

# Gedrag in organisaties



Noordhoff

Gert Abblas & Ella Wijsman

8<sup>e</sup> druk



# Gedrag in organisaties

**Gert Alblas**

**Ella Wijsman**

---

Achtste druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.*



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-29957-6

ISBN 978-90-01-29956-9

NUR 801

# Woord vooraf bij de achtste druk

Gedrag van mensen in organisaties staat centraal in dit boek. We gebruiken kennis uit de organisatiepsychologie om dit gedrag te beschrijven en te verklaren. Deze kennis kan nuttig zijn bij werving en selectie, bij motiveren, opleiden en coachen, bij het zorgen voor leiding en structuur en voor het begeleiden van veranderingen.

Dit boek is ook vertaald in het Engels met als titel *Organisational Behavior*. De tweede druk hiervan is verschenen in 2018.

Tijdens het schrijven van deze achtste druk leefden we maandenlang in een lockdown. Dat leverde veel tijd op voor vernieuwing en bijstelling van teksten. We denken dat de coronapandemie veel gevolgen zal hebben voor organisaties en voor het gedrag van mensen binnen die organisaties. Het is voor veel mensen een moeilijke, emotionele periode, waarbij er veel veranderd is en de toekomst nogal onzeker lijkt.

Deze druk is verrijkt met nieuw onderzoek en met nieuwe inzichten. We hebben diverse nieuwe casussen gemaakt. Er is aandacht voor de nieuwe vormen van werken die steeds meer toegepast worden. Denk aan virtueel vergaderen en overleggen en aan huiswerken. Ook zijn er veel nieuwe voorbeelden en illustraties.

Dit boek is onderdeel van Studiemeester, het digitale leerplatform voor hoger onderwijs van Noordhoff. Op dit platform vind je toetsvragen waarmee je de kennis van de studiestof en de begrippen van elk hoofdstuk kunt toetsen. Ook vind je de antwoorden van de opdrachten bij elk hoofdstuk op deze site. Verder zijn er links naar interessante testjes en experimenten en is er achtergrondinformatie over personen, actuele onderwerpen en (promotie)onderzoek.

Graag bedanken we docent Wendela de Boer voor het prettige, waardevolle interview en haar goede aanvullende informatie. Ook bedanken we de docenten Hettie de Jongh en Carla de Graaf voor het interview via Teams, dat voor ons heel waardevol is geweest. Verder willen we Gina Brits en Marieke van Delft hartelijk bedanken voor de goede, informatieve gesprekken en Carla Wijsman voor haar meedenken, het corrigeren van voorbeelden en haar mooie verhalen. Dank je wel! Tenslotte willen we Noordhoff-uitgever Petra Prescher en editor Ada Bolhuis bedanken voor de goede samenwerking.

We hopen dat je dit boek met veel plezier zult lezen.

Najaar 2021,  
Gert Alblas  
Ella Wijsman

# Inhoud

## Inleiding 8

### 1 Individu en organisatie 13

- 1.1 Gedrag en motivatie 15
- 1.2 Capaciteiten en competenties 27
- 1.3 Persoonlijkheid 28
- 1.4 Attitudes 31
- 1.5 De relatie tussen individu en organisatie 33
- 1.6 Betrokkenheid 35
- 1.7 Arbeidssatisfactie 37
- 1.8 Billijkheid 38
- 1.9 Nieuwe vormen van organisatie op het werk 40
  - Tips voor de manager 44
  - Samenvatting 46
  - Opdrachten 48

### 2 Inpassen en motiveren 51

- 2.1 Werving en selectie 53
- 2.2 Inpassen 66
- 2.3 Methoden van inpassen 70
- 2.4 Motiveren 74
- 2.5 Effecten van motiveren 81
- 2.6 Intrinsiek en extrinsiek motiveren: conclusies 86
- 2.7 Binden van mensen aan de organisatie 86
  - Tips voor de manager 88
  - Samenvatting 90
  - Opdrachten 92

### 3 Groepen in organisaties 95

- 3.1 Het begrip groep 97
- 3.2 De organisatie als verzameling groepen 98
- 3.3 Soorten groepen in organisaties 99
- 3.4 Functies van groepen 103
- 3.5 Sociale beïnvloeding in groepen 108
- 3.6 Fasen in de groepsontwikkeling 114
- 3.7 Structurele kenmerken van groepen 119
- 3.8 Relaties tussen groepen 129
- 3.9 Verbeteren van de relaties tussen groepen 135
  - Tips voor de manager 136
  - Samenvatting 138
  - Opdrachten 140

- 4 Samenwerken en overleggen in groepen 143**
  - 4.1 Doelmatige samenwerking in groepen 145
  - 4.2 Oorzaken van lage groepsprestaties 146
  - 4.3 Verbeteren van de groepsprestaties 150
  - 4.4 Doelmatig overleggen in groepen 156
  - 4.5 Voor- en nadelen van een groepsaanpak 157
  - 4.6 Criteria voor doelmatig overleggen in groepsverband 159
  - 4.7 Procesverliezen in het overleg 161
  - 4.8 Verbeteren van het overleg in groepen 169
  - 4.9 Leidinggeven aan het overleg 176
  - 4.10 Leiding geven aan zelfsturende en virtuele teams 178
    - Tips voor de manager 181
    - Samenvatting 184
    - Opdrachten 186
  
- 5 Communicatie in de organisatie 189**
  - 5.1 Communicatie 191
  - 5.2 Het communicatieproces 196
  - 5.3 Aspecten van communicatie 201
  - 5.4 Communicatie in organisaties 203
  - 5.5 Belemmeringen in de communicatie 209
  - 5.6 Tekorten in de formele communicatie 214
  - 5.7 Verbeteren van de communicatie 217
    - Tips voor de manager 223
    - Samenvatting 225
    - Opdrachten 227
  
- 6 Macht en leiding 231**
  - 6.1 Macht en invloed 233
  - 6.2 Machtsmiddelen 234
  - 6.3 Machtsgebruik 238
  - 6.4 Effecten van machtsgebruik 241
  - 6.5 Machtsgebruik als politiek middel 242
  - 6.6 Machtsmisbruik 244
  - 6.7 Leidinggeven in organisaties 247
  - 6.8 Effectief leidinggeven 249
  - 6.9 Verbeteren van leidinggeven 256
  - 6.10 Invloed van leiderschap 266
    - Tips voor de manager 269
    - Samenvatting 271
    - Opdrachten 273
  
- 7 Organisatiestructuur 275**
  - 7.1 Aanbrengen van structuur 277
  - 7.2 Verdelen van werkzaamheden 279
  - 7.3 Functionele indeling 284
  - 7.4 Afstemmen van werkzaamheden 286
  - 7.5 Groeperen van werkzaamheden 292
  - 7.6 Bevoegdheden en onderlinge betrekkingen 297

- 7.7 Aanvullende vormen van groeperen en afstemmen 304
- 7.8 Ontwerpen van communicatiekanalen 306
- 7.9 De mechanistische en organische structuur 307
- 7.10 Ontwikkelingen in structurele vormgeving 310
- 7.11 Ontwerpvoorbeeldstukken 314
  - Tips voor de manager 320
  - Samenvatting 321
  - Opdrachten 323
  
- 8 Organisatiecultuur 327**
  - 8.1 Het begrip cultuur 329
  - 8.2 De organisatiecultuur 331
  - 8.3 Typen organisatiecultuur 332
  - 8.4 Organisatiecultuur en effectiviteit 338
  - 8.5 Vaststellen van de cultuur van organisaties 339
  - 8.6 De vorming van organisatiecultuur 345
  - 8.7 Eenheid en verscheidenheid in organisatiecultuur 347
  - 8.8 Overdragen en instandhouden van de organisatiecultuur 348
  - 8.9 Organisatiecultuur en nationaliteit 350
  - 8.10 Cultuurgebonden kijk op organisaties 355
  - 8.11 Veranderen van de organisatiecultuur 356
    - Tips voor de manager 361
    - Samenvatting 362
    - Opdrachten 364
  
- 9 Besluitvorming in organisaties 369**
  - 9.1 Kenmerken van problemen 371
  - 9.2 Soorten van besluitvorming in organisaties 373
  - 9.3 Problemen in de besluitvorming 379
  - 9.4 Belemmeringen in het besluitvormingsproces 383
  - 9.5 Besluitvormingsmodellen 386
  - 9.6 Strategische besluitvorming 392
  - 9.7 Model voor strategieformulering 393
  - 9.8 Organisatie van de strategische besluitvorming 397
    - Tips voor de manager 399
    - Samenvatting 400
    - Opdrachten 401
  
- 10 Stress en conflicten 405**
  - 10.1 Psychische belasting 407
  - 10.2 Werkgerelateerde oorzaken van stress en burn-out 411
  - 10.3 Persoonsgerelateerde oorzaken van stress en burn-out 417
  - 10.4 Voorkomen of bestrijden van stress en burn-out 421
  - 10.5 Fysieke belasting 427
  - 10.6 Verminderen van fysieke belasting 428
  - 10.7 Conflicten op het werk 429
  - 10.8 Conflicthantering 435
  - 10.9 Condities die van invloed zijn op de vorm van conflicthantering 438
  - 10.10 Escalatie van conflicten 440
  - 10.11 Conflictmanagement 441
    - Tips voor de manager 447
    - Samenvatting 450
    - Opdrachten 452



<b>11</b>	<b>Veranderen van organisaties</b>	<b>455</b>
11.1	Noodzaak tot veranderen	457
11.2	Oorzaken voor verandering	459
11.3	Beslissing om te veranderen	463
11.4	Geplande organisatieverandering	464
11.5	Aangrijpingspunten van verandering	469
11.6	Twee benaderingen van geplande verandering	472
11.7	Belemmeringen in het veranderproces	475
11.8	Rol van het management bij veranderprocessen	480
11.9	Scheppen van een veranderingsorganisatie	484
11.10	Weerstand verkleinen en draagvlak vergroten	486
	Tips voor de manager	489
	Samenvatting	491
	Opdrachten	493
	<b>Literatuur</b>	<b>496</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>509</b>
	<b>Register</b>	<b>510</b>
	<b>Illustratieverantwoording</b>	<b>516</b>

# Inleiding

Het is niet goed mogelijk om alles wat er in een organisatie plaatsvindt in één oogopslag te overzien. Daarvoor is de organisatorische werkelijkheid te complex. Er zijn te veel processen die tegelijkertijd een rol spelen bij het uitvoeren van de werkzaamheden die nodig zijn om de doelen van de organisatie te kunnen bereiken en om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Door naar die complexe werkelijkheid te kijken vanuit afzonderlijke invalshoeken, wordt het mogelijk om de organisatorische werkelijkheid wat overzichtelijker in kaart te brengen en te bestuderen. Vier invalshoeken zullen we kort beschrijven en daarna aangeven welke invalshoeken in dit boek centraal staan.

## **De organisatie als open systeem**

Regelmatig komen organisaties en bedrijven in moeilijkheden. Te denken valt aan kledingzaken die het loodje leggen omdat mensen steeds meer kleding via het internet bestellen en kopen, of aan zorginstellingen die door de nieuwe zorgwet in financiële problemen komen. De omstandigheden waaronder organisaties moeten functioneren kunnen zich zodanig wijzigen, dat het voortbestaan in gevaar komt als tenminste niet tijdig op die veranderende omstandigheden wordt gereageerd. Dit geeft aan dat organisaties in wisselwerking staan met hun omgeving en als open systemen te beschouwen zijn. Zo hebben organisaties bijvoorbeeld te maken met klanten, leveranciers, kapitaalverschaffers, vakbonden, weten regelgeving, concurrenten en technische en economische ontwikkelingen. Het management zal op dit gebied met verschillende vragen geconfronteerd worden, zoals:

- Van welke ontwikkelingen in de omgeving zijn we het meest afhankelijk?
- Welke veranderingen in ontwikkelingen doen zich voor en welke kansen en bedreigingen leveren die op voor de organisatie?
- Hoe moeten we reageren op die kansen en bedreigingen om het voortbestaan van de organisatie te kunnen waarborgen?

Als er veel veranderingen plaatsvinden en als die zich relatief snel voordoen, zal het management extra alert moeten zijn.

## **De organisatie als technisch systeem**

Als je in een restaurant een bestelling doet, komt er een reeks werkprocessen op gang. Het begint al bij een ober die aan de tafel komt om de bestelling op te nemen. Hierdoor komt een informatiestroom op gang die begint bij de order van de klant. Die order wordt vervolgens doorgegeven aan de bar en de keuken. Als die order gereed is wordt de ober ingelicht, zodat hij die kan ophalen en naar de tafel brengen. Er zijn talloze informatiestromen in organisaties nodig om de activiteiten van medewerkers te sturen en op elkaar af te stemmen.

Het klaarmaken van de order is alleen maar mogelijk, als daaraan voorafgaande bepaalde voorzieningen zijn getroffen, zoals de inkoop van drank voor de bar en van de grondstoffen voor het bereiden van het voedsel in de keuken. De aanvoer van die producten brengt een goederenstroom op gang die begint bij de leverancier van grondstoffen en eindigt bij de klant. De bestelling bij de ober brengt ook een transformatieproces tot stand dat bestaat uit inschenken van de drankjes en het bereiden van de gerechten. Of het nu gaat om het produceren van goederen of van diensten, in beide gevallen is de organisatie te beschouwen als een technisch systeem waarin informatiestromen, goederenstromen en transformatieprocessen plaatsvinden. Een goede inrichting van deze stromen is nodig om tot een optimale bediening van de klanten te komen.

### **De organisatie als financieel-economisch systeem**

Geld is een belangrijk middel om de goederenstromen en de transformatieprocessen tot stand te brengen en te continueren. Er is een geldstroom nodig die gebruikt kan worden voor het aanschaffen van materialen, arbeid en kapitaal. Grondstoffen moeten worden ingekocht bij de leveranciers, personeel moet worden aangetrokken, bedrijfsruimte moet worden gehuurd, productiemiddelen moeten worden aangeschaft en het energieverbruik moet worden betaald. De kost gaat voor de baat uit en vaak moet een organisatie eerst investeren om daarna pas te kunnen produceren. Er is dan sprake van een uitgaande geldstroom. De geldmiddelen die hiervoor nodig zijn, zullen eventueel eerst op de vermogensmarkt geleend moeten worden.

Het transformatieproces levert producten en diensten op voor de afzetmarkt. Als deze worden afgenomen en betaald, is er sprake van een inkomende geldstroom. Uiteindelijk moet de inkomende geldstroom zo groot zijn, dat hiermee de uitgaande geldstroom bekostigd kan worden. Het voortbestaan van een organisatie hangt af van haar vermogen om voldoende geld te verzamelen om de bedrijfsprocessen te kunnen bekostigen. Daarvoor zal ze producten of diensten moeten produceren, die voldoende worden gewaardeerd. Enerzijds verschaft die waardering voldoende afzet en anderzijds voldoende kredietwaardigheid om op de vermogensmarkt te kunnen lenen. Het restaurant zal een bepaalde omzet moeten draaien om uit de kosten te komen en eventueel winst te genereren. Pas dan is de continuïteit gewaarborgd.

### **De organisatie als sociaal-politiek systeem**

Bij de productie van goederen en diensten zijn mensen betrokken. Deze mensen doen uitvoerend werk, wisselen informatie uit, overleggen, stemmen hun werkzaamheden op elkaar af, besturen en lossen met elkaar problemen op. Die activiteiten vinden niet willekeurig of ongeordend plaats. Veelal ligt voor een groot deel vast wie wat moet doen, in welk tijdsbestek, met wie ze moeten samenwerken en tot welke dienst, afdeling of team ze behoren. Er zijn vaste patronen van activiteiten te onderscheiden en de voorgeschreven bijdragen maken het mogelijk om de samenwerking in een organisatie te beheersen en te voorspellen. De organisatie is door deze kenmerken te beschouwen als een sociaal systeem.

Voor veel leden van de organisatie staat de groep of de afdeling waarin ze werkzaam zijn meestal dichterbij dan alle andere leden in de rest van de organisatie. Aan de eigen groep ontlene ze hun status en de eigen groep kan een bron zijn van informatie, hulp en sociale steun. Deze positieve opbrengsten komen niet vanzelf tot stand. De groepsleden moeten in staat zijn om goed met elkaar samen te werken en te zorgen voor een prettige werksituatie. Dat is geen gemakkelijke opgave.

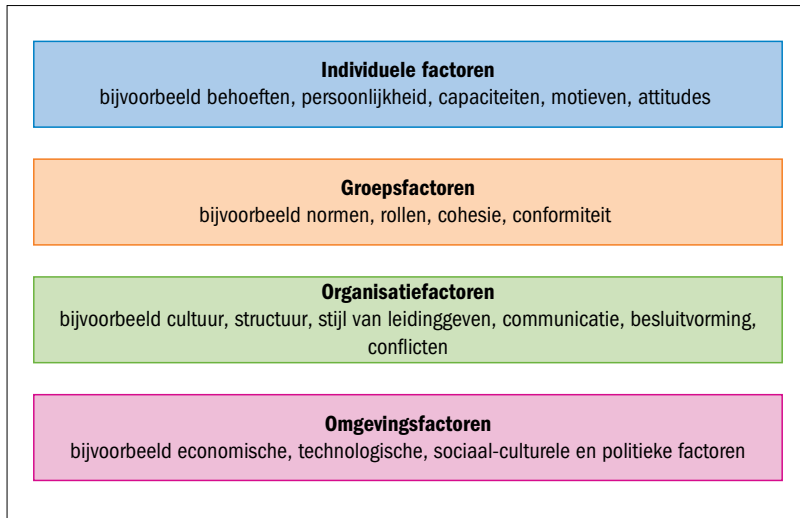
De relatie tussen individu en organisatie is te beschouwen als een ruilrelatie. Het individu levert een bijdrage aan het functioneren van de organisatie en de organisatie levert op haar beurt bijdragen aan het individu zoals geld, status, zekerheid, sociaal contact en waardering. Die bijdragen zijn niet onuitputtelijk en het individuele streven naar zoveel mogelijk opbrengsten kan haaks staan op het streven van de organisatie naar zoveel mogelijk winst. De leden van de organisatie zullen de belangen van de eigen groep eerder benadrukken dan die van andere groepen of de organisatie als geheel. Als er verschillen zijn in visies en belangen tussen groepen en als het gaat om de verdeling van schaarse opbrengsten, kunnen groepen al snel elkaar als concurrenten beschouwen. De organisatie is daarom te beschouwen als een *verzameling partijen* die deels gemeenschappelijke en deels strijdige belangen hebben. Het management staat in deze situatie voor de opgaven om een aanvaardbaar evenwicht te scheppen tussen de verschillende visies en belangen. Dit maakt van de organisatie een *politiek systeem*.

### **Gedrag in organisaties**

In *Gedrag in organisaties* richten we ons op de organisatie als *sociaalpolitiek systeem* vanuit een organisatiepsychologisch perspectief. Het gaat over gedrag van mensen in organisaties. Hoe gaan ze met elkaar om? Hoe beïnvloeden ze elkaar? Hoe stemmen ze hun bijdragen op elkaar en op de doelen van de organisatie af?

Deze vragen zullen vanuit vier perspectieven behandeld worden en wel vanuit het individuele perspectief, het perspectief van de groep, het perspectief van de organisatie en het perspectief van de omgeving.

## Samenhangende invloeden op het gedrag van mensen in organisaties



Bron: Mullins, 2008 (bewerkt)



# 1

## Individu en organisatie

- Welke motieven hebben mensen om te gaan werken?
- Welke verschillen in motivatie zijn er tussen mensen?
- Welke andere persoonlijke kenmerken spelen een rol in het werk?
- Hoe is de aard van de relatie tussen individu en organisatie?
- Welke houding hebben mensen ten opzichte van het werk?

---

## Motivatie om je in te zetten

---

1



### **Zaïda loopt stage**

Zaïda doet de opleiding hbo-verpleegkunde. Ze heeft getwijfeld of ze voor wijkverpleging zou kiezen, net als haar vriendin Amina. Maar een ziekenhuis lijkt haar boeiender. Daar gebeurt zoveel. Voor haar derdejaars stage komt ze terecht op de afdeling Interne Geneeskunde van een regionaal ziekenhuis. Haar collega's vindt ze aardig en heel betrokken. Zaïda is de oudste thuis. Haar ouders vinden het belangrijk dat ze voor een beroep leert. Ze heeft ontdekt dat ze graag voor mensen wil zorgen. Dat deed ze ook toen haar moeder ernstig ziek was.

### **Rick zoekt het hoger op**

Rick heeft al aardig wat van de wereld gezien. Zijn vader moest verhuizen voor zijn werk. Hij heeft gewerkt in de horeca en in een hotel in Dubai. Hij heeft veel plezier gehad van zijn opleiding bedrijfskunde. De komende tijd mag hij de restaurantmanager assisteren in een groot hotel op Gran Canaria. Zijn vriendin Iris heeft daar werk als commercieel medewerker. Rick heeft de ambitie om directeur te worden van een groot hotel in het buitenland. Dat lijkt hem wel spannend. En het zal ook goed verdienen, denkt hij.

---



## 1.1 Gedrag en motivatie

Uit de openingscasus blijkt dat Zaïda graag wil zorgen voor mensen. Belangrijk voor haar is dat haar collega's aardig en betrokken zijn. Rick wil graag een interessante baan met een goed salaris en status. Zaïda en Rick hebben dus verschillende motieven om zich in te zetten op het werk.

In dit hoofdstuk staat motivatie als onderwerp centraal. Maar eerst geven we aandacht aan gedrag.

Bij gedrag gaat het om waarneembare handelingen van mensen. Collega's zie je koffiedrinken, hun mobieltjes checken en samen veel lachen. Je hoort een deur hard dicht slaan. Een vriend holt je voorbij zonder je te groeten. Er zijn vele vormen van gedrag. Managers zien graag productief gedrag.

Gedrag van mensen wordt onderzocht in de psychologie en in andere wetenschappen, zoals de sociologie, de antropologie en de politicologie. De psychologie houdt zich bezig met wetenschappelijke studie van gedrag van mensen en tevens van de mentale processen die aan dat gedrag ten grondslag liggen. Bij mentale processen gaat het om processen in de hersenen, het denken en herinneren, het waarnemen, het voelen en zo meer. Bij het bestuderen van gedrag gaat het niet alleen om het verklaren van dat gedrag. Maar het gaat ook om voorspellen van gedrag en om beïnvloeden van gedrag. Relevante vragen in de context van een organisatie zijn bijvoorbeeld: Hoe komt het dat die werknemer zich zo vaak ziekmeldt? Wat kan het management doen om ziekteverzuim en verloop onder personeel te verminderen? Hoe kan productief gedrag bevorderd worden? Hoe stimuleren we samenwerking tussen mensen? Hoe motiveer je mensen? Wat voor gedrag van leidinggevenden hoort daarbij?

Gedrag

Onder motivatie verstaan we het totaal van beweegredenen of motieven dat op een bepaald ogenblik werkzaam is binnen een individu. Die motieven kunnen leiden tot de bereidheid om bepaalde inspanningen te verrichten. Motivatie is afgeleid van het woord 'movere' (Latijn), dat betekent: in beweging zetten.

Motivatie

In de literatuur bestaan verschillende opvattingen over het ontstaan van motivatie. We onderscheiden drie stromingen. Motivatie wordt bepaald door:

- interne krachten (behoefte);
- externe krachten (situatie);
- betekenisgeving aan situatie en behoeften.

In deze paragraaf gaan we eerst in op deze drie stromingen. Daarna bespreken we twee soorten motieven: intrinsieke motieven die van binnen uit komen en extrinsieke motieven die van buiten iemand komen.

### 1.1.1 Motivatie door interne krachten

Vanaf de oudheid houden mensen zich bezig met de vraag: Wat bezielt ons? Hoe komt het dat we ons op een bepaalde manier gedragen? Zijn het goden of geesten of oerkrachten die ons bezielen?

Freud, de grondlegger van de psychoanalyse, noemt die interne krachten driften. Deze driften zijn aangeboren, hebben een lichamelijke oorsprong.

Freud

## Behoeften

Zij zijn de drijfveren voor het handelen. Moderne psychologen hebben de gewoonte om interne krachten behoeften te noemen.

Er zijn verschillende theorieën over behoeften. We behandelen achtereenvolgens de theorieën van Maslow, Alderfer en McClelland.

Theorie van Maslow

Maslow (1943, 1954) gaat ervan uit dat aan het gedrag van alle mensen een vijftal behoeften ten grondslag ligt. De volgende behoeften worden door hem onderscheiden (zie figuur 1.1):

## Maslow

### Fysiologische behoeften

- **Fysiologische behoeften.** Behoeften die te maken hebben met leven en in leven blijven, zoals de behoefte aan voedsel en water, aan slaap en aan een goede lichaamstemperatuur.

### Veiligheids-behoeften

- **Veiligheidsbehoef ten.** Behoeft e aan veiligheid, zekerheid en bescherming.

### Sociale behoeften

- **Sociale behoeften.** Behoeft e aan sociaal contact, aan vriendschap, liefde en ergens bij horen.

### Erkennings-behoeften.

- **Erkenningsbehoef ten.** Behoeft e aan waardering en respect door anderen, aan achting en status.

### Zelfactualiserings-behoeften

- **Zelfactualiseringsbehoef ten.** Behoeft e aan kennis, waarheid en wijsheid om tot zelfontplooiing of persoonlijke groei te komen.

FIGUUR 1.1 Maslows behoeftepiramide



Bron: Maslow, 1943, 1954

## VOORBEELD 1.1

### Behoeften

Voor Zaïda zijn sociale behoeften op het werk het meest belangrijk. Daarnaast wil ze zich ook verder ontwikkelen. Voor Rick zijn sociale behoeften nooit zo belangrijk geweest. Hij heeft vooral behoefte aan erkenning en status.

Aan Maslows theorie liggen twee uitgangspunten ten grondslag:

1. Deprivatie van behoeften leidt tot **activatie**. Wanneer er sprake is van een tekort (deprivatie), een onbevredigde behoefte, zal iemand in bewe-

ging komen (activatie). Hij zal maatregelen nemen die kunnen leiden tot bevrediging van deze behoefte. De kracht van de activatie zal afhankelijk zijn van de mate van deprivatie. Is de behoefte eenmaal bevredigd, dan wordt de activatie minder.

2. Behoeften zijn **hiërarchisch** geordend. Maslow is van mening dat er een vaste ordening is in behoeften. Deze ordening is bij alle mensen hetzelfde. Eerst komen de meest fundamentele behoeften (fysiologische behoeften) aan de orde. Wanneer deze voldoende bevredigd zijn, worden de veiligheidsbehoeften dominant; daarna de sociale behoeften enzovoort. Mensen komen dus pas toe aan bijvoorbeeld de erkenningsbehoeften als de onderliggende behoeften bevredigd zijn.

In beweging komen vanuit een tekort (deprivatie) gaat op voor de eerste vier behoeften, daarom worden die ook wel deficiëntiebehoeften genoemd. Dat is niet het geval bij de laatste behoefte, de zelfactualiseringsbehoefte. Deze is fundamenteel van andere aard. Mensen worden niet meer gedreven door een tekort, maar door de wens zich te ontplooiën tot het meest optimale menszijn dat ze kunnen bereiken. Maslow is van mening dat lang niet alle mensen toekomen aan hun volledige ontplooiing. Slechts een kleine groep mensen kan volgens hem het hoogste niveau van zelfactualisatie bereiken. Maslows theorie heeft veel kritiek gehad. Men is het bijvoorbeeld niet eens over de vaste volgorde in soorten behoeften. Verschillende soorten van behoeften zouden ook tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn. Ook is het de vraag of de behoeften niet anders gegroepeerd of ingedeeld kunnen worden. Uit onderzoek is gebleken dat er geen duidelijke steun kan worden gevonden voor de door Maslow gehanteerde classificatie (Wahba & Bridwell, 1976). Daarnaast is er kritiek op het begrip zelfactualisatie. Dit blijkt nogal vaag en daardoor moeilijk te meten (Herman & Hulin, 1973).

Deficiëntie-  
behoeften



Sociale behoeften: gezellig bijpraten als collega's

Uit onderzoek komt wel het algemene beeld naar voren dat de door mensen opgesomde behoeften beter zijn in te delen naarmate het classificatieschema eenvoudiger is. Een voorbeeld van een eenvoudiger schema is de ERG-theorie van Alderfer (1969, 1972).

Alderfer

### Theorie van Alderfer

Volgens Alderfer zijn er drie soorten behoeften. Hij heeft die beschreven in zijn ERG-theorie. Deze behoeften zijn:

#### Existentiële behoeften

- **Existentiële behoeften.** Dit is de behoefte aan materiële zekerheid. De behoeften aan goede werkomstandigheden en een vast salaris vallen hier ook onder. De existentiële behoeften zijn vergelijkbaar met Maslows fysiologische behoeften en veiligheidsbehoeften.

#### Relationele behoeften

- **Relationele behoeften.** Dit is de behoefte aan goede relaties met andere mensen, en aan liefde en vriendschap. Mensen willen graag ergens bij horen en streven naar waardering, erkenning en status. De relationele behoeften zijn te vergelijken met Maslows sociale behoeften en erkenningsbehoeften.

#### Groeibehoeften

- **Groeibehoeften.** Dit is de behoefte aan persoonlijke groei, aan mogelijkheden om zichzelf te ontplooien. De groeibehoeften vallen grotendeels onder de zelfactualiseringsbehoeften van Maslow. De behoefte aan zelfrespect wordt door Alderfer wel bij de groeibehoeften gerekend. Bij Maslow hoort deze behoefte bij de erkenningsbehoeften.

Anders dan bij Maslow gaat Alderfer ervan uit dat verschillende soorten van behoeften tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn. Er is geen vaste volgorde of vaste hiërarchische ordening. Daarnaast poneert hij de frustratie-regressiehypothese: hoe meer de bevrediging van hogere behoeften gefrustreerd wordt, des te belangrijker de behoeften van een lager niveau worden. Evenals Maslow is Alderfer van mening dat deprivatie van behoeften zal leiden tot activatie. Mensen komen vooral in actie als ze een tekort ervaren. Uit Amerikaans onderzoek over de ERG-theorie zijn enkele interessante resultaten te melden (Hellriegel e.a., 1989). Mensen die ouders hebben met een hogere opleiding, blijken sterkere groeibehoeften te hebben dan mensen die ouders hebben met minder schoolopleiding. Mannen blijken meer existentiële behoeften en minder relationele behoeften te hebben dan vrouwen. Vrouwen hebben meer relationele behoeften en minder existentiële behoeften.

#### McClelland

### Theorie van McClelland

In elke organisatie zijn verschillen in inzet van medewerkers te zien. Er zijn mensen die lijntrekken of te snel opgeven en anderen die altijd hard werken. De een is ambitieus en wil vooruitkomen en de ander is tevreden met wat hij heeft. Volgens McClelland (1971, 1976) ontwikkelt ieder individu in de eerste levensjaren een eigen behoefteprofiel. In zo'n profiel is een behoefte dominant aanwezig en deze dominante behoefte bepaalt hoe iemand gericht is, onafhankelijk van de situatie waarin die persoon zich bevindt. Als iemand op veiligheid gericht is, bijvoorbeeld, dan is hij of zij dat in heel veel situaties. Het is dus een stabiel kenmerk.

McClelland onderscheidt de volgende behoefteprofielen:

#### Prestatie-behoefte

- **Prestatiebehoefte.** Als deze behoefte dominant is, zullen mensen vooral gericht zijn op het leveren van goede prestaties. Ze zoeken situaties op die uitdagend zijn en waarin ze hun capaciteiten kunnen laten zien.

#### Machts-behoefte.

- **Machtsbehoefte.** Mensen bij wie deze behoefte dominant is, streven naar invloed en controle over anderen. Ze proberen posities te bereiken waarin dat mogelijk is.

#### Affiliatie-behoefte

- **Affiliatiebehoefte.** Als deze behoefte dominant is, zijn mensen gericht op het scheppen van goede relaties met anderen.

De dominantie van een bepaalde behoefte is door onderzoek vastgesteld. Zo vond Andrews (1967) dat bij het midden- en hoger management vooral de machtsbehoefte dominant is. Kotter (1982) verrichtte onderzoek onder vijftien hogere managers en vond bij hen een sterke prestatiebehoefte en machtsbehoefte. Bij lagere leidinggevendenden is de affiliatiebehoefte dominant (Kolb, Rubin & McIntyre, 1984). Het is de vraag of de uitkomsten van deze onderzoeken bewijzen dat mensen een stabiele dominante behoefte hebben. Op het eerste gezicht lijkt het alsof mensen door een sterke machtsbehoefte opklimmen naar een leidinggevende positie in een organisatie. Maar je kunt de zaak ook omdraaien: door het bekleden van een hogere positie krijgen mensen macht en die gaan ze ook gebruiken. Deze situatie maakt hun gerichtheid op macht dominant. Lagere leidinggevendenden hebben over het algemeen weinig macht. Om iets voor elkaar te krijgen, zullen ze goede relaties met hun ondergeschikten moeten aanknopen. Die goede relaties kunnen ze dan als bron van invloed aanwenden.

Deze redeneringen sluiten aan bij de opvatting van McClelland dat de dominante behoefte is aangeleerd. In dat leren speelt de beloning van gedrag, ook wel reinforcement of bekrachtiging genoemd, een grote rol. Een manager die door machtsuitoefening iets voor elkaar krijgt, zal de neiging hebben om die aanpak te herhalen. Als 'vriendelijk zijn' het gewenste effect oplevert, zal die manier van aanpak dominant kunnen worden.

Reinforcement  
Bekrachtiging



Huilen heeft vaak effect.

Anders dan in de voorafgaande theorieën, gaat McClelland niet uit van aangeboren, maar van aangeleerde behoeften. Wel gaat hij ervan uit dat het aanleren op jonge leeftijd plaatsvindt. Als de dominante behoefte eenmaal ontwikkeld is, blijft die stabiel aanwezig. Dit wordt echter betwijfeld. Wat aangeleerd kan worden, kan wellicht ook worden veranderd, bijvoorbeeld door training van managers in een andere aanpak. Onderzoek is nodig om hierover uitsluitsel te geven.

### 1.1.2 Motivatie door externe krachten (de situatie)

Gedrag wordt niet alleen gestuurd door behoeften. Ook situaties kunnen gedrag uitlokken. Het opgroeiende kind moet nog veel ontdekken en leren, voordat het doelgericht kan functioneren. Dat leren vindt deels plaats door trial and error, door een proces van gissen en missen. Om iets te kunnen bereiken, zal het kind verschillende gedragingen uitproberen. Soms levert dat geen goede resultaten op, maar soms ook wel. Gedrag dat gevolgd wordt door het gewenste effect zal, in eenzelfde soort situatie, een volgende keer eerder vertoond worden dan gedrag dat geen of zelfs een negatief effect oproept. Zo kan zelfs een baby al leren dat het de aanwezigheid van een verzorger op een eenvoudige manier kan bewerkstelligen door gewoon hard te gaan huilen. Dit noemt Skinner (1953) de wet van het effect: de gevolgen van een handeling bepalen of iemand de neiging heeft om die handeling te herhalen of juist achterwege te laten. Zijn die gevolgen aantrekkelijk, dan is dat een positieve bekrachtiging. Zijn die gevolgen niet aantrekkelijk, dan is dat een negatieve bekrachtiging.

Trial and error

Wet van het effect

Positieve bekrachtiging

Negatieve bekrachtiging

#### VOORBEELD 1.2

### Positieve en negatieve reacties

Amina maakt grapjes tijdens haar eerste werkbijeenkomst met haar nieuwe wijkteam. Haar collega's kijken verstoord en reageren niet op de grapjes. Wel reageren ze als zij een goede inhoudelijke bijdrage levert aan de discussie. Amina stopt op een gegeven moment met grappen maken en stelt zich meer zakelijk op.

Een bepaalde handeling die steeds gevolgd wordt door positieve bekrachtiging zal na enige tijd in dezelfde situatie automatisch vertoond worden. Die handeling is dan geconditioneerd en opgenomen in het gedragsrepertoire. Echter, die handeling zal niet in elke situatie hetzelfde effect opleveren.

#### VOORBEELD 1.3

### Gedrag bijstellen

Amina ontdekt dat ze geen grappen moet maken tijdens de werkbijeenkomsten. Maar tijdens de koffie- en lunchpauzes wordt dat gedrag wel heel erg gewaardeerd.

Stimuli

Welke gevolgen een bepaalde handeling oproept, is afhankelijk van kenmerken van de situatie. Die kenmerken worden stimuli genoemd. Amina leert onderscheid te maken tussen een overlegsituatie en een koffiepauze. In het eerste geval wordt serieus gedrag uitgelokt en in het tweede geval grappen maken. In het proces van conditioneren wordt een koppeling tot stand gebracht tussen een stimulus (situatie) en een respons (handeling). Is die koppeling voltooid, dan lukt de situatie automatisch de geconditio-

neerde handeling uit. Een behoorlijk groot deel van het menselijk gedrag wordt automatisch door de situatie uitgelokt.

---

#### VOORBEELD 1.4

### Automatismen

William werkt al jaren aan de freesmachine. Als hij 's morgens binnenkomt, heeft hij een groot repertoire aan vaste handelingen. Die handelingen moeten ook in een vaste volgorde gebeuren. Eerst gaat hij naar het kleedhok. Daar haalt hij een overall uit zijn kastje en kleedt hij zich om. Vervolgens begroet hij zijn collega's, maakt een praatje met hen, haalt een kop koffie uit de automaat en gaat naar de freesmachine. Daar liggen al de opdrachtbonnen voor de orders die hij moet afwerken. Hij neemt die door en programmeert vervolgens zijn machine.

---

Welk gedrag wel en niet wordt uitgelokt door de situatie, hangt samen met het proces van bekrachtiging. Medewerkers in een organisatie hebben voor wat betreft de gevolgen van hun gedragingen vooral te maken met hun collega's en hun directe leidinggevende. Deze kunnen door hun positieve of negatieve reacties het gewenste gedrag oproepen of het ongewenste gedrag doen verdwijnen. Positieve reacties bestaan bijvoorbeeld uit aandacht, complimenten, glimlachen, hulp, informatie, meer opdrachten, meer vrijheid om zelf aan het werk vorm te geven, of promotie. Negatieve reacties zijn negeren, afkeurende blikken, kritiek, lage beoordeling, boosheid of pesten.

Door op een systematische manier te bekrachtigen, kan het gewenste gedrag van een medewerker worden geconditioneerd. In organisaties kan van dit leerproces gebruik worden gemaakt om ervoor te zorgen dat (nieuwe) medewerkers zich op de juiste manier gedragen en zo een goede bijdrage leveren aan de samenwerking.

#### 1.1.3 Motivatie door betekenisgeving aan situatie en behoeften

We hebben tot nu toe de twee tegenovergestelde kanten van de motivatie tot gedrag beschreven. Enerzijds kunnen mensen gedrag vertonen omdat dat wordt uitgelokt door de situatie. Dit is een *trekkende* kracht. Anderzijds worden ze aangezet tot gedrag door hun behoeften. Dit is een *duwende* kracht. Beide benaderingen suggereren dat mensen geen keuze hebben: of ze lopen achter hun behoeften aan, of ze worden automatisch door de situatie tot bepaald gedrag geconditioneerd. Dat is maar een deel van het verhaal. Vaak ook is gedrag het resultaat van denken, overwegen en kiezen. Is het mogelijk om in deze situatie behoeften te bevredigen?

Trekkende  
kracht

Duwende kracht

---

**VOORBEELD 1.5**

## Ambitie

Ashraf is zeer ambitieus. Hij werkt nu al 10 jaar als verpleegkundige in het ziekenhuis. Bij de Spoedeisende Hulp heeft hij het erg naar zijn zin, maar hij wil wel een stapje hoger komen. Kan hij hoofd worden op deze afdeling? De vraag is hoe hij dat aan moet pakken. Een managementopleiding volgen, is dat voldoende? Of moet hij meer zichtbaar worden via projecten of vooral via informele contacten?

---

Voordat mensen een keuze maken in een bepaalde situatie, proberen ze in te schatten of ze hun doelen kunnen bereiken. Ook proberen ze in te schatten wat het gevolg is van hun gedrag. De motivatie om bepaald gedrag wel of niet te vertonen, is de uitkomst van een overwegingsproces. Twee theorieën beschrijven de overwegingen die ten grondslag liggen aan de keuze van gedrag: de verwachtingstheorie en de attributietheorie.

### Verwachtings- theorie

#### Verwachtingstheorie

Vroom (1964) beschrijft in zijn verwachtingstheorie dit overwegingsproces om voor bepaald gedrag te kiezen. Of mensen geneigd zijn om zich in te spannen voor het werk, hangt volgens deze theorie af van de volgende overwegingen:

- 1 Het **verband tussen inspanning en prestatie**. Dit is de ingeschatte kans dat een bepaalde inspanning leidt tot goede prestaties.
- 2 Het **verband tussen prestaties en opbrengsten**. Dit is de mate waarin iemand gelooft dat goede prestaties daadwerkelijk zullen leiden tot gewaardeerde opbrengsten. Soms is dat verband duidelijk omdat er sprake is van een helder beloningssysteem, maar in veel gevallen is het maar afwachten of bepaalde inspanningen zullen leiden tot bijvoorbeeld meer waardering, baanzekerheid en promotie.
- 3 De **waarde van de opbrengsten** die bepaalde inspanningen met zich meebrengen. Het werk kan verschillende positieve opbrengsten verschaffen, zoals een goed loon, een hoge status, goede sociale contacten en voldoende groeimogelijkheden. Er kunnen ook negatieve opbrengsten zijn, zoals frustratie, fysiek ongemak, conflicten en stress. De al of niet positieve waarde van de opbrengsten is een optelsom van de verschillende voor- en nadelen die extra inspanningen met zich meebrengen. Extra hard werken kan leiden tot een positieve waardering van de leidinggevende, maar een slechtere relatie met collega's, omdat die zo iets maar uitsloerij vinden. Promotie kan meer salaris en status opleveren, maar tevens meer werkdruk, zorg en verantwoordelijkheid.

De waarde van opbrengsten uit het werk is niet voor iedereen hetzelfde. Voor sommige werknemers is vooral het salaris van belang, terwijl voor andere medewerkers het hebben van uitdagend werk, verantwoordelijkheid en waardering een hoge waarde heeft. Uit onderzoek is gebleken dat alleen al het hebben van werk bijdraagt aan het geluk van mensen (zie het volgende voorbeeld).



● [www.abvakabofnv.nl](http://www.abvakabofnv.nl), bewerkt

## Collega zorgt voor geluk op werk

Collega's hebben de meeste invloed op het geluksgevoel op de werkplek. Ook humor en een goede werk-privébalans dragen veel bij aan het gelukkig voelen op het werk. Dat blijkt uit onderzoek van Van Harte en Lingsma onder 524 werkende Nederlanders.

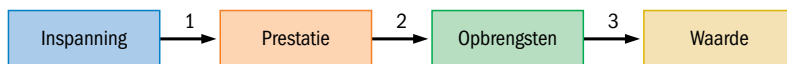
Nederlanders zijn over het algemeen gelukkig op hun werk: 75 procent waardeert het geluksgevoel met het cijfer 7 of hoger. Drie op de vijf werknemers ziet er niet tegenop om na de vakantie aan het werk te gaan en 66 procent geeft aan dagelijks plezier te beleven in het werk.

Slechte leidinggevendens, negatieve medewerkers of een slechte band met collega's maken dat sommige Nederlanders zich niet gelukkig voelen op het werk. Vrouwen blijken vatbaarder te zijn voor een negatieve werksfeer.

Volgens de verwachtingstheorie zal iemand zich meer inspannen naarmate die persoon de kans hoger inschat om goede resultaten te behalen, naarmate vervolgens de kans groter is dat daaraan bepaalde opbrengsten vastzitten en naarmate die opbrengsten meer waard zijn. Een studente werkt bijvoorbeeld hard voor haar examens. Ze denkt dat ze daardoor zal slagen (inspanning-resultaatverwachting) en ze verwacht dat ze daardoor meer kans heeft om aan werk te komen (resultaat-opbrengstverwachting). Het krijgen van werk heeft voor haar een hoge waarde. Wanneer het slagen voor het examen geen middel is om aantrekkelijker werk te krijgen en meer te gaan verdienen, zal de studente zich afvragen of het nog wel zin heeft zich in te spannen voor dat examen. Het slagen is dan niet verbonden aan aantrekkelijke opbrengsten.

De relatie tussen inspanning, opbrengsten en waarden is in figuur 1.2 weergegeven.

**FIGUUR 1.2** Het verwachtingsmodel



De motivatie van een persoon om zich in te spannen is een functie van:

- 1 Inspanning-prestatieverwachting
- 2 Prestatie-opbrengstverwachting
- 3 Waarde van de opbrengsten

Voor werknemers binnen een organisatie geldt dat ze graag willen weten of hun inspanningen kunnen leiden tot goede resultaten en daarmee tot andere opbrengsten die ze waardevol vinden. Hoe de organisatie daarop kan inspelen en zo de motivatie tot presteren kan verhogen, beschrijven we in hoofdstuk 2.

Het lijkt erop alsof het bij de verwachtingstheorie van Vroom gaat om een betrekkelijk objectieve afweging van kansen op succesvolle inspanningen en van waarden van opbrengsten. Dat is echter niet het geval. Het gaat vooral om subjectieve overwegingen en inschattingen. Daarbij spelen twee zaken een rol: billijkheid en zelfbeeld.

#### Billijkheid

- **Billijkheid** is de mate waarin er een redelijke verhouding is tussen inspanning en opbrengsten.

#### Zelfbeeld

- **Zelfbeeld** is de mate waarin men zich in staat acht om tot goede prestaties te komen.

#### Attributietheorie

##### Attributietheorie

De attributietheorie (Vroom, 1964; Kelley, 1972) verklaart waarom mensen zich willen inspannen. Als ze het idee hebben dat ze met hun inspanning succes kunnen bereiken, dan doen ze dat. Ze zijn minder bereid om zich in te spannen wanneer ze het idee hebben dat ze toch geen goede resultaten zullen bereiken.

#### Attribueren

Hoe komen mensen tot een goede inschatting van hun mogelijkheden? Dat gebeurt door te attribueren. Attribueren is een proces waarin mensen proberen te achterhalen wat de oorzaken zijn van hun eigen gedrag en het gedrag van anderen. Een manager van een groot exportbedrijf merkt bijvoorbeeld tot zijn ongenoegen dat zijn uitstekend voorbereide voorstel op de vergadering totaal geen steun krijgt. Hij is meer dan een halfjaar bezig geweest zijn originele plannen op papier te krijgen. En nu lijkt alles te mislukken. Hoe kan dat nu? Genoemde manager zal oorzaken gaan zoeken voor de pijnlijke situatie waarin hij is beland. Daarbij is de eerste vraag die hij zich zal stellen: ligt het aan mijzelf of aan factoren buiten mijzelf?

Mensen willen weten wat de oorzaak is van hun mislukkingen of van hun successen. Ze vergelijken zich met anderen in dezelfde situatie. Ook bekijken ze of er soms een vast patroon zit in hun falen of slagen. Daarbij letten ze op de volgende zaken:

- Of ze dikwijls in dezelfde situatie falen of slagen. Daarmee kunnen ze vaststellen of het om een vast patroon gaat (altijd als ik de deur uitloop, vergeet ik het licht uit te doen), of dat het slechts incidenteel gebeurt.
- Of anderen in dezelfde situatie falen of slagen. Als anderen dezelfde fouten maken, dan zal het wel door de omstandigheden komen, bijvoorbeeld omdat het heel moeilijk is om het goed te doen. Als alleen ik fouten maak, zal het wel komen omdat ik er niet zo goed in ben.
- Of ze in veel situaties falen of slagen.

De uitkomst van de hiervoor genoemde overwegingen bepalen of iemand de oorzaak van zijn slagen of falen bij zichzelf zoekt, of bij de omstandigheden. Komt iemand tot de conclusie dat hij de enige is die het fout of juist goed doet en dat dit dikwijls het geval is, dan zal hij de oorzaak bij zichzelf zoeken. We spreken dan van interne attributie.

#### Interne attributie

Als anderen ook regelmatig en in vergelijkbare omstandigheden falen, zal iemand de oorzaken eerder buiten zichzelf zoeken. De taak is dan bijvoorbeeld te moeilijk geweest, of er was te weinig tijd voor. Er is sprake van externe attributie als mensen hun slagen of falen toeschrijven aan de omstandigheden.

#### Externe attributie

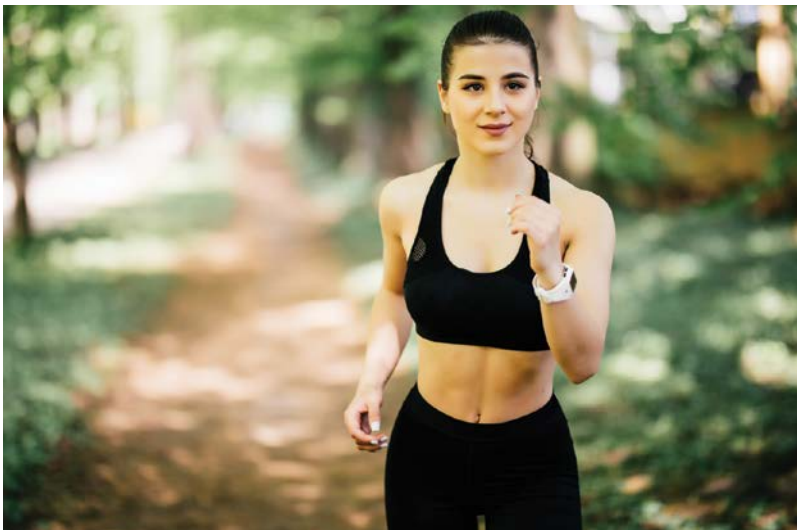
Wanneer mensen hun slagen of falen aan zichzelf toeschrijven, is dat van invloed op hun zelfbeeld. Het zelfbeeld bestaat uit de eigenschappen die mensen aan zichzelf toekennen. Zo kan iemand zichzelf sportief, joviaal, bescheiden en intelligent vinden. Is iemand op een bepaald terrein, bijvoorbeeld in hardlopen, regelmatig beter dan anderen, dan zal die persoon dit aan zijn eigen bekwaamheid toeschrijven. Dat levert op dit terrein een positief zelfbeeld op en dat geeft zelfvertrouwen. De persoon zal nieuwe hardloopsituaties niet uit de weg gaan en erop vertrouwen opnieuw goed te presteren. Iemand met zelfvertrouwen gaat uitdagingen niet uit de weg. Iemand die steeds in vergelijking met anderen slecht presteert, zal zich op dat gebied onbekwaam voelen en de neiging hebben die situaties te ontlopen.

Interne attributie heeft gevolgen voor het zelfbeeld. Aangezien mensen het liefst een positief zelfbeeld hebben, zal hun attributie niet altijd geheel objectief verlopen. Ze hebben de neiging om selectief te werk te gaan en positieve zaken eerder aan zichzelf toe te schrijven en negatieve zaken aan omgevingsfactoren. We noemen dat zelfdienende vertekening (self-serving bias). Naast deze zelfdienende vertekening bestaat ook de fundamentele attribatiefout. Deze fout ontstaat omdat mensen de neiging hebben om de oorzaken van gedrag bij andere personen eerder toe te schrijven aan de eigenschappen van die persoon, dan aan de omstandigheden. Als een leidinggevende constateert dat zijn medewerker een opdracht weer eens te laat inlevert, zal dat eerder worden toegeschreven aan bepaalde kenmerken van die medewerker (lui, niet-efficiënt), dan aan de omstandigheden (te hoge werkdruk, ontbrekende gegevens en dergelijke).

#### Zelfbeeld

#### Zelfdienende vertekening (self-serving bias)

#### Fundamentele attribatiefout



Zij loopt vol zelfvertrouwen, ze voelt zich bekwaam.

Mensen streven naar een positief zelfbeeld, want dat komt tegemoet aan hun behoefte zich bekwaam te voelen. Als ze kunnen laten zien wat ze kunnen, vergroot dat hun motivatie om zich in te zetten. Het is dus van belang dat het management zorgt voor situaties waarbij medewerkers hun werkcapaciteiten positief kunnen inzetten.

Het zelfbeeld is van invloed op de inspanning-prestatieverwachting. Iemand die zich bekwaam voelt, zal eerder verwachten dat zijn inspanning tot goede prestaties leidt dan iemand die zich niet bekwaam voelt.

### 1.1.4 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Om mensen te motiveren tot het leveren van goede prestaties is het van belang inzicht te hebben in hun motieven. Welke motieven spelen een rol in de werksituatie? We onderscheiden twee soorten motieven: intrinsieke en extrinsieke motieven. Het gaat om motieven die van binnenuit komen, en om motieven die van buiten (extern) komen.

#### Intrinsieke en extrinsieke motivatie

#### Werkintrinsieke motieven

Werkintrinsieke motieven om goed te presteren hebben te maken met de uitdaging die er van het werk zelf uitgaat en met het plezier in het werk. Mensen die van binnenuit (intrinsiek) gemotiveerd zijn, zijn niet gericht op een beloning (geld, erkenning, bonus). Zij doen hun best, omdat ze het werk uitdagend vinden en omdat ze plezier beleven aan een goede prestatie. Het gaat hen meer om het spel dan om de knikkers die ermee verdiend kunnen worden. Intrinsieke motivatie hangt samen met de eerdergenoemde behoefte aan zelfontplooiing, met de behoefte ergens goed in te zijn en met de behoefte aan zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid.

#### Werkextrinsieke motieven

Werkextrinsieke motieven om goed te presteren hebben te maken met de opbrengsten die daarmee verkregen worden. Te denken valt aan geld, beloningen, goede werkomstandigheden, status, promotie, enzovoort. Bij mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn gaat het meer om de knikkers dan om het spel.

Vroom stelt dat werkintrinsieke opbrengsten een hogere motiverende werking hebben in organisaties dan werkextrinsieke opbrengsten. Daar kunnen organisaties op inspelen (zie ook hoofdstuk 2).

#### VOORBEELD 1.6

### Behoeften per levensfase

Vanessa is een bevlogen maatschappelijk werker met jonge kinderen. Ze werkt nu in het ziekenhuis in een team met transferverpleegkundigen. Zij heeft in deze fase van haar leven behoefte aan financiële zekerheid, gunstige arbeidsvoorwaarden en prettige collega's om zich heen. Haar man Douwe is zzp-er geworden. Hij heeft geen ontslagbescherming, geen recht op WW, geen pensioenopbouw, geen cao, geen doorbetaling bij ziekte en geen beperking van de aansprakelijkheid bij schade. Dat vindt hij niet zo erg, omdat hij graag zelf verantwoordelijk wil zijn voor zijn werk en het werk erg uitdagend vindt. Wel is het lastig dat hij vaak de zorg heeft voor de kinderen.

Zoals we in voorbeeld 1.6 zien, kunnen werkintrinsieke en werkextrinsieke motieven ook tegelijkertijd aanwezig zijn.

Medewerkers die vooral werkextrinsiek gemotiveerd zijn, hebben een instrumentele houding ten opzichte van het werk. Vroeger zei men: 'Werk betekent brood op de plank.' Deze houding beschrijven we in paragraaf 1.6.

**Instrumentele houding**

Mensen verschillen in behoeften en belangen (in motieven). Allerlei factoren spelen daarbij een rol, zoals hun gezondheid, de psychische en relationele problemen waarmee ze te maken hebben, de invloed van hun sociale omgeving en van de cultuur. Ook kunnen motieven tijdens het leven veranderen. Als je 60 jaar bent, heb je gewoonlijk andere behoeften dan wanneer je 20 jaar bent. Ben je 35 jaar, dan kun je de beslissing over het krijgen van kinderen niet zo lang meer uitstellen. Als je een gezin hebt, gaan nieuwe belangen meespelen.

1

## **1.2** Capaciteiten en competenties

Hoe mensen in organisaties functioneren, is niet alleen afhankelijk van hun behoeften, maar ook van hun capaciteiten en competenties, van hun persoonlijkheid en van hun attitudes en waarden.

Werknemers kunnen gemotiveerd zijn om een baan te krijgen of om een betere functie te verwerven, maar als ze onvoldoende bekwaam zijn, zal dat niet lukken. Intelligenten mensen en mensen die sociaal en communicatief vaardig zijn, hebben vaak een streepje voor.

Mensen kunnen beschikken over specifieke capaciteiten. Daarnaast is er een meer algemene capaciteit: de intelligentie. Mensen verschillen in intelligentie. De een kan gemakkelijker leren dan de ander. Intelligenten mensen zijn vaak sneller in het oplossen van moeilijke problemen en doorzien sneller een situatie. Intelligentie wordt vastgesteld met een IQ-test. De hoogte van de score op een IQ-test zegt iets over het gemak waarmee mensen zich het werk in bijvoorbeeld een nieuwe baan eigen kunnen maken en is daarom een voorspeller van iemands succes in het werk (zie ook hoofdstuk 2). Toch zegt een IQ-score niet alles, omdat het alleen iemands vermogen om te kunnen redeneren, om informatie op te nemen en te verwerken, om logisch en analytisch te kunnen denken en om ruimtelijk inzicht te hebben, vaststelt.

**Intelligentie**

Voor succes in het werk zijn andere capaciteiten vaak ook heel belangrijk. De werknemer dient bijvoorbeeld te beschikken over heel specifieke kennis en vaardigheden.

---

### **VOORBEELD 1.7**

## **Communicatieve talenten**

Alma heeft als journaliste veel reportages gemaakt in Oost-Europa. Ze spreekt verschillende Slavische talen, maakt gemakkelijk contact met mensen en is in staat om haar gedachten heel goed onder woorden te brengen. Nu ze haar eigen communicatie-adviesbureau gestart is, komen die competenties goed van pas.

---

**Competentie**

Bij het begrip competentie gaat het niet alleen om specifieke kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een goede uitvoering van het werk. Ook spelen capaciteiten, persoonlijkheidseigenschappen en motieven een belangrijke rol (Kessels, 2011).

Alma heeft als journaliste veel gemak van haar vaardigheid in de Slavische talen. Ook haar mondelinge en schriftelijke competenties zijn goed. Omdat ze heel extravert is en zich goed kan inleven in anderen, legt ze gemakkelijk contact met mensen en is ze intrinsiek gemotiveerd om zorg te besteden aan relatiebeheer.

Welke competenties in een bepaalde functie vereist zijn, vinden we vaak terug in personeelsadvertenties in kranten en via internet.

**VOORBEELD 1.8****Solliciteren?**

Marja bespreekt met een collega een online vacature waarop zij wil solliciteren, waarbij duidelijk aangegeven staat over welke competenties zij moet beschikken. Verwacht wordt dat zij kan samenwerken, overtuigingskracht heeft, onafhankelijk is en dat zij goed is in het oplossen van problemen. Ze denkt dat zij beschikt over drie van de vier competenties. Samenwerken is niet haar sterkste punt. Zij werkt liever solistisch. Zij heeft een hekel aan 'praatzieke' mensen die haar belemmeren om snel resultaten te bereiken.

**1.3 Persoonlijkheid**

Mensen kunnen erg verschillend zijn van elkaar. De ene persoon is impulsief, vrolijk en uitbundig, terwijl de andere persoon zeer serieus is en zich niet zo gemakkelijk uit.

## VOORBEELD 1.9

## Botsende persoonlijkheden

Marja ergert zich snel aan haar collega's, die zij praatziek noemt. Die vrolijke en uitbundige collega's storen zich op hun beurt weer aan haar serieuze gedrag. Ook vinden ze dat zij niet zo hard moet werken.

Het patroon van karakteristieke gedachten, gevoelens en gedragingen waarmee de ene persoon zich van de andere persoon onderscheidt en dat relatief constant blijft in de tijd en in verschillende situaties, wordt persoonlijkheid genoemd.

Persoonlijkheid

Er is geprobeerd om het eigene van een persoon te beschrijven met behulp van een aantal persoonskenmerken die ook wel 'trekken' worden genoemd. Met welke persoonskenmerken kunnen mensen worden beschreven? Cattell (1973, 1982) onderscheidde wel 16 'traits' (trekken). Tegenwoordig wordt de Big Five, een internationaal bekende persoonlijkheidstest (Goldberg, 1992) veel gebruikt om iemands persoonskenmerken vast te stellen. Deze persoonlijkheidstest kent vijf dimensies:

Big Five

### 1 Extraversie (de expressieve stijl)

Aan de ene kant van deze dimensie staat extraversie en aan de andere kant staat introversie. Extraverte mensen zijn spraakzaam, spontaan en uitbundig. Ze lachen graag en raken anderen aan. Introverte mensen zijn gesloten en zwijgzaam. Zij houden afstand. Extraverte mensen kunnen veel prikkels aan. Ze willen graag samen met anderen optrekken. Introverte mensen schermen zich af van te veel prikkels. Ze willen liever in alle rust en stilte werken.

Extraversie

### 2 Vriendelijkheid (de interpersoonlijke stijl)

Aan de ene kant van deze dimensie staat vriendelijkheid en aan de andere kant staat ik-gerichtheid en onvriendelijkheid. Vriendelijke mensen zijn mild, goedhartig, inschikkelijk en vreedzaam. Niet-vriendelijke mensen geven moeilijk toe, zijn niet inschikkelijk en vaak koppig. Vriendelijke mensen zijn gericht op behoeften en belangen van andere mensen. Onvriendelijke mensen drijven hun zin door en kappen gesprekken af.

Vriendelijkheid

### 3 Zorgvuldigheid (de werkstijl)

Aan de ene kant van deze dimensie staat zorgvuldigheid en aan de andere kant staat gemakzucht. Zorgvuldige mensen zijn nauwgezet, ordelijk, stipt en zorgvuldig. Zij werken schematisch en doelgericht. Ze komen graag op tijd. Niet-zorgvuldige mensen zijn gemakzuchtig, ordeloos, niet zorgvuldig en lichtzinnig. Zij kunnen dingen kwijtraken en werkzaamheden op het laatste moment doen.

Zorgvuldigheid

**VOORBEELD 1.10****Creatief en stressbestendig**

Mo heeft in de Big Five-test redelijk hoog gescoord op onzorgvuldigheid. Nonchalance hoort wel een beetje bij hem, zegt hij. Zijn vrouw Anita moppert vaak als ze zijn rommel ziet. Mo houdt van afwisseling en is niet zo gericht op details. Hij begint allerlei projecten, maar is niet zo sterk in het afronden daarvan. Mo kan veel zaken tegelijkertijd aanpakken, dat levert hem geen stress op. Hij improviseert graag.

**Emotionele stabiliteit****4 Emotionele stabiliteit (de emotionele stijl)**

Aan de ene kant van deze dimensie staat emotionele stabiliteit en aan de andere kant staat emotionele instabiliteit (neuroticisme). Emotioneel stabiele mensen zijn onverstoorbaar en koelbloedig. Zij kunnen problemen van zich afzetten en zijn zeer stressbestendig. Emotioneel instabiele mensen zijn paniekerig, bang en huilerig. Zij kunnen snel overmand worden door emoties, en zich van alles in het hoofd halen.

**Openheid voor ervaringen****5 Openheid voor ervaringen (de intellectuele stijl)**

Aan de ene kant van deze dimensie staan mensen die openstaan voor ervaringen en aan de andere kant staan mensen die zich afsluiten voor nieuwe ervaringen. Mensen die openstaan voor ervaringen zijn fantasierijk, creatief en reflectief. Mensen die sterk gesloten scoren, zijn overbeleefd en ondernemen niets in hun eentje. Zij zijn het overal mee eens.

**VOORBEELD 1.11****Sociaal en voorzichtig**

David heeft niet zo hoog gescoord op openheid voor ervaringen. Dat klopt wel zo'n beetje. Enerzijds houdt hij niet zo van verrassingen, maar wel van een voorspelbare omgeving. Maar anderzijds houdt hij ook wel van afwisseling. Dat is wel eens lastig, omdat beide wensen vaak moeilijk te combineren zijn.

Wat is het nut van dit persoonlijkheidsonderzoek?

Voor de individuele medewerker is zelfinzicht belangrijk om de juiste keuzes te kunnen maken bij het kiezen voor een beroep, of voor loopbaan en verdere ontwikkeling. Mensen die sterk introvert zijn en laag scoren op vriendelijkheid, doen er niet verstandig aan een beroep te kiezen waarin ze veel moeten omgaan met mensen. Denk bijvoorbeeld aan verzorgende beroepen, sales en aan managementfuncties.

Daarnaast kunnen de scores op de Big Five worden gebruikt om tijdens een selectieprocedure te kunnen vaststellen wat de juiste persoon is voor een bepaalde functie. Deze persoon moet dan hoog scoren op bepaalde eigenschappen die in een functie vereist zijn (zie hoofdstuk 2).



## 1.4 Attitudes

### VOORBEELD 1.12

## Carpoolen?

Duncan overweegt om te gaan carpoolen, gestimuleerd door opmerkingen van zijn leidinggevende. Hij zet alles wat hij weet op een rijtje: carpoolen spaart kosten; carpoolen is goed in verband met het milieu; de organisatie wil graag aan duurzaamheid werken; mijn leidinggevende wil graag dat ik ga carpoolen.

Maar hij bedenkt ook: carpoolen lijkt me niet fijn, want ik wil niet elke dag met dezelfde collega in een auto zitten; eigenlijk ben ik graag alleen; ik wil de vrijheid hebben, zelf mijn tijden te bepalen; de organisatie kan me niet dwingen. Ik voel er dus niet voor.

De houding die Duncan uit voorbeeld 1.12 heeft ten aanzien van het carpoolen, noemen we een attitude. Een attitude is een redelijk stabiele houding die iemand heeft ten opzichte van andere (groepen) mensen, gedragingen, objecten of ideeën.

Attitude

Hoe komen mensen tot een bepaalde attitude? Twee overwegingen spelen daarbij een rol. Als Duncan de voor- en nadelen van carpoolen op een rijtje zet, hanteert hij cognitieve overwegingen. Als hij zijn gevoel laat meespelen, bijvoorbeeld het gevoel dat hij zich niet graag laat dwingen, dan hanteert hij affectieve of emotionele overwegingen. Emotionele overwegingen geven vaak de doorslag.

Cognitieve overwegingen

Affectieve of emotionele overwegingen

Attitudes zetten aan tot gedrag. Als Duncan een positieve attitude ontwikkelt ten aanzien van carpoolen, dan is de kans groot dat hij daaraan mee zal doen. Toch is er geen perfecte relatie tussen attitude en gedrag. Tussen wens en daad liggen nog andere zaken.

### VOORBEELD 1.13

## Belemmeringen

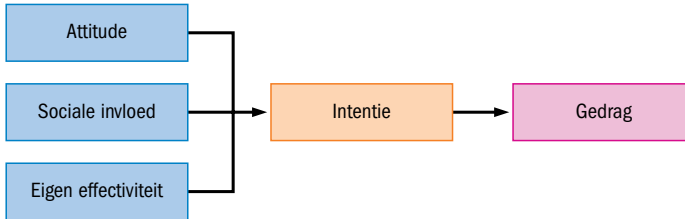
Duncan wil in principe wel gaan carpoolen, maar in de praktijk komt daar niet veel van terecht, omdat hij zulke flexibele werktijden heeft. Het is daarvoor moeilijk om met anderen vaste afspraken te maken en ook nog eens collega's te vinden die niet te ver hoeven om te rijden als hij mee wil. Het blijft daardoor een lastige zaak.

Een attitude levert een neiging op om bepaald gedrag te vertonen. Dit noemen we een gedragsintentie. Of iemand daadwerkelijk die neiging tot gedrag omzet in gedrag, is afhankelijk van meerdere factoren. Welke dat zijn, wordt weergegeven in het ASE-model van Kok, De Vries, Mudde en Strecher (1991). In dit model wordt de intentie tot gedrag en het daadwerkelijk uitvoeren van gedrag bepaald door drie factoren: de eigen Attitude, de So-

Gedragsintentie

ciale invloed van de omgeving en de eigen Effectiviteit (zie figuur 1.3). Bij de eigen effectiviteit gaat het om mogelijkheden of belemmeringen die iemand ervaart om het gedrag daadwerkelijk te gaan vertonen.

**FIGUUR 1.3** Het ASE-model



Volgens het ASE-model zal de kans op het vertonen van bepaald gedrag, bijvoorbeeld het gaan carpoolen, groter worden als:

- Duncan een positieve attitude heeft ten aanzien van carpoolen;
- zijn sociale omgeving ook een positieve attitude heeft en druk op hem uitoefent om mee te doen; zijn collega's doen nagenoeg allemaal mee en ze benadrukken hoe goed carpoolen is voor de eigen portemonnee, voor het milieu en voor het terugdringen van de files;
- Duncan het idee heeft dat hij erin slaagt om goede afspraken met collega's te kunnen maken. Wanneer dat later te moeilijk blijkt te zijn, geeft hij het al snel op.

#### Cognitieve dissonantie

Mensen kunnen onrust ervaren als hun attitudes of gedragingen tegenstrijdig zijn. Er is dan sprake van cognitieve dissonantie. Duncan wil bijvoorbeeld wel het milieu sparen en zou dus moeten gaan carpoolen, maar tegelijkertijd wil hij ook graag zelf bepalen hoe hij naar het werk gaat. Cognitieve dissonantie veroorzaakt onrust en spanning. De hersenen zullen prikkels geven om die dissonantie te verminderen. Er ontstaat behoefte aan 'dissonantiereductie'.

#### Dissonantie-reductie

Het kwijtraken van die spanning (dissonantiereductie) kunnen we op verschillende manieren voor elkaar krijgen. We kunnen informatie verzamelen die onze gedachten of keuzes ondersteunt, een attitude bijstellen of ons gedrag veranderen.

#### VOORBEELD 1.14

### Hoe raak je je onrust kwijt?

Duncan weet dat hij eigenlijk zou moeten gaan carpoolen, maar hij doet het niet. Hij bestrijdt zijn onrust daarover door zichzelf wijs te maken dat het meerijden met een collega niet zoveel uitmaakt voor het milieu, of dat hij eigenlijk niet zo positief staat tegenover carpoolen.

## 1.5 De relatie tussen individu en organisatie

Een organisatie is een samenwerkingsverband om bepaalde doelen te kunnen bereiken. Organisatiedoelen zijn: zorg of hulp leveren, productie maken, diensten leveren, cultuur of ontspanning bieden, duurzaam gedrag stimuleren en ook winst maken, zien te overleven. Om die doelen te halen zijn mensen nodig. En natuurlijk geld, gebouwen en hulpmiddelen zoals instrumenten, materialen, computers en machines.

Mensen maken over het algemeen graag deel uit van een organisatie. Dat levert hen vaak veel waardevols op, zoals inkomsten, een bepaalde status en sociale contacten. Die waardevolle opbrengsten komen niet vanzelf. Mensen zullen tijd en energie moeten steken in het werk dat ze doen en ze zullen zich moeten aanpassen aan de eisen die de organisatie aan hen stelt.

### VOORBEELD 1.15

#### Belangen van de organisatie

Carla, hoofd van de afdeling Marketing en Sales, is blij met haar nieuwe medewerker Job, omdat hij een levendige persoonlijkheid heeft en beschikt over de juiste competenties. Maar zij wil ook dat Job passend gedrag vertoont en bijvoorbeeld een juiste uitstraling heeft naar klanten en externe relaties.

De relatie tussen individu en organisatie heeft het karakter van een ruilrelatie. De medewerker draagt bij aan het bereiken van organisatiedoelen door zijn inbreng te geven. Hij spant zich in, maakt tijd en energie vrij voor het werk en stelt zijn lichamelijke en geestelijke capaciteiten ter beschikking. De organisatie kan profiteren van zijn capaciteiten, competenties, persoonlijkheid en gemotiveerdheid. Zij stelt daar waardevolle opbrengsten tegenover. De organisatie zorgt bijvoorbeeld voor een goed salaris, interessant werk, leuke collega's of een aantrekkelijk toekomstperspectief.

#### Ruilrelatie

In tabel 1.1 laten we zien welke zaken geruild kunnen worden tussen medewerker en organisatie. Voor een medewerker gaat het in hoofdzaak om twee soorten opbrengsten: economische en affectieve opbrengsten.

TABEL 1.1 Inbreng en opbrengsten van mensen in organisaties

Inbreng	Opbrengsten
• Tijd	• Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
• Inspanning	• Interessant werk
• Kennis	• Sociale contacten
• Vaardigheden	• Waardering en status
• Sociale steun	• Opleiding, training en loopbaanperspectief

Mensen proberen de situatie zo te beïnvloeden dat ze een zo gunstig mogelijke ruil krijgen. Zij zullen graag tekenen voor een goede overeenkomst met de organisatie waar ze komen te werken.

Deze overeenkomst wordt ook wel psychologisch contract genoemd. Daarin zijn twee aspecten te onderscheiden:

- Transactioneel contract: dit bestaat uit afspraken over bijdragen die geleverd moeten worden en economische opbrengsten die daar op de korte termijn uit voortvloeien.
- Relationeel contract: dit bestaat uit economische en relationele open einde afspraken op de langere termijn.

**Psychologisch contract**

**Transactioneel contract**

**Relationeel contract**

---

**VOORBEELD 1.16**

## Proeftijd

Met Rick wordt afgesproken dat er eerst een proeftijd van drie maanden is. Als die proeftijd voor beide partijen naar tevredenheid is verlopen, zal een vast contract zal worden aangeboden. Als nieuwe medewerker mag hij daarna op kosten van het bedrijf een aantal specialistische opleidingen volgen. Dat kan leiden tot een hogere functie in een van de hotels van de keten. Dat levert hem een hoger salaris op en specifieke voorrechten die bij zo'n hogere functie horen.

---

**Wederzijdse afhankelijkheid**

Een gevolg van de ruilrelatie is de wederzijdse afhankelijkheid. Individu en organisatie hebben elkaar wederzijds nodig om doelen te bereiken. De organisatie kan alleen goed functioneren als ze beschikt over medewerkers die bereid zijn om de gewenste resultaten te bereiken. De medewerker heeft de organisatie nodig om zijn individuele doelen te bereiken, zoals goed salaris, zinvol werk en zelfontplooiing.

De wederzijdse afhankelijkheid is niet volledig. Mensen kunnen de organisatie verlaten als de ruil hen niet meer bevalt. Organisaties kunnen mensen vervangen door andere mensen. Een medewerker brengt slechts een bepaald deel van zijn tijd in de organisatie door. Daarnaast is er nog tijd om andere dingen te doen, waarmee eveneens opbrengsten verkregen kunnen worden.

## VOORBEELD 1.17

## Vrijtijdsbesteding



Douwe gaat tweemaal per week joggen met een buurman en elke donderdagavond maakt hij muziek in een band. Verder probeert hij elke week tijd te vinden om met zijn dochtertje te zwemmen en te spelen. En misschien moet hij toch maar die danscursus doen met Vanessa?

## 1.6 Betrokkenheid

De nadruk op de ruilrelatie tussen medewerkers en hun organisatie suggereert dat die medewerkers bij de vraag of ze bij hun organisatie willen blijven en zich willen inspannen, uitsluitend een rationele afweging maken. Dat is niet het geval. Ook emotionele afwegingen spelen hierbij een rol. Hoe zijn medewerkers betrokken bij de organisatie waarin ze werken? Het begrip betrokkenheid (commitment) verwijst naar de binding tussen de persoon en de organisatie. Hoe hoger die betrokkenheid, hoe meer een medewerker zich identificeert met de organisatie en daarvan deel wil blijven uitmaken. Meyer en Allen (1997) onderscheiden drie vormen van betrokkenheid:

- 1 **Affectieve betrokkenheid.** Het gevoel deel uit te maken van de organisatie (wij-gevoel).
- 2 **Normatieve betrokkenheid.** Het gevoel dat het niet fatsoenlijk is om de organisatie te verlaten.
- 3 **Continuïteitsbetrokkenheid.** De overweging dat er zoveel in het werk geïnvesteerd is (opleiding, pensioenplan, promotie), dat het moeilijk is om dit in ander werk weer op te bouwen.

Commitment

Affectieve  
betrokkenheid

Normatieve  
betrokkenheid

Continuïteits-  
betrokkenheid

Volgens Solingen e.a. (2008) is de affectieve component het belangrijkste aspect van betrokkenheid. Deze component vertoont de grootste positieve samenhang met betrokkenheid op het werk, met het leveren van prestaties, met arbeidssatisfactie en met de intentie om te blijven. Ook vertonen medewerkers met een hoge affectieve betrokkenheid minder absentisme

(afwezigheid, verzuim). De normatieve component vertoont zo'n hoge samenhang met de affectieve component, dat beide moeilijk zijn te onderscheiden, waardoor die te weinig toegevoegde waarde heeft. De continuïteitscomponent is meer een cognitieve overweging om in de organisatie te blijven of deze te verlaten en in die overweging kunnen ook allerlei andere zaken van invloed zijn, die nauwelijks iets met betrokkenheid te maken hebben. Zij stellen daarom voor om commitment te zien als een attitude ten aanzien van de organisatie. Deze attitude bevat een affectieve component, een cognitieve component en een actiecomponent.

---

#### VOORBEELD 1.18

### Nieuw project

Julio werkt als kok in een hotel. Hij heeft een mooi inkomen, vergelijkbaar met dat van een manager. Het werk bevalt wel en de collega's zijn aardig, maar hij besluit toch een baan in Cuba aan te nemen. Daar kan hij manager Keuken worden. En hij is toe aan een nieuw project.

---

Welke factoren bepalen de mate waarin medewerkers betrokken zijn? In de eerste plaats zullen persoonskenmerken een rol spelen. De ene persoon is meer gevoelig voor een goede sociale omgeving, terwijl een ander meer gesteld is op inkomen en werkzekerheid.

• [www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl), Daphne van Paassen, bewerkt

### Inkomen is belangrijk

Uit de Intermediair Loopbaanenquête 2005, een onderzoek onder ruim 7.000 hoogopgeleiden, blijkt dat van de belangrijke dingen in het werk, het inkomen op de eerste plaats staat, gevolgd door de inhoud van het werk. Ontplooiingsmogelijkheden en werkzekerheid staan op een gedeelde derde plaats.

Sociale contacten op het werk zijn ook belangrijk. Het aanzien van het bedrijf of van de functie vinden hoogopgeleiden onbelangrijk. Ruim 35% vindt de werkdruk regelmatig tot vrijwel altijd te hoog en wijt dat aan de hoeveelheid (over)werk. Mannen en vrouwen goochelen bijna even hard met de combinatie werk en zorg. Al zijn het meer vrouwen (35%) dan mannen (7%) die zeggen dat ze daardoor carrièrekansen zijn misgelopen.

In de tweede plaats spelen relationele factoren een rol. De affectieve betrokkenheid wordt groter naarmate een medewerker zich meer gewaardeerd voelt door de mensen met wie hij samenwerkt.

In de derde plaats wordt de betrokkenheid beïnvloed door de aard van het werk. Medewerkers die functies vervullen die veel vaardigheden vereisen, die hen verantwoordelijkheid geven en die ze naar eigen inzicht kunnen uit-

voeren, zullen zich meer betrokken voelen dan medewerkers die kortdurende routinetaken moeten verrichten, waarvoor weinig opleiding vereist is en die precies zijn voorgeschreven.

## 1.7 Arbeidssatisfactie

Geeft betrokkenheid de mate aan waarin iemand zich verbonden voelt met de organisatie, bij arbeidssatisfactie gaat het om de mate waarin iemand het werk en de werkomstandigheden als plezierig of prettig ervaart (Locke e.a., 1970). Hoe plezierig mensen hun werk en werkomstandigheden ervaren, hangt samen met de volgende zaken:

- **Kenmerken van het werk.** Hoe iemand het werk ervaart is vaak afhankelijk van de mate waarin het werk saai of afwisselend is, de mate waarin het werk een beroep doet op de eigen mogelijkheden, de mate waarin het mogelijk is om zelf invloed uit te oefenen op de manier van uitvoering van het werk en zeker ook de status van het werk.
- **Aard van de sociale omgeving.** De sociale omgeving wordt gevormd door collega's en leidinggevenden. Deze kunnen al of niet prettig zijn om mee samen te werken. Ook kunnen ze al of niet sociale steun verschaffen in situaties waarin daar behoefte aan is (zie ook subparagraaf 10.4.2). Er zijn nogal wat beroepen die gevaarlijk kunnen zijn of die emotionele betrokkenheid vereisen. Te denken valt aan politieagenten, brandweermannen, gevangenisbewaarders, verpleegkundigen, hulpverleners en leerkrachten. In deze beroepen kunnen medewerkers geconfronteerd worden met pesterij, agressie, geweld, ongelukken, ziekte en dood. In deze situaties helpt sociale steun om tot een goede verwerking te kunnen komen. Maar ook in minder ernstige situaties, zoals tijdelijke drukte waarin het werk zich ophoopt, kan sociale steun goed gebruikt worden.
- **Aard van de beloning.** Hierbij gaat het om de vraag of iemand vindt dat de beloning in een goede verhouding staat tot de inspanning die geleverd moet worden om het werk te kunnen uitvoeren. Indien dat het geval is, is er sprake van billijkheid (zie ook paragraaf 1.8).

### Sociale steun



Sociale steun: hulpverleners steunen elkaar bij de confrontatie met een ernstig ongeval.

Mensen met een hoge arbeidssatisfactie hebben een hoge affectieve betrokkenheid bij de organisatie waarin ze werken, hebben minder de neiging om de organisatie te verlaten en presteren beter, dan mensen die op beide kenmerken lager scores (Meyer e.a., 1997).

## 1.8 Billijkheid

De houding van mensen ten opzichte van hun werk en de betrokkenheid die daaruit voortvloeit, wordt voor een deel bepaald door de verhouding tussen hun inspanning voor de organisatie (kosten) en de opbrengsten die daarmee verkregen worden (baten). Mensen maken een kosten-batenafweging en ze zullen daarbij streven naar billijkheid.

Billijkheid wil zeggen dat de inspanningen die mensen leveren, in redelijke verhouding moeten staan tot de opbrengsten die ze daardoor verkrijgen.

Wanneer mensen zich heel erg inspannen, verwachten ze hogere opbrengsten dan wanneer ze zich veel minder inspannen.

Maar wat is nu precies een billijke verhouding tussen kosten en baten?

Over het algemeen is het moeilijk dit objectief vast te stellen.

### VOORBEELD 1.19

## Vergelijken met anderen

William verdient een modaal inkomen. Hij vindt wel dat hij daarvoor hard moet werken in vergelijking met de mensen van de administratie. Die hebben het volgens hem een stuk gemakkelijker. Toch is hij redelijk tevreden met zijn salaris, zeker als dat vergeleken wordt met andere banen die lichamelijk zwaarder zijn en soms ook nog minder opleveren.

Wat de medewerker een billijke verhouding vindt tussen zijn inspanning en zijn opbrengsten is vaak een kwestie van vergelijken. In dat vergelijkingsproces spelen de volgende factoren een rol (Thibaut & Kelley, 1981):

- Een **algemeen vergelijkingsniveau**. Dit ontstaat door vergelijking met anderen. Op grond van die vergelijking komt een norm tot stand, die de ondergrens aangeeft voor de verhouding tussen kosten en baten.
- Een **vergelijkingsniveau met alternatieven**. De kosten-batenverhoudingen van de huidige inspanningen worden dan vergeleken met die van andere beschikbare alternatieven.

Ieder mens heeft een eigen algemene norm om te bepalen of de inspanningen wel redelijk zijn. Die norm komt vooral tot stand door vergelijking met andere mensen. Uit dat vergelijkingsproces komt een bepaalde ondergrens voor de kosten-batenverhouding tot stand. Zijn in vergelijking met die ondergrens de kosten te hoog en de opbrengsten te laag, dan zal men onbillijkheid ervaren. Is de verhouding tussen kosten en baten gunstiger of redelijker, dan ervaart men billijkheid. Mensen hanteren niet alleen een algemene norm, maar kijken ook naar wat alternatieven hun te bieden hebben.



## VOORBEELD 1.20

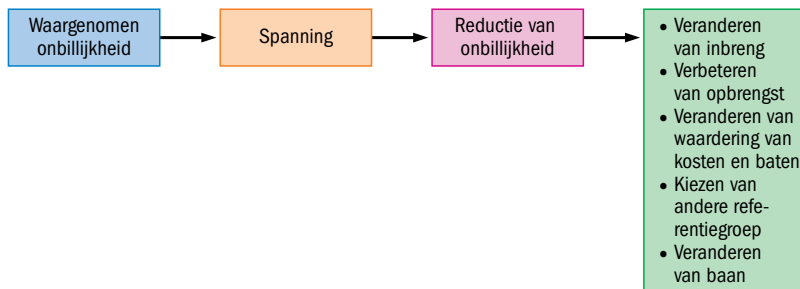
## Alternatieven

William heeft gehoord dat in een andere fabriek voor hetzelfde werk betere omstandigheden en meer mogelijkheden tot groei naar een hogere functie aanwezig zijn. De kosten lijken niet hoog en de baten zijn veel gunstiger voor hem. Dus dat lijkt een alternatief dat veel aantrekkelijker is.

De billijkheidstheorie is te beschouwen als een evenwichtstheorie. Wanneer onbillijkheid ervaren wordt, ontstaat een gevoel van spanning. Deze spanning zal men proberen te reduceren, totdat er weer een nieuw evenwicht is bereikt (zie figuur 1.4).

Evenwichts-  
theorie

FIGUUR 1.4 Reduceren van onbillijkheid



Bron: Thibaut & Kelley, 1981

Wanneer mensen onbillijkheid ervaren, kunnen ze op verschillende manieren in actie komen:

- **De inbreng veranderen.** Als mensen te lage opbrengsten krijgen, kunnen ze besluiten zich minder in te spannen, waardoor de verhouding tussen kosten en opbrengsten billijker wordt. Als mensen vinden dat ze te veel opbrengsten krijgen, kunnen ze hun inspanning vergroten.
- **De opbrengsten verbeteren.** Mensen kunnen proberen betere opbrengsten te verkrijgen. Zo kan bijvoorbeeld de werkomgeving gunstiger worden gemaakt door geluidshinder terug te dringen of te zorgen voor betere ventilatie. Ook de vraag om loonsverhoging valt hieronder.
- **Veranderen van waardering.** Onbillijkheid kan ook worden opgeheven door een andere waardering van kosten en baten. Men kan bijvoorbeeld onbillijkheid ervaren, omdat meer opbrengsten verkregen worden dan redelijk is. Er is dan sprake van overbetaling. Dit kan leiden tot herwaardering van de situatie. De medewerker kan zichzelf en de anderen gaan overtuigen van de bijzondere waarde van zijn bijdragen voor de organisatie. De medewerker kan anders gaan denken over de bijdragen van zijn collega's. Hij kan het belang van hun offers hoger of lager gaan waarderen, en het redelijk gaan vinden dat zij daarom meer of minder opbrengsten verkrijgen dan hij.

- **Andere referentiegroep kiezen.** Een medewerker kan andere mensen kiezen met wie hij zich vergelijkt. Hij realiseert zich bijvoorbeeld dat het niet realistisch is zich te blijven vergelijken met collega's die vroeger met hem op de afdeling samenwerkten. Deze collega's hebben nu heel andere taken gekregen en zijn op een ander functieniveau ingedeeld.
- **Weggaan, van baan veranderen.** Wanneer een werknemer een sterk gevoel van onbillijkheid blijft ervaren, kan hij er ook voor kiezen een andere baan te zoeken en ontslag te nemen.

Of medewerkers vinden dat ze billijk behandeld worden, blijkt niet alleen uit een vergelijkingsproces met andere medewerkers, maar ook uit de manier waarop ze door leidinggevendenden behandeld worden. Worden ze op een objectieve manier beoordeeld bij een functioneringsgesprek of speelt vriendjespolitiek daarbij een rol? Worden bepaalde medewerkers voorgetrokken bij promotie? Houdt het management zich aan het psychologisch contract? Het gaat hierbij om het gevoel van rechtvaardigheid.

Rechtvaardigheid

## 1.9 Nieuwe vormen van organisatie op het werk

De klassieke organisatie van het werk bestaat uit het bijeenbrengen van medewerkers op een vaste plaats, binnen een vaste tijd en binnen een vaste groep van collega's. De ontwikkelingen op het gebied van ICT heeft de mogelijkheid geschapen, althans voor medewerkers die hun werk achter het beeldscherm kunnen verrichten, om het werk onafhankelijk van tijd en plaats uit te voeren. Deze mogelijkheid heeft geleid tot een nieuwe vorm van organisatie van het werk, die ook wel **Het Nieuwe Werken** werd genoemd. Deze nieuwe vorm heeft de volgende kenmerken:

- Medewerkers kunnen **onafhankelijk van tijd en plaats** hun werk verrichten. Waar en wanneer ze werken, kunnen ze grotendeels zelf bepalen. Dat betekent: niet meer op een vaste werkplek en met een vaste groep collega's op dezelfde tijd werken. Flexibel werken betekent zelf bepalen waar, met wie en hoe een medewerker gaat werken. Het gaat om flexibiliteit in tijd, plaats, ruimte en manier van werken.
- Directe **supervisie en controle** over het werk van medewerkers is niet meer mogelijk. De leidinggevende zal daarom met zijn medewerkers afspraken maken over de te behalen resultaten (sturen op resultaten).
- Medewerkers hebben, waar ze ook werken, **vrij toegang tot alle informatie** die nodig is om hun werk te kunnen doen. Goede ICT-ondersteuning is hierbij onontbeerlijk. Of de medewerker thuis of in de trein werkt, overal moet hij kunnen inloggen om te kunnen beschikken over de noodzakelijke gegevens, of om direct te kunnen communiceren met zijn collega's, zijn leidinggevende en anderen (klanten, projectleden, leveranciers enzovoort).
- Medewerkers hebben **flexibele arbeidsverhoudingen en contractvormen**. Met de medewerkers worden afspraken gemaakt over de mate van vrijheid in plaats en tijd van werken. In de praktijk neemt die mate van vrijheid verschillende vormen aan. Soms worden medewerkers volledig vrij gelaten, soms kunnen ze maximaal 50% thuis werken, soms wordt bepaald dat een gedeelte van het onderlinge overleg via de elektronische weg moet plaatsvinden, maar dat op vaste tijden ook face-to-face contacten nodig zijn

Het Nieuwe Werken

---

**VOORBEELD 1.21**

## Geen vaste werkplekken

Op de uitgeverij is het stil geworden. Veel werkplekken zijn onbezet. Trouwens, van het idee van vaste werkplekken is men al jaren geleden afgestapt. Wie nu nog op de uitgeverij wil werken, moet van een van de flexibele werkplekken gebruik maken. Zo hier en daar zijn een paar collega's in gesprek, omdat ze fysiek contact prettig vinden, maar meestal wordt er nu online overlegd. Er zijn geen vaste werktijden meer. Eén van de redacteurs zit het grootste deel van het jaar in Spanje en heeft van daaruit contact met haar schrijvers. De uitgever werkt zowel thuis, als onderweg in de trein of op kantoor. Voor haar is de vaste scheidslijn tussen werk en vrije tijd allang verdwenen.

---

Het kantoor heeft geen vaste werkplekken meer die eigendom zijn van een medewerker. Wie op kantoor wil werken kan gebruikmaken van een werkplek die nog niet bezet is. Het kantoor krijgt minder de functie van een werkplek en meer de functie van een ontmoetingsruimte voor sociale contacten en als sociaal bindmiddel die te veel onthechting moet tegengaan.

De invoering van flexibele werkplekken en het zelf kunnen bepalen waar en wanneer er gewerkt wordt, heeft consequenties voor de onderlinge verhoudingen. De dagelijkse en directe face-to-face contacten met collega's en leidinggevendenden neemt af en daarmee de gezelligheid, de roddels bij de koffie, de mogelijkheid tot het verlenen van sociale steun, hulp en advisering. Ook verdwijnt de directe controle en aansturing door leidinggevendenden. Medewerkers zijn meer op zichzelf aangewezen en de organisatie als sociaal systeem krijgt een ander, lossere karakter.

De invoering van deze nieuwe manieren van organisatie van het werk is in een stroomversnelling terechtgekomen door het coronavirus. Binnen een paar maanden is het aantal werkenden die thuis werken met sprongen toegenomen. Het gaat hierbij niet altijd om de wens van de organisatie tot een nieuwe aanpak, maar om een externe noodzaak. Veel werknemers worden nu door hun organisatie gestimuleerd en gefaciliteerd om thuis hun werk te kunnen doen. Dat is niet altijd gemakkelijk, als zij ook hun kinderen moeten verzorgen of les moeten geven omdat de scholen dicht zijn. Ook wordt het moeilijker om geconcentreerd en gedisciplineerd te blijven werken te midden van allerlei afleidingen. Uitsluitend thuiswerken valt vooral zwaar voor alleenstaanden. In een onderzoek van Werkgeluk Instituut Nederland constateert Leons (2020) dat er sprake is van vereenzaming en gevoelens van verveemding. Medewerkers die net zijn aangenomen, ondervinden problemen bij het inwerken in de organisatie.



Thuiswerken kan lastig zijn, maar *hij* vindt het heerlijk bij zijn vader!

• [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl), NRC Handelsblad, 29 september 2020, Flori Hofman, bewerkt

## Jonge thuiswerker komt moeilijk vooruit

Het was wat onwerkelijk om vanuit huis te beginnen aan het werkende leven, zegt bodemwateronderzoeker Niek Verschaeren (26). Hij is bijna drie maanden in dienst van de gemeente Almere, zijn tweede werkgever na zijn studie. Verschaeren mag één dag in de week naar kantoor. De overige dagen werkt hij vanuit huis of gaat hij naar de bibliotheek. 'Daar kan ik me beter concentreren'. Maar vooral inhoudelijk is het thuiswerken niet ideaal. Hij vindt het moeilijk in te schatten of hij zijn werk wel goed doet. 'Ik heb bepaalde capaciteiten, maar ik weet niet of het me nu lukt iedereen te laten zien dát ik ze heb.' Hij mist de feedback die op kantoor op een vanzelfsprekende manier komt. 'Doe ik mijn werk goed, maak ik voldoende uren? Ik weet het eigenlijk niet altijd'.

**Flexibel  
arbeidscontract**  
**Flexwerkers**

Veranderende verhoudingen laten zich ook zien in de toename van het aantal werknemers in bedrijven en organisaties die geen vaste aanstelling hebben, maar een flexibel arbeidscontract. Het aandeel flexwerkers was in 2004 nog maar 15% in de Nederlandse arbeidsmarkt. Volgens het CBS waren er in 2019 al 1,9 miljoen werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en 1,1 miljoen zzp-ers. Dat betekent dat 34% van alle werkenden flexwerker is. In 2020 zijn er veel nieuwe bedrijfjes gestart, dus het percentage flexwerkers zal de komende jaren verder stijgen.

De motieven om van flexwerkers gebruik te maken verschillen per bedrijf. In de eerste plaats kan van flexwerkers gebruik worden gemaakt om fluctuaties in de omvang van de productie of dienstverlening op te kunnen vangen. Flexwerkers kunnen gemakkelijk worden aangenomen en weer ontslagen als er meer of minder medewerkers nodig zijn.

---

**VOORBEELD 1.22**

## Animatieteam

Maya heeft de afgelopen zomer met 30 andere medewerkers van het animatieteam meegewerkt aan het uitvoeren van grote feesten voor meer dan 1000 gasten in het hotel. Door de coronapandemie is het aantal gasten begin 2021 heel erg teruggelopen. Zij zit nu al maanden thuis.

---

In de tweede plaats kan van flexwerkers gebruik worden gemaakt als er tijdelijk behoefte is aan specialistisch werk, waarover men zelf in de organisatie niet beschikt. Meestal worden dan ZZP-ers ingehuurd. Denk bijvoorbeeld aan ICT-ers of mensen die specialistische zorg of hulpverlening kunnen leveren.

Voor organisaties is het belangrijk om vast te stellen wat de verhouding moet zijn tussen de omvang van de vaste kern van medewerkers en de omvang van de flexibele schil. Voor de continuïteit van de productie of dienstverlening is het noodzakelijk dat er voldoende medewerkers in de vaste kern zitten. Zij kunnen functies vervullen waarvoor veel ervaring en veel specifieke kennis nodig is. Want voor deze functies kunnen flexwerkers pas worden ingezet na een lange inwerkperiode en dat kost veel tijd en geld. Voor het handhaven van de organisatiecultuur en de gewenste uitstraling naar de afnemers in termen van kwaliteit, dienstverlening en service, is het eveneens van belang dat de vaste kern niet te klein en de flexibele schil niet te groot wordt. Medewerkers met een flexibel arbeidscontract zullen minder binding hebben met de organisatie waarin ze werkzaam zijn, tenzij ze uitzicht hebben op een vast contract. Ook kan het zijn dat die medewerkers minder gemotiveerd zijn om zich overeenkomstig de prestatienormen die binnen het bedrijf gelden, te gedragen (zie ook paragraaf 2.5.3).

Flexwerken gaat gepaard met baanonzekerheid en die onzekerheid kan leiden tot meer stress. Of deze gevolgen zich zullen voordoen is afhankelijk van de motieven van mensen om voor flexwerken te kiezen. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen vrijwillige en onvrijwillige motieven. Als mensen kiezen voor flexwerken omdat ze zich niet willen binden aan een vaste baan en het prettig vinden om regelmatig van werk te veranderen, dan hebben ze een vrijwillig motief. Als mensen liever een vaste baan hebben, maar die niet kunnen krijgen en wel inkomen nodig hebben, zodat ze noodgedwongen gebruik moeten maken van een flexibel arbeidscontract, dan hebben ze een onvrijwillig motief.

**Baan-  
onzekerheid**

**Vrijwillig motief**

**Onvrijwillig  
motief**

Slechts 20% van de flexwerkers heeft de voorkeur voor een flexibel arbeidscontract. De overige flexwerkers streven naar een vast contract. Onderzoek laat zien dat in vergelijking met vaste medewerkers flexwerkers met een vrijwillig motief meer gemotiveerd zijn tot het leveren van goede arbeidsprestaties dan flexwerkers met een onvrijwillig motief (Koeman, 2006).

# Tips voor de manager

1

Als manager heb je belang bij gemotiveerde medewerkers. Door regelmatig functioneringsgesprekken te houden krijg je inzicht in de motivatie en behoeften van de medewerkers.

## *Inzicht verkrijgen in motivatie:*

Vraag je medewerkers hoe ze in het werk staan en welke behoeften er zijn. Stel de volgende vragen:

- Welke behoeften heb je en hoe kan ik daar het beste bij aansluiten?
- Voel je je betrokken bij de organisatie? Vraag om toelichting.

Als je niet precies weet hoe je medewerker tegenover het werk staat en welke behoeften hij heeft, kun je de volgende vragen stellen:

- Waarom werk je in deze organisatie en wat wil je het liefst bereiken?
- Wat maakt voor jou het werk en de werkomstandigheden het prettigst?
- Wat vind je het meest vervelende in het werk en de werksituatie?

Pas vervolgens je manier van motiveren aan bij de manier waarop je medewerker in het werk staat en bij zijn behoeften.

## *Geven van waardering:*

Het geven van waardering lijkt voor nagenoeg iedereen een belangrijke opbrengst en het stimuleert ook de affectieve betrokkenheid. Geef regelmatig een compliment en sociale steun als blijk van waardering. Als je niet weet of dat voldoende is, vraag dan bijvoorbeeld in ieder functioneringsgesprek:

- Wat zijn voor jou goede blijken van waardering? Wanneer voel jij je gewaardeerd?

Ontevreden medewerkers die onbillijkheid ervaren tussen hun inspanning en hun salaris kun je in een functioneringsgesprek de volgende vragen stellen:

- In welke mate ben je tevreden met het salaris en de waardering die je krijgt?
- Vind je dat je voldoende beloond wordt voor het werk dat je hier verricht? Indien dat niet het geval is, vraag dan hoe dat komt.

## *Ontevreden medewerkers motiveren:*

Heb je te maken met een ontevreden medewerker, dan geldt het volgende:

- Neem kritiek of klachten serieus. Bestempel iemand niet als 'een klager'. Luister, vraag goed door en kijk of je iets kunt doen aan het probleem. Chronisch niet-luisterende managers krijgen klagende medewerkers.

- Bekijk of er aanpassingen nodig zijn op het werk. Moet het werk interessanter of eenvoudiger? Mist men gereedschap of is er een gebrek aan faciliteiten?
- Bekijk of je zelf op een andere manier met je medewerker moet omgaan. Moet je waardering en steun verlenen? Moet je meer interesse tonen voor zijn problemen? Moet je minder sturen en meer aan je medewerker zelf overlaten, of moet je juist veel duidelijker laten blijken wat je van hem verwacht?
- Je medewerkers willen graag billijk beloond worden. Dat betekent niet dat je iedereen precies hetzelfde gaat geven. Mensen zijn verschillend en zullen dus ook verschillend beloond moeten worden. Belonen is mogelijk in geld of een promotie, maar er zijn ook andere vormen van beloning die je medewerkers prettig vinden, zoals complimenten, een etentje, flexibele werktijden of een week vakantie.

# Samenvatting

1

- ▶ Motivatie kun je afleiden uit gedrag, de waarneembare handelingen van mensen.
- ▶ Mensen hebben verschillende motieven om zich voor een organisatie in te spannen. Deze motieven kunnen voortkomen uit interne krachten, ook wel behoeften genoemd.
- ▶ Behoeften zijn:
  - aangeboren
  - situatieafhankelijk
  - combinatie van behoeften en situatie
- ▶ Medewerkers kunnen extrinsiek gemotiveerd of intrinsiek gemotiveerd zijn. Bij intrinsieke motivatie gaat het om plezier in het werk en uitdaging.
- ▶ Functioneren in organisaties is ook afhankelijk van:
  - persoonskenmerken
  - capaciteiten en competenties
  - attitudes en waarden van medewerkers
- ▶ Betrokkenheid:
  - affectieve betrokkenheid
  - normatieve betrokkenheid
  - continuïteitsbetrokkenheid
- ▶ Arbeidssatisfactie wordt bepaald door:
  - kenmerken van het werk
  - de omgang met collega's en de leidinggevende
  - de beloningen
- ▶ Soorten beloningen:
  - economisch (salaris, bonus, leaseauto)
  - affectief (waardering, status, goede werkrelatie, zinvol werk)
- ▶ De relatie tussen de medewerker en de organisatie is een ruilrelatie.
- ▶ Inbreng van de medewerker:
  - tijd
  - energie
  - capaciteiten



- ▶ Inbreng van de organisatie:
  - mensen nodig
  - belonen (billijk, onbillijk)
  
- ▶ Mensen streven naar een billijke verhouding tussen hun inzet en opbrengsten. Onbillijkheid leidt tot spanning.

# Opdrachten

1

## 1.1 **Motivatie, ambitie en betrokkenheid**

Jan Paul is intrinsiek gemotiveerd om hard te werken voor het bedrijf, omdat hij trots is op de mooie meubels en kasten die zij maken. Hij voelt zich verbonden met de organisatie en heeft het idee dat hij zijn bekwaamheden goed kan inzetten op zijn werk. Hij is echter ook ambitieus en wil graag een hogere managementpositie verwerven. Lukt hem dat? Hij voelt zich bekwam, maar wil niet in het management komen door geslijm en vriendjespolitiek. En dat laatste gedrag blijkt toch in de organisatie tot succes te leiden.

Verwacht je dat hij moeite gaat doen om een hogere positie te verkrijgen? Gebruik hierbij de verwachtingstheorie van Vroom. Wanneer hij ervoor kiest om geen hogere functie te willen, heeft dat gevolgen voor zijn betrokkenheid en tevredenheid met het werk?

## 1.2 **Persoonlijkheid en de Big 5**

Medewerkers van een middelgroot ICT-bedrijf gaan op survivalweekend in Frankrijk. De eerste opdracht voor de teams is: raften op een groot vlot. Ieder team bestaat uit vier personen. John is spontaan en sociaal en neemt snel de leiding. Gerry is gesloten, behulpzaam en vriendelijk en houdt de koers goed in de gaten. Ab praat erg veel, hij is onrustig, en maskeert zijn angst met moppen tappen. Chris is avontuurlijk en creatief. Voor hem kan het niet snel en spannend genoeg zijn. Uiteindelijk lukt het om als team een mooie prestatie te leveren. Heeft dat te maken met de combinatie van persoonlijkheden en capaciteiten? Probeer de vier mensen te typeren op de vijf dimensies van de Big Five.

## 1.3 **Hoe verminder je onbillijkheid?**

Twee jonge mensen (Anne en Bernie) starten op dezelfde dag bij een grote gemeente. Zij hebben een vergelijkbare opleiding gevolgd en zijn allebei zeer gemotiveerd om de organisatie te leren kennen en zich te gaan ontwikkelen. Anne krijgt extra veel aandacht van haar leidinggevende, terwijl Bernie vooral ingewerkt wordt door twee senior medewerkers. Anne krijgt veel extra kansen en mag in allerlei projecten meedoen. Bernie krijgt die extra kansen niet en voelt zich onbillijk behandeld. Hij trekt zich steeds meer in zichzelf terug en zijn inzet neemt af. Hij gaat twifelen aan zijn eigen bekwaamheid en denkt dat Anne veel beter is dan hij.

- a Op welke twee manieren reduceert Bernie zijn ervaren onbillijkheid in de beschreven situatie?
- b Stel je voor dat jij dezelfde situatie zit als Bernie. Wat zou je doen? Word je boos en ga je vechten? Of ga je solliciteren naar een andere baan? Kijk eens in het boek op welke manieren je het zou kunnen aanpakken.