

Psychologie van gedrag in organisaties

Max Wildschut

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op **www.psychologievangedraginorganisaties.nl** voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de eerste druk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd.

Omslagontwerp: Cunera Joosten, Amsterdam

Foto omslag: szefei

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© M. Wildschut & Boom uitgevers Amsterdam, 2017

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 8953 840 6

ISBN 978 94 6127 768 8 (e-book)

NUR 807

www.psychologievangedraginorganisaties.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord

Organisaties staan aan het begin van de 21e eeuw voor talloze nieuwe uitdagingen. Hoe kan men zich het beste organiseren in het digitale tijdperk? Hoe begeleid je een organisatieverandering? Hoe geef je leiding aan professionals? Hoe moet je innoveren? Bij al deze vragen staat de menselijke factor centraal. Het is een cliché, maar het succes van een organisatie wordt uiteindelijk bepaald door de mensen die er werken. Daarom is het belangrijk dat je kennis verzamelt over de menselijke psychologie en het gedrag in organisaties. Inzichten in motivaties, emoties, prestaties, leiderschap en teamprocessen zijn daarbij cruciaal. Die inzichten worden geleverd door de gedragswetenschappen en in het bijzonder door de organisatiepsychologie. Maar hoe weet je welke kennis en theorieën belangrijk zijn en hoe weet je of ze de wetenschappelijke toets hebben doorstaan? Daarvoor heb je een boek zoals dit nodig, *Psychologie van gedrag in organisaties*, van een auteur met verstand van zaken van zowel de wetenschap als de praktijk. Max Wildschut is als geen ander in staat om die kloof te overbruggen. Ik ken Max Wildschut sinds 2010, toen ik bij toeval op zijn boek *Darwin voor Managers* stuitte, waarin hij op creatieve en deskundige wijze inzichten uit de evolutietheorie vertaalde naar de praktijk van organisaties. Inmiddels zijn we zeven jaar verder en hebben we samen het populaire managementboek *Gezag* geschreven over de psychologie van leiderschap. Op dit moment doet Max zijn proefschriftonderzoek over de ingewikkelde relatie tussen macht en gezag bij onze onderzoeksgroep aan de Vrije Universiteit. Daarnaast heeft Max een adviespraktijk waar hij organisaties adviseert over de belangrijke thema's waarmee zij worstelen. Naast een degelijke wetenschappelijke kennis en een ruime praktijkervaring heeft Max ook een unieke invalshoek die in dit boek duidelijk naar voren komt. Hij legt een link tussen psychologische en (evolutionair) biologische determinanten van organisatiegedrag en slaagt daarin wonderwel. Naast de vele nieuwe theoretische inzichten biedt zijn boek ook een scala aan opdrachten en oefeningen waarmee de lezer zelf aan de slag kan. Daarmee is het een verrijking voor de managementliteratuur en uitstekend geschikt voor onderwijs. Lees en oordeel zelf!

Mark van Vugt, Professor in de Evolutionaire, Arbeids- en Organisationspsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam

Inhoud

Voorwoord	5
Inleiding: de factor mens in de organisatie	15
Deel I De fundamentele van gedrag	31
1 Emoties, stress en bevlogenheid	33
1.1 Emoties en gedrag	34
1.1.1 Wat zijn emoties?	34
1.1.2 Welke functie hebben emoties?	37
1.1.3 Hoe ontstaan emoties?	39
1.1.4 Motivatie en attitude	42
1.2 Fundamentele belangen	43
1.2.1 Fundamentele belangen	43
1.2.2 De biologische oorsprong van belangen	44
1.2.3 De rol van de organisatiecontext	47
1.3 Emotie en besluitvorming	49
1.3.1 Het rationele beslismodel	50
1.3.2 Invloed van emotie in beslisproces	50
1.3.3 Hoe om te gaan met emotie in beslisprocessen	52
1.4 Stress en burn-out	54
1.4.1 De functie van stress	54
1.4.2 De gevolgen van stress	55
1.4.3 Oorzaken van stress in organisaties	58
1.5 Passie en bevlogenheid	62
1.5.1 Bevlogenheid	62
1.5.2 Oorzaken van bevlogenheid	63
Samenvatting	66
Vragen	67
Literatuur	67
2 Motivatie en attitude	69
2.1 De werking van motivatie	70
2.1.1 Wat is motivatie?	70
2.1.2 Verwachting en motivatie	71
2.1.3 Motivatie in organisaties	73

2.2	Motivationale focus	76
2.2.1	Meesterschap- en prestatiefocus	76
2.2.2	Promotie- en preventiefocus	79
2.2.3	Doeloriëntaties	81
2.3	Attitude in werk	82
2.3.1	Wat is attitude?	83
2.3.2	Welke attitudes spelen een rol in werk?	85
2.3.3	Hoe kun je attitude veranderen?	88
2.4	Eigenaarschap en burgerschap in organisaties	89
2.4.1	Organisatieburgerschap	89
2.4.2	Eigenaarschap	91
2.5	Proactiviteit en ondernemerschap bij werknemers	92
2.5.1	Wat is proactiviteit?	93
2.5.2	Ondernemerschap bij werknemers	95
	Samenvatting	97
	Vragen	99
	Literatuur	99
3	Individuele verschillen begrijpen	101
3.1	Hoe mensen verschillen	102
3.1.1	Mentale eigenschappen en gedrag	102
3.1.2	Het nature-nurture-vraagstuk	105
3.1.3	Persoonlijkheid en vermogens	107
3.2	Dimensies van persoonlijkheid	108
3.2.1	Perspectieven op persoonlijkheid	108
3.2.2	De HEXACO	111
3.2.3	Persoonlijkheid en werk	112
3.3	Persoonlijkheid in context	114
3.3.1	Persoonlijkheid en taakeisen	115
3.3.2	Persoonlijkheid en motivatie in werk	118
3.3.3	Persoon-situatie-interacties	120
3.4	Intelligentie	123
3.4.1	Cognitieve intelligentie	124
3.4.2	Emotionele intelligentie	125
3.5	Talent	127
3.6	Psychologische tests	130
3.6.1	Waarom tests gebruiken?	130
3.6.2	Uitdagingen in het gebruik van tests	132
	Samenvatting	137
	Vragen	138
	Literatuur	138

Deel II	Het individu	141
4	Individuele prestaties	143
4.1	Wat is prestatie?	144
4.1.1	Prestaties meten en analyseren	145
4.1.2	Prestatienormen	146
4.1.3	De analyse van prestatie	149
4.2	Organisatiecontext	151
4.2.1	De impact van organisatiecontext op prestatie	151
4.2.2	Structurele voorwaarden voor prestatie	152
4.3	Competentie	157
4.3.1	De componenten van competentie	158
4.3.2	Soorten competentie	161
4.4	Prestatiemotivatie	163
4.4.1	Prestatiebeloning	163
4.4.2	Beperkingen prestatiebeloning	165
4.5	Prestatiemanagement	167
	Samenvatting	170
	Vragen	171
	Literatuur	171
5	Competentieontwikkeling	173
5.1	Hoe werkt leren?	174
5.1.1	Algemene leerprincipes	175
5.1.2	Kennis en vaardigheid	178
5.1.3	Sociaal leren	181
5.2	Training	182
5.2.1	De lezing	183
5.2.2	Actief leren	184
5.2.3	Simulatie	185
5.2.4	Begeleid leren	187
5.3	Transfer van training	189
5.3.1	Eigenschappen van de trainee	190
5.3.2	Ontwerp van de training	190
5.3.3	Inbedding in het werkproces	191
5.4	Competentieontwikkeling managen	193
5.4.1	De mate van sturing op ontwikkeling	193
5.4.2	Het bepalen van de ontwikkelvraag	195
5.4.3	Het bepalen van de ontwikkelaanpak	196
5.4.4	Evaluatie van training	196
	Samenvatting	198
	Vragen	199
	Literatuur	199

6	Zelfmanagement	201
6.1	Het managen van eigen gedrag	202
6.1.1	Wat is zelfmanagement?	203
6.1.2	Het belang van zelfmanagement in organisaties	208
6.1.3	Dilemma's in zelfmanagement	208
6.2	Grenzen van bewuste controle	211
6.2.1	Bewuste en automatische mentale processen	211
6.2.2	De beperkingen van wilskracht	215
6.2.3	De kerncompetenties van zelfmanagement	216
6.3	Zelfreflectie	217
6.3.1	Structurele beperkingen in zelfreflectie	218
6.3.2	Methoden voor zelfreflectie	219
6.4	Zelfsturing en authenticiteit	222
6.4.1	Motivatie en waarden	223
6.4.2	Zelf doelen stellen	226
6.5	Zelfregulatie	229
6.5.1	Focus op actie	229
6.5.2	Cognitief reframen	230
6.5.3	Cognitieve defusie	232
6.5.4	Implementatie-intentie	234
6.5.5	Effectief zijn	234
6.6	Kritische blik op de praktijk	235
	Samenvatting	240
	Vragen	241
	Literatuur	241

Deel III De groep 243

7	Samenwerken en conflict	245
7.1	De fundamenteën van sociaal gedrag	246
7.1.1	Samenwerking en reciprociteit	247
7.1.2	Strategisch gedrag	249
7.1.3	Sociale modus	253
7.2	Samenwerking in organisaties	255
7.2.1	Winst door samenwerking	255
7.2.2	Niveaus van samenwerking	256
7.2.3	Sociaal kapitaal	258
7.3	Sociale hiërarchie en psychologische veiligheid	259
7.3.1	Macht en dominant gedrag	259
7.3.2	Aanzien en draagvlak	262
7.3.3	Psychologische veiligheid	264
7.4	Communicatie	265
7.4.1	Communicatie en informatieoverdracht	265
7.4.2	Lagen in communicatie	267

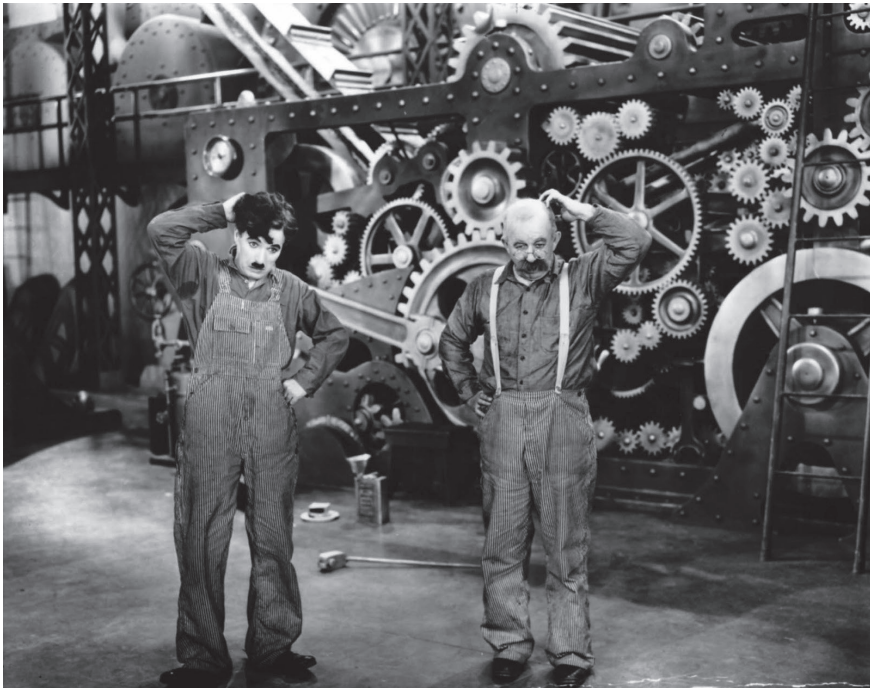
7.5	Onderhandelen	270
7.5.1	Het sociaal proces in onderhandelen	271
7.5.2	Strategie bepalen	273
7.5.3	Constructieve resultaten behalen	275
7.6	Conflict	276
7.6.1	Het conflictproces	277
7.6.2	Oorzaken van conflict	278
7.6.3	Conflictresolutie	279
	Samenvatting	281
	Vragen	283
	Literatuur	283
8	Presteren in teams	285
8.1	Teamwerk	286
8.1.1	Wat is een team?	286
8.1.2	Teamprestatie	288
8.1.3	Uitdagingen in teams	288
8.2	Inrichting teams	290
8.2.1	Gezamenlijk doel	290
8.2.2	Gezamenlijk belang	292
8.2.3	Omvang	294
8.2.4	Normen en waarden	295
8.2.5	Tijd	296
8.3	Interactiepatronen	298
8.3.1	Het tot stand komen van interactiepatronen	299
8.3.2	Negatieve interactiepatronen	300
8.3.3	Groepsdenken	302
8.4	Hiërarchie en besluitvorming	303
8.4.1	Het belang van hiërarchie in teams	303
8.4.2	Besluitvorming in teams	303
8.5	Teamontwikkeling	306
8.5.1	Teamcoaching	306
8.5.2	Teambuilding	307
8.5.3	Teamtraining	308
	Samenvatting	310
	Vragen	312
	Literatuur	312
9	Leiderschap	313
9.1	Leiderschap in organisaties	314
9.1.1	Wat is leiderschap?	314
9.1.2	Leiderschap en gezag	315
9.1.3	Uitdagingen voor leiderschap	317

9.2	Leiderschap en gezag	318
9.2.1	Evolutionaire leiderschapstheorie	319
9.2.2	Hoe ontstaat gezag?	321
9.2.3	Situationele voorkeuren voor leiders	324
9.3	Leiderschapsstijlen	327
9.3.1	Benaderingen in leiderschap	328
9.3.2	Het leiderschapscircumplex	330
9.3.3	De juiste stijl voor de situatie	332
9.4	Destructief leiderschap	333
9.4.1	Wat is destructief leiderschap?	334
9.4.2	Hoe ontstaat destructief leiderschap?	335
9.4.3	Hoe destructief leiderschap aan te pakken	337
9.5	Leiderschapsontwikkeling	338
9.5.1	Een onderscheid maken tussen de invloed van competentie en context	339
9.5.2	Bedenken welke leiderschapscompetenties moeten worden ontwikkeld	340
9.5.3	Relevante performancefeedback bieden	340
	Samenvatting	342
	Vragen	343
	Literatuur	343
Deel IV De organisatie		345
10	Sociale netwerken	347
10.1	De organisatie als sociaal netwerk	348
10.1.1	Formele en informele netwerken	349
10.1.2	Netwerkeffectiviteit	351
10.1.3	Netwerkanalyse	353
10.2	Netwerkoptimalisatie	354
10.2.1	Identificeren van kritieke informatiestromen	354
10.2.2	Creëren van connecties	355
10.3	Innovatie	356
10.3.1	Idee-evolutie	357
10.3.2	Exploratie en exploitatie	358
10.4	De netwerkorganisatie	360
10.4.1	Wat is een netwerkorganisatie?	360
10.4.2	Vraagstukken en uitdagingen	361
10.4.3	Netwerken stimuleren	362
	Samenvatting	364
	Vragen	365
	Literatuur	365

11	Cultuur	367
11.1	Cultuur en gedrag	368
11.1.1	Wat is cultuur?	368
11.1.2	De functie van organisatiecultuur	370
11.1.3	Niveaus in cultuur	371
11.2	Cultuur in kaart brengen	373
11.2.1	Cultuur onderzoeken	373
11.2.2	Het Competing Values Framework	375
11.3	Leiderschap en de vorming van cultuur	377
11.3.1	Invloed van de leider door gedrag	378
11.3.2	Voorbeeldgedrag	378
11.4	Socialisatie	380
11.4.1	De mechanismen van socialisatie	380
11.4.2	Methoden voor actieve socialisatie	381
11.5	Cultuur veranderen	382
11.5.1	Cultuurverandering en organisatieverandering	382
11.5.2	Het proces van betekenisgeving	384
11.5.3	Kan cultuur worden veranderd?	384
	Samenvatting	386
	Vragen	388
	Literatuur	388
12	Organisatieverandering	389
12.1	Het veranderproces	390
12.1.1	Visie op verandering	391
12.1.2	De menselijke dimensie van verandering	393
12.2	Verandermotivatie	394
12.2.1	Wat is verandermotivatie?	395
12.2.2	Hoe verandering mensen raakt	396
12.2.3	Communicatie en onzekerheid	398
12.2.4	Weerstand ombuigen	399
12.3	Het individu in de verandering	400
12.3.1	Individuele omstandigheden	400
12.3.2	Persoonlijkheid	401
12.4	De rol van leiderschap	402
12.4.1	De inrichting van verandering	402
12.4.2	De interactie met de medewerker	404
12.5	Veranderaanpak	406
12.5.1	Het organisatorische en menselijke proces in verandering	406
12.5.2	Analyse van menselijke effecten	409
	Samenvatting	411
	Vragen	412
	Literatuur	412

Register	413
Beeldverantwoording	417
Over de auteur	419

Inleiding: de factor mens in de organisatie



Afbeelding 1.1 Charlie Chaplin in de fabriek.

‘The productivity of the newly dominant groups in the work force, knowledge workers and service workers, will be the biggest and toughest challenge facing managers in the developed countries for decades to come. And serious work on this daunting task has only begun.’

– Peter Drucker

Werk is fundamenteel veranderd sinds de tijd dat het grootste deel van de beroepsbevolking in de fabriek stond of achter een ploeg liep. In moderne organisaties zijn het schijnbaar ongrijpbare zaken als initiatief, betrokkenheid en creativiteit die het verschil kunnen maken tussen succes en falen. De oude en vertrouwde methoden van werkverdeling, straf en beloning blijken in deze nieuwe situatie niet altijd even goed te werken. Het is bijvoorbeeld onmogelijk creativiteit te plannen en betrokkenheid te kopen. Dit stelt de moderne manager voor een ingewikkelde uitdaging: hoe de factor mens te

managen. Dit boek heeft tot doel de lezer te helpen deze uitdagingen aan te gaan. In deze inleiding wordt ingegaan op hoe dit gedaan wordt, voor welke insteek is gekozen en welke theoretische uitgangspunten worden gehanteerd. Vervolgens wordt beschreven hoe het boek is opgebouwd en hoe dit boek te gebruiken.

Evidence based management

Managers moeten iedere dag keuzes maken in vraagstukken als:

- Hoe kun je medewerkers motiveren om meer initiatief te nemen?
- Hoe kun je zorgen dat medewerkers op een afdeling beter gaan samenwerken?
- Hoe kun je iedereen in een organisatie meekrijgen in een verandering?
- Hoe kun je de juiste man/vrouw op de juiste plek krijgen?

De antwoorden die op dit soort vragen worden gevonden, zijn altijd gebaseerd op aannames over menselijk gedrag. Een aanname is bijvoorbeeld dat initiatief een vaardigheid is die iemand kan aanleren. Wil iemand met deze aanname dat mensen meer initiatief tonen, dan stuurt hij ze naar een training. Een andere aanname is dat initiatief een persoonlijke eigenschap is, waar sommige mensen gewoon niet over beschikken. Wil je meer initiatief op de werkvloer zien, dan moet je nieuwe mensen aannemen. Weer een andere aanname is dat mensen pas initiatief nemen als het hun iets oplevert, een beloning bijvoorbeeld. Iemand die deze aanname hanteert, zal beloningen voor initiatief invoeren. Er is zo een veelheid aan meningen, en evenveel methoden.

Maar wat is waar? Wetenschap is een methode om deze vraag te beantwoorden en zo tot meer betrouwbare aannames te komen. Er is bijvoorbeeld wetenschappelijk onderzoek naar wat mensen meer of minder initiatief doet nemen. Deze kennis kan een manager helpen betere keuzes te maken wanneer zij initiatief wil stimuleren. Evidence based management (EBM) heeft betrekking op het gebruik van wetenschappelijke kennis en methoden bij het analyseren van vraagstukken en het maken van keuzes in interventies (Pfeffer & Sutton, 2006).



In deze paragraaf wordt beschreven wat evidence-based management is, waarom het belangrijk is en voor welke nieuwe uitdagingen het professionals stelt.

Het belang van evidence-based management

EBM heeft betrekking op het gebruik van wetenschappelijke kennis en methoden bij het analyseren van vraagstukken en het maken van keuzes in interventies. In dit boek gaat het specifiek om vraagstukken met betrekking tot menselijk gedrag, zoals vraagstukken rond prestatie, motivatie en leiderschap.

De term interventies moet hier breed opgevat worden. In de context van dit boek gaat het daarbij vooral om:

- de selectie van medewerkers voor functies;
- de ontwikkeling van medewerkers, middels training en andersoortige sessies (zoals workshops);
- het inrichten van de organisatie (hoe worden teams bijvoorbeeld samengesteld of wordt het beloningssysteem vormgegeven?).

Praktijk

BestTC

BestTC is een organisatie die klimaatcontrolesystemen in kantoorpanden onderhoudt. Er werken bijna honderd mensen, waarvan een groot deel in de buitendienst. Het managementteam ziet dat de betrokkenheid bij de medewerkers minder is geworden. Deze afname van betrokkenheid uit zich onder meer in geklaag en een toename in ziekteverzuim. Het management huurt een adviseur in die een duidelijke analyse maakt: er is geen verbinding meer met de missie van de organisatie. Het management moet helder krijgen waar ze voor staan als organisatie en dit moet weer goed tussen de oren van elke medewerker komen. Het is belangrijk dat elke medewerker vanuit zijn eigen waarden en passie aansluiting vindt bij die gezamenlijke missie. Alleen dan kan er echt betrokkenheid ontstaan. Het plan wordt opgevat om eerst met het management de hei op te gaan om de missie helder te krijgen. Vervolgens wordt middels een aantal workshops de aansluiting met de werkvloer gemaakt.

In het voorbeeld van BestTC gaat het management uit van de aanname dat het waargenomen gedrag (het geklaag en het verzuim) veroorzaakt wordt door een gebrek aan betrokkenheid, wat weer veroorzaakt wordt door het ontbreken van een gezamenlijke missie. Er is hier sprake van twee soorten aannames:

- aannames over de realiteit: mensen zijn te weinig betrokken;
- aannames over de menselijke natuur: mensen hebben een missie nodig om betrokken te zijn.

De aannames hier, leiden tot keuzes in interventies, in dit voorbeeld de heisessie en workshops. Deze interventie moet uiteindelijk leiden tot een resultaat. In algemene zin kan de volgende gevolgtrekking worden gemaakt:

Aannames → Interventies → Resultaten

De aannames die gemaakt worden, leiden tot keuzes in interventies. Deze aannames zijn niet altijd expliciet, vaak zijn het impliciete (onbewuste) aannames. De aannames kloppen uiteraard ook niet altijd. Sommige aannames zijn meer in overeenstemming met de realiteit dan andere, sommige aannames van mensen kloppen gewoonweg niet. In de praktijk wordt bijvoorbeeld vaak uitgegaan van de aanname dat mensen worden gemotiveerd door geldelijke beloning. Onderzoek laat echter zien dat dit meestal niet de belangrijkste motivatie is voor mensen in werk. Omdat de aannames bepalen welke interventie wordt

gekozen, bepaalt de kwaliteit van de aannames ook de kwaliteit van de interventies en zo de mate waarin resultaten worden gerealiseerd. In het voorbeeld van BestTC bleek er inderdaad sprake te zijn van een afname van betrokkenheid, maar de oorzaak daarvan lag niet in een gebrek aan gezamenlijke missie (later in de inleiding meer hier over). Het gevolg was dat de sessies vastliepen en het gewenste resultaat uitbleef.



Afbeelding 1.2 Geef een kind een hamer, en de hele wereld wordt een spijker. Sterke aannames over menselijk gedrag hebben op dezelfde manier invloed op de keuzes van interventies in organisaties.

Wetenschap gaat in essentie over de kwaliteit van aannames. De wetenschappelijke methode leidt in de regel tot meer betrouwbare kennis, op basis waarvan meer effectieve interventies kunnen worden gekozen of ontwikkeld. Verkeerde aannames over de menselijke natuur lijken ook te behoren tot de belangrijkste oorzaken van het falen van veel managementinitiatieven (Pfeffer & Sutton, 2006). Zo volgen investeringen in programma's gericht op de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten, in de laatste twintig jaar een trend die tegengesteld is aan het vertrouwen in leiders. Investeringen verdubbelden in die periode, terwijl het vertrouwen in leiders zakte van 90% naar 60% (Kaiser & Curphy, 2014). Leiderschapsonderzoekers verklaren deze trend deels door een gebrek aan evidence-based werken in leiderschapsprogramma's (meer hierover in hoofdstuk 9).

Om een goed programma op te zetten voor de ontwikkeling van leiderschap, is het belangrijk te begrijpen wat leiderschap is en hoe het werkt. Om een inter-

ventie te ontwerpen om medewerkers meer betrokken te maken, is het belangrijk te begrijpen hoe betrokkenheid werkt. Hier heeft iedereen zijn of haar eigen aannames over en er zijn ook veel populaire theorieën over. Maar hoe betrouwbaar zijn die ideeën? Wetenschap is een methode om tot meer betrouwbare aannames te komen. Wetenschappers doen dit door middel van empirisch onderzoek: het testen van die aannames door ze te toetsen aan de realiteit. Het gebruikmaken van wetenschappelijke kennis leidt zo in de regel tot betere interventies en daarmee tot betere resultaten.

Evidence-based management toepassen

Evidence-based werk is een belangrijke ontwikkeling geweest in de medische sector, waar regelmatig onderzoek wordt gedaan naar de effectiviteit van behandelingen. Een behandeling kan in theorie goed werken, maar werkt deze in het echt ook? In EBM kunnen twee niveaus worden onderscheiden:

1. Werkzaamheid: welke interventies werken wel en niet?
2. Kennis: welke betrouwbare kennis is er over een vraagstuk?

Een voorbeeld van niveau 1 is het gebruik van tests bij selectie van medewerkers. Werkgevers blijken een voorkeur te hebben voor persoonlijke informatie, zoals een motivatiebrief, een persoonlijk gesprek of een persoonlijkheidsonderzoek. Toch blijkt de voorspellende waarde van al deze methoden laag te zijn. Veel populaire persoonlijkheidstests blijken zelfs geen enkele voorspellende waarde te hebben en helpen dus niet de juiste keuze te maken. Een eenvoudige intelligentietest daarentegen, blijkt een van de sterkste voorspellers van hoe iemand het zal doen in een functie (zie ook hoofdstuk 3).

Het toepassen van niveau 1 EBM betekent dat je bij de keuze van een interventie onderzoek doet naar de werkzaamheid van deze interventie. Voor psychologische tests bestaan er bijvoorbeeld databases die inzicht geven in de betrouwbaarheid van een groot aantal tests. Niveau 1 EBM is echter niet altijd haalbaar in organisaties. Voor veel vraagstukken (bijvoorbeeld om betrokkenheid te verhogen) zijn geen standaardinterventies. In de praktijk moeten professionals in organisaties zelf nadenken over hoe deze uitdagingen aan te gaan. Wetenschappelijke kennis kan hier, zoals eerder werd beschreven, wel bijdragen aan het ontwikkelen van betere interventies. Dit is niveau 2 EBM.

Neem het voorbeeld van BestTC weer. Er zijn veel interventies bedacht om betrokkenheid te versterken (zoals de missie helder maken of samen een bedrijfslied maken), maar er is weinig onderzoek gedaan naar hun werkzaamheid. Daarbij is het de vraag welke methode relevant is voor de situatie van BestTC. Wanneer er geen standaardantwoord is, kan kennis worden aangevend om inzicht te krijgen in een vraagstuk. Uit onderzoek is bijvoorbeeld veel bekend over factoren die invloed hebben op betrokkenheid (in hoofdstuk 1

meer hierover). Een gezamenlijk doel blijkt belangrijk, maar ook zaken als eerlijkheid en autonomie (zelf belangrijke beslissingen in je werk kunnen nemen). In het voorbeeld van BestTC bleek het gezamenlijk doel redelijk helder, maar op de twee andere punten waren er duidelijk problemen. Een aantal invloedrijke medewerkers voelden zich niet eerlijk behandeld door het management. Hun waren beloftes gedaan die vervolgens niet waren nagekomen. Hierdoor ontstond een negatieve houding, die weer andere medewerkers beïnvloedde. Het invoeren van een nieuw administratiesysteem zorgde er daarnaast voor dat medewerkers van de buitendienst veel autonomie verloren. Zij konden bijvoorbeeld niet meer zelf reserveonderdelen kopen wanneer die nodig waren, maar moesten via een bestelsysteem werken. Dit bezorgde hun extra werk en hierdoor waren ze ook minder goed in staat klanten snel te helpen. Het management moest deze pijnlijke realiteit onder ogen zien nadat een nieuwe adviseur een onderzoek had uitgevoerd onder werknemers. In dit onderzoek werd gekeken naar een aantal factoren waarvan uit onderzoek bekend is dat ze voorspellend zijn voor betrokkenheid.

Niveau 2 EBM toepassen

Het tweede niveau van EBM heeft zo betrekking op het gebruik van wetenschappelijke kennis om vraagstukken te analyseren en interventies te ontwikkelen. De volgende stappen worden daarbij genomen:

1. het vaststellen wat het feitelijke vraagstuk is;
2. het vinden van relevante kennis over dit vraagstuk;
3. het gebruik van die kennis om het vraagstuk te analyseren;
4. het kiezen of ontwerpen van een interventie op basis van deze analyse.

In het voorbeeld van BestTC:

1. Het vraagstuk is een gebrek aan betrokkenheid bij medewerkers.
2. Relevante kennis is onderzoek naar factoren die invloed hebben op betrokkenheid en mogelijk kennis kan opleveren over de werking van houding en motivatie (zie hoofdstuk 3).
3. Hier werd vragenlijstonderzoek gebruikt om inzicht te krijgen in de specifieke situatie van BestTC. Een andere methode zou bijvoorbeeld het houden van interviews met medewerkers kunnen zijn.
4. Op basis van de analyse werd besloten het gesprek aan te gaan met een aantal medewerkers en een aantal procedures aan te passen.

Het doel van dit boek is de lezer te helpen om op een effectieve manier om te gaan met menselijke vraagstukken in organisaties, zoals vraagstukken rond prestatie, motivatie en talent. De hoofdstukken zijn zo opgebouwd, dat de lezer:

1. inzicht krijgt in belangrijke vraagstukken rond menselijk gedrag in organisaties;
2. de belangrijkste wetenschappelijke bagage meekrijgt om over deze vraagstukken na te denken;

3. voorbeelden krijgt van analyses, maar ook zelfstandig aan de gang gaat om praktijkuitdagingen te analyseren;
4. voorbeelden krijgt van interventies, maar ook zelfstandig aan de gang gaat om interventies te bedenken.

Alle praktijkvoorbeelden in dit boek, zoals het voorbeeld van BestTC, komen direct uit de praktijk. Om redenen van privacy en reputatie zijn alle voorbeelden geanonimiseerd. BestTC is een echt bedrijf, maar de naam is gefingeerd. Dit is ook gedaan met alle persoonsnamen in voorbeelden.

Theoretische uitgangspunten

Het begrijpen van gedrag in organisaties is afhankelijk van het begrijpen van menselijk gedrag, inclusief de mentale processen die hieraan ten grondslag liggen. Het vakgebied van gedrag in organisaties (GiO) kan begrepen worden als een praktische toepassing van gedragswetenschappen op de praktische vraagstukken in organisaties. In dit boek worden een aantal theoretische keuzes gemaakt die afwijken van de traditionele benadering in dit vakgebied. Deze keuzes zijn gemotiveerd door zowel nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap, als nieuwe vragen vanuit de praktijk (denk bijvoorbeeld aan het belang van innovatie en de opkomst van netwerkorganisaties). In deze paragraaf worden de theoretische keuzes beschreven die in dit boek gemaakt zijn en wordt een algemeen model voor gedrag geïntroduceerd.

Ontwikkelingen in de gedragswetenschappen

De gedragswetenschappen zijn alle takken van de wetenschap die menselijk gedrag bestuderen. De bekendste gedragswetenschap is de psychologie. De psychologie heeft als onderwerp gedrag en de mentale processen die hier een rol in spelen. Motivatie is bijvoorbeeld een klassiek onderwerp in de psychologie. Andere belangrijke takken van de wetenschap die gedrag bestudeert, zijn:

- hersenwetenschappen (zoals neurowetenschappen en neuropsychologie);
- gedragseconomie (economisch gedrag van mensen);
- gedragsgenetica (de relatie tussen erfelijkheid en gedrag);
- sociologie (gedrag van mensen in sociale groepen);
- antropologie (gedrag van mensen in verschillende culturen).

Uiteindelijk gaan al deze vakgebieden over hetzelfde, namelijk het gedrag van mensen. Er is dan ook sprake van veel overlap en samenwerking tussen de verschillende vakgebieden. Vooruitgang in de hersenwetenschappen helpt psychologen bijvoorbeeld om mentale functies beter te begrijpen en inzichten in mentale functies helpen economen bijvoorbeeld weer om economisch gedrag beter te begrijpen. De eerste psycholoog die een Nobelprijs won, Daniel

Kahneman, kreeg deze voor zijn werk op het gebied van de psychologische en experimentele economische wetenschap.

De gedragswetenschappen bevinden zich in een stroomversnelling. Twee ontwikkelingen zijn daarin leidend: de biologische benadering van gedrag en grootschalig digitaal onderzoek (Big data).

Big data

De digitalisering van het dagelijks leven maakt het mogelijk gedrag op een veel grotere schaal te onderzoeken. Onderzoekers kunnen bijvoorbeeld de interacties tussen miljoenen smartphonegebruikers analyseren om een dieper begrip te krijgen van hoe ideeën zich verspreiden. In een onderzoek werden bijvoorbeeld miljarden interacties op Facebook geanalyseerd, om zo een dieper inzicht te krijgen in hoe mensen groepen vormen. Big data-onderzoek geeft veel inzicht in gedrag van mensen, het geeft echter geen inzicht in de onderliggende mentale mechanismen. Waarom doen mensen zo? Steeds meer antwoorden daarop komen vanuit biologische hoek.



Afbeelding 1.3 Scanningtechnologie stelt onderzoekers in staat in het brein te kijken terwijl mensen taken uitvoeren.

De biologische revolutie

De biologische benadering van gedrag heeft betrekking op onderzoek naar de biologische basis van gedrag. Drie trends zijn hier belangrijk:

- Hersenonderzoek: betere scantechnologie maakt het mogelijk diep in het brein te kijken en inzicht te krijgen in het functioneren ervan. Hierdoor zijn

- grote sprongen gemaakt in het begrip van de samenhang tussen brein en gedrag.
- Gedragsgenetica: in 2003 werd voor het eerst het volledige menselijk genoom in kaart gebracht. Technologische ontwikkelingen stellen wetenschappers steeds meer in staat inzicht te krijgen in de rol van genen in biologische processen en zo gedrag. Een groot deel van onze genen is betrokken bij de ontwikkeling en het functioneren van het brein en wetenschappers krijgen steeds meer inzicht in hoe genen en gedrag samenhangen.
 - Evolutionaire psychologie: deze tak van de psychologie onderzoekt gedrag vanuit het perspectief van biologische evolutie. Net als elk ander orgaan, is het brein het product van biologische evolutie. De sporen van deze biologische evolutie kunnen teruggevonden worden in het gedrag van mensen nu. Waarom vinden mensen het bijvoorbeeld zo belangrijk dat zaken eerlijk verlopen op het werk? Dit kan deels verklaard worden vanuit de uitdagingen waar onze voorouders voor stonden (zie ook hoofdstuk 1 paragraaf 1.2). Evolutionaire psychologen werken daarom ook nauw samen met hersenonderzoekers en gedragsgenetici.

Big data en de biologische benadering van gedrag hebben tot een revolutie geleid in het denken over menselijk gedrag. De inzichten die hieruit naar voren komen, zijn relevant voor de uitdagingen waar mensen in organisaties tegenaan lopen. In dit boek is daarom de keuze gemaakt om vooral de moderne inzichten in menselijk gedrag als uitgangspunt te nemen.

Theoretische keuzes in dit boek

De traditionele aanpak in boeken over organisatiepsychologie en organisatiegedrag is om een aantal standaardonderwerpen te behandelen (zoals motivatie en leiderschap) en per onderwerp relevante theorieën te behandelen. Is het onderwerp bijvoorbeeld motivatie, dan worden een aantal behoeftetheorieën beschreven, zoals de behoeftepiramide van Maslow en de Need-theorie van McClelland (later meer hierover). De student krijgt zo verschillende theoretische perspectieven, die niet zelden tegenstrijdig zijn en vaak niet goed op elkaar aansluiten. Deze benadering heeft twee belangrijke nadelen:

1. Gebrek aan coherentie: de student kan zich moeilijk een eenduidig beeld vormen over een onderwerp. Dit heeft negatieve gevolgen voor zowel het leerproces als het vermogen om kennis effectief toe te passen.
2. Onduidelijke wetenschappelijke waarde: niet alle theorieën hebben dezelfde wetenschappelijke waarde. Soms worden theorieën behandeld omdat dit traditie is of gewoon omdat ze populair zijn in de praktijk. Dit is vooral een probleem voor EBM.

Gebrek aan coherentie

Verschillende theoretische perspectieven geven een student niet noodzakelijk een beter beeld van hoe iets werkt, zeker niet wanneer sommige van die perspectieven tegenstrijdig lijken te zijn. Vier verschillende theorieën over motivatie uitleggen, geeft een student niet automatisch een meer fundamenteel begrip van hoe motivatie werkt. Het kan daarentegen wel de nodige verwarring veroorzaken. Het uitgangspunt in dit boek is dat de professional uiteindelijk een duidelijk begrip nodig heeft van hoe iets werkt, zodat hij of zij hier praktisch mee aan de slag kan gaan. Daarom is ervoor gekozen om de theoretische bagage te beperken tot datgene wat zowel evidence-based is als relevant voor de uitdagingen in organisaties. De huidige gedragswetenschappen bevinden zich in een stadium dat het voor veel onderwerpen mogelijk is een dergelijk consistent theoretisch kader te vormen.

Onduidelijke wetenschappelijke waarde

De wetenschappelijke waarde van theorieën is uiteindelijk bepalend voor de effectiviteit van interventies die hierop gebaseerd worden. Neem het voorbeeld van motivatie. Een populaire theorie over motivatie is de behoeftepiramide van Maslow. Deze invloedrijke theorie beschrijft hoe psychologische behoeften zijn georganiseerd in een vijftal niveaus (zie figuur I.1). In de onderste niveaus bevinden zich de basale behoeften, zoals de behoefte aan veiligheid en voeding. Behoeften in de hogere niveaus zijn de behoefte aan zelfrealisatie en zelfrespect. De theorie stelt onder meer dat pas wanneer basale behoeften zijn bevredigd, mensen zich kunnen richten op hogere behoeften. Deze theorie is intuïtief aantrekkelijk en biedt duidelijke handvatten. Dit maakt de theorie populair in de praktijk en een vast onderdeel in veel opleidingen. Het probleem is echter dat deze theorie in strijd is met veel van wat we nu weten over motivatie en in het beste geval slechts beperkte waarde heeft voor het analyseren van vraagstukken in organisaties (en voor zover die waarde er is, wordt die afgedekt door modernere theorieën). Theorieën met beperkte wetenschappelijke waarde hebben weinig toegevoegde waarde in EBM en zijn vanuit dit perspectief onnodige theoretische bagage.

Keuzes

De keuze die in dit boek is gemaakt, is om af te stappen van de presentatie van traditionele modellen, zoals die van Maslow. In plaats daarvan wordt getracht een coherent beeld te schetsen op basis van de laatste stand van zaken in de wetenschap. In plaats van vijf theorieën te beschrijven over motivatie, wordt bijvoorbeeld een beeld geschetst van wat er nu bekend is over hoe motivatie werkt. Dit zal echter niet een opsomming van wetenschappelijk onderzoek zijn, de lezer krijgt zoveel mogelijk een eenduidig model. Met dit model kan de lezer vervolgens direct aan de slag om analyses te maken en na te denken over interventies. Het doel is hier om op een praktische manier aan de slag te kunnen met gedegen kennis.

Deze aanpak heeft ook nadelen. Een aantal oude en vertrouwde theorieën en modellen zal niet behandeld worden. Wel worden een aantal theorieën behandeld die geen plek hebben in de wetenschap, maar in de praktijk uitermate populair zijn. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijkheidsmodellen als MBTI, kleurenprofielen en de groepsrollen van Belbin. In het boek zal regelmatig worden stilgestaan bij de voor- en nadelen van dergelijke modellen.



Figuur I.1 De behoeftepiramide van Maslow beschrijft een veronderstelde hiërarchie van menselijke behoeften.

Een algemeen model voor gedrag

De basis voor gedrag ligt in het brein. Het brein heeft net als elk ander orgaan een functie. Het hart pompt bloed rond, het brein verwerkt informatie en stuurt gedrag aan. De functie van het brein is de interactie met de buitenwereld reguleren, op een manier die de biologische belangen van het individu dient. Voorbeelden van biologische belangen zijn in leven blijven, kinderen beschermen en zich voortplanten. Bij mensen zijn veel van deze belangen sociaal (er wordt dan ook wel gesproken van biosociale belangen), zoals deel uitmaken van een groep en aanzien verwerven binnen die groep (status). In hoofdstuk 1 wordt

dieper ingegaan op deze biosociale belangen. Evolutie heeft het brein uitgerust met een veelheid aan mechanismen die hier helpen de juiste keuze te maken. In een groep vallen boze gezichten bijvoorbeeld eerder op dan blij gezichten. Boze gezichten zijn belangrijker, omdat deze wijzen op een potentieel probleem. Ons brein verwerkt boze gezichten dan ook sneller dan blij en doet dit geheel automatisch.

Het belang van context

De mechanismen van het brein kunnen alleen begrepen worden in relatie tot uitdagingen in de buitenwereld (zoals boze en blij gezichten). Een hersenwetenschapper gebruikte ooit de metafoer van een schaar om dit punt te verduidelijken. Als je een deel van een schaar bestudeert, begrijp je nooit wat een schaar is. Om een schaar te begrijpen moet je beide onderdelen in combinatie aan het werk zien. Het brein is het ene deel van de schaar, de omgeving het andere (Todd & Gigerenzer, 2007). Gedrag is zo altijd het product van de interactie tussen omgeving (hier aangeduid als context) en mechanismen in het brein.

In dit boek is de primaire context de organisatiecontext. De organisatiecontext is de omgeving waarin iemand functioneert binnen een organisatie. Deze context heeft bijvoorbeeld betrekking op de wijze waarop bedrijfsprocessen zijn ingericht, taken zijn verdeeld, teams worden samengesteld of medewerkers beloond. Al deze zaken hebben, zoals in de loop van dit boek duidelijk zal worden, impact op gedrag. De omvang van teams heeft bijvoorbeeld invloed op de mate waarin teamleden samenwerken en op hun motivatie.

Gedrag in context

Gedrag wordt hier in de basis begrepen als het product van de interactie tussen een specifieke context en mentale mechanismen. Een belangrijke factor in gedrag is de individuele variatie in die mechanismen. Mensen vinden bijvoorbeeld autonomie belangrijk in hun werk (het algemene mechanisme), maar niet iedereen vindt autonomie even belangrijk (individuele variatie). In het voorbeeld van BestTC: niet iedereen zal in dezelfde mate negatief worden beïnvloed door de invoering van het nieuwe systeem. In dit boek wordt op twee niveaus gekeken naar de invloed van organisatiecontext op gedrag:

- Hoe reageren mensen (in algemene zin) op verschillen in organisatiecontext?
- Hoe verschillen mensen in hun reacties? Dat is het perspectief van de individuele verschillen.

Dit onderscheid tussen algemene mechanismen en individuele variatie is belangrijk in het nadenken over interventies. Neem het volgende voorbeeld.

Praktijk**Werkdruk**

Een afdeling met zestig medewerkers heeft te maken met een te hoog verzuim en twee gevallen van burn-out. Om dit verzuim terug te dringen en meer burn-outs te voorkomen, wordt een onderzoek ingesteld naar de oorzaken. Uit dit onderzoek komt naar voren dat medewerkers veel stress ervaren, wat vooral komt door een te hoge werkdruk. Een analyse van de oorzaken van de werkdruk maakt duidelijk dat er een flinke slag gemaakt kan worden door bepaalde activiteiten beter te plannen en te stroomlijnen. De werkdruk zal echter wel hoog blijven en daarom wordt ook op individueel niveau gekeken naar de beide medewerkers met een burn-out. Beide blijken een hoge mate van perfectionisme te hebben en laag te scoren op emotionele stabiliteit (zie hoofdstuk 3). Een van hen heeft daarbij een gehandicapt kind, wat een flinke druk op haar legt. Voor beide medewerkers wordt extra coaching geregeld, om hen te helpen effectiever om te gaan met de uitdagingen waar zij voor staan.

In het voorbeeld van werkdruk vinden zowel analyse als interventie plaats op twee niveaus. Wanneer problemen algemeen lijken (zoals het structureel te hoge verzuim), is het goed om te kijken naar algemene mechanismen (zoals hoe mensen op werkdruk reageren en wat hen in algemene zin helpt hier effectiever mee om te gaan). Liggen uitdagingen meer op een individueel niveau (zoals bij burn-out of bijvoorbeeld selectie), dan is het goed om te kijken naar individuele variatie.

De opbouw van dit boek

Dit boek bestaat uit vier delen. In het eerste deel wordt ingegaan op de fundamenten van gedrag. Hier wordt de basis gelegd voor de rest van het boek. Vervolgens wordt ingegaan op het functioneren van het individu (deel II) en groepen (deel III) in de organisatie en ten slotte op de organisatie als geheel (deel IV).

Deel I De fundamenten van gedrag

Doel van dit deel is de lezer inzicht geven in hoe gedrag en verschillen in gedrag ontstaan. Dat komt aan de orde in de volgende hoofdstukken:

1. *Emoties, stress en bevologenheid.* Emoties vormen het denken en doen van mensen, zowel in positieve (zoals bij bevologenheid) als in negatieve zin (zoals bij stress). In dit hoofdstuk krijgt de lezer inzicht in de werking van emotie in relatie tot verschillende uitdagingen in het werk.
2. *Motivatie en attitude.* Wat drijft iemand om zich langere tijd in te spannen voor een doel, zoals een target of carrièredoel? In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op wat houding en motivatie zijn. De lezer leert hoe motivatievraagstukken te analyseren en aanbevelingen te formuleren.

3. *Individuele verschillen*. Wat maakt dat de één als talent wordt gezien, en de ander als hopeloos geval? In dit hoofdstuk wordt ingegaan op waar individuele verschillen vandaan komen en welke verschillen relevant zijn in de context van werk. De lezer leert individuele verschillen te begrijpen en aanbevelingen te doen voor selectie.

Deel II Het individu

Doel van dit deel is de lezer inzicht geven in het functioneren van het individu binnen de organisatie en de factoren die hierop van invloed zijn. Dat komt aan de orde in de volgende hoofdstukken:

4. *Individuele prestatie*. Hoe komen individuele prestaties tot stand? Factoren waar naar gekeken wordt zijn competentie, organisatiecontext en motivatie. De lezer leert prestaties te analyseren en na te denken over hoe prestatie te verbeteren.
5. *Competentieontwikkeling*. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe competentie (de kennis en vaardigheid om specifieke prestaties neer te zetten) zich ontwikkelt. De lezer leert trainingsprogramma's te analyseren en advies te geven over hoe deze optimaal kunnen worden ingericht.
6. *Zelfmanagement*. Medewerkers zijn steeds meer verantwoordelijk voor het managen van hun eigen gedrag. Hoe wordt iemand hier meer effectief in? In dit hoofdstuk krijgt de lezer een dieper inzicht in de uitdagingen van zelfmanagement en hoe dit verbeterd kan worden.

Deel III De groep

Doel van dit deel is de lezer inzicht te geven in samenwerking in groepen, zoals teams. Dat komt aan de orde in de volgende hoofdstukken:

7. *Samenwerken en conflict*. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op hoe samenwerking ontstaat en welke factoren dit beïnvloeden. Daarbij wordt ook ingegaan op communicatie, onderhandelen en conflictoplossing. De lezer krijgt inzicht in hoe samenwerking en conflict ontstaan en leert na te denken over het verbeteren van sociale processen.
8. *Presteren in teams*. Veel werk wordt verzet in teamverband. Maar hoe wordt een team een effectief geheel? In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe prestaties tot stand komen in teams en welke factoren daar invloed op hebben. De lezer leert teams te analyseren en gericht advies te formuleren voor prestatieverbetering.
9. *Leiderschap*. Wat maakt dat iemand als leider gezien wordt en wat maakt dat een leider effect kan hebben? In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag wat leiderschap is, hoe dit vorm krijgt in organisaties en waarom het soms ook helemaal misgaat. De lezer krijgt inzicht in welke stijlen van leiderschap passend zijn in een situatie en hoe leiderschap kan worden ontwikkeld.

Deel IV De organisatie

Doel van dit deel is de lezer inzicht te geven in processen die spelen op het niveau van de organisatie. Dat komt aan de orde in de volgende hoofdstukken:

10. *Sociale netwerken*. Een organisatie is in de basis een netwerk van sociale relaties. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe deze sociale netwerken prestaties en innovatie beïnvloeden. De lezer leert hoe deze netwerken te analyseren en te optimaliseren.
11. *Cultuur*. Organisaties kunnen sterk verschillen in cultuur en die verschillen hebben een grote invloed op het gedrag van medewerkers. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op wat cultuur is, hoe het tot stand komt en hoe het in stand gehouden wordt. De lezer leert verschillen in cultuur te zien en te begrijpen wat deze verschillen betekenen.
12. *Veranderen*. Organisaties moeten zich continu aanpassen aan een veranderende markt en samenleving. Dit hoofdstuk gaat in op de factor mens in verandering: wat maakt deze verandering tot een succes, of dat ze gedoemd is tot mislukken? De lezer leert hoe de kans op succes in verandering te optimaliseren en valkuilen te vermijden.

Aan de slag met dit boek

Theorie kan eenvoudig te abstract worden, zeker voor studenten die nog weinig of geen werkervaring hebben in organisaties. Het is daarom belangrijk om bij het bestuderen van deze stof de theorie actief te koppelen aan de praktijk. Dit helpt je niet alleen de stof beter te begrijpen, maar ook om deze beter te onthouden. Om hierin te ondersteunen, zijn op belangrijke punten in de hoofdstukken reflectieoefeningen ingevoegd. Deze reflectieoefeningen kunnen betrekking hebben op jezelf (zelfreflectie), of op een praktijksituatie (praktijkreflectie). Ook vind je in de kantlijn van het boek steeds terugkerende symbooltjes. Op deze plek staat de definitie van het begrip dat in die tekst centraal staat.



Zelfreflectie

Zelfreflectie is vooral belangrijk voor het begrijpen van psychologische processen. Een theorie over persoonlijkheid kan bijvoorbeeld redelijk abstract zijn, maar wanneer je deze theorie toepast op jezelf of je vrienden, krijgt ze meer betekenis. In elk hoofdstuk word je op meerdere punten uitgenodigd om te reflecteren over hoe iets bij jou werkt, waar je zelf bijvoorbeeld boos over kunt worden of gemotiveerd door raakt. Gebruik deze reflecties om je begrip te verdiepen en de stof te verankeren in je geheugen. Dit heeft nog een extra bonus: je krijgt meer inzicht in jezelf en anderen.

Praktijkreflectie

De praktijkreflectie heeft betrekking op hoe theorie helpt om fenomenen in de praktijk te begrijpen. Vanuit onderzoek is bekend dat bepaalde vormen van

leiderschap beter werken dan andere. Kun je daar voorbeelden van vinden in de praktijk? Voorbeelden illustreren de theorie, helpen je deze beter te begrijpen en daardoor ook beter te onthouden. Deze reflecties kun je ook delen met medestudenten of gezamenlijk uitvoeren. De discussie die hieruit voortvloeit, helpt ook weer het begrip te verdiepen en de stof te verankeren in je geheugen.

Praktijkreflecties kunnen soms moeilijk zijn voor studenten die weinig tot geen werkervaring hebben. Drie tips:

- Kijk breed: ook een bijbaantje in de supermarkt of vrijwilligerswerk bij de sportvereniging is werkervaring. Van elke werkomgeving kun je iets leren.
- Gebruik de organisatie waarin je een opleiding doet als studieobject. Een docent heeft bijvoorbeeld ook vaak een leiderschapsrol. Hoe vult hij deze in? Hoe gaat de organisatie om met jou als klant, en welk effect heeft dit op je?
- Houd interviews: misschien heb je zelf geen werkervaring, maar je hebt vast familie, vrienden of kennissen die wel werkervaring hebben. Gebruik deze mensen door hun vragen te stellen op basis van de leerstof. Dit geeft ook een waardevol inzicht in hoe het werkt binnen organisaties.

Reflecties zijn cruciaal om de stof tot leven te brengen, te begrijpen en goed te onthouden. Een tweede (evidence-based) methode om te leren is met behulp van oefenvragen. Jezelf (laten) overhoren blijkt met stip de beste manier om de stof tussen de oren te krijgen. Elk hoofdstuk heeft hier een aantal oefenvragen voor. Je kunt deze uiteraard ook zelf verzinnen en delen met medestudenten. Op de website die bij dit boek hoort, vind je meer oefenvragen en verdiepend materiaal, zoals boeken, artikelen en filmpjes.

Literatuur

- Buunk, A.P. & Vugt, M. van (2013). *Applying social psychology: From problems to solutions*. Londen: Sage.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1), 62.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Todd, P.M. & Gigerenzer, G. (2007). Mechanisms of ecological rationality: heuristics and environments that make us smart. In R. Dunbar & L. Barrett (Eds.), *Oxford handbook of evolutionary psychology* (p. 197). Oxford: Oxford University Press.

Deel I

De fundamenteën van gedrag

Emoties, stress en bevoegenheid

1



Afbeelding 1.1

Wat beweegt mensen? Dit is een vraag die filosofen al duizenden jaren bezighoudt. Het antwoord op deze filosofische vraag heeft praktische consequenties. Overtuigingen over wat mensen beweegt, zijn bijvoorbeeld bepalend voor keuzes die gemaakt worden in de beloningsmethodiek of de wijze van aansturing van mensen.

Het antwoord op de vraag wat mensen beweegt, begint bij emotie. Het woord emotie is afgeleid van het Latijnse *movere*, wat bewegen betekent. Emotie is wat kleur geeft aan het bestaan. Het maakt dat we sommige dingen fijn vinden en opzoeken, terwijl we andere liever uit de weg gaan. Emotie maakt duidelijk wat belangrijk voor ons is, en zet ons zo in beweging.

Wanneer mensen aan het werk gaan in organisaties, laten ze hun emoties niet thuis. Werk maakt juist veel emoties los en die emoties bepalen weer hoe het werk gedaan wordt. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe emoties dat doen. Eerst wordt ingegaan op de werking van emotie en hoe emoties gedrag in organisaties bepalen (paragraaf 1.1). Daarna worden fundamentele belangen besproken; wat mensen drijft in organisaties. Vervolgens wordt ingegaan op de rol van emoties in besluitvorming (paragraaf 1.3) en in het ontstaan van stress en burn-out (paragraaf 1.4). Ten slotte wordt ingegaan op de rol van positieve emoties als bevoegenheid (paragraaf 1.5). Wat maakt dat mensen helemaal gaan voor hun werk en hoe kun je dit beïnvloeden?

Leerdoelen:

- Inzicht krijgen in wat mensen in organisaties drijft en hoe gedrag ontstaat.
 - Emoties in relatie tot de organisatiecontext kunnen analyseren.
 - Aanbevelingen kunnen doen voor het reduceren van stress en het verhogen van bevoegenheid.
-