



---

# Gedrag in organisaties



Noordhoff Uitgevers

---

Gert Alblas  
Ella Wijsman

---

Zesde druk



# Gedrag in organisaties

**Gert Alblas**  
**Ella Wijsman**

---

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* Noordhoff Uitgevers, Groningen

*Omslagillustratie:* Getty images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs-)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave, dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-85348-8

ISBN 978-90-01-81626-1

NUR 801

# Woord vooraf bij de zesde druk

*Gedrag in organisaties* is een introductie in de organisatiepsychologie. Psychologische en organisatiekundige kennis wordt aangeboden, waarmee het gedrag van mensen in organisaties wordt beschreven en verklaard. Deze kennis kan door het management gebruikt worden om de juiste medewerkers te werven, in te werken, op te leiden, te motiveren tot het leveren van de juiste prestaties en hen te behouden voor de organisatie.

In 2011 is een Engelstalige editie van het boek verschenen met als titel *Organisational Behavior*, uitgegeven door Noordhoff Uitgevers.


In deze zesde druk is er aandacht voor nieuwe ontwikkelingen zoals Het Nieuwe Werken en de digitalisering van de samenleving. Werving en selectie kunnen nu via internet gaan, medewerkers kunnen onafhankelijk van tijd en plaats met elkaar overleggen en op de hoogte blijven van zaken die binnen de organisatie spelen.

Na hoofdstuk 11 is een opdracht opgenomen in de vorm van een casus over Het Nieuwe Werken. De vragen bij deze opdracht zijn zodanig ontworpen, dat de kennis en inzichten uit alle hoofdstukken integraal getoetst kunnen worden.

Managers vervullen een sleutelrol binnen organisaties. We vinden het daarom van belang om in elk hoofdstuk tips te geven voor leidinggevendenden.

Bij dit boek hoort een website: [www.gedraginorganisaties.noordhoff.nl](http://www.gedraginorganisaties.noordhoff.nl). Op deze site vind je toetsvragen waarmee je de kennis van de studiestof en de begrippen van elk hoofdstuk kunt toetsen. Ook de antwoorden van de opdrachten bij elk hoofdstuk vind je op de site. Verder zijn er links naar interessante testjes en experimenten en is er achtergrondinformatie over personen, actuele onderwerpen en (promotie) onderzoeken.

We bedanken graag collega's die ons uitgebreid commentaar en opmerkingen stuurden, zoals Irene Buddingh, Jan Merks en Greetje Mulder. Suzan Bosch bedanken we voor de opdrachten en toetsvragen, en Wouter Molendijk voor zijn inspiratie, denkracht en adviezen. Graag bedanken we



twee medewerkers van de gemeente Ede voor de informatie over hun nieuwe pilot in het kader van Het Nieuwe Werken: Trix Hellendoorn en Erwin Vervaart. Wij wensen hen veel succes met het vervolg.

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

Voorjaar 2013  
Gert Alblas  
Ella Wijsman

# Inhoud

- Effectief studeren 8
- Inleiding 10
- 1 Individu en organisatie 13**
  - 1.1 Motivatie 15
  - 1.2 Capaciteiten en competenties 26
  - 1.3 Persoonlijkheid 27
  - 1.4 Attitudes 29
  - 1.5 De relatie tussen individu en organisatie 31
  - 1.6 Betrokkenheid 33
  - 1.7 Arbeidssatisfactie 34
  - 1.8 Billijkheid 35
  - 1.9 Veranderende verhoudingen 37
    - Tips voor de manager 40
    - Samenvatting 41
    - Opdrachten 42
- 2 Inpassen en motiveren 45**
  - 2.1 Werving en selectie 47
  - 2.2 Inpassen 59
  - 2.3 Methoden van inpassen 62
  - 2.4 Motiveren 66
  - 2.5 Effecten van motiveren 71
  - 2.6 Intrinsiek en extrinsiek motiveren: conclusies 74
  - 2.7 Binden van mensen aan de organisatie 75
    - Tips voor de manager 76
    - Samenvatting 78
    - Opdrachten 79
- 3 Groepen in organisaties 83**
  - 3.1 Het begrip groep 85
  - 3.2 De organisatie als verzameling groepen 86
  - 3.3 Soorten groepen in organisaties 87
  - 3.4 Functies van groepen 91
  - 3.5 Sociale beïnvloeding in groepen 96
  - 3.6 Fasen in de groepsontwikkeling 101
  - 3.7 Structurele kenmerken van groepen 106
  - 3.8 Relaties tussen groepen 116
  - 3.9 Verbeteren van de relaties tussen groepen 121
    - Tips voor de manager 123
    - Samenvatting 124
    - Opdrachten 125
- 4 Doelmatig samenwerken en overleggen 127**
  - 4.1 Doelmatige uitvoering van werkzaamheden in groepen 129
  - 4.2 Procesverliezen in uitvoerende groepen 130
  - 4.3 Verbeteren van de samenwerking in uitvoerende groepen 134
  - 4.4 Doelmatig overleggen in groepen 139
  - 4.5 Voor- en nadelen van een groepsaanpak 140
  - 4.6 Criteria voor doelmatig overleggen in groepsverband 142
  - 4.7 Procesverliezen in het overleg 143
  - 4.8 Verbeteren van het overleg in groepen 150
  - 4.9 Leidinggeven aan het overleg 156
  - 4.10 Samenwerken en overleggen in zelfsturende en virtuele teams 158
    - Tips voor de manager 160
    - Samenvatting 162
    - Opdrachten 163
- 5 Communicatie in de organisatie 167**
  - 5.1 Communicatie 169
  - 5.2 Het communicatieproces 173

- 5.3 Aspecten van communicatie [177](#)
- 5.4 Communicatie in organisaties [180](#)
- 5.5 Belemmeringen in de communicatie [185](#)
- 5.6 Tekorten in de formele communicatie [190](#)
- 5.7 Verbeteren van de communicatie [192](#)  
[Tips voor de manager](#) [197](#)  
[Samenvatting](#) [198](#)  
[Opdrachten](#) [199](#)

## **6 Macht en leiding** [203](#)

- 6.1 Macht en invloed [205](#)
- 6.2 Machtsmiddelen [205](#)
- 6.3 Machtsgebruik [210](#)
- 6.4 Effecten van machtsgebruik [212](#)
- 6.5 Machtsgebruik als politiek middel [213](#)
- 6.6 Machtsmisbruik [216](#)
- 6.7 Leidinggeven in organisaties [217](#)
- 6.8 Effectief leidinggeven [218](#)
- 6.9 Verbeteren van leidinggeven [225](#)
- 6.10 Invloed van leiderschap [233](#)  
[Tips voor de manager](#) [236](#)  
[Samenvatting](#) [237](#)  
[Opdrachten](#) [238](#)

## **7 Organisatiestructuur** [241](#)

- 7.1 Aanbrengen van structuur [243](#)
- 7.2 Verdelen van werkzaamheden [245](#)
- 7.3 Functionele indeling in organisatorische eenheden [249](#)
- 7.4 Afstemmen van werkzaamheden [251](#)
- 7.5 Groeperen van werkzaamheden [256](#)

- 7.6 Bevoegdheden en onderlinge verhoudingen [261](#)
- 7.7 Aanvullende vormen van bevoegdheden en onderlinge verhoudingen [268](#)
- 7.8 Ontwerpen van communicatiekanalen [270](#)
- 7.9 De mechanistische en organische structuur [270](#)
- 7.10 Ontwikkelingen in structurele vormgeving [273](#)
- 7.11 Ontwerpvoorbeeldstukken [278](#)  
[Tips voor de manager](#) [280](#)  
[Samenvatting](#) [281](#)  
[Opdrachten](#) [282](#)

## **8 Organisatiecultuur** [285](#)

- 8.1 Het begrip cultuur [287](#)
- 8.2 De organisatiecultuur [289](#)
- 8.3 Typen organisatiecultuur [290](#)
- 8.4 Organisatiecultuur en effectiviteit [296](#)
- 8.5 Vaststellen van de cultuur van organisaties [297](#)
- 8.6 De ontwikkeling van organisatiecultuur [302](#)
- 8.7 Overdragen van de organisatiecultuur [304](#)
- 8.8 Organisatiecultuur en nationaliteit [306](#)
- 8.9 Cultuurgebonden kijk op organisaties [310](#)
- 8.10 Veranderen van de organisatiecultuur [311](#)  
[Tips voor de manager](#) [315](#)  
[Samenvatting](#) [316](#)  
[Opdrachten](#) [317](#)



## **9 Besluitvorming in organisaties 321**

- 9.1 Kenmerken van problemen 323
- 9.2 Gebieden van besluitvorming in organisaties 325
- 9.3 Problemen in de besluitvorming 331
- 9.4 Tekorten in de besluitvorming 335
- 9.5 Besluitvormingsmodellen 338
- 9.6 Strategische besluitvorming 343
- 9.7 Model voor strategieformulering 344
- 9.8 Organisatie van de strategische besluitvorming 348
  - Tips voor de manager 350
  - Samenvatting 351
  - Opdrachten 352

## **10 Stress en conflicten 355**

- 10.1 Psychische belasting 357
- 10.2 Werkgerelateerde oorzaken van stress en burn-out 361
- 10.3 Persoonsgerelateerde oorzaken van stress en burn-out 366
- 10.4 Voorkomen of bestrijden van stress en burn-out 370
- 10.5 Fysieke belasting 375
- 10.6 Verminderen van fysieke belasting 376
- 10.7 Conflicten op het werk 376
- 10.8 Conflicthantering 381
- 10.9 Conditie die van invloed zijn op de vorm van conflicthantering 384
- 10.10 Escalatie van conflicten 385
- 10.11 Conflictmanagement 386
  - Tips voor de manager 392
  - Samenvatting 394
  - Opdrachten 395

## **11 Veranderen van organisaties 399**

- 11.1 Noodzaak tot veranderen 401
- 11.2 Oorzaken voor verandering 403
- 11.3 Beslissing om te veranderen 406
- 11.4 Geplande organisatieverandering 408
- 11.5 Aangrijpingspunten van verandering 412
- 11.6 Twee benaderingen van geplande verandering 415
- 11.7 Belemmeringen in het veranderproces 418
- 11.8 Rol van het management bij veranderprocessen 423
- 11.9 Scheppen van een veranderingsorganisatie 426
- 11.10 Weerstand verkleinen en draagvlak vergroten 428
  - Tips voor de manager 431
  - Samenvatting 433
  - Opdrachten 434
  - Integratievraag 437

### **Literatuur 439**

### **Illustratieverantwoording 448**

### **Register 449**



The screenshot shows a web interface for a course. The top navigation bar includes 'Home | Catalogus | Contact' and user information 'Mathijs Ode | Mkn account | Mkn toetsen | Uitloggen'. The main header features the Noordhoff Uitgevers logo and the course title 'Gedrag in organisaties - 6e druk 2013'. Below this, there's a section for 'Hoofdstuk 1' and a 'Begrippentrainer' sidebar. The main content area is titled 'Begin' and contains a yellow sticky note with the text: 'beweegredenen die je kunnen aanzetten tot bepaald gedrag'. At the bottom of the sticky note, it says '1 van 28'.

[www.gedraginorganisaties.noordhoff.nl](http://www.gedraginorganisaties.noordhoff.nl), met o.a.

- toetsenbank met feedback en studieadvies
- begrippentrainer
- cases



Aansprekende filmpjes over gedrag in organisaties

# Inleiding

*Gedrag in organisaties* is een introductie in de organisatiepsychologie. Het gaat over gedrag van mensen in organisaties. Hoe gaan die mensen met elkaar om? Hoe beïnvloeden ze elkaar? Hoe stemmen ze hun bijdragen op elkaar en op de doelen van de organisatie af?

Je kunt de hoofdstukken van het boek los van elkaar lezen.

Voor een manager is inzicht in gedrag van mensen essentieel om effectief te kunnen handelen.

Ook wanneer je samenwerkt met collega's is het handig dat je weet wat hen beweegt en hoe ze beïnvloed kunnen worden.

Gedrag binnen organisaties kun je bestuderen vanuit vier perspectieven:

- het individuele perspectief (h1);
- het perspectief van de groep (h3, h4);
- het perspectief van de organisatie (vooral h2, h5, h6, h7, h8, h9 en h10);
- het perspectief van de omgeving (h11).

Het individuele perspectief komt aan bod in hoofdstuk 1. Wat beweegt mensen om te gaan werken? Welke motieven hebben ze om tijd en energie te steken in het werk? Hoe kunnen ze gemotiveerd worden en hoe kijken ze tegen de organisatie aan?

Het groepspectief is vooral te vinden in hoofdstuk 3 en 4. Hoe wordt het gedrag van mensen beïnvloed door de groep waarvan ze deel uitmaken? Welke normen en rollen ontwikkelen zich in de groep? Hoe gaan groepsleden met elkaar om? Hoe worden besluiten genomen en conflicten opgelost? Hoe kun je de samenwerking binnen groepen en tussen groepen verbeteren? Ook in andere hoofdstukken komt dit perspectief naar voren, bijvoorbeeld bij de besluitvorming in de organisatie (h9).

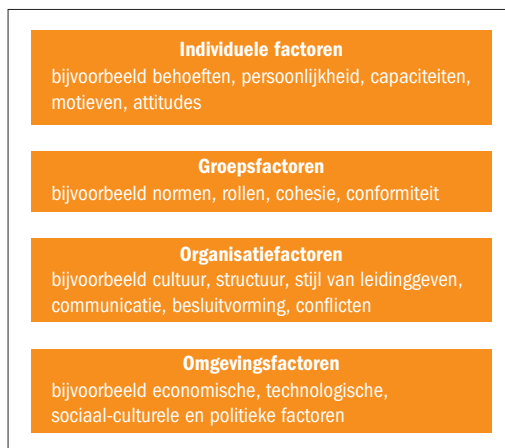
Het perspectief van de organisatie komt aan bod in de hoofdstukken 2 en 5 t/m 10. Diverse onderwerpen komen daarbij aan de orde, zoals werven, selecteren en inpassen van nieuwe medewerkers, leidinggeven, informeren en communiceren, besluiten nemen en omgaan met stress en conflicten. Gedrag van mensen wordt ook beïnvloed door de structuur van de organisatie. Die structuur stelt in meerdere of mindere mate grenzen aan de vrijheid die medewerkers hebben om zelf te bepalen hoe ze hun werk kunnen uitvoeren. Door confrontatie met de cultuur van de organisatie ontdekken mensen welk gedrag wenselijk is. Bijvoorbeeld: is openheid en eerlijkheid belangrijk of moet je vooral diplomatiek en tactisch omgaan met anderen?

Het perspectief van de omgeving komt aan bod in hoofdstuk 11. Organisaties functioneren niet in het luchtledige, maar zijn afhankelijk van de invloeden van buiten. Ze moeten rekening houden met ontwikkelingen op het gebied van technologie, met veranderingen in de wetgeving, met de wensen van hun afnemers en geldschieters, met economische ontwikkelingen en met het gedrag van concurrenten. Van tijd tot tijd kan het nodig zijn om het functioneren van de organisatie aan te passen. De veranderingen die dan nodig zijn, doen een groot beroep op het vermogen van het management om de juiste keuzes te maken en de gekozen veranderingen op een goede manier te introduceren, te sturen en te begeleiden.

De indeling in afzonderlijke perspectieven doet echter geen recht aan de complexiteit van de organisatorische werkelijkheid. Bij de vraag hoe het gedrag van mensen in organisaties beïnvloed kan worden, moeten altijd meerdere perspectieven worden betrokken. Wanneer je bijvoorbeeld de communicatie of het leidinggeven wilt verbeteren, of wanneer je de stress wilt verminderen, heb je te maken met individuele kenmerken, met groepsfactoren en met organisatorische factoren.

Invloeden op het gedrag van mensen binnen organisaties zijn samengevat in het volgende model.

#### 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 15**

**Behoeften 15**

**Conditioneren 20**

**Verwachtingstheorie 21**

**Attributietheorie 23**

**Zelfbeeld 24**

**Capaciteiten 26**

**Competenties 27**

**Persoonlijkheid 27**

**Attitude 29**

**Betrokkenheid 33**

**Arbeidssatisfactie 34**

**Billijkheid 35**



# Maya solliciteert

1

Maya heeft gesolliciteerd als baliemedewerkster bij een groot vervoersbedrijf. Ze is heel enthousiast over het sollicitatiegesprek. Haar gesprekspartners vond ze aardig en open. Tijdens de rondleiding in het gebouw zag ze helaas wel veel oudere mensen. Ook vond ze het gebouw erg saai en slecht

onderhouden. Maar het leuke contact met de mensen doet haar besluiten de baan te accepteren. In een interview voor de Personeelskrant vertelt ze: “Ik werk graag met mensen en ik kan hier 36 uur werken in vier dagen. Dan houd ik een dag vrij voor mijn opleiding aan de Hogeschool.”

# Tom zoekt zekerheid

Na tien jaar werken in het bedrijfsleven zoekt Tom een baan in de non-profitsector. Nu Alma in verwachting is van hun tweede kind, wil hij meer thuis zijn. Hij zoekt een baan met minder hectische werktijden. Het lijkt hem verstandig om een baan te kiezen

met meer zekerheden, zeker nu Alma meer risico loopt als startende ondernemer. Zijn oog valt op een mooie advertentie bij een gemeente. Bij deze gemeente is Het Nieuwe Werken ingevoerd. Hij verwacht als ICT-er meer thuis te kunnen werken.

“Het leuke contact met de mensen doet haar besluiten de baan te accepteren”



## 1.1 Motivatie

Uit de openingscasus blijkt dat Maya haar nieuwe baan accepteert, omdat haar toekomstige collega's aardig en open overkomen. Tom kiest voor een nieuwe baan, omdat deze meer zekerheid verschaft. Maya en Tom hebben verschillende beweegredenen om voor een bepaalde baan te kiezen. Die beweegredenen hebben te maken met hun motivatie om te gaan werken.

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 (behoeften)
- 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 en extrinsieke motieven.

### 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 die ons bezielen? Of moeten we denken aan oerkrachten die in onszelf zetelen?

Freud, de grondlegger van de psychoanalyse, noemt die interne krachten driften. Deze driften zijn aangeboren, hebben een lichamelijke oorsprong. Zij zijn de drijfveren voor het handelen. Moderne psychologen hebben de gewoonte om interne krachten behoeften te noemen.

Behoeften

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

#### 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):

- 1 **Fysiologische behoeften.** Hierbij gaat het om de behoefte aan zaken die nodig zijn om in leven te blijven (behoefte aan voedsel en water, aan slaap en aan een goede lichaamstemperatuur).
- 2 **Veiligheidsbehoeften.** Hierbij gaat het om de behoefte aan veiligheid, zekerheid en bescherming.
- 3 **Sociale behoeften.** Hierbij gaat het om de behoefte aan sociaal contact, aan vriendschap, liefde en ergens bij horen.
- 4 **Erkenningsbehoeften.** Hierbij gaat het om de behoefte aan waardering en respect door anderen, aan achting en status.
- 5 **Zelfactualiseringsbehoeften.** Hierbij gaat het om de behoefte aan kennis, waarheid en wijsheid om tot zelfontplooiing of persoonlijke groei te komen.

FIGUUR 1.1 Maslows behoeftepiramide



Bron: Maslow, 1943, 1954

## VOORBEELD 1.2

## Behoeften

Voor Maya zijn sociale behoeften op het werk het meest belangrijk. Daarnaast wil ze zich ook verder ontwikkelen, maar dat doet ze vooral in haar vrije tijd. Voor Tom zijn sociale behoeften nooit zo belangrijk geweest. Hij had vroeger wel veel behoefte

aan erkenning, waardering en status, maar nu is dat minder belangrijk geworden. Hij heeft inmiddels voldoende zelfvertrouwen opgebouwd. Nu zoekt hij vooral financiële zekerheid, prettige arbeidsomstandigheden en tijd voor zijn gezin.

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 de mens in beweging 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 neemt het activiteitsniveau af.
- 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 veiligheidsbehoefen dominant; daarna de sociale behoeften enzovoort. Mensen komen dus pas toe aan bijvoorbeeld de erkenningsbehoefen als de onderliggende behoeften bevredigd zijn.

## Deficiëntie-behoefen

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). 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).

### Theorie van Alderfer

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

- 1 **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.
- 2 **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.
- 3 **Groeibehoeften.** Dit is de behoefte aan persoonlijke groei, aan mogelijkheden om zichzelf te ontplooiën. 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.

### ERG-theorie



Sociale behoeften: feestje met collega's.

## Frustratie- regressie- hypothese

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-regressie-hypothese: 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 groei behoeften 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.

### Theorie van McLelland

In elke organisatie zijn verschillen in inzet van medewerkers te zien. Er zijn mensen die lijntrekken en anderen die altijd hard werken. De een is ambitieus en wil vooruitkomen en de ander is tevreden met wat hij heeft. Volgens McLelland (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 de gerichtheid van de persoon, onafhankelijk van de situatie waarin die persoon zich bevindt. Het gaat hierbij om een stabiel kenmerk. McLelland onderscheidt drie behoefteprofielen:

- 1 **Prestatiebehoefte.** Als deze behoefte dominant is, is de persoon vooral gericht op het leveren van goede prestaties. Hij zal ook situaties opzoeken die uitdagen en waarin hij kan laten zien wat hij kan.
- 2 **Machtsbehoefte.** Mensen bij wie deze behoefte dominant is, streven naar invloed en controle over anderen. Ze proberen posities te bereiken waarin dat mogelijk is.
- 3 **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 leidinggevenden 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. Echter, de zaak kan ook worden omgedraaid. Door het bekleden van een hogere positie krijgen mensen macht en zullen die dan ook gaan gebruiken en van belang vinden voor het uitoefenen van hun functie. Die situatie maakt hun gerichtheid op macht dominant. Lagere leidinggevenden 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 McLelland dat de dominante behoefte is aangeleerd. In dat leren speelt de beloning van gedrag (wet van het effect) een grote rol. Een manager die door machtsuitoefening iets voor elkaar krijgt, zal de neiging hebben om die aanpak te

## Behoefte- profiel

## Wet van het effect

herhalen. Als 'vriendelijk zijn' het gewenste effect oplevert, zal die manier van aanpak dominant kunnen worden.

Anders dan in de voorafgaande theorieën, gaat McLelland niet uit van aangeboren, maar van aangeleerde behoeften. Wel gaat hij ervan uit dat het aanleren op jonge leeftijd plaatsvindt en dat het dominante patroon, indien ontwikkeld, daarna stabiel blijft. 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 een aanwezige behoefte, maar ook doordat situaties gedrag kunnen 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/  
negatieve  
bekrachtiging



Huilen heeft vaak effect.

## VOORBEELD 1.3

## Positieve en negatieve reacties

Maya maakt grapjes tijdens haar eerste werkbepreking met de nieuwe collega's. Haar collega's kijken verstoord en reageren niet op de grapjes. Wel reageren ze als zij

een goede inhoudelijke bijdrage levert aan de discussie. Maya stopt op een gegeven moment met grappen maken en stelt zich meer zakelijk op.

**Geconditio-  
neerd**

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 1.4

## Gedrag bijstellen

Maya ontdekt dat ze geen grappen moet maken tijdens de werkbeprekingen. 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. De nieuwe medewerker leert onderscheid te maken tussen een overlegsituatie en een koffiepauze. In het eerste geval wordt serieus gedrag uitgelokt en in het tweede geval grapjes 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 geconditioneerde handeling uit. Een behoorlijk groot deel van het menselijk gedrag wordt automatisch door de situatie uitgelokt.

## VOORBEELD 1.5

## Automatismen

William werkt al jaren aan de freesmchine. 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 freesmchine. 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 slechts ten dele het geval. In een aantal gevallen is het gedrag dat mensen vertonen de uitkomst van een proces van overwegen en kiezen. In die overweging spelen de behoeften van de persoon en de mogelijkheden die de situatie biedt een belangrijke rol.

Trekkende  
kracht  
Duwende  
kracht

#### VOORBEELD 1.6

## Ambitie

Maya is zeer ambitieus en wil wel een stapje hoger komen in haar beroep. De vraag is hoe ze dat aan moet pakken. Zijn er binnen de bank waar ze nu werkt, nog hogere posities te bereiken? Zo ja, hoe moet ze dat dan aanleggen? Nog harder

werken en vooral ook betere contacten leggen met de hoogste bazen? Meer in het informele circuit op de voorgrond treden? Of is het beter en gemakkelijker om elders te solliciteren naar een hogere positie?

Voordat mensen een keuze maken, denken ze na over de situatie waarin ze verkeren, en de mogelijkheden die er voor hen zijn om bepaalde doelen of opbrengsten te verwezenlijken. Ook maken ze een inschatting van de gevolgen 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.

### Verwachtingstheorie

Het overwegingsproces om te komen tot een bepaald gedrag is door Vroom (1964) beschreven in de verwachtingstheorie. Of mensen geneigd zijn om zich in te spannen voor het werk, hangt volgens deze theorie af van verschillende 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)

## 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.

24 november 2011

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 examen. 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 (valence). Wanneer het slagen voor het examen geen middel is om aantrekkelijker werk te krijgen en meer te gaan verdienen, zal men 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 1.7 weergegeven.

**FIGUUR 1.7** 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:

- 1 de mate waarin er een redelijke verhouding is tussen inspanning en opbrengsten (billijkheid);
- 2 de mate waarin men zich in staat acht om tot goede prestaties te komen (zelfbeeld).

### 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.

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

**Attribueren**

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 zullen proberen om te achterhalen wat de oorzaak is van hun falen of slagen. Ze doen dat door zich te vergelijken met anderen in dezelfde situatie en door na te gaan of er soms een vast patroon zit in hun falen of slagen. In het bepalen van de oorzaak van hun slagen of falen 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.

**Zelfbeeld**

**Zelfvertrouwen**

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 attributiefout. 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).

**Zelfdienende  
vertekening**

**Fundamentele  
attributiefout**

Als men medewerkers wil motiveren tot het leveren van goede prestaties, zal het management ervoor moeten zorgen dat er een situatie ontstaat waarin die medewerkers een positief zelfbeeld hebben over hun werkcapaciteiten. Mensen streven naar een positief zelfbeeld, want dat komt tegemoet aan hun behoefte zich bekwaam te voelen. Het is daarom van belang een werksituatie te scheppen die mensen de mogelijkheid geeft te laten zien wat ze kunnen. Dat verhoogt hun zelfbeeld in positieve zin en vergroot hun motivatie om zich in te zetten.

Het zelfbeeld zal een grote rol spelen in de afwegingen van de verwachtings-theorie van Vroom. Daarin wordt immers gesteld dat de motivatie om zich in te spannen onder andere afhankelijk is van de inspanning-prestatieverwachting. Het zelfbeeld is van invloed op die verwachting. 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.

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 doen niet hun best omdat ze verwachten beloond te worden, bijvoorbeeld door meer erkenning, een extra bonus, of het maken van promotie. Ze doen hun best, omdat ze het werk leuk vinden en plezier ontlenen 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.

**Werkintrinsieke 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. Het gaat hen meer om de knikkers die verdiend kunnen worden, dan om het spel.

**Werkextrinsieke motieven**

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 1.8

## Behoeften per levensfase

Tom heeft in deze fase van zijn leven behoefte aan financiële zekerheid, gunstige arbeidsvoorwaarden en goede werkomstandigheden. Omdat Alma als zelfstandige is gaan werken heeft ze geen ontslagbescherming, geen recht op WW, geen pensioenopbouw, geen cao, geen doorbetaling bij

ziekte en geen beperking van de aansprakelijkheid bij schade. Dat vindt ze niet zo erg, omdat ze graag zelfstandig is, zelf verantwoordelijk wil zijn voor haar werk en het werk erg uitdagend vindt. Overigens speelt die uitdagendheid van het werk voor Tom wel degelijk ook een belangrijke rol.

Zoals we in voorbeeld 1.8 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.

Mensen verschillen in behoeften en belangen (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.

## 1.2 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 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. Intelligentie mensen en mensen die sociaal en communicatief vaardig zijn, hebben vaak een streepje voor.

### Capaciteiten Intelligentie

Mensen kunnen beschikken over specifieke capaciteiten. Daarnaast is er een meer algemene capaciteit: de intelligentie. Mensen verschillen in intelligentie. De één kan makkelijker leren dan de ander. Intelligentie 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. 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 1.9

## Vaardigheden en competenties

Alma heeft als journaliste veel reportages gemaakt in Oost-Europa. Ze spreekt verschillende Slavische talen, maakt makkelijk 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.

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 mondelinge en schriftelijke competenties zijn belangrijk en daarnaast zal ze gemotiveerd zijn om goed om te gaan met klanten.

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

## Competentie

1

### VOORBEELD 1.10

## Solliciteren?

Tom leest een advertentie in de krant, waarbij duidelijk aangegeven staat over welke competenties hij moet beschikken. Verwacht wordt dat hij kan samenwerken, overtuigingskracht heeft, onafhankelijk is en dat hij goed is in het oplossen van proble-

men. Hij denkt dat hij beschikt over drie van de vier competenties. Samenwerken is niet zijn sterkste punt. Hij werkt liever solistisch. Hij heeft een hekel aan 'praatzieke' mensen die hem 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 1.11

## Botsende persoonlijkheden

Tom ergert zich snel aan zijn collega's, die hij praatziek noemt. Die vrolijke en uitbundige collega's storen zich op hun beurt weer aan het serieuze gedrag van Tom. Ook vinden ze dat hij 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.

### 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, goedgehartig, inschikkelijk en vreedzaam. Niet-vriendelijke mensen zijn ontoegeeflijk, oninschikkelijk en koppig.

Vriendelijke mensen zijn gericht op behoeften en belangen van andere mensen. Onvriendelijke mensen drijven hun zin door en kappen gesprekken af.

### 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, onzorgvuldig en lichtzinnig. Zij kunnen dingen kwijtraken en werkzaamheden op het laatste moment doen.

---

#### VOORBEELD 1.12

## Creatief en stressbestendig

Carlo heeft in de Big Five-test redelijk hoog gescoord op onzorgvuldigheid. Nonchalance hoort wel een beetje bij hem, zegt hij. Hij houdt van afwisseling en is niet zo gericht op details. Hij begint allerlei projecten, maar

is niet zo sterk in het afronden daarvan. Carlo kan veel zaken tegelijkertijd aanpakken, dat levert hem geen stress op. Hij improviseert graag.

---

### 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 onverstoort 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.

### 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 1.13

## Sociaal en voorzichtig

Natasja heeft niet zo hoog gescoord op openheid voor ervaringen. Dat klopt wel zo'n beetje. Enerzijds houdt zij niet zo van verrassingen, maar wel van een voorspelbare

omgeving. Maar anderzijds houdt zij 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 1.14

## 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; eigenlijken 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 1.14 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 1.15

## Belemmeringen

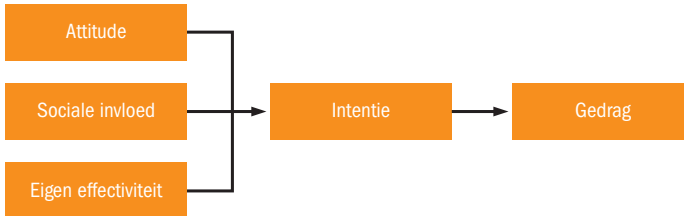
Duncan wil in principe wel gaan carpoolen, maar in de praktijk komt daar niet veel van terecht, omdat hij zulke flexibele werktijden heeft. Het is daardoor moeilijk om met

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.

### Gedrag- intentie

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 Sociale invloed van de omgeving en de eigen Effectiviteit (zie figuur 1.16). Bij de eigen effectiviteit gaat het om mogelijkheden of belemmeringen die iemand ervaart om het gedrag daadwerkelijk te gaan vertonen.

FIGUUR 1.16 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 er in 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. Aline vindt roddelen eigenlijk wel iets negatiefs, maar toch doet ze dat wel geregeld. Cognitieve dissonantie veroorzaakt onrust en spanning. De hersenen zullen prikkels geven om die dissonantie te verminderen. Er ontstaat behoefte aan 'dissonantiereductie'.

---

#### VOORBEELD 1.17

## Hoe raak 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

Mensen maken over het algemeen graag deel uit van een organisatie. Dat levert hen vaak veel waardevoel 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 1.18

## Belangen van de organisatie

Carla, hoofd van de afdeling Marketing en Verkoop, is blij met haar nieuwe medewerker Johan, omdat hij een levendige persoonlijkheid heeft en beschikt over de juiste

competenties. Maar zij wil ook dat Johan 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 1.19 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 1.19** Inbreng en opbrengsten van mensen in organisaties

Inbreng	Opbrengsten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd</li> <li>• Inspanning</li> <li>• Kennis</li> <li>• Vaardigheden</li> <li>• Sociale steun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Interessant werk</li> <li>• Sociale contacten</li> <li>• Waardering en status</li> <li>• Opleiding, training en loopbaanperspectief</li> </ul>

Mensen zullen de situatie zo veel mogelijk naar hun hand willen zetten, teneinde de ruil zo gunstig mogelijk voor zichzelf te maken. March en Simon (1958) stellen daarom dat het individu besluit om zich in te zetten voor een organisatie op basis van een contract waarover onderhandeld is (zie hoofdstuk 2).



Werken met onderbrekingen.

### 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 1.20

## Vrijtijdsbesteding

Tom 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 Alma?

---

### 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 elders weer op te bouwen.

De eerste twee vormen van betrokkenheid hebben te maken met emotionele afwegingen. De laatste vorm heeft te maken met een rationele afweging.

Medewerkers die uitsluitend een continuïteitsbetrokkenheid hebben, zullen bij de organisatie blijven op grond van een kosten-batenanalyse. Pas als duidelijk is dat ze het ergens anders beter kunnen krijgen, zullen ze de organisatie verlaten. Zij zijn niet bereid om zich extra in te spannen of hun collega's te helpen. Ze werken net hard genoeg om niet ontslagen te worden.

Alle drie vormen van betrokkenheid zijn van invloed op de mate waarin een medewerker bij de organisatie wil blijven. Affectieve betrokkenheid heeft tevens samenhang met andere factoren. Medewerkers met een hoge affectieve betrokkenheid, vertonen minder absentieïsme en zijn meer geneigd om zich in te spannen voor de organisatie.

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, 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.

2006

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 uitvoeren, zullen zich meer betrokken voelen dan medewerkers die kortduurende 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:

- 1 **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.
- 2 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



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

- komen. Maar ook in minder ernstige situaties, zoals tijdelijke drukte waarin het werk zich ophoopt, kan sociale steun goed gebruikt worden.
- 3 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).

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.

**Kosten-baten-afweging**  
**Billijkheid**

### VOORBEELD 1.21

## 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 1.22

## Alternatieven

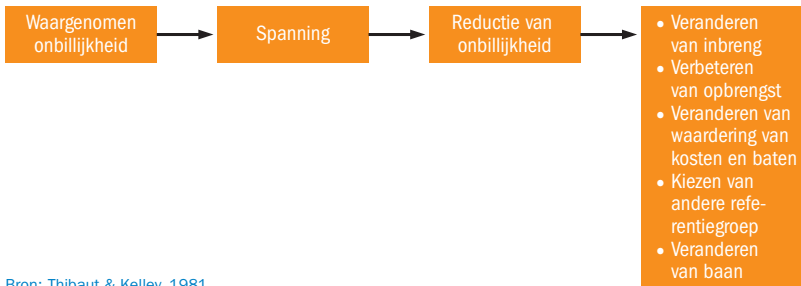
William heeft gehoord dat in een andere fabriek voor hetzelfde werk betere omstandigheden en meer mogelijkheden tot groei

naar een hogere functie aanwezig zijn. Dat alternatief is dus in termen van kosten-batenverhoudingen aantrekkelijker.

#### Evenwichtstheorie

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 1.23).

FIGUUR 1.23 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.

In het algemeen zullen mensen eerder geneigd zijn in actie te komen wanneer ze nadelen van de onbillijkheid ondervinden, dan wanneer ze voordelen ervan ondervinden.

## 1.9 Veranderende verhoudingen

Verschillende organisaties zijn bezig om het werk voor hun medewerkers anders te organiseren. Was het werk van medewerkers voorheen gebonden aan vaste werktijden en aan een vaste werkplek, door de invoering van Het Nieuwe Werken (HNW) is daar verandering in gekomen. Die verandering bestaat uit de toepassing van vier principes (Baane e.a., 2010):

- 1 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.
- 2 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).
- 3 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).



- 4 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 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.

#### VOORBEELD 1.24

## De case Microsoft

Microsoft voerde flexibel werken in zonder blauwdruk of meerjarenprogramma. Directeur Human Resources Management Ineke Hoekman-van Hasse: “De mens moest centraal komen te staan in het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Ook moest er voldoende aandacht zijn voor samenwerking en onderlinge communicatie. De top leerde als eerste sturen op output, ze leerden loslaten en vertrouwen. Daaruit volgden modules die de medewerkers naar eigen goeddunken konden volgen.” Gelijktijdig had Microsoft de mogelijkheid om naar een ander pand te verhuizen. Niemand heeft er een vaste werkplek, er zijn geen vaste telefoons en de ruimtes hebben allemaal de functie van ontmoetingsruimte. Er is geen vaste kantoor-dag voor de medewerkers, de teams bepalen zelf het fysieke minimum om tot een optimale virtuele samenwerking te komen. Het ene team komt drie keer per week bij elkaar en een ander team eens in het kwartaal. Dat kan ook, omdat iedereen geleerd heeft de beschikbare technologie zo efficiënt mogelijk toe te passen.



Het Nieuwe Werken: geen vaste werkplek, geen vaste telefoon.

Door de invoering van Het Nieuwe Werken (HNW) verandert er iets aan de relatie tussen het individu en de organisatie. De organisatie wordt minder een sociale omgeving waaraan steun, waardering en sociale contacten ontleend kunnen worden. De vraag is of dit van invloed is op de ruilrelatie tussen individu en organisatie en op de houding ten opzichte van het werk.



De voorstanders van Het Nieuwe Werken promoten de invoering door de positieve effecten die ze daarvan verwachten te benadrukken. Deze zijn:

- verhoging van de tevredenheid en de betrokkenheid van de medewerkers;
- verhoging van de prestatie van de medewerkers;
- betere samenwerking tussen medewerkers en organisatorische eenheden;
- betere benutting van beschikbare kennis;
- hogere klanttevredenheid;
- besparing op kosten voor huisvesting, reizen en ICT;
- lager ziekteverzuim en ongewenst verloop van personeel.

In subparagraaf 2.5.3 beschrijven we of deze positieve effecten zullen optreden, welke negatieve effecten er zijn en welke condities Het Nieuwe Werken succesvol kunnen maken.

# 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:

- Ben je affectief, normatief of continuïteitsbetrokken bij het werk?
- Ben je extrinsiek of intrinsiek gemotiveerd?
- Welke behoeften heb je en hoe kan ik daar het beste bij aansluiten?

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 nageenog 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 blikken van waardering?

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

- ▶ 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
- ▶ Functioneren in organisaties is afhankelijk van:
  - persoonskenmerken
  - capaciteiten
  - competenties
- ▶ Attitudes van medewerkers:
  - extrinsiek gemotiveerd (noodzakelijk middel)
  - intrinsiek gemotiveerd (plezierig, uitdaging, interesse)
- ▶ 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** Overzicht met resultaten van een onderzoek onder Amerikaanse werknemers, waarin zij aan moesten geven wat zij belangrijk vinden in hun werk. Score '1' betekent 'meest belangrijk', score '9': 'minst belangrijk'.

	Interessant werk	Waardering voor het werk	Betrokken worden bij zaken	Zeker zijn van de baan	Goed salaris	Goede promotie in de or- ganisatie
<b>Geslacht</b>						
Mannen	2	1	3	5	4	6
Vrouwen	2	1	3	4	5	6
<b>Leeftijd</b>						
Beneden 30	4	5	6	2	1	3
31-40	2	3	4	1	5	6
41-50	3	2	1	4	5	8
Boven 50	1	2	3	-	8	9
<b>Inkomen</b>						
Beneden \$ 12.000	5	4	6	2	1	3
\$ 12.001 - \$ 18.000	2	3	1	4	5	6
\$ 18.001 - \$ 25.000	1	3	2	4	6	5
Boven \$ 25.000	1	2	4	3	8	-
<b>Soort werk</b>						
Ongeschoold uitvoerend werk	2	1	5	4	3	6
Geschoold uitvoerend werk	1	6	2	3	4	5
Ongeschoold kantoorwerk	1	3	5	-	6	4
Geschoold kantoorwerk	2	1	4	5	6	3
<b>Niveau in organisatie</b>						
Lager uitvoerend werk	3	4	5	2	1	6
Midden uitvoerend werk	1	2	3	4	6	5
Hoger uitvoerend werk	1	2	3	6	8	5

Bron: Kovach, 1987

- 
- a** In welke opzichten sluiten de wensen van de Amerikaanse werknemers aan bij de motivatietheorie van Maslow?
- b** Welke verschuiving in behoeften vindt plaats bij het ouder worden van werknemers?
- c** Welke verschillen in wensen zijn er tussen het hoogste en het laagste niveau in de organisatie? In hoeverre sluit dat aan bij de aard van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie?
- 1.2** Twee jonge mensen (Anne en Bernie) starten op dezelfde dag bij een middelgrote organisatie. 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 kan Bernie zijn ervaren onbillijkheid reduceren?
- b** Welke twee andere manieren zou hij ook kunnen kiezen?
- 1.3** Het Nieuwe Werken blijkt niet voor iedereen even geschikt. Uit onderzoek van Van Yperen (2012) blijkt deze vorm van werken het meest geschikt voor mannelijke leidinggevenden, die zelfstandig kunnen werken, sterk autonoom zijn en minder behoefte hebben aan sociale contacten op de werkplek.
- a** Welk soort behoeften hebben deze leidinggevenden volgens Alderfer?
- b** Welk soort persoonseigenschappen hebben zij waarschijnlijk op de dimensies van de Big Five-persoonlijkheidstest?
-