

HOOFDSTUK 1

Inleiding op gedrag in organisaties



NA BESTUDERING VAN DIT HOOFDSTUK BEN JE IN STAAT OM:

1. een definitie te geven van het wetenschappelijk onderzoeksgebied 'gedrag in organisaties' (GiO);
2. de toegevoegde waarde van bestudering van GiO toe te lichten;
3. aan te geven welke bijdragen de gedragswetenschappen aan GiO hebben geleverd;
4. te beschrijven hoe de concepten van GiO het functioneren van organisaties kunnen beïnvloeden;
5. uitdagingen en kansen te benoemen voor managers die de inzichten en ideeën van GiO willen benutten;
6. de drie analyseniveaus binnen gedrag in organisaties te bespreken.

Laten we beginnen met een stukje geschiedenis. Tot eind jaren tachtig lag de nadruk bij opleidingen Bedrijfskunde op de technische aspecten van management, zoals economie, accounting, financiën en kwantitatieve technieken. Sindsdien is langzamerhand het besef doorgedrongen dat inzicht in het gedrag van mensen van belang is voor de effectiviteit van managers. De directeur van de MIT Sloan School of Management in de Verenigde Staten verwoordde het als volgt: 'Bedrijfskundestudenten komen de eerste jaren na het behalen van hun opleiding een heel eind met hun technische en wiskundige vaardigheden. Maar al snel blijken leiderschaps- en communicatieve vaardigheden voor managers het belangrijkste om echt carrière te maken.'¹ Sterker nog, uit een enquête onder meer dan 2100 CFO's uit twintig sectoren kwam naar voren dat een gebrek aan interpersoonlijke vaardigheden de voornaamste reden is waarom sommige mensen geen carrière maken.²

Een van de voornaamste toepassingen van GiO is het bevorderen van de interpersoonlijke vaardigheden. Door het verbeteren van de interpersoonlijke vaardigheden van managers kunnen organisaties beter presterende werknemers aantrekken en behouden. Dat is belangrijk, want uitstekende werknemers zijn altijd schaars en het is kostbaar om hen te vervangen. Maar GiO is niet alleen van belang voor het ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden. Door het opnemen van de GiO-beginselen kan een organisatie tevens van een goede werkplek een geweldige werkplek maken; wat positief doorwerkt op het saldo onder de streep. Het internationale instituut Great Place to Work meet jaarlijks de beleving van medewerkers, managers en klanten van deelnemende bedrijven als basis voor het predicaat 'Great place to work' of 'Beste werkgever'.

Bedrijven met dat predicaat zijn in het voordeel bij het werven en behouden van goed functionerend personeel. Voorbeelden uit de top tien van 2019 in Nederland en België zijn de multinational Adecco en het softwarebedrijf SAS. Bekende grote bedrijven in Nederland zijn: DELA, Woonbron en Actief Werkt! Uitzendbureau. In de categorie middelgrote bedrijven zien we in België: EASI, Mars en ORMIT en in Nederland eveneens ORMIT en Tony's Chocolonely.³

Onderzoek onder de Amerikaanse beroepsbevolking wees uit dat mensen niet in de eerste plaats vanwege het loon en de secundaire arbeidsvoorwaarden bij een werkgever blijven. Veel belangrijker zijn de kwaliteit van het werk en een stimulerende werkomgeving. De kans op een plezierige werkomgeving is groter als managers over goede interpersoonlijke vaardigheden beschikken. Hierdoor is het weer gemakkelijker om gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Bovendien lijkt het creëren van een prettige werkomgeving ook economisch gezien verstandig. Bedrijven die bekendstaan om een plezierige werksfeer boeken vaak ook uitstekende financiële resultaten.⁴

Uit nader onderzoek kwam naar voren dat werknemers die een ondersteunende dialoog voeren met hun managers en die proactief zijn, menen dat hun ideeën vaker dan elders steun krijgen. Daardoor zijn ze tevredener zijn met hun werkomgeving.⁵ Ten slotte kunnen organisaties door het GiO-element te versterken een groter bewustzijn creëren ten aanzien van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo zijn universiteiten begonnen om onderwijs over maatschappelijk verantwoord ondernemen op te nemen in hun curricula om toekomstige leiders te leren hoe ze maatschappelijke kwesties binnen hun organisatie kunnen oppakken.⁶ Dat is bijzonder belangrijk omdat er een toenemende behoefte bestaat om de middelen en uitkomsten te begrijpen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van grote bedrijven (Engels: *corporate social responsibility* of *CSR*).⁷ In hoofdstuk 2 gaan we hier uitgebreider op in.



VRAAG

Hoe interpreteer je het oorzakelijk verband tussen 'Beste bedrijf om voor te werken' en 'Uitstekende financiële resultaten'? Wat is hier de oorzaak en wat het gevolg?

Langzamerhand is de overtuiging gegroeid dat technische kennis en vaardigheden weliswaar noodzakelijk zijn, maar geen garantie bieden voor succesvol management. De succesvolle manager (en dat geldt ook voor professionele kenniswerkers) beschikt naast technische en economische kennis en vaardigheden ook over een ruime mate van *people skills*. Dit boek is geschreven om de moderne manager en professional te helpen juist die *people skills* te ontwikkelen die de kennis van het begrijpen van menselijk gedrag te bieden heeft. Wij zijn ervan overtuigd dat je daarmee ook voor de lange termijn vaardigheden verwerft en inzicht krijgt in jezelf en anderen.



Lees op MyLab hoe de werkbeleving in Nederland en België wordt beoordeeld.

Management en gedrag in organisaties

De rollen van de manager — en de vaardigheden die nodig zijn om als manager te functioneren — blijven altijd in ontwikkeling. Meer dan ooit worden er mensen op managementfuncties gezet die geen opleiding hebben gehad in die richting of daarin geen ervaring hebben. In een grootschalig onderzoek zei meer dan 58 procent van de managers dat ze geen managementopleiding hadden gevolgd en 25 procent gaf toe dat ze er niet op waren voorbereid om aan anderen leiding te geven toen ze die rol

cregen.⁸ Daarnaast worden er steeds hogere eisen gesteld aan de functie: de gemiddelde manager geeft rechtstreeks leiding aan zeven mensen (ooit was vijf de norm) en heeft daarvoor minder managementtijd dan vroeger.⁹ Als je bedenkt dat uit een opiniepeiling van Gallup blijkt dat organisaties in 82 procent van de gevallen de verkeerde kandidaat kiezen voor een managementfunctie,¹⁰ dan kunnen we concluderen dat hoe meer je kunt leren over mensen en hoe je moet managen, hoe beter je voorbereid bent om wel de geschikte kandidaat te zijn. Je kennis van GiO zal je helpen om dat te bereiken.

1.1 Gedrag in organisaties: nader bepaald

Het wetenschappelijk onderzoek naar menselijk gedrag in arbeidssituaties noemen we gedrag in organisaties (Engels: *organisational behaviour*). We beginnen met een definitie en kijken vervolgens kort naar de grondslagen van het vakgebied.

Gedrag in organisaties (verderop in dit boek afgekort tot **GiO**) bestudeert de invloed die individuele factoren, groepsprocessen en organisatiestructuren hebben op menselijk gedrag in organisaties. GiO is een **toegepaste wetenschap** met als belangrijkste doel de **effectiviteit** van organisaties te verbeteren. Omdat dit vakgebied zich specifiek richt op arbeidssituaties, legt het de nadruk op gedrag in arbeidsorganisaties: functies, taakuitvoering, verzuim, verloop, productiviteit, menselijke prestaties en management. Gedrag in organisaties is een van de pijlers waarop personeelwetenschap en humanresourcesmanagement (HRM) rusten. De meeste theorieën die in dit boek worden besproken, hebben dan ook uiteindelijk hun weg gevonden in de werkgebieden van HRM: functieontwerp, beloning, werving en selectie, leiderschap, *management development*, introductieprogramma's, coachen en mentorschap, opleiden enzovoort. Behalve voor de aankomende HRM-functionaris is dit boek ook bedoeld voor iedereen die een rol als manager of projectleider ambieert. Omdat bijna elke professionele kenniswerker te maken kan krijgen met projectwerk, is veel van de aangeboden kennis bovendien ook voor niet-managers uiterst nuttig.

GiO houdt zich vooral met de volgende onderwerpen bezig:

- motivatie;
- leiderschapsgedrag en macht;
- interpersoonlijke communicatie;
- groepsstructuur en groepsprocessen;
- attitudeontwikkeling en perceptie;
- persoonlijkheid, emoties en waarden;
- veranderingsprocessen;
- conflicten en onderhandelingen;
- werkstructurering.¹¹

Effectieve versus succesvolle activiteiten van de manager

Nu je begrijpt wat GiO is, zullen we enkele begrippen toepassen. Om te beginnen kijken we naar de belangrijke vraag over effectief management. Hoe komt het dat de ene manager effectiever is dan de andere? Om die vraag te beantwoorden, keken de toonaangevende GiO-onderzoeker Fred Luthans en zijn collega's vanuit een uniek oogpunt naar wat managers doen.¹² Ze vroegen zich af: 'Verrichten managers die het snelst opklimmen in de organisatie dezelfde werkzaamheden en leggen ze dezelfde accenten als managers die het effectiefst zijn?' Je zou denken dat het antwoord 'ja' is, maar dat bleek toch niet altijd het geval te zijn.

Luthans en zijn collega's bestudeerden meer dan 450 managers die zich allemaal bezighielden met de volgende vier managementactiviteiten:

1. traditioneel management: besluiten nemen, planningen maken, controle uitvoeren;
2. communicatie: de gebruikelijke informatie uitwisselen en papierhandel afwerken;
3. humanresourcesmanagement (HRM): motiveren, belonen en corrigeren, conflicten hanteren en het werven, selecteren en scholen van personeel;
4. netwerken: borrels en dergelijke aflopen, politieke spelletjes spelen en contacten onderhouden met mensen van buiten de organisatie.

De gemiddelde manager besteedde 32 procent van zijn of haar tijd aan traditionele managementactiviteiten, 29 procent aan communicatie, 20 procent aan HRM-activiteiten en 19 procent aan netwerken. De tijd en moeite die de individuele managers aan die activiteiten besteedden varieerde echter enorm. Bij de managers die snel promotie hadden gemaakt in hun organisatie droeg netwerken relatief gezien het meeste bij aan hun succes en HRM relatief gezien het minste; wat het tegenovergestelde was van de gemiddelde manager. Ook in ander onderzoek, uit Australië, Israël, Italië, Japan en de Verenigde Staten, werd het verband tussen netwerken, sociale relaties en succes in een organisatie bevestigd.¹³ Maar Luthans en zijn collega's vonden ook dat voor kwantitatief en kwalitatief goed functionerende (dus: effectieve!) managers met tevreden en hardwerkende werknemers gold dat communicatie relatief gezien de grootste bijdrage leverde en netwerken de kleinste. Deze uitkomst lijkt veel op die van de gemiddelde manager, al legden effectieve managers een nog sterkere nadruk op communicatie. Het verband tussen communicatie en een effectieve manager zijn is duidelijk. Managers die hun besluiten toelichten en hun collega's en werknemers om informatie vragen zijn het effectiefst, zelfs als die informatie negatief is.¹⁴

1.2 Intuïtieve kennis aanvullen met systematisch onderzoek

Of je je ervan bewust bent of niet, je hebt vrijwel je hele leven gedrag van andere mensen *gelezen*. Je kijkt naar wat andere mensen doen en probeert vervolgens te begrijpen *waarom* ze juist *dat* gedrag vertonen. Vaak probeer je in te schatten (lees: te voorspellen) wat ze onder andere omstandigheden zouden doen. Als je bijvoorbeeld op je fiets springt (of in je auto stapt), let je goed op het gedrag van andere weggebruikers. Je voorspelt voortdurend wat zij in de volgende ogenblikken (niet) zullen doen. In Nederland komen je voorspellingen – dat andere weggebruikers zullen wachten voor stoptekens en een rood verkeerslicht, dat ze rechts rijden en links inhalen – over het algemeen wel uit. Dit komt doordat de verkeersregels het tamelijk eenvoudig maken om – meestal juiste – voorspellingen te doen over het rijgedrag van anderen. Veel minder vanzelfsprekend zijn de (ongeschreven) regels die in veel situaties gelden. Draai je bijvoorbeeld met je gezicht naar de deuren wanneer je in een lift stapt? Bijna iedereen doet dat. Maar heb je ooit ergens gelezen dat dit de bedoeling is? Net zoals we voorspellingen doen over gedrag van automobilisten (waarvoor duidelijke voorschriften bestaan), kunnen we het gedrag van mensen in een lift voorspellen (waarvoor nauwelijks voorschriften bestaan). Wij durven te beweren dat je veel gedrag in supermarkten, klaslokalen, wachtkamers, liften en de meeste gestructureerde situaties kunt voorspellen, zij het natuurlijk niet met honderd procent zekerheid. Naast dit redelijk

voorspelbare 'openbare' gedrag blijft er heel veel gedrag over dat niet zo duidelijk aan geschreven of ongeschreven regels is gebonden. Ook dat gedrag trachten we telkens als we ermee geconfronteerd worden te begrijpen en te voorspellen. Daarvoor doen we een beroep op ons 'gezonde verstand'. Helaas leidt deze onsystematische aanpak vaak tot onjuiste verklaringen, en daardoor ook tot verkeerde voorspellingen.

In veel beroepen is een goed inzicht in menselijk gedrag van wezenlijk belang voor succes. Denk aan managers, bedrijfskundig adviseurs, HRM-consulenten en tal van andere professionele en specialistische beroepen. Als toekomstig professional dien je daarom je intuïtieve meningen aan te vullen met wetenschappelijke kennis. De achterliggende gedachte van het wetenschappelijk onderzoek naar gedrag is dat gedrag zich niet toevallig voordoet. Er liggen wetmatigheden⁵ ten grondslag aan het gedrag van individuen en groepen. Die wetmatigheden worden door gedragswetenschappers door middel van systematisch onderzoek en experimenteren ontdekt en vervolgens gebruikt om individuele verschillen in gedrag te kunnen verklaren. Zonder deze kennis zouden we heel veel menselijk gedrag niet of slechts heel moeilijk kunnen voorspellen. GiO levert dus kennis die managers, HRM-adviseurs en andere professionals in staat stelt het gedrag van de medewerkers en collega's te begrijpen en te beïnvloeden. Zo draagt het vakgebied bij aan het in goede banen leiden van de organisatie als geheel.

Kortom: gedrag is over het algemeen voorspelbaar. Systematische bestudering van gedrag zal op den duur de nauwkeurigheid van onze voorspellingen steeds verder verbeteren. Met **systematisch onderzoek** bedoelen we het volgende:

- het onderzoeken van verbanden tussen verschijnselen;
- het onderscheiden van oorzaken en gevolgen;
- conclusies baseren op wetenschappelijk bewijs, dat wil zeggen op gegevens die zijn verzameld onder gecontroleerde omstandigheden en die op verantwoorde wijze zijn gemeten en geïnterpreteerd.

Evidence-based management (EBM) maakt gebruik van de uitkomsten van systematische onderzoek door beslissingen (mede) te baseren op de meest recente wetenschappelijke bewijzen. We verwachten - terecht - van artsen dat ze hun medisch handelen baseren op de nieuwste wetenschappelijke inzichten. Volgens de EBM-benadering zouden ook managers en andere professionals hun beslissingen zoveel mogelijk moeten nemen op basis van wetenschappelijke bewijsvoering. Je vraagt je nu misschien af welke manager beslissingen neemt zonder rekening te houden met bewezen inzichten, maar feit is dat in de dagelijkse praktijk de meeste beslissingen *op gevoel* worden genomen zonder veel acht te slaan op de beschikbare feiten en bewijzen.¹⁵

Systematisch wetenschappelijk onderzoek en EBM kunnen je **intuïtieve kennis** aanvullen en verbeteren. Lang niet alles wat je op een onsystematische manier (intuïtief) bent gaan geloven wordt weerlegd door een systematische aanpak. Een aantal conclusies in deze tekst, die zijn gebaseerd op uitgebreid onderzoek, zullen ondersteunen wat je al dacht. Maar de uitkomsten van ander onderzoek zullen mogelijk haaks staan op wat je altijd logisch en vanzelfsprekend hebt gevonden. Deze uitkomsten voegen informatie toe die je anders niet had gehad. Een *verstandige* beslisser houdt rekening met die extra informatie, een zuiver *intuïtieve* beslisser doet dat niet. Om goede besluiten te kunnen nemen is een kritische combinatie van beide kennisbronnen waarschijnlijk het meest effectief.¹⁶

Gedrag is niet willekeurig. Er liggen bepaalde wetmatigheden ten grondslag aan het gedrag van mensen. Als we die wetmatigheden begrijpen, kunnen we het functioneren van organisaties positief beïnvloeden.

De invloed van big data

Gegevens of data, de grondslag van EBM, worden zeker al sinds 1749 gebruikt om gedrag te kunnen beoordelen, toen het woord *statistiek* werd bedacht in de betekenis van de beschrijving van de staat.¹⁷ Statistieken werden in die tijd gebruikt om te kunnen besturen, maar omdat de dataverzamelmethode log en simplistisch waren, waren de conclusies dat ook. Het gebruik van *big data* — uitgebreide statistische compilaties en analyses — werd pas mogelijk toen computers geavanceerd genoeg waren om grote hoeveelheden informatie op te slaan en te manipuleren. Onlinewinkels zijn begonnen met het gebruik van big data, maar sindsdien is het in bijna alle bedrijfssectoren doorgedrongen.

Huidig gebruik

Hoeveel terabytes aan data bedrijven ook verzamelen of hoeveel verschillende bronnen ze ook gebruiken, ze willen ze uiteindelijk altijd om de volgende redenen analyseren: om gebeurtenissen te voorspellen, van een boekaankoop tot het slecht functioneren van een ruimtepak; om te bepalen hoeveel risico er op een bepaald moment wordt gelopen, van het risico op een brand tot het niet afbetalen van een lening; en om grote en kleine rampen te voorkomen, van het neerstorten van een vliegtuig tot het aanleggen van te grote voorraden van een product.¹⁸ Met big data beschermt het Amerikaanse bedrijf BAE Systems, dat in opdracht werkt voor het Amerikaanse ministerie van Defensie, zich tegen cyberaanvallen, gebruikt de Bank of the West uit San Francisco klantgegevens om een gedifferentieerd prijsstelsel te ontwikkelen, en analyseert Graze.com uit Londen de voorkeuren van zijn klanten om hun zo de juiste snacks als proefmonster mee te kunnen sturen bij hun bestelling.¹⁹

VOORBEELD

Albert Heijn/Delhaize kan mede dankzij bigdatamogelijkheden een zeer compleet beeld van zijn klanten creëren. Daardoor kan de winkelketen op het juiste moment advies en informatie bieden via hyperpersoonlijke winkelervaringen. Een voorbeeld hiervan is het intelligente boodschappenlijstje: een oplossing die het online boodschappenlijstje voor de klant invult op basis van inzichten uit eerdere boodschappenlijstjes en aanvullende gegevens zoals locatie, lokale evenementen, seizoensaanbod en bonuskortingen.²⁰

Nieuwe trends

Het gebruik van big data om mensen te begrijpen, te helpen en te managen is relatief nieuw al zijn de verwachtingen hooggespannen. Sterker nog, uit onderzoek onder 10.000 werknemers in China, Duitsland, India, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten is naar voren gekomen dat ze denken dat de volgende transformatie van de wijze waarop mensen werken vooral van de technologische vooruitgang zal afhangen en niet zozeer van andere factoren als demografische veranderingen.²¹

Het is goed nieuws voor de toekomst van het bedrijfsleven dat onderzoekers, de media en de topmanagers van bedrijven inzien hoeveel potentieel datagestuurde management en datagestuurde besluitvorming hebben. Een manager die data gebruikt om doelen te bepalen en om oorzaak-en-gevolgtheorieën op te stellen en te toetsen, kan vaststellen welke werknemersactiviteiten relevant zijn voor de doelen.²² Big data heeft gevolgen, omdat je hiermee managementaannamen kunt corrigeren en de prestaties kunt verbeteren. Ze worden steeds meer gebruikt om effectieve besluiten te nemen (hoofdstuk 5)

en om veranderingen in organisaties in goede banen te leiden (hoofdstuk 17). Het is heel goed mogelijk dat de beste toepassingen van big data om mensen te managen afkomstig zullen zijn van GiO en psychologisch onderzoek. In het laatstgenoemde geval kan het bijvoorbeeld zelfs werknemers met een psychische aandoening helpen om hun gedrag onder controle te houden en te veranderen.²³

Grenzen

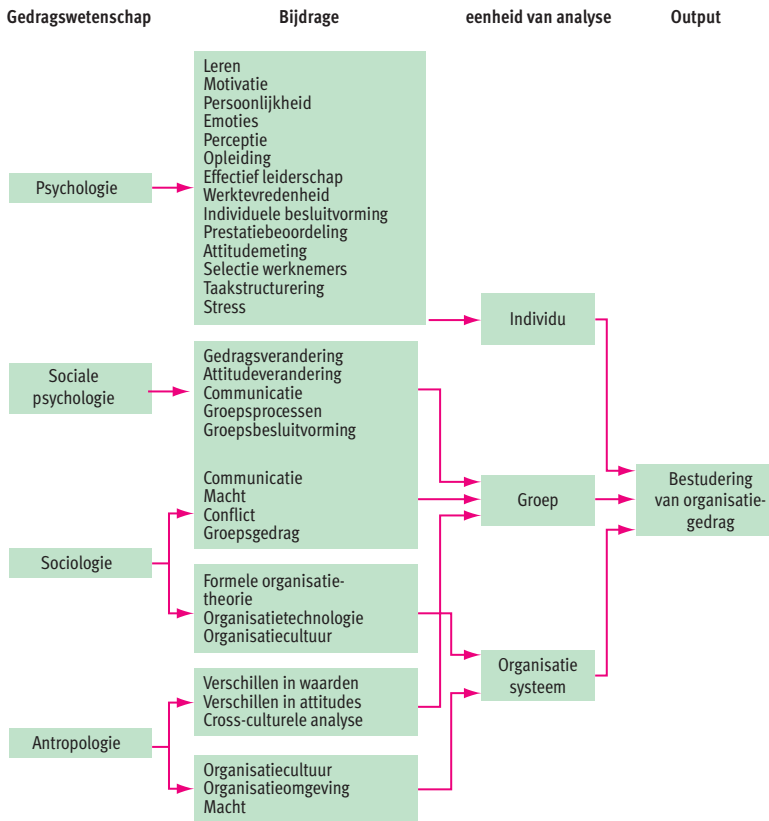
Nu het technisch gezien steeds beter mogelijk is om big data te verwerken, zijn kwesties als de privacy en juiste toepassing ervan ook belangrijker geworden. Dat geldt vooral wanneer data worden verzameld met apparatuur om toezicht te houden. Zo werd in Brooklyn (New York) een experiment opgezet om de levenskwaliteit van de inwoners te verbeteren, maar de onderzoekers verzamelden hun data via infrarode camera's, sensoren en via de wifisignalen van smartphones. Een methode die zonder expliciete toestemming van alle betrokkenen vrijwel zeker een schending van de privacy inhoudt.²⁴ Via vergelijkbare methoden om toezicht uit te oefenen kwamen een callcenter van een bank en een farmaceutisch bedrijf erachter dat hun werknemers productiever waren bij meer sociale interactie; daarom pasten ze hun pauzebeleid zodanig aan dat meer mensen samen pauze namen. Vervolgens bleek de omzet te stijgen en het personeelsverloop te dalen. Het Bread Winners Café in Dallas (Texas) houdt al zijn restaurantmedewerkers via camera's continu in de gaten en gebruikt die gegevens om zijn bedienend personeel te belonen of te corrigeren.²⁵ Dit zou binnen de Europese Unie zeker tot protesten en rechtszaken leiden. Bij zulke praktijken moeten we de grenzen van privacy en de mate van transparantie zorgvuldig in het oog houden. Zo werd de Duitse supermarktketen Lidl in 2008 veroordeeld voor het schenden van de privacy van zijn medewerkers.²⁶

Met een beter begrip van de achterliggende GiO-kwesties kun je een optimaal evenwicht vinden. Deze en andere bigdatatactieken kunnen goede resultaten opleveren: uit onderzoek komt naar voren dat mensen hun taken wel degelijk beter uitvoeren en voorbeeldig werkgedrag tonen (dat wil zeggen: zich hulpvaardig opstellen ten opzichte van anderen) als ze elektronisch worden gevolgd; in eerste instantie tenminste. Maar critici wijzen erop dat toen Frederick Taylor in 1911 de productiviteit wilde verhogen door instrumenten als controle en feedback, Alfred Sloan succesvoller was doordat hij zijn werknemers zinvol werk gaf.²⁷

We zeggen niet dat je je intuïtie overboord moet gooien. Leaders vertrouwen vaak op vage intuïtieve ideeën wanneer ze met mensen te maken hebben, en dat kan uitstekend uitpakken. Maar het kan ook zijn dat eerste gedachten niet goed werken. We raden je aan om zoveel mogelijk bewijsmateriaal te gebruiken om je intuïtie en ervaring bij te sturen. Als je big data verstandig gebruikt en ook goed inzicht hebt in het gedrag dat mensen geneigd zijn te vertonen, dan kan dat bijdragen aan een goede besluitvorming en je natuurlijke vooringenomenheid verkleinen. Dat is de belofte die GiO in zich heeft.

1.3 Bijdragen van uiteenlopende takken van wetenschap

Gedrag in organisaties (GiO) is een *toegepaste gedragswetenschap* en dus geënt op de bijdragen van **fundamentele gedragswetenschappen**, waaronder psychologie en sociale psychologie, sociologie en antropologie. Zoals je zult zien, zijn de bijdragen van de psychologie vooral gericht op het microniveau van analyse – het individu – terwijl de overige disciplines ons inzicht in het meso- en macroniveau van groepsprocessen en de organisatie verdiepen (zie figuur 1.1).



FIGUUR 1.1 De basis van de organisatiegedragwetenschap



Zelfde werk, andere beleving.

Foto: Olly / Shutterstock / Pearson Asset Library

1.3.1 Psychologie

Psychologie is de wetenschap die het gedrag van mensen wil meten, verklaren en soms ook veranderen. Psychologen bestuderen individueel gedrag. De vroege bedrijfspsychologie hield zich bezig met vermoeidheid, verveling en andere aspecten van de werkomstandigheden die goede prestaties in de weg stonden. De laatste jaren strekt het onderzoeksterrein zich echter uit tot persoonlijkheid, perceptie, emoties, opleiding, effectief leiderschap, behoeften en motivatie, werktevredenheid, besluitvormingsprocessen, prestatiebeoordelingen, attitudemetingen, technieken voor personeelsselectie, functieontwerp en stress op het werk.

1.3.2 Sociale psychologie

De **sociale psychologie** combineert begrippen uit de psychologie en sociologie met elkaar, maar wordt doorgaans

beschouwd als een tak van de psychologie. Bestudeerd wordt hoe mensen in groepen elkaars gedrag beïnvloeden. Zo wordt bijvoorbeeld conformisme (je aanpassen aan de opvattingen en het gedrag van andere groepsleden) door sociaalpsychologen verklaard uit de wisselwerking tussen de groepsdruk en de persoonlijkheid van het individu. Sociaalpsychologen doen vooral onderzoek naar de implementatie en acceptatie van organisatieveranderingen. Sociaalpsychologen hebben ook belangrijke bijdragen geleverd aan onze studie van groepsgedrag en de invloed daarvan op bijvoorbeeld het prestatieniveau.

1.3.3 Sociologie

Waar psychologen zich concentreren op het individu, bestudeert de **sociologie** mensen en hun gedrag in relatie tot hun sociale omgeving of cultuur. De sociologie onderzoekt de menselijke samenleving en haar verschijnselen. De sociologische bijdrage aan GiO omvat de verzamelde kennis over groepsgedrag in organisaties, in het bijzonder in formele en complexe organisaties. Maar nog belangrijker is de bijdrage van sociologen aan de kennis over organisatiecultuur, formele theorie en -structuur, organisatietechnologie, communicatie, macht en conflict.

1.3.4 Antropologie

Antropologie is de wetenschap die verschillende samenlevingen vergelijkt om meer te weten te komen over mensen en hun activiteiten. Dankzij de kennis van antropologen over culturen en omgevingen begrijpen wij beter de verschillen in basiswaarden, attitudes en gedrag tussen mensen uit verschillende landen en binnen organisaties.

1.4 GiO: weinig absolute uitspraken

De exacte wetenschappen – zoals scheikunde, astronomie, natuurkunde – hebben natuurwetten gevonden die onderling goed samenhangen en die in heel veel situaties toepasbaar zijn. Met behulp hiervan kunnen wetenschappers algemene uitspraken doen over de werking van de



Gedrag van mensen in kleine groepen.

Foto: Fotokostic / Shutterstock / Pearson Asset Library



De samenleving verandert voortdurend.

Foto: Everett Collection / Shutterstock / Pearson Asset Library



Vaste prijzen of onderhandelen: wat is de gewoonte hier?

Foto: Cheuk-king Lo / Pearson Education Asia Ltd



Gedrag wordt door veel factoren beïnvloed. Bijvoorbeeld door je beroep: rolgedrag.

Foto: Andresr / Shutterstock / Pearson Asset Library

zijn gedrag hebt voorspeld, hij kan besluiten zich juist heel anders te gaan gedragen! De mens in de rol van onderzoeksobject is niet willoos. Hij praat terug! Daar heeft men in de natuurkunde (gelukkig!) geen last van.

Toch zijn er redelijk nauwkeurige verklaringen en voorspellingen voor menselijk gedrag mogelijk, op voorwaarde dat aangegeven wordt onder welke omstandigheden een voorspelling geldig is. Die omstandigheden noemen we **contingentievariabelen**. Heel algemeen gesteld: gedrag X leidt tot gevolg Y, maar alleen onder de voorwaarden die in Z worden gespecificeerd – waarbij Z de verzameling contingentievariabelen vormt. Hier volgt een voorbeeld van zo'n theoretische uitspraak die alleen onder bepaalde voorwaarden geldig is: *'Een autoritaire en taakgerichte leiderschapsstijl (gedrag X) leidt tot grotere productiviteit (uitkomst Y), maar alleen (voorwaarde) als de taak goed gestructureerd is, het gezag van de leider wordt geaccepteerd en de relatie leider-ondergeschikten positief is (contingentievariabelen Z).'*

GiO als wetenschap past algemene theoretische concepten toe op een specifieke situatie, persoon of groep. Zo zullen kenners van GiO niet gauw beweren dat iedereen complex en uitdagend werk leuk vindt (het algemene concept), omdat niet iedereen een uitdagende baan wil en sommige mensen liever eenvoudige taken verrichten.

Met andere woorden: een baan die voor de een aantrekkelijk is, hoeft dat voor een ander niet te zijn. De aantrekkelijkheid van de baan wordt dus zowel bepaald door de kenmerken van het werk als door de kenmerken van de persoon die het werk uitvoert. Vaak vinden we zowel algemene effecten (geld kan de meeste mensen tot op zekere hoogte motiveren) als contingentiëfactoren (de ene mens wordt meer gemotiveerd door geld dan de andere, en sommige situaties gaan sterker over geld dan andere). We begrijpen GiO het beste als we beseffen hoe beide zaken (algemene effecten en contingentiëfactoren die erop van invloed zijn) het gedrag vaak sturen.



Goede tijden of slechte tijden?

Foto: Anton Prado PHOTO / Shutterstock / Pearson Asset Library