraal stellen

Evaluatie van de werksituatie



Discrepantietheorie

Satisfactie wordt bepaald door het waargenomen verschil tussen wat je verwacht en de feitelijke opbrengsten.

Als de discrepantie laag is, dan is de satisfactie hoog en omgekeerd

Need and value fulfillment

Arbeidssatisfactie wordt bepaald door de mate waarin het werk en de taakkenmerken een werknemer toelaten om aan de voor hem waardevolle opbrengsten te voldoen

Niet enkel realisatie van wensen maar ook verwachting van opbrengsten leidt tot satisfactie

Deze theorie komt voort uit de motivatietheorie van Vroom

Opbrengsten kunnen gezien worden als behoeften en als waarde

Billijkheidstheorie

Dit is in feite een combinatie van het eerdere discrepantiemodel en de billijkheidstheorie van Adams. Allereerst gaat een individu voor zichzelf nagaan of er een discrepantie is tussen wat het individu volgens hem hoort te ontvangen en hetgeen hij naar zijn waarneming feitelijk krijgt.

Satisfactie is een toestand die tot stand komt als gevolg van de vergelijking

Niet de objectieve werkelijkheid is van belang, maar wel iemands perceptie van die Werkelijkheid

Sociale referentiezone

Men vergelijkt de persoonlijke situatie niet met één persoon, maar met een bredere omgeving als referentiekader

Behalve collega's is ook de sociale groep waarmee men zich vergelijkt van de belang

Persoonlijke disposities

Zelfs na veranderingen in de situatie (namelijk verandering van job) bleven de algemene lijnen qua satisfactie grotendeels gelijk.

- Niet situationeel maar persoonlijk
- Genetisch component
- Persoonlijkheidscomponent
 - Persoonlijkheidsdimensie 'positieve affectiviteit' kan de arbeidssatisfactie gunstig beïnvloeden
 - Deze dimensie wijst op alertheid, activatie, enthousiasme, interesse, insiratie en meer algemeen op optimisme
- Emoties
 - Emoties en gemoedstoestanden bepalen ons handelen op het werk
 - Toch zouden organisaties makkelijker emoties kunnen beïnvloeden dan arbeidssatisfactie
- De verschillende benaderingen, waarbij enerzijds de arbeidssituatie centraal staat en anderzijds de meer persoonsgerichte benaderingen, kan men ook samenbrengen waardoor satisfactie het resultaat wordt van de persoonlijke interpretatie van de arbeidssituatie, mee beïnvloed door de persoonlijke eigenschappen

2.3 Meting van satisfactie

- Vragenlijsten, interviews, gedragsobservaties, ambtelijke en administratieve gegevens
 - aan te raden meer dan 1 methode te gebruiken
 - vragenlijsten worden het meest frequent gebruikt
 - *Gewogen evaluatie*; geassocieerd met het discrepantiemodel. De mening van een respondent over een aspect van zijn werk(situatie) wordt in verband gebracht met wat hij op dat gebied wenst of belangrijk acht.
- Problemen bij deze werkwijze

- ☐ Een bepaald resultaat kan men op verschillende manieren bekomen ($1 = 5 - 4 = 1 - 0$)
 - ☐ Men stelt vast dat vaak de wensscore toeneemt naarmate de waargenomen opbrengst stijgt
 - ☐ Het alternatief om de scores te vermeningvuldigen levert empirisch minder valide resultaten
 - *Beschrijvend*; beantwoording varieert op een continuum, bijvoorbeeld van 'geheel oneens' tot 'geheel eens' of van 'erg ontevreden'
 - *Globale methode*; één vraag; in welke mate ben je tevreden over je werksituatie
- even valide als gecompliceerde metingen, maar gecompliceerde metingen worden gebruikt als men specifieke informatie wilt

2.4 Arbeidssatisfactie in Vlaanderen

Vooraf de tevredenheid met aspecten van arbeidsinhoud blijkt de algemene tevredenheid te bepalen

2.5 Correlaten van arbeidssatisfactie

Satisfactie is niet zo een goede voorspeller voor prestatie

Te laat komen, aanwezigheid, personeelsverloop zijn significant gecorreleerd met satisfactie

Ervaren stress is sterk negatief gecorreleerd met satisfactie

Organizational commitment (organisatiebetrokkenheid) is sterk positief gecorreleerd met satisfactie

stress positief gerelateerd is aan absentisme, personeelsverloop en hartklachten, waardoor het indirect effect van jobsatisfactie op deze aspecten toeneemt.

‘Organizational commitment’ of organisatiebetrokkenheid geeft aan in welke mate een werknemer zich identificeert met de organisatie en betrokken is bij de doelstellingen van de organisatie

→ Hier ontbreekt veel informatie, pagina 115 ev !!!

2.6 Toepassing bij organisatieontwikkeling (organizational development)

Organisatieontwikkeling is in essentie gericht op organisatieverandering.

Managers helpen om veranderingen te plannen en door te voeren

→ **sociale audit**: inventarisatie van de aspecten van de werkomgeving waarover (on)tevredenheid heerst. → vergelijkingen maken → feedback

Duidelijke afspraken over wat wel en niet mogelijk is + haalbare tijdstippen, verwachte resultaten,... zijn zeker nodig

Hoofdstuk 5 : Autonome werksystemen en job design

1. Opsplitsing van de arbeid

Het **Taylorisme** is het leidende principe geweest bij het opzetten van productiesystemen. Het werd vooral populair omwille van duidelijke rendementsvoordelen. 1^e belangrijke toepassing : H.Ford : *Division of labour* Vooral in het kader van massaproductie werd het lopende band (assembly line) productiesysteem sterk gepropageerd. Productie werd hierbij opgesplitst in taken met een korte bedrijfscyclus. → Economisch rendement opdrijven

Nadelen van taaksplitsing :

- Repetitief werk
- Routine
- Lage joopsatisfactie
- Lage betrokkenheid (lage job involvement)
- Grote kans op aliënatie (vervreemding)

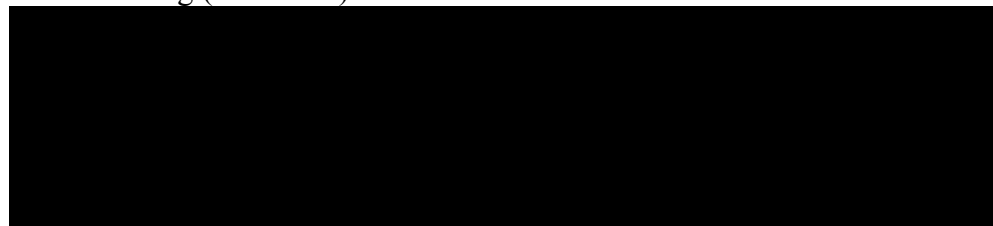
Negatieve eigenschappen bandwerk:

- Mechanisch bepaald werkritme
- Niet zelf controle kunnen uitoefenen over de activiteiten die men moet uitvoeren
- Repetitief
- Minimale vaardigheden
- Oppervlakkige mentale aandacht

Voor de werknemers kon dat leiden tot allerlei negatieve effecten zoals verveling, dalend moreel, gevoel van monotonie. Dit leidde dan weer tot een daling van de arbeidsontevredenheid en een achteruitgang van de mentale gezondheid.

Nu zou men dit als werkstress noemen. **Stress** kan gezien worden als een aanpassingsreactie aan vrij negatieve omgevingsstimuli, en leidt onder meer tot hormonale veranderingen die zich vaak ook in gedragsmatige handelingen uiten.

→ onderzoek van **Karasek** : Stress wordt sterk beïnvloed door een hoge arbeidsbelasting (workload) gekoppeld aan een gebrek aan keuzevrijheden in de taakuitvoering (discretion).



uitbreiding door Karasek → *Job Demand Control* model, en een van de belangrijke factoren bij het omgaan met stress wordt daar gelegd bij sociale steun

2. Coördinatie van opgesplitste arbeid

→ alles moet op een bepaalde manier gecoördineerd worden . De bijdragen van alle beroepen tracht men daarom op een bepaalde manier op mekaar te laten aansluiten, zoniet is het risico op chaos natuurlijk niet veraf.

Coördinatiemechanisme : departementaliseren, span of control en hiërarchie

2.1 Departementaliseren

Het indelen in departementen is de meest bekende manier om enerzijds

bedrijfsprocessen op te splitsen, om dan nadien via een bepaalde structuur of **organigram** aan te geven hoe de departementen met elkaar in verbinding staan.

→ *horizontale differentiatie*

criteria :

- *Functie* : Verschillende functionele gebieden worden dicht bij elkaar geplaatst en anderzijds afgescheiden van andere gebieden. Nadeel : soms dubbel werk
- *Proces* : Opsplitsing via activiteiten
- *Producten* : Operaties samenvoegen die eenzelfde of gelijkaardig product afwerken.
- *Geografische gebieden* → verkoopsgerichte organisatie of multinational
- *Klant of markt* → verkoopsgerichte organisatie
- *Ploegenarbeid/niet-ploegenarbeid*

2.2 Span of control

→ gerelateerd aan het werk van Henri Fayol.

Komt neer op de controlebreedte die men heeft als chef (*span of managerial responsibility*) Dit impliceert aan assumptie die stelt dat leidinggevende beperkt zijn in het aantal medewerkers die ze kunnen controleren. Vroeger : 7 ondergeschikten, nu is dit aantal nagenoeg onbeperkt, alhoewel dit niet altijd handig/praktisch is. Leiding geven aan een dergelijk hoog aantal is natuurlijk slechts doenbaar binnen een totaal andere organisatievorm. Men heeft het dan over vlakke organisaties met een erg beperkt aantal hiërarchische niveaus. Hierbij heeft de leidinggevende een meer coördinerende functie in plaats van een controlerend. → y theorie als leiderschapsvisie

2.3 Hiërarchie

Een Hiërarchie in een organisatie is een verticale ordening van de posities en functies vooral bedoeld om de rapporteringrelaties te expliciteren. (principe van Fayol) Op basis van de ordehiërarchie weet men wie aan wie rapporteert, en dus ook wie opdrachten mag geven.

Personen met een hoge zelfactualisatie hebben niet veel behoeften aan hiërarchie en voelen meer voor een vlakke organisatie. Maar bij een hoge nood aan zekerheid wordt een hiërarchie wel geapprecieerd.

- aantal niveaus hebben een invloed op de communicatie
- hiërarchie heeft een invloed op de carrièremogelijkheden

Indien er weinig niveaus zijn kan men nadruk leggen op horizontale beweging

3. Autonome werksystemen als reactie op taaksplitsing

Men heeft getracht meer oog te hebben voor de behoeften van werknemers.

Jaren '50 : *job rotatie* : van functie veranderen

job enlargement (taakverruiming) : taken met eenzelfde moeilijkheidsgraad te combineren in een nieuwe job

job enrichment (jobverrijking)

De Scandinavische landen wilden de productie, maar tevens ook de tevredenheid verhogen, ze maakten hierbij gebruik van de **methode van de parallele groepen**, wat gelijkaardig is aan het **principe van de autonome werksystemen**.

Oorspronkelijk was het productieproces volgens lopende band. Men ging dit systeem openbreken en de productie organiseren via kleine groepen werknemers die elke een volledige motor moesten afwerken met behulp van kleine lopende banden. De taakverdeling gebeurde in het team, waardoor ook tegelijkertijd job rotatie werd doorgevoerd. De arbeiders konden zelf de werkverdeling opstellen, de werkgroep organiseerde zich volledig autonoom. → productie steeg

Er kwam dus meer aandacht voor de behoeften en vragen van de werknemers en voor

de kwaliteit van het leven op de werkvloer, en niet enkel voor economische parameters. Hiermee was de aandacht voor de **quality of working life (QWL)** geboren. Met tegelijkertijd meer flexibiliteit, een daling van de kosten en een verhoogde productiviteit. Dit was een aanzet tot de verdere invoering van autonome werkgroepen, tevens als competitief voordeel.

3.1 Systeemtheorie

Jaren'60 in Engeland : Hoe kan het werk beter georganiseerd worden, met meer aandacht voor de werknemer. → **Tavistock** instituut: er wordt gewerkt aan een benadering van productieprocessen en algemene bedrijfsorganisatie geïnspireerd door de **systeemtheorie**.

Centraal staat het 'systeem'. Dit is een geheel van elementen die op een manier samenwerken en dat begrensd is. Binnen de grenzen werkt het systeem vrij autonoom; buiten de grenzen zijn er verschillende invloeden. De meeste systemen zijn **open systemen**, deze kenmerken zich dus door semi-permeabele grenzen en zijn niet helemaal afgesloten. Open systemen zijn flexibel, aanpasbaar en zelfregulerend.

Andere kenmerken :

- *Homeostase* : systeem streeft continu naar evenwicht. De interne toestand proberen behouden na verstoring
- *Equifinaliteit* : systeem streeft op verschillende manieren naar en bepaalde doelstelling of finaliteit.

Vanuit een *organic analogy* gaat men ervan uit dat organisaties kunnen gezien worden als open systemen.

→ **Open sociotechnisch systeem (STS)**. Het basisidee is hier dat elk productiesysteem nood heeft aan een (materiële) technologie en aan een sociale organisatie van mensen die met de technologie werken, en dit alles rekening houdend met de omgeving waarin het systeem ligt ingebed. Men streeft naar een suboptimalisatie van de subsystemen : het ene mag niet domineren over het andere.

Een STS is dus een open systeem waarbij de technologie en het sociale subsysteem in een suboptimaal evenwicht zijn. Het ontwerpen van een organisatiestructuur en van het productieproces vraagt aandacht voor 3 sleutelementen : het *technologisch subsysteem*, het *sociale subsysteem* en de *relevante externe omgevingsfactoren*.

3.2 Toepassingen: koolmijnen van Durham:

Ontstaan nieuwe mechanische ontginnings technieken. Men moest dus het werk herorganiseren. Laar precies omdat de technologie ging domineren, ging men zich oorspronkelijk anders organiseren. Nu 2 shifts → taaksplitsing, niet iedereen kenden alle uit te voeren taken. → problemen: niet meer multi-skilled, meer onderhandelingen, oa over loon, geen zelf-selectie meer voor de groepen, tegenwerkende shiften, competitie en geen evenwicht meer
→ op zoek naar middenweg tussen de traditionele methode en de huidige methode (*composite short wall methode*)
→ problemen → *composite long wall methode* (=taakverrijking of job enrichment)

Het basisidee van STS: het loopt in een subsysteem fout als 1 van de 2 subsystemen gaat domineren en als men zich focust om 1 systeem 100% te optimaliseren

→ hier geldt dus het principe van suboptimalisatie : beide subsystemen moeten dus gesuboptimaliseerd worden.

3.3 Toepassing: Autofabriek van Volvo

Men gaat het principe van de autonome groepen gaan toepassen in relatie tot een benadering volgens de socio-technische systeemtheorie. Bij het nieuwe productiesysteem zijn er verschillende kleine onafhankelijke lopende bandjes. Elke lopende band werkt onafhankelijk aan zijn eigen autoassemblage. De werkverdeling binnen een groep gebeurt zelf, en het ritme wordt bepaald op basis van wat de groepsleden aankunnen. → resultaten eerst positief, maar worden weer negatief.

→ nieuw project : Udevalla → verminderen van de arbeidsongevallen. → ook daling productiviteit

Beide voorbeelden zijn in feite doorgedreven toepassingen van het afzwakken van de technologische vereisten in het voordeel van sociale dimensie.

→ Gent : Men laat noch de techniek, nog de sociale dimensie domineren. Teams gaan een deel van de productie op zich nemen, en team bepaald hoe leden verdeeld worden : jobrotatie. + opnieuw invoeren van chefs

4. Job design als reactie op taaksplitsing

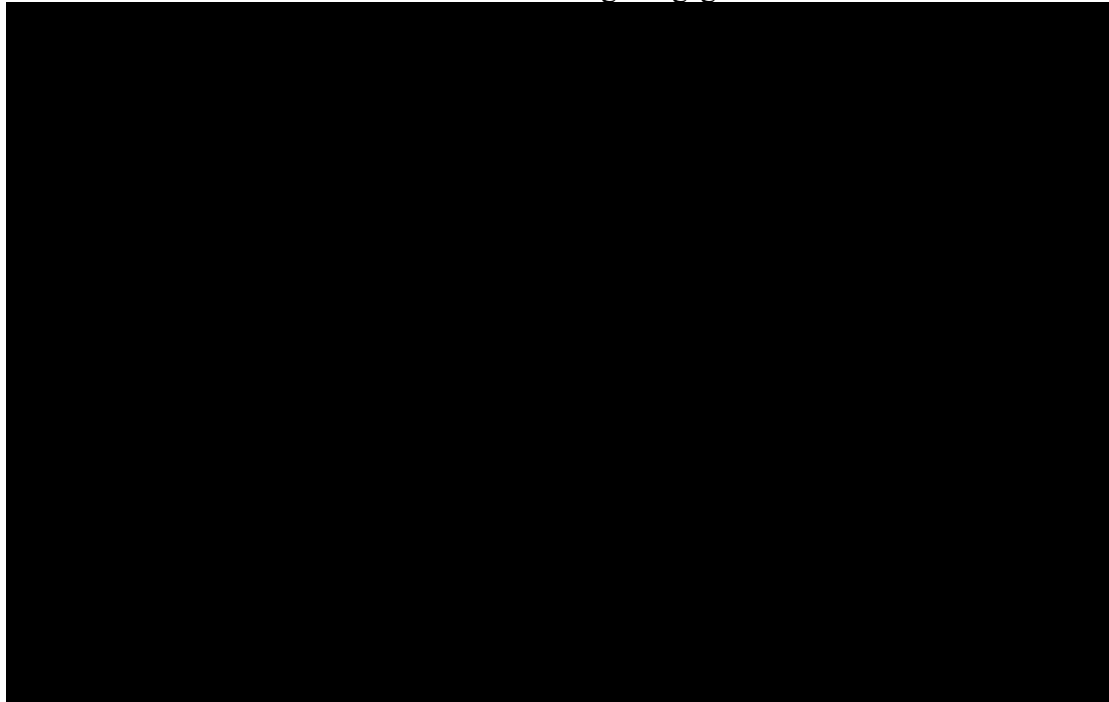
Er ontstaan nogal wat problemen bij het toepassen van taaksplitsing. Het sociale element of het voldoen aan de sociale behoeften stond centraal en leverde ook voor de organisatie mogelijke voordelen. (*reactie op taylorisme*) De mens werd opnieuw centraal gezet. De collectiviteit, het team staat centraal. Deze **Quality Of Working Life (QWL)** benaderingen kregen ook termen toebedeeld als *humanisering van de arbeid* en *werkstructuring*.

In essentie probeert men taken voor de werknemers veel interessanter te maken, opdat zij ook vanuit hun job zichzelf zouden kunnen verwezenlijken en ontplooien.

Amerikaanse reactie op taaksplitsing : *job design school*. Is duidelijker gericht op het individu en ook duidelijker schatplichtig aan de theorie van Herzberg (intrinsieke en extrinsieke motivators). Benadering is uitgegroeid tot een alternatieve aanpak van individuele motivatie omdat het tracht om de werknemersmotivatie te stimuleren via het ontwerpen van stimulerende taken en jobs

4.1 Job Characteristics model

Hackman&Oldham ontwikkelden het **Job Characteristics Model (JCM)** waarbij een aantal noodzakelijke taakkenmerken worden aangebracht die onder meer moeten leiden tot een optimale werkmotivatie. Het model tracht een verklaring te geven voor de relatie tussen taakkenmerken en verwachte gedragsgerelateerde uitkomsten



De 5 taakkenmerken in dit model zijn echter vrij arbitrair bepaald :

- *Skill variety (SV)* (variatie in vaardigheden) : afwisseling in te gebruiken persoonlijke vaardigheden
- *Task identity (TI)* (taakidentiteit) : een volledige taak helemaal kunnen afwerken waardoor men zich met het eindproduct kan identificeren
- *Task significance (TS)* (betekenisvolle taak) : de taak heeft een brede kennis voor de maatschappij
- *Autonomy (AU)* (autonomie) : zelfstandigheid bij de taakuitvoering

- *Feedback (FE)* : terugkoppeling krijgen over de taakuitvoering

Deze kenmerken zorgen ervoor dat de werknemers zich in een bepaalde kritische psychologische toestand gaan bevinden. De *Critical Psychological states (CPS)* zijn dus 3 psychologische toestanden die men in een bedrijf kan versterken door het werk zodanig te organiseren dat bepaalde taakkenmerken meer aan bod komen :

- *Experienced meaningfulness* (ervaren zinvolheid): van taakuitvoering en product
- *Experienced responsibility* (ervaren verantwoordelijkheid): over taak en product
- *Knowledge of results* (kennis van resultaten): info over uitvoering en afwerking

Deze CPS zijn dan voorgesteld als de rechtstreekse aanleiding om niet alleen intrinsieke motivatie te bevorderen, maar ook om de joopsatisfactie te verbeteren, een beter kwaliteit van de werkprestatie te verkrijgen en te zorgen voor minder werkverzuim en minder personeelsverloop.

Bepaalde criteria waaraan voldaan moet worden zodat voorspellingen gelden : **moderatorvariabelen**:

- *high order need strength* : werknemers hebben groeibehoeft nodig
- *Knowledge & skills* : WN moeten over voldoende vaardigheden beschikken
- *Context satisfaction* : tevredenheid met de omgevingsaspecten van de job

De moderatorvariabelen zorgen ervoor dat het model duidelijk beperkt is qua geldigheid, en tegelijkertijd laat het ruimte voor enige individuele variatie.

Op basis van de scores voor de taakkenmerken in de *job diagnostic survey* kan men tot een globale score komen, die bekend werd als de **Motivating Potential Score (MPS)**,= motiverende mogelijkheden van een bepaalde functie.

$MPS = (SV + TI + TS)/3 * AU * FE$

Kritische evaluatie

- kan in de zelfdeterminatietheorie worden geïntegreerd
- erg complex model dat moeilijk in zijn totaliteit te toetsen is
- model werkt beter in minder complexe organisaties
- voorgestelde taakkenmerken en beïnvloedbare outcomes zijn vrij arbitrair en hebben een beperkend karakter.
- Mogelijke positieve persoonlijke outcomes die vanuit de taak kunnen worden bevorderd zijn erg beperkt.
- Inzicht in de processen die het welbevinden en het welzijn van de werknemers beïnvloeden is vrij beperkt.
- De inbreng van CPS in het model is veel sterker empirisch aangetoond voor de attitudinale outcome variabele dan voor de gedragsmatige outcome.
- Meeste onderzoek spitst zich toe op growth need strength
- Universaliteit blijft bestaan op vlak van de taakkenmerken die in alle functies even waardevol worden geacht

Het JCM als interventiestrategie voor taak(her)ontwerp : job (re)design

Het valt op dat het JCM veel als diagnose-instrument wordt gehanteerd, maar als bron van organisatieverandering is het minder populair.

In feite zijn taakkenmerken oorspronkelijk precies bedoeld om de organisatie en het werk mensvriendelijker te maken. Hiervoor bestaan 5 implementatiestrategieën :

- a. Combineren van taken

Dit komt neer op het toepassen van taakverruiming (job engagement). Hier speelt men dus vooral in op task variety en ten dele ook task identity

- b. Vormen van natuurlijke werkeenheden

betekenisvolle sequentie van opeenvolgende taken (task identity en task significance)

c. Opzetten van klantgerichte structuren

Mensen in contact laten komen met klanten (autonomie en feedback)

d. Taakverrijking

WN zelf beslissingen te laten nemen (autonomie)

e. Alternatieve feedbackkanalen

Problemen:

Verandering op 1 niveau van de organisatie zal allicht ook verandering op andere niveaus met zich meebrengen. Bij een dergelijke vorm van **organisatieontwikkeling** wordt geherorganiseerd in functie van het doorbreken van de bestaande hiërarchische structuren.

4.2 Job iemands-Resources model

Het Job Demands-Resources model is verbonden met **Schaufeli, demerouti & Bakker** en is een uitbreiding van het stressonderzoek van Karasek. Het is niet beperkt tot enkele specifieke taakkenmerken en afhankelijk van de werksituatie. Het probeert een antwoord te geven op een aantal kritieken op het JCM

Kenmerken van werkomgeving

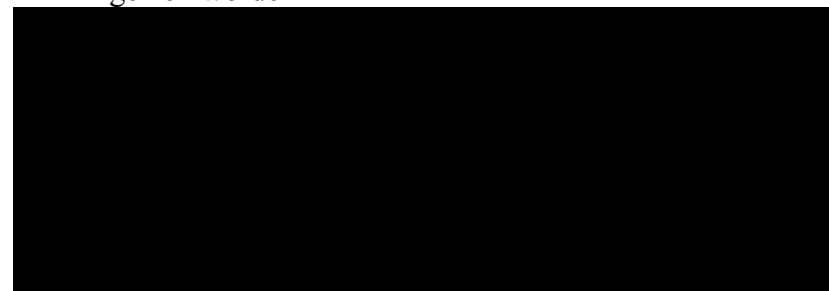
Werkomgevingen worden algemeen voorgesteld als bestaande uit 2 centrale kenmerken:

- job demands (werkeisen) : allerlei aspecten van het werk de langdurige fysieke inspanningen vereisen of voortdurend psychologische vaardigheden aanspreken. Men heeft het over negatieve aspecten die belastend werken
- resources (werkgerelateerde hulpbronnen): allerlei aspecten van het werk die :
 - een buffer vormen voor jobdemands
 - kunnen helpen in het realiseren van de werkdoelen
 - de persoonlijke groei, ontwikkeling en het leren bevorderen

Deze omschrijvingen blijven algemeen zodat ze inv verschillende werkomgevingen specifiek kunnen worden ingevuld en men zich niet vooraf beperkt tot erg specifieke kenmerken, zoals bij eerdere modellen zoals het JCM

Sommige kenmerken kunnen echter niet direct als job demand noch als resource aanzien worden:

- verloning: hangt negatief samen met cynisme en kan als buffer tegen hoge werkeisen gelden
- negatieve feedback: het krijgen van negatieve feedback is belastend
- jobonzekerheid: job zekerheid kan belonend werken, en dus als resource gezien worden

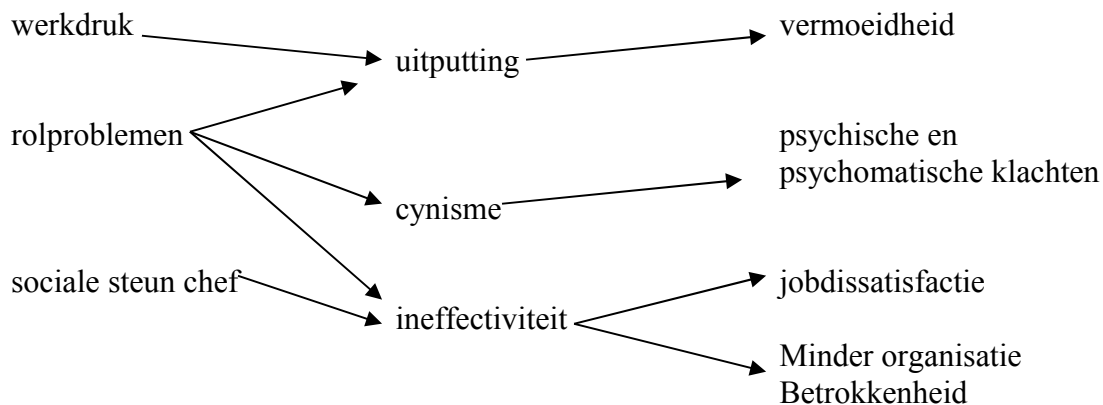


outcome-variabelen

- burn out → bestaat uit 3 componenten:
 - *uitputting*; energetisch tekort, verwijst naar leeg gevoel

- *cynisme*: negatieve houding tov het werk
- *ineffectiviteit*: lage inschatting van de persoonlijke effectiviteit

Burn out wordt gemeten via de Maslach Burnout Inventory (MBI)



(interpretatie : vb uitputting wordt vooral door werkdruk en rolproblemen op gang gebracht en veroorzaakt vermoeidheid)

- Engagement (bevlogenheid) → tegenovergestelde burn out
 - Vitaliteit : bruisen van energie
 - Toewijding : sterke jobbetrokkenheid
 - Persoonlijke effectiviteit → absorptie : opgaan in het werk

Bevlogen werknemers hebben heel wat energie, ze zijn erg betrokken op het werk en op zichzelf en hebben een hoge self-efficacy. Bevlogenheid kan gezien worden als een toestand van extreme voldoening

Engagement is gerelateerd aan woraholisme, aan flow en ook aan job involvement en organisatiemodel committent

Beïnvloedingsprocessen

Het JDR-model geeft dus aan dat werkomgevingvariabelen, job demands en resources een impact kunnen hebben op werkgerelateerde welzijnsvariabelen, burnout en engagement

- energetische processen : Werknemers die met hoge taakeisen worden geconfronteerd zullen in de eerste plaats trachten om hieraan te voldoen door harder te werken om hun prestaties op peil te houden
 - fight reactie : verhoogde inzet en verhoogde lichamelijke staat van paraatheid. → niet houdbaar op LT → burn out
 - flight reactie : de werkdoelen verlagen om zichzelf tegen uitputting te beschermen
- Motivationeel proces: op gang gebracht door hulpbronnen. Hun afwezigheid kan leiden tot burn out, maar hun aanwezigheid tot bevlogenheid
 - Extrinsiek proces : WN die heel wat hulpbronnen in de werkomgeving ter beschikking hebben zullen zich hierdoor gesteund vinden en hun self-efficacy zal toenemen → pos beïnvloeden van bevlogenheid
 - Intrinsiek proces : hulpbronnen kunnen op zich voldoende geacht worden om zich ervoor in te zetten. Het ter beschikking hebben van de hulpbronnen op zich kan al een gevoel van welbevinden stimuleren

Kritische bedenkingen

- Opdeling van de werkomgeving in werkeisen en werkhulpbronnen blijkt zeker interessant en een werkbaar gegeven, maar het blijft erg algemeen
- De opdeling van werkomgevingvariabelen in ofwel een job demand of een resource is niet altijd eenduidig en kan mogelijk zelfs sterk afhankelijk zijn van de job of situatie

Hoofdstuk 6 : leiderschap

Onderzoek naar substituten van leiderschap, vb structuur, is al sinds de jaren '70 aan de gang. In sommige situaties waar men bijvoorbeeld met geavanceerde experts werkt of waar het werk strikt beschreven is of sterk routinematig is, daar is de rol van en leidinggevende weinig noodzakelijk of zelfs hinderend.

1. Definitie

- leiderschap is een proces waarbij een bepaald individu de medewerking van een ander individu zoekt om een bepaald resultaat te bereiken. Hierbij kan **macht** een rol spelen, maar dat is niet noodzakelijk zo. Leiderschap heeft vaak te maken met autoriteit, of met de beïnvloeding vanuit een hiërarchische positie.
- Leiderschap is essentieel een **sociaal beïnvloedingsproces** waarin de leider (vrijwillig) de medewerking van medewerkers tracht te verkrijgen met als doel gestelde (organisatie) objectieven te bereiken.

Visie op leiderschap is sterk geëvolueerd. Uit onderzoek is gebleken dat de rol van de leidinggevende in Engelstalige landen veel meer uitgesproken is dan in Europa.

2. Trait-benadering of leiderschapstrekbenadering

- bij het begin van het leiderschapsonderzoek (begin 20e eeuw) : een goede leider omvat een verzameling van een aantal leiderschapstrekken, nauw verwant met persoonlijkheidstrekken → je wordt als leidinggevende geboren
 - Kenmerken leiderschap : (sociale) intelligentie, dominantie, zelfvertrouwen, energie, veel taakinformatie hebben
- jaren '40 -'50: Stodill en Mann : medewerkers 'goede' leiders wel konden beschrijven maar niet vanuit een extern succescriterium
- Beschrijving van leiders : dominantie, intelligentie, masculiniteit (prestatiegericht en dominant), energie
- Vertrouwen in leiders door medewerker indien eerlijk, vooruitziend, inspirerend en competent
- Correlatie Big five en effectief leiderschap (2002):
 - Positieve correlatie: extraverte, intellectuele openheid, gewetensvolheid, aangenaamheid
 - Negatieve correlatie: neuroticisme
- genderverschillen
vrouwelijke leiders worden masculine eigenschappen toegeschreven. Vrouwen zijn minder autoriteir dan mannen, maar vrouwen en mannen zijn even effectief. Mannen zijn effectiever bij mannen, en vrouwen zijn effectiever in een niet masculiene situatie.

3. Gedragstijlbenadering

Deze benadering is een reactie op de trait-benadering en situeert zich in de sfeer van de Human relations beweging (Mayo, Hawthorne effect). Er wordt er van uitgegaan dat een bepaalde gedragstijl belangrijk is om als leider de groepseffectiviteit te stimuleren.

3.1 Democratisch, autocratisch, laissez-faire

Lewin wilde afstappen van het idee dat effectief leiderschap vast lag via de persoonlijkheid. Hij vertrok van het idee dat goede leiders, ongeacht hun persoonlijke eigenschappen, in staat moesten zijn om medewerkers op een bepaalde manier te motiveren als ze maar het 'correcte' gedrag vertoonden.

→ experimenteel onderzoek met kinderen → 3 homogene groepen moeten maskers maken, en ze worden begeleid door een volwassene in een leidersrol

- *democratisch* : overleggen, afspraken maken, participatie van leider
- *autocratisch* : autoritair, dominant, geen groepsleid, maar staat erboven
- *laissez-faire* : passief, enkel raad geven indien die gevraagd wordt.

Evaluatie op 3 criteria : kwaliteit, kwantiteit en groeps sfeer

Resultaat:

- *Democratische stijl*: gemotiveerde en actieve kinderen, goede output en creatieve maskers
- *Autocratische stijl*: competitie tussen de kinderen → geen goede sfeer, goede kwantiteit, lage kwaliteit
- *Laissez-faire*: veel praten en weinig werken, soms agressie, geen goede sfeer, relatief weinig maskers en slechte kwaliteit

Lewin constateerde dat de democratische stijl de beste leiderschapsstijl is die op alle vlakken goed scoorde.

Bedenkingen : experiment met kinderen, (≠ volwassenen) en artificiële, experimentele situatie.

→ vertalen naar volwassenen :

- *Democratisch* : vraagt meer tijd, medewerkers krijgen inspraak, hoge inzet
- *Autocratisch* : gepland, gestructureerd, bijna geen individueel initiatief
- *Laissez-faire* : niet doelgericht, soms wel zeer creatief

3.2 Fleishman (Ohio State University)

Fleishman ging gedragingen van effectieve leiders inventariseren. → 2 onafhankelijke basisdimensies :

Consideration = sociaal leiderschap. Gedrag van de chef = vertrouwen in hen, openheid, goede onderlinge relaties (positieve invloed op satisfactie)

Initiating structure: structuren van taken en rollen, gericht op de taakdoelstelling, gericht op maximalisatie van de output.

Meestal kon men combinaties van de twee dimensies bij leiders terugvinden.

Dit onderzoek werd wel bij volwassen uitgevoerd, aan de hand van Leadership Behavior Questionnaire, die toelaat te bepalen in welk kwadrant een leider thuishoort. Bij een sterke taakgerichtheid, gekoppeld aan weinig sociaal-emotioneel leiderschap is zowel de satisfactie als de groepsprestatie laag.

Kritiek op dit onderzoek was vooral gericht op het meetinstrument.

→ deze benadering stelt dat niet een persoonlijkheidstrekk centraal staat, maar wel hoe het gedrag veruiterlijkt wordt : mensgericht of taakgericht

3.3 Managerial grid

Blake & Mouton → combinatie van taak- en mensgerichtheid als ideale leiderschapsstijl. → leiderschap grid of managerial grid. Matrix die gevormd is door 2 dimensies: *concern for production* en *concern for people*

De auteurs promoten vooral de uiterste stijlen, namelijk 1:1, 1:9, 9:1 en 9:9

Ze zijn vooral erg actief geweest in het promoten van de 9:9 stijl als ideale stijl in allerlei werksituaties. Belangrijk punt is dat ze ervan uitgaan dat een effectieve leiderschapsstijl aan te leren valt, hetgeen tegen de trekbenadering ingaat. Effectieve leiders kenmerken zich via gedragingen die in zekere mate beide dimensies onderschrijven

- Hebben meestal steunende of werknemer gerichte relaties met hun ondergeschikten
- Gebruiken eerder groepsgerichte dan individuele toezichtmethoden
- Stellen hoge prestatiedoelen voorop

4. Situationeel leiderschap

Afhankelijk van de situatie past men de leiderschapsstijl best aan.

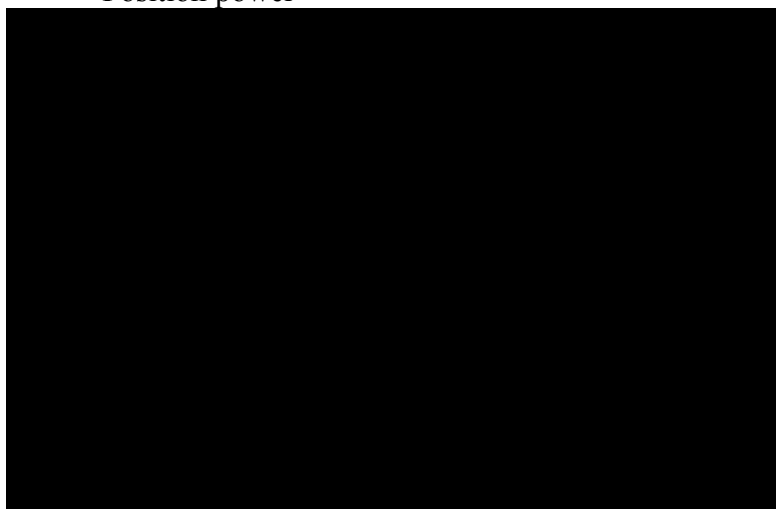
4.1 *Contingentiebenadering*

Fiedler stelde dat de effectiviteit van leiderschap contingent(=afhankelijk) is met de correcte 'match' tussen de gehanteerde stijl en de mate van controle die een leider over de situatie heeft. → *Least preferred co-worker (LPC) schaal*. Een hoge score duidt op een relatiegerichtheid van de chef en een lage score op een taakgerichte chef. Vervolgens ging Fiedler via duidelijke prestatiecriteria de output van de teams in kaart brengen. Hij correleerde deze prestaties met de scores op de LPC schaal.

- Positieve correlatie :
 - Lage effectiviteit gaat gepaard met taakgerichtheid
 - Hoge effectiviteit gaat gepaard met mensgerichtheid
- negatieve correlatie
 - Taakgerichtheid gaat gepaard met hoge effectiviteit
 - Mensgerichtheid gaat gepaard met lage effectiviteit

Het kwam er nu nog op aan om na te gaan op welke manier men die situaties of momenten kon omschrijven → 3 situationele variabelen

- Relatie chef/medewerker
- Structuur van de taak
- Position power



Wanneer er veel of helemaal geen situationele controle mogelijk is, dan leidt taakgericht leiderschap tot een grotere effectiviteit van het team (1,2,3,7,8) Men hoeft niet democratisch te zijn om goede prestaties te bekomen

Als er matige controle mogelijk is, dan is mensgericht leiderschap effectiever (4,5,6) Democratische houding levert goede prestaties.

Leiderschapsgedrag is in feite dispositioneel. Score op LPC is moeilijk te veranderen. Toch kan men als leider leren om de situatie meer geschikt te maken voor de eigen stijl. Men moet dus niet zichzelf leren aanpassen, wel de situatie

4.2 Pad-doeltheorie

De path-goaltheorie van **House** stapt af van mens-en taakgericht als dominante leiderschapsdimensies. Deze theorie is geïnspireerd door de eerder vermelde expectancy-valence theorie van motivatie. Zij richt er zich op leiders het gedrag van volgelingen te laten beïnvloeden. House stelt 4 leiderschapsstijlen voor om de verwachtingen van medewerkers te beïnvloeden :

- Directief : instructiegevend, planmatig, strikte opvolging
- Ondersteunend: mensgericht coachen, begeleiden, behoefte en welzijn WN
- Achievement: aanmoedigen tot max prestatie: doelen en beloningen
- Participatief: consulteren van de medewerkers

Centraal in deze benadering staat dat de leider obstakels moet verwijderen, het pad moet effenen voor de medewerkers opdat bepaalde doelen bereikt kunnen worden, en moet belonen rekening houdend met de persoonlijke kenmerken van de medewerkers en met omgevingskenmerken.

Resultaat van die leiderschapsproces

- satisfactie van de medewerkers
- motivatie van de medewerkers
- acceptatie van de leidinggevende

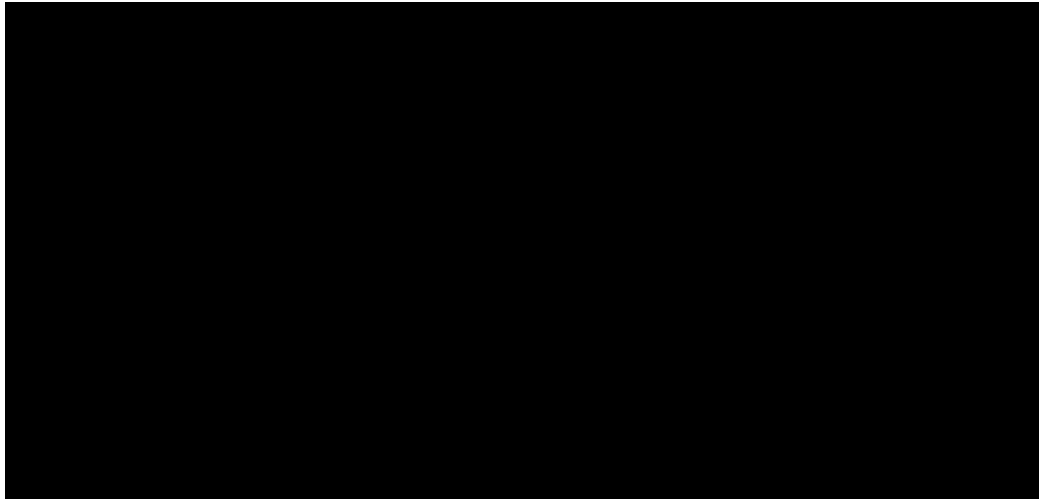
Leiderschapstrainingen richten zich hier op het gedrag van de leider, niet op het veranderen van de situatie. In deze theorie spelen omgeving- en persoonskenmerken op elkaar in als contingentiefactoren (variabelen die er voor zorgen dat een bepaalde stijl effectiever is dan een andere) Afhankelijk van deze interactie, moet voor een bepaalde leiderschapsstijl gekozen worden om het doel te bereiken. Hier is dus ook sprake van *situationele leiderschap*

Afbeelding !!!!!

4.3 Situationeel leiderschaptheorie

Hersey & Blanchard → hoe je moet variëren tussen de verschillende stijlen. De contingentievariabele is beperkt geworden tot een groepskenmerk, nl de *follower readiness*. Dit is de mate waarin de werknemers uit de groep de mogelijkheid en bereidheid hebben om de taak tot een goed einde te brengen. Is een combinatie van zelfvertrouwen, betrokkenheid en motivatie.

2 dimensies : taakgerichtheid en mensgerichtheid



- *Telling* (=directing): bevelen geven; bij het begin van een taak is men als groep zeer onzeker en is structurering noodzakelijk alsook meer directe supervisie
- *Selling* (=coaching): hoge taak- en mensgerichtheid; uitleg geven over beslissingen en duidelijkheid verschaffen, taakgerichtheid en wederzijdse communicatie blijven stimuleren; de nodige kennis is nog niet op peil maar er is wel een grote en zelfzekerheid bij werknemers
- *Participating* (=supporting): ideeën delen, gezamenlijke beslissingen stimuleren en ondersteunen, vooral omdat werknemers reeds kennis hebben verworven, maar zich opnieuw wat onzeker voelen
- *Delegating* (=observing): doorgeven van verantwoordelijkheden over beslissingen en implementatie, maar wel blijven volgen; werknemers voelen zich kundig en zelfzeker

Er is een evolutie van sterke naar zwakke taakgerichtheid, en van zwak naar sterk naar zwak mensgerichtheid, samenhangend met de stijgende maturiteit van de groep. Een leider moet tussen de 4 stijlen kunnen wisselen, en men moet ze dus alle 4 kunnen hanteren.

4.4 Leader-member Exchange theorie

Graen gaat de medewerker als continentievariabele hanteren, hetgeen natuurlijk een vorm van situationele variabiliteit inhoudt. Verschillend met vorige theorieën is dat er geen specifieke stijlen worden beschreven.

Leiderschap wordt bepaald door het individu waarmee men als chef geconfronteerd wordt. → *role-making theorie*. Een leidinggevende zal zijn stijl aanpassen aan de individuele medewerkers in een groep en niet noodzakelijk aan de groep als geheel.

→ *Vertical dyad linkage (VDL)*. Men ontwikkelt unieke relaties met elke medewerker. Deze relaties kunnen zich op 2 manieren uiten, nl *ingroup Exchange* en *outgroup Exchange*. Verschillen uiten zich op het vlak van werkverdeling en delegatie en is het gevolg van een natuurlijk sociaal proces. Succesvol leiderschap wordt hier moeilijk voorspeld aangezien het gelinkt wordt aan persoonlijke affiniteit en nagenoeg niet door training beïnvloedbaar is. Leden van de ingroup vertonen meer arbeidssatisfactie en presteren beter. De leider heeft dus de opdracht om een proces op gang te brengen zodat meer medewerkers bij de ingroup behoren, dit omdat ingroup-medewerkers, met kwaliteitsvolle relaties met de chef, meer tevreden zijn, beter presteren, creatiever zijn en minder de neiging hebben om de organisatie te verlaten.

4.5 Hoe ver staan we?

Een eerste voorwaarde is natuurlijk dat men de medewerkers kent, hun behoeften, hun kennis en vaardigheden, hun verwachtingen. Een goede chef is dus iemand die hierop kan inspelen en de leiderschapsstijl hieraan kan aanpassen, niet eenmalig, maar vrij continu volgens de noodwendigheden van situatie en de te bereiken doelstellingen.

5. Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap heeft zich gemanifesteerd als alternatief voor transactioneel leiderschap. **Bass** ('80)

Transactioneel leiderschap : De chef doet iets voor de medewerker (belonen) en in ruil hiervoor krijgt hij iets terug (medewerking, inzet,...)

Transformationeel leiderschap daarentegen vertrekt eerder van een lange-termijn perspectief en gaat ervan uit dat de leider een visie en een omgeving moet creëren waarbij medewerkers gemotiveerd worden om zich daarvoor in te zetten en om hun eigen persoonlijke interesses opzij te zetten. Ook door **House** en **Shamir** gepropageerd.

De medewerkers zetten zich in, overstijgen hun eigen belang, ze doen iets zonder er zelf iets voor terug te krijgen. Leiders transformeren medewerkers tot actieve betrokkenheid en kunnen hun visie communiceren.

Kenmerkend gedrag van de transformationele leiders

- geen status quo accepteren → regelmatige veranderingen
- inspireren van werknemers → betrokkenheid stimuleren bij nieuwe richtingen
- behaviour modeling → goede voorbeeld geven

deze leiders tonen actief dat ze geloven in hun medewerkers. Prestaties en werknemerssatisfactie liggen hoger bij transformationeel dan bij transactioneel leiderschap.

- effecten op individueel groepsniveau
 - intrinsieke motivatie en doelgerichtheid
 - identificatie met de leidinggevende en grotere collectiviteit
 - verhoogde groepscohesie
 - verhoogd zelfvertrouwen en interesse in de doelen
 - verhoogde role-modeling
- resultaten
 - betrokkenheid bij leider en visie
 - zelfopofferend gedrag
 - organisatiebetrokkenheid
 - betekenisvolheid van de taak en tevredenheid
 - verhoogde prestatie van individu, groep en organisatie

Bass heeft ook een vragenlijst ontwikkeld : *Multi-factorial Leadership Questionnaire* Waarmee nu in verschillende talen leiderschap in kaart kan gebracht worden, rekening houdend met een viertal dimensies :

- a. individualized consideration (individuele aandacht)
- b. intellectuele stimulation (intellectuele stimulatie)
- c. inspirational motivation (motivatie door inspiratie)
- d. idealized influence (charisma)

Transformationele leiders scoren meestal hoog op persoonlijkheidstrekken als agreeableness, extraversie en openness to experience.

Transactioneel leiderschap focust op de interpersoonlijke transactie tussen chef en werknemer. Deze interactie blijft belangrijk voor het dagelijks functioneren. → Nood aan zowel transactioneel als transformationeel leiderschap

Hoofdstuk 7 : Werving en selectie van personeel

Definities:

- *Werving of rekrutering* : activiteiten in het kader van het zoeken naar mogelijke kandidaten ; in het kader van het bekend maken van de vacature naar de arbeidsmarkt toe
- *Selectie* : het zoeken naar 1 of meerdere personen uit de mogelijke kandidaten die het best aansluiten bij de beoogde vacature
- *Aanwerving*: contract aanbieden

1. Werving van het personeel

1.1 Doel van werving

Werving tracht geschikte en gemotiveerde personen te interesseren voor een vacante betrekking zodat ze hun kandidatuur zouden stellen. Oorsprong beslissing wervingsprocedure kan zowel kwantitatief als kwalitatief probleem zijn :

- kwantitatief
 - vervangingsvacature → personeel op peil houden
 - uitbreidingsvacature → extra personeel in dienst nemen
- kwalitatief
 - kennisverruiming → aanwezige kennis in bedrijf vergroten
 - profielverruiming → problemen oplossen

Beide doelstellingen zullen meestal nauw met elkaar verbonden zijn, en ze kunnen ook tegelijkertijd als reden van de vacature meespelen.

Bij een proces van werving en selectie zijn altijd 2 partijen betrokken: de organisatie en het individu. Men spreekt van een dubbel keuzeprocess, aangezien beide zullen kiezen. Wanneer de verwachtingen van beide partijen gelijk zijn, hebben we te maken met het meest ideale wervingsproces. Er kunnen aantal conflicten ontstaan :

- *conflict tussen organisatie en sollicitant* : organisatie laat functie mooier uitschijnen
- *conflict tussen sollicitant en organisatie* : sollicitant stelt zich attractiever op dan hij / zij is
- *conflict binnen de organisatie* : men wil de beste medewerker vinden, maar men wil de vacature ook snel opgevuld zien
- *conflict binnen de sollicitant* : te grote drang om een ‘beste’ job te krijgen

Door attractief te willen zijn, zowel vanuit de organisaties als vanuit de kandidaten, worden onrealistische verwachtingen gecreëerd.

Vanuit de organisatie kan aan de wederzijdse afstelling van verwachtingen gewerkt worden door de **realistic job preview (RJP)**. Daarin wordt aan de kandidaat op een realistische manier verteld wat de job precies inhoudt, wat de voordelen en nadelen zijn en welke consequenties een functie precies inhoudt. → positief effect.

1.2 Opbouw van de wervingsprocedure

De wervingsprocedure omvat het geheel van stappen en regels met betrekking tot de activiteiten die nodig zijn om wervingsbeslissingen tot stand te brengen.

Opbouw wervingsprocedure :

- ontstaan van een vacature
 - functiebeschrijving
 - criteria
- } = **functieanalyse**

- personeelsprofiel
- zoekproces = **werving**

Bij de opzet van de wervingsprocedure kan men zich baseren op 2 strategieën :

- a. De *klassieke wervingsstrategie* : werven voor een bepaalde job die vacant is.
Men zoekt kandidaten voor specifieke functies
- b. De *loopbaanstrategie* : werven voor een loopbaan, nl een sequentie van jobs.
Men gaat op zoek naar een persoon die een reeks van (opeenvolgende) jobs kan uitvoeren. → toekomstgericht zoeken

Het ontstaan van een vacature

Een vacature waarvoor men beslist om te gaan werven, komt tot stand nadat men alternatieve strategieën van personeelsvoorziening heeft afgewogen, bv interne verschuiving, uitbreiding functies of takenpakketten,...

Een wervingsprocedure kent haar oorsprong in het ontbreken van personeel

Functieanalyse

Eens men bekend is met de behoefte om een vacature op te vullen, omvat de volgende stap het verzamelen van informatie omtrent de job en de inhoud ervan. Men probeer een concreet beeld te vormen van de (vrijgekomen) functie. De informatieverzameling is gericht op het opstellen van een functiebeschrijving en een functieprofiel.

Als iemand de onderneming verlaat kan het afnemen van een *exitinterview* een zeer goede basis zijn voor de functieanalyse en voor het opstellen van een functiebeschrijving. Deze gegevens kunnen zeer nuttig zijn bij een realistische job preview (RJP)

Een functieanalyse wordt door sommigen niet echt als een onderdeel van de wervingsprocedure beschouwd. Een functieanalyse is uit een aantal stappen opgebouwd en bedoeld om informatie te verzamelen gericht op 3 resultaatgebieden :

- functiebeschrijving
- functiecriteria
- persoons- of functieprofiel

a. Doelstellingen bepalen

- werving en selectie
- salariering: argumentatie bepaalde jobs meer betalen
- prestatie management : gewenste output
- beoordelingen : reële prestatie
- opleiding en vorming
- activiteitenverdeling

b. verzamelen achtergrondinformatie

functies hebben vaak reeds een historiek of zijn al elders beschreven.

c. kiezen van representatieve functies

belangrijk wanneer gelijkaardige functies moeten beschreven worden

d. methode van informatieverzameling

Hoe gaat men de nieuwe informatie verzamelen?

- Kwalitatieve methoden
 - Interview → vragen aan de werknemer wat hij juist allemaal doet, niet geheel objectief
 - Vragenlijst → open vragenlijst samenstellen met algemene vragen over

de functie-inhoud

- Observatie → werknemers observeren tijdens hun functie-uitoefening
- Dagboek → mensen noteren hun activiteiten wanneer ze willen

- Kwantitatieve methoden

Schriftelijke rapportering via gestandaardiseerde vragenlijsten die toelaten om diverse cijfermatige uitspraken te doen over het voorkomen van bepaalde taakaspecten in een functie. VB, de *position analyses questionnaire* → aangeven in hoever een bepaalde taakaspect in hun job voorkomt

- e. *Controle van de informatie*

De informatie die via een bepaalde methode verkregen is, wordt vergeleken met informatie verkregen via een andere methode.

- f. *Resultaatgebieden*

- Functiebeschrijving

Alles kan, en alles mag, zolang het maar duidelijk is wat ermee zal aangevangen worden, en zolang maar voldoende informatie wordt weergegeven om de doelstellingen optimaal te realiseren. = *job/position descriptopn*

- Functiecriteria

Dit zijn gedrags- en prestatiecriteria die kunnen gebruikt worden ter beoordeling van het functioneren. Dit kan zowel bij de werving als bij de selectie nuttig zijn. → vaststelbare, objectieve criteria

- Persoons- of functieprofiel

Het profiel omvat de persoonskenmerken waaraan een medewerker moet voldoen om optimaal te functioneren in de functie. Hier heeft men het voor de eerste maal over de (ideale?) persoon die de taken zal moeten vervullen. Vanaf het profiel kijkt men naar de eigenschappen waaraan iemand moet voldoen om de gespecificeerde taken te kunnen uitvoeren.

Zoekproces

Lokaliseren van de doelgroep

Om de doelgroep te bepalen aan wie men de vacature wenst bekend te maken, dient men in de eerste plaats te kiezen tussen een interne of externe rekrutering.

Voordelen	Nadelen
Men kent de kandidaat en zal minder uitgebreid selecteren Collega als baas ; kent de bestaande problematiek Motiverend wegens carrièreperspectieven Prijs, gunstiger/goedkoper Tijdbesparend aangezien er minder wervings- en selectieactiviteiten gebeuren Kandidaat kent organisatie: de socialisatie periode wordt korter (waarden en normen bedrijf eigen maken) Kapitalisatie op eerdere investeringen in het personeel Nieuwe uitdagingen bieden	Men kent de kandidaat en zal minder uitgebreid selecteren Collega als baas : kan tot spanningen leiden Demotiverend want jaloezie en concurrentie kan samenwerking doen dalen Demotiverend wegens frustratie als men interne kandidaten niet weerhoudt Als er geen interne kandidaat voldoet moet men toch extern zoeken Kandidaat kent organisatie; geen nieuwe externe ideeën worden aangebracht waardoor creativiteit kan dalen Peter-principe: bevordering tot op niveau van incompetentie Beperkte keuze intern Er komt een andere vacature

Ongeacht de keuze die gemaakt wordt voor een interne of externe rekrutering, steeds zal op een bepaalde manier moeten gecommuniceerd worden met de bedoelde arbeidsmarkt.

Opstellen van de boodschap

Opstellen van de boodschap heeft een 3tal functies :

- *Selectiefunctie*: door adequate formulering van functie-eisen moet de kandidaat in staat zijn om voor zichzelf te bepalen of deze aan de eisen voldoet en zelf beslissen of hij al dan niet zijn kandidatuur indient.
- *Signaalfunctie*: de boodschap moet de aandacht trekken van potentiële kandidaten
- *motiverende functie*: de boodschap moet kandidaten motiveren om ook daadwerkelijk te solliciteren

Keuze van het medium

Media die gehanteerd worden bij een externe bekendmaking

- Eigen personeel
Men kan eigen personeel vragen om de vacature extern bekend te maken, vrezen voor negatief effect op productiviteit, is niet zo, meestal doen als het om geschikte persoon gaat
- Advertenties
Belangrijkste media voor het communiceren van vacatures. Wel vrij duur → internet
- Arbeidsbureaus
VDAB en allerhande rekrutering- en selectiebureaus, interim-bureaus,... Op het vlak van arbeidsbureaus zijn er de laatste jaren nogal wat ontwikkelingen geweest die verder gaan dan de klassieke wervingstechnieken:
 - Uitzendbureaus : leveren uitzendkrachten
 - Outplacementbureaus: begeleiden werknemers
 - Bureaus voor interim-management
 - Bureaus voor skill pooling: begeleiden specialisten
- Headhunting
Het actief zoeken door een (externe) consultant naar de geschikte persoon voor een vaak hooghiërarchische op specialistische functie op vraag van een organisatie die als opdrachtgever fungeert. Men gaat eerder op zoek naar werknemers die in andere organisaties verwante activiteiten verrichten.

2. Selectie van personeel

De bedoeling van personeelsselectie is uit te maken wie van de solliciterende kandidaten de meeste kans maakt om in de vacante betrekking optimaal te functioneren. Dat wil niet zeggen dat we per se de beste kandidaat zoeken, want de 'beste' kan ook 'te goed' zijn, waardoor het *afbreukrisico* te groot wordt. Dit is de geschatte kans dat een kandidaat een einde maakt aan het arbeidscontract. Het komt er dus op aan om de meest gepaste kandidaat te zoeken, voortbouwend op wat we van de functie weten vanuit de functieanalyse.

2.1 Selectieprocedure

De selectieprocedure omvat het geheel van stappen en regels om tot een

selectiebeslissing te komen. Werving en selectie zijn in feite een wederzijds keuzeprocess tussen de kandidaat en de organisatie.

Sollicitatiefase

Dit is de fase waarin informatie wordt uitgewisseld door de twee betrokken partijen. De bedoeling is vooral mekaar te leren kennen.

- sollicitatiebrief
- gestandaardiseerd sollicitatieformulier
- sollicitatiegesprek. Op basis van dit gesprek kan al een selectie doorgevoerd worden. Ideaal probeert men natuurlijk als organisatie de informatie vanwege de kandidaat te vergelijken met de functie-eisen zoals die vooraf bepaald worden.

Voorspellingsfase

De bedoeling van deze fase is het verzamelen van voldoende vergelijkbare informatie over alle kandidaten opdat de organisatie in staat zou zijn om toekomstig functierelevant gedrag van sollicitanten te voorspellen. → analyse gebeurt best vooraf. In de voorspellingsfase zal men dus informatie verzamelen die als voorspelling moeten dienen voor wat noodzakelijk is in de job → predictoren

Vanuit de informatie via de diverse eredoctoren kan men trachten tot een globale evaluatie van de kandidaten te komen.

Beslissingsfase

- *compensatorisch model* : scores van de eredoctoren worden samengesteld, een minder goede score kan gecompenseerd worden. Men neemt het gemiddelde van alle scores, en er zijn geen minimale vereisten
- *Conjunctief model* : men moet overal goed op scoren, bepaald minima halen
- *Disjuncte model* : niet alles is essentieel, slechts minima halen op enkel van alle gepresenteerde eredoctoren

In de praktijk zal vaak een combinatie van deze modellen gebruikt worden.

De rol van de verschillende partijen :

- *lijnverantwoordelijken* : dit is de vragende partij, zal hoofdrol spelen bij beslissing
- *stafffunctionarissen* : adviserende staf, oa personeelsdienst. Zullen de verkregen informatie toelichten en becommentariëren.
- *Externe adviseurs* : hebben hun expertise tijdens het selectieproces aangewend
- *Directe betrokkenen*: sporadisch toekomstige collega's

Structuur van een selectieprocedure

1. Selectie op basis van curriculum vitae
2. Sollicitatiegesprek
3. Psychologische testsing
4. Taalproef
5. Selectie-interview : men evalueert hierbij oa kennis, persoonlijkheid, motivatie,...

6. Gesprek met lijnverantwoordelijke (technische zaken)
7. Gesprek met personeelsverantwoordelijke (contractmodaliteiten)

Dit is een voorbeeld van een getrapte procedure waarbij eigenlijk na elke fase een selectiebeslissing wordt genomen, en er steeds een beperkter aantal kandidaten doorstromen naar de volgende fase.

2.2 Predictoren in personeelsselectie

Keuzecriteria

- *Predictieve validiteit* : In hoeverre voorspelt het resultaat van een predictor datgene wat men wilt voorspellen
- *Betrouwbaarheid* : In hoeverre zijn de resultaten voortkomend vanuit een predictor stabiel en replicerbaar
- *Relevante informatie* : Voorziet de predictor in informatie die relevant is, die een toegevoegde waarde heeft en afgestemd is op de functiebeschrijving of het functieprofiel, en die iets toevoegt
- *Aanvaardbaarheid* : Is een bepaald selectiemiddel acceptabel voor de kandidaat?
- *Kostprijs* : Hoe duur is het om een bepaald selectiemiddel te gebruiken
- *Tijd* : hoeveel tijd vraagt de predictor in afname en evaluatie?

Meerder predictoren zullen gecombineerd moeten worden. De wijze waarop men ze zal combineren en de volgorde wordt best vooraf vastgelegd. In de theorie zouden predictieve validiteit en betrouwbaarheid het uitgangspunt moeten zijn bij de keuze van selectiemiddelen. De volgorde waarin men selectiemiddelen gebruikt wordt daarom vooral bepaald door een 3tal criteria :

- selectiviteit van ieder selectiemiddel: goedkope middelen in het begin
- kostprijs en tijd
- geen dubbele (overlappende) informatie

Soorten predictatoren

Schriftelijke info van de sollicitant

Selectie op basis van sollicitatiebrieven. Voordeel: snel, lage kosten, eenvoudig

Nadeel: slechte vergelijkbaarheid van binnengekomen brieven

→ gestandaardiseerd sollicitatieformulier. Voordeel : kandidaten vergelijken + alle voor de selectie relevant geachte gegevens zijn aanwezig

Opleiding en diploma

Geeft hooguit een indicatie over het niveau van de kennis en vaardigheden van een kandidaat

Ervaring/referenties

Aantal jaar ervaring is geen aanduiding van de kwalitatieve ervaring → referentiepersonen; Er zijn ethische bezwaren tegen het contacteren van chefs buiten het medeweten van de kandidaat (privacy) en indien de kandidaat referentiepersoon geeft, dan moet men toch nadenken bij de informatie die we krijgen, kan 'gekleurd' zijn.

Antecedentenonderzoek

Aflevering bewijs van goed gedrag en zeden. → gebeurt niet meer vaak.

Zolang er geen duidelijk tekenen van recidive zijn, is een degelijk

antecedentenonderzoek niet noodzakelijk.

Selectie-interview

Dit is het meest courant gebruikte selectiemiddel, doelstelling is vaak tweeledig :

- Het geven van informatie (aan de organisatie, maar ook aan de sollicitant)
- Maken van voorspelling omtrent later werkgedrag

Toch wordt deze predictor geplaagd door het feit dat het een van de minst betrouwbare en minst valide instrumenten is.

Lage betrouwbaarheid → beoordelingsfouten :

- *Halo-effect* : op basis van 1 kenmerk
- *Eerste indruk* : eerste minuten zijn het belangrijkste
- *Primacy/recency effect* : begin en eind van interview wordt best onthouden
- *Order effect* : slechte/goede kandidaat voor u, zal beïnvloeden hoe gesprek zal beoordeeld worden.

Interview blijft zeer belangrijk om de 'fit' tussen de kandidaten en de organisatie te kunnen evalueren.

anticipatory socialisation; kandidaat conformeert zich na eerste interieuvervaring
situationele interview; kandidaten professionele situaties voorleggen en vragen hoe ze die zouden aanpakken, grotere validiteit

Voor de kandidaat is het beter om uitspraken met concrete voorbeelden te ondersteunen om minder plaats te laten voor subjectieve interpretaties

Andere mogelijke invloeden; jobkennis van de interviewer, fysiek voorkomen, overeenkomsten qua ras en geslacht sollicitant/interviewer,

Het is belangrijk dat men toch enige mate van structuur in het interview probeert te krijgen. Dit omdat het de betrouwbaarheid en validiteit ten goede komt.

Ongestructureerde interviews → gericht op persoonlijkheid en communicatievaardigheden

Gestructureerde interviews → jobkennis en technische eigenschappen

Arbeidsproef (work sample)

Hierbij wordt een onderdeel van de functie nagebootst. De proef moet zo adequaat mogelijk een nabootsing zijn, de taak moet uitvoerbaar zijn zonder inwerkperiode, de taak moet gestandaardiseerd en objectief zijn beperkingen; slechts een deel van de functie, niet mogelijk te organiseren voor alle functies, slechts te gebruiken bij kandidaten met een specifieke ervaring

→ betrouwbaarheid en predicatieve validiteit

Assesment center

→ meest valide selectiemiddel.

Men maakt gebruik van groeps- en individuele oefeningen, tests en simulaties, alle afgestemd op de eisen van de toekomstige functies. En van de essentiële kenmerken is dat men het gedrag van de kandidaten observeert tijdens de uitvoering van de proeven.

Postbakoefening; typische oefening waarbij planning en organisatie nagegaan wordt nadeel; tijd en geldrovend

development centers; een inschatting krijgen van het potentieel voor verdere ontwikkeling en doorgroei van bestaand personeel

Psychologische tests

negatieve connotatie wegens lage face validity, vermoeiend en inspannend, soms vinden kandidaten dat ze zich in de praktijk al genoeg bewezen hebben en vinden ze dat ze dit niet meer via psychologische tests moeten bewijzen

- *Capaciteitentests*: niveau van een bepaalde eigenschap of kennis nagaan cognitieve of niet cognitieve vaardigheden
- *Persoonlijkheidstests*: persoonlijkheidseigenschappen nagaan. projectieve of niet projectieve tests (klinische (MMPI) of niet klinische (NEO-FFI))

Biografische vragenlijsten

gedrag in het verleden voorspelt toekomstig gedrag

Succesvolle en niet-succesvolle werknemers een aantal gestandaardiseerde vragen voorleggen en dan statistisch nagaan welke vragen differentiëren tussen beide groepen. Deze vragen worden dan voorgelegd aan nieuwe kandidaten.

voordeel; betrouwbaar en valide

nadeel; serieuze investering qua tijd en geld om systematiek bij de onderzoeksopzet ervan te volgen

Medisch en arbeidsgeneeskundig onderzoek;

vooral eer men overgaat tot het ondertekenen van het arbeidscontract

formaliteit

dichotoom beslissing

Deze zijn niet enkel relevant voor functies met fysieke uitdagingen, maar tegenwoordig ook in allerlei andere beroepen waar stresstolerantie en aanverwanten steeds belangrijker lijken te worden.