

PSYCHOLOGIE VAN GEDRAG IN ORGANISATIES

Max Wildschut

3^e editie

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de vierde druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. **Let op:** Deze activatiecode is alléén voor een student licentie en geeft geen toegang tot het docentendeel van het platform. Ben je docent dan heb je jouw activatiecode per email gekregen. Deze code activeer je op boomdocent.nl.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

© 2024 Max Wildschut | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.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 9789024457816

NUR 163

www.boomstudent.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Inhoud

Voorwoord	7
0 Inleiding de factor mens in de organisatie	9
0.1 Evidence-based management	10
0.2 Theoretische uitgangspunten	15
0.3 De rol van cultuur in het kijken naar organisaties	18
0.4 De opbouw van dit boek	20
0.5 Aan de slag met dit werk	22
0.6 Literatuur	23
Deel 1: De fundamenten van gedrag	24
1 Emoties, stress en bevoegenheid	25
1.1 Emoties en gedrag	26
1.2 Fundamentele belangen	34
1.3 Emotie en besluitvorming	39
1.4 Stress en burn-out	43
1.5 Passie en bevoegenheid	52
1.6 Samenvatting	56
1.7 Literatuur	57
2 Motivatie en attitude	59
2.1 De werking van motivatie	60
2.2 Motivationale focus	65
2.3 Attitude in werk	71
2.4 Eigenaarschap en burgerschap in organisaties	77
2.5 Proactiviteit en ondernemerschap bij werknemers	80
2.6 Samenvatting	84
2.7 Literatuur	85
3 Individuele verschillen begrijpen	89
3.1 Hoe mensen verschillen	90
3.2 Dimensies van persoonlijkheid	95
3.3 Persoonlijkheid in context	103

3.4	Intelligentie	110
3.5	Talent en selectie	115
3.6	Samenvatting	122
3.7	Literatuur	123

Deel 2: Het individu **126**

4 **Individuele prestaties** **127**

4.1	Wat is prestatie?	128
4.2	Organisatiecontext	134
4.3	Competentie	140
4.4	Prestatiemotivatie	145
4.5	Prestatiemanagement	150
4.6	Samenvatting	153
4.7	Literatuur	154

5 **Competentieontwikkeling** **155**

5.1	Hoe werkt leren?	156
5.2	Training	164
5.3	Transfer van training	171
5.4	Competentieontwikkeling managen	174
5.5	Samenvatting	181
5.6	Literatuur	182

6 **Zelfmanagement** **185**

6.1	Het managen van eigen gedrag	186
6.2	Uitdagingen in zelfmanagement	194
6.3	Zelfreflectie	199
6.4	Zelfsturing	204
6.5	Zelfregulatie	209
6.6	Kritische blik op de praktijk	214
6.7	Samenvatting	217
6.8	Literatuur	218

Deel 3: De groep **220**

7 **Samenwerken en hiërarchie** **221**

7.1	De fundamenten van sociaal gedrag	222
7.2	Samenwerking in organisaties	232
7.3	Hiërarchie en macht	236
7.4	Zelfsturing en zelforganisatie	242
7.5	Communicatie en onderhandelen	247

7.6	Samenvatting	258
7.7	Literatuur	259
8	Leiderschap	261
8.1	Leiderschap in organisaties	262
8.2	Leiderschap en gezag	265
8.3	Leiderschapsstijlen	272
8.4	Functioneel leiderschap	277
8.5	Destructief leiderschap	280
8.6	Leiderschapsontwikkeling	284
8.7	Samenvatting	287
8.8	Literatuur	288
9	Presteren in teams	291
9.1	Teamwerk	292
9.2	De inrichting van teams	301
9.3	Samenwerkingsprocessen in teams	306
9.4	Zelforganiserende teams	312
9.5	Samenvatting	319
9.6	Literatuur	320
	Deel 4: De organisatie	322
10	Sociale netwerken	323
10.1	De organisatie als sociaal netwerk	324
10.2	Netwerkoptimalisatie	330
10.3	Innovatie	334
10.4	De netwerkorganisatie	337
10.5	Samenvatting	341
10.6	Literatuur	342
11	Cultuur	343
11.1	Cultuur en gedrag	344
11.2	Cultuur in kaart brengen	349
11.3	Leiderschap en de vorming van cultuur	353
11.4	Socialisatie	356
11.5	Cultuur veranderen	358
11.6	Samenvatting	361
11.7	Literatuur	362
12	Organisatieverandering	363
12.1	Het veranderproces	364

12.2	Verandermotivatie	368
12.3	Het individu in de verandering	374
12.4	De rol van leiderschap	376
12.5	Veranderaanpak	380
12.6	Samenvatting	385
12.7	Literatuur	386

Beeldverantwoording	387
----------------------------	------------

Over de auteur	389
-----------------------	------------

Index	390
--------------	------------

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 Organiseatiepsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam

Inleiding de factor mens in de organisatie

0



Figuur 0.1 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.

”

Bron: 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 ongreijpbare 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 om creativiteit te plannen en betrokkenheid te kopen. Dit stelt de moderne manager voor een ingewikkelde uitdaging: hoe de factor mens te managen. Deze theorie 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.

0.1 Evidence-based management



Leerdoelen

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 gebruiken om initiatief te stimuleren. Verschillende soorten aannames leiden dus tot andere interventies.

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 gedaan naar wat mensen meer of minder initiatief doet nemen. Deze kennis kan een manager helpen betere keuzes te maken wanneer hij 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. Omwille van de leesbaarheid houden we in deze methode hij/hem aan voor personen, maar in alle situaties kan daar vanzelfsprekend ook zij/haar en hun/hen voor gelezen worden.

0.1.1 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. Hier 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 deze context 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?).

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 de organisatie voor staat en dit moet weer goed opgepakt worden door elke medewerker. 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 hun werk. Omdat de aannames bepalen welke interventie wordt gekozen, bepaalt de kwaliteit van de aannames ook de kwaliteit van de interventies en op deze manier 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 hierover). Het gevolg was dat de sessies vastliepen en het gewenste resultaat uitbleef.



Figuur 0.2 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. Investerings 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.

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 interventie te ontwerpen om medewerkers meer betrokken te maken, is het belangrijk te begrijpen hoe betrokkenheid werkt. Hier heeft iedereen 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.

0.1.2 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 om de juiste keuze te maken. Een eenvoudige intelligentietest daarentegen, blijkt een van de sterkste voorspellers van hoe iemand het zal doen in een functie.

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 hoe de betrokkenheid te verhogen) zijn geen standaardinterventies. In de praktijk moeten professionals in organisaties zelf nadenken over hoe ze deze uitdagingen aan willen gaan. Wetenschappelijke kennis kan dan, 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 de werkzaamheid ervan. Daarbij is het de vraag welke methode relevant is voor de situatie van BestTC. Wanneer er geen standaardantwoord is, kan kennis worden aangewend om inzicht te krijgen in een vraagstuk. Uit onderzoek is bijvoorbeeld veel bekend over factoren die invloed hebben op betrokkenheid. 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 andere medewerkers weer 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.

0.1.3 Niveau 2 EBM toepassen

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

1. het vaststellen van 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, dat mogelijk kennis kan opleveren over de werking van houding en motivatie.
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.

Module 0 Inleiding de factor mens in de organisatie

Het doel van deze tekst 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 modules zorgen ervoor dat jij als 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, 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.

0.2 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. Er 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 gemaakt zijn.

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