

Voorwoord SlimStuderen

Beste Bedrijfskunde student,

Je hebt een tijdje geleden de twee beste keuzes gemaakt na je eindexamen: ten eerste de keuze voor de stad Rotterdam en ten tweede de keuze voor Bedrijfskunde! Je begint deze weken met je eerste colleges aan de Erasmus universiteit, zoals onder andere Gedrag in Organisaties en Wiskunde.

De dikke boeken kunnen je misschien afschrikken en misschien vind je de colleges aan de saaie kant, maar onze tip is om door te zetten, het is namelijk een hele leuke studie!

Het studentenleven bestaat natuurlijk niet alleen uit studeren. Je zal een hoop leuke dingen meemaken in het studentenleven van Rotterdam, misschien heb je je aangesloten bij een studentenvereniging, een sportvereniging of doe je leuke dingen met nieuwe studievrienden. Kortom, je zal niet continu kunnen en willen bezig zijn met je studie.

Omdat wij als geen ander weten – wij bij SlimStuderen zijn immers zelf studenten – dat het belangrijk is om ook volop van het studentenleven te genieten, willen wij jou hierin een beetje tegemoetkomen. Wij begrijpen als geen ander dat je het niet ziet zitten om iedere ochtend, middag en avond aan de studie te zitten.

SlimStuderen heeft dan ook de ideale uitkomst: samenvattingen. De samenvattingen van SlimStuderen zijn echter niet zomaar samenvattingen. Deze samenvattingen zijn namelijk voor en door studenten gemaakt en bevatten precies de benodigde literatuur, niet meer en niet minder.

Iedere periode wordt de verplichte literatuur samengevat door een ervaren auteur. Tevens worden colleges en belangrijke werkgroepen samengevat, zodat je eens lekker in je bed kunt blijven liggen als die vervelende wekker weer afgaat.

Kortom: SlimStuderen biedt tegen een zeer scherpe prijs een totaalpakket aan om het jou een stuk makkelijker te maken je tentamens te halen terwijl je volop van het leven in Rotterdam geniet.

In dit voorbeeldverslag vind je een deel van een college- en een literatuurverslag van SlimStuderen Bedrijfskunde van het studiejaar 2016-2017.

Studenten hebben het al zwaar genoeg, word daarom abonnee en ontvang alle verslagen meteen wanneer ze beschikbaar zijn. Neem een kijkje op onze site www.slimstuderen.nl voor de verschillende opties en krijg tot wel 67% korting!

Wil jij dit studiejaar het gehele verslag ontvangen? Wanneer je vóór 1 december 2017 een verslag bestelt, profiteer je van extra korting door de volgende kortingscode te gebruiken: Beginhetjaargoed2017. Hiermee ontvang je 20% korting. Word daarnaast lid van onze Facebookgroep: SlimStuderen.nl – EUR Bedrijfskunde om op de hoogte te blijven van kortingscodes en winacties!

Groetjes,

Yaël Berkemeijer
City manager Rotterdam

HC 1. Wat is gedrag in organisaties? Grondslagen van individueel gedrag

Dit is de samenvatting van het eerste college van het vak Gedrag in Organisaties uit het studiejaar 2016-2017.

Organizational Behaviour, Robbins, Judge, Campbell, Hoofdstuk 1 en 2

In het eerste hoorcollege is er een korte inleiding van het vak Gedrag in Organisaties gegeven. Vervolgens zijn de eerste twee hoofdstukken van het boek *Organizational Behaviour* behandeld.

Wat is Gedrag in Organisaties (GIO)?

Gedrag in Organisaties is het vakgebied dat de invloed van groepen, individuen en de structuur onderzoekt op het gebied van gedrag in organisaties. Het doel van dit vakgebied is het effectiever maken van organisaties.

Managers

*'They get things done through other people.'*¹ Hiermee wordt bedoeld dat managers andere mensen aansturen en via deze mensen dus zaken voor elkaar krijgen. Er zijn verschillende functies die een manager uitvoert. De functies van een manager hebben betrekking op verschillende aspecten, bijvoorbeeld:

- Human Resource Management: afdeling binnen een organisatie die zich bezighoudt met de zaken die betrekking hebben op het personeelsbestand, dus personeelszaken.
- Netwerk.
- Traditioneel management: dit management is vooral gebaseerd op beloning naar prestaties. Ook wordt er erg op de organisatie gelet: plannen, besluiten en controleren.
- Communicatie.

In het college zijn er vier functies van een manager besproken:

- **Plan:** een doel of strategie bepalen.
- **Organize:** hoe is het doel te bereiken?
- **Lead:** leiderschap. Hiermee wordt vooral het motiveren van werknemers bedoeld.
- **Control:** controleren of alles goed gegaan is.

Verschillende soorten managers

- **Average manager:** een manager die zijn aandacht goed verdeelt. Er zit niet veel verschil tussen de vier aspecten: Human Resource Management (HRM), het netwerk, het traditionele management en de communicatie. Toch gaat de meeste aandacht naar het traditionele management en daarna naar de communicatie.
- **Successful management:** een manager die zo snel mogelijk doorstroomt in een organisatie:
 - Netwerken is het belangrijkste aspect van een *successful manager*, daarna komt de communicatie;
 - HRM en traditioneel management worden verwaarloosd.
- **Effective management:** een manager die de beste resultaten behaalt:
 - HRM en communicatie zijn belangrijke aspecten, waarbij vooral de communicatie belangrijk is;
 - Er wordt weinig traditioneel management toegepast.

¹ Pieterse, college 1, 2016, slide 20

Bij een manager zijn technische en kwantitatieve eigenschappen belangrijk, maar leiderschap en communicatie eigenschappen zijn cruciaal. Een manager die over deze kwaliteiten beschikt zorgt ervoor dat een organisatie er financieel beter voor staat, de kwaliteit van de werknemers beter is en dat er meer mensen van kwaliteit worden geworven.

Het vakgebied Gedrag in Organisaties (Organizational Behaviour (OB))

Gedrag in Organisaties (GIO) wordt gevoed door verschillende gedragswetenschappen, zoals psychologie, sociale psychologie, sociologie en antropologie.

Het bestuderen van gedrag in organisaties helpt om de effectiviteit van managers naar een hoger niveau te brengen en daarnaast levert het organisatorische voordelen op voor het bedrijf.

Intuïtie en systematische studie

- **Intuïtie:** de kenmerken van intuïtie zijn:
 - Ieder mens heeft een andere intuïtie (gebaseerd op ervaring);
 - Wanneer klopt de eigen intuïtie wel en wanneer niet?
 - Onderbuikgevoel;
 - Individuele observatie;
 - Gezond verstand.
- **Systematische studie:** de wetenschappelijke observatie. De kenmerken van systematische studie zijn:
 - Het kijken naar relaties;
 - Wetenschappelijk bewijs;
 - Het (voorspellen van) gedrag;
 - Het is tijdrovend.

Hindsight Bias

Hindsight Bias komt vaak voor. Het begrip wil zeggen dat gebeurtenissen in het verleden simpel en voorspelbaar leken in vergelijking met gebeurtenissen in de toekomst. Als voorbeeld werd het volgende gegeven: er wordt achteraf gezegd dat men de economische crisis had voorspeld, maar voordat de crisis was aangebroken, had niemand het daadwerkelijk voorspeld.

Systematische studie

Het gevolg van systematische studies is dat er wordt beslist aan de hand van het beste, beschikbare, wetenschappelijke bewijs. Het zogeheten **Evidence-Based Management** (EBM). Deze handeling kent drie stappen:

- Stap 1: stel een managementvraag;
- Stap 2: zoek het beste beschikbare bewijs;
- Stap 3: pas relevante informatie toe.

Het nadeel van EBM is dat het veel tijd kost. Daarom moeten managers zowel intuïtie als systematische studie gebruiken: *'The trick is to know when to go with your gut.'*² Dit wil zeggen dat het een trucje is om te bepalen wanneer men moet kiezen voor intuïtie. Managers moeten zowel intuïtie als systematische studie gebruiken omdat beide voor- en nadelen met zich meebrengen:

- Intuïtie is vaak gebaseerd op foute informatie.
- *Faddism of hypes* komen veel voor in het management. Het is aan de managers om niet altijd deze hypes te volgen. *Faddism of hypes* houdt in dat je intuïtie vaak gebaseerd is op foutieve informatie.
- Systematische studie kost veel tijd.

² Pieterse, college 1, 2016, slide 26

Als aanvulling op de intuïtie en ervaring moet zoveel mogelijk wetenschappelijk bewijs worden toegepast. Kernwaarden van de wetenschap zijn:

- Nauwkeurigheid;
- Objectiviteit;
- Kritisch denken;
- Ruimdenkendheid.

GIO als wetenschap

Om Gedrag in Organisaties als wetenschap te onderzoeken, wordt er gebruik gemaakt van theorieën en hypothesen. Een **theorie** is een geïntegreerde set van principes. Theorieën worden gemaakt om de wetenschap makkelijker te maken. Het vat alle observaties samen zodat er voorspellingen kunnen worden gemaakt. In een theorie wordt eigenlijk beantwoord wat met elkaar in verbinding staat en waarom. **Hypothesen** zijn voorspellingen op basis van een theorie en testen deze theorie. Een theorie hoeft namelijk niet altijd te kloppen. Ook zijn hypothesen toetsbaar en zorgen voor duidelijke implicaties van theorieën. Een goede theorie vat veel observaties effectief samen en geeft zeer duidelijke voorspellingen.

Onderzoeksmethodologie

Er zijn twee soorten onderzoeken. Ten eerste bestaat de **systematische observatie**. Hierbij bekijkt men de gang van zaken binnen een organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld medewerkers te vragen om vragenlijsten in te vullen. Gedrag wordt hier systematisch bekeken en opgenomen. Systematische observatie maakt het mogelijk om variabelen te bestuderen. Ten tweede bestaat het **experimental research**. Dit is het onderzoeken door middel van het wegfilteren van informatie. Dit wordt een steeds belangrijkere manier van onderzoeken. Deze methode maakt het mogelijk conclusies te trekken over oorzakelijke verbanden en biedt veel controle.

Voorbeeld van misleidende correlatie (misleidende samenhang)

Bij onderzoeksmethodologie is er vaak sprake van **misleidende correlatie**. Er worden allerlei feiten gegeven en daarbij wordt een verkeerde samenhang gesuggereerd. Tijdens het college werd het volgende voorbeeld gebruikt over een onderzoek in Zweden:³ Er werd in circa 50 Zweedse steden het aantal baby's en ooievaarsnesten geteld. Wat bleek: steden met meer nesten hebben ook meer baby's. Dit is een misleidende correlatie, want waarom zou dat zo zijn? Omdat in de grotere steden meer baby's en ooievaarsnesten zijn dan in kleinere steden. Er is dus geen samenhang tussen het aantal baby's en het aantal ooievaarsnesten.

Basis van individueel gedrag

Drie manieren om individueel gedrag te bestuderen zijn **ability**, **biografische eigenschappen** en **leren & sturen**.

Ability

Met **ability** wordt vooral gekeken naar *intellectual ability*. Er wordt daarmee gekeken naar het IQ van een individu. **Intellectual ability** is de sterkste voorspeller van prestaties op het werk. Dit komt omdat de *memory*, *number aptitude*, *verbal comprehension*, *perceptual speed*, *inductive reasoning*, *deductive reasoning* en *spatial visualization* bij intellectuele mensen vaak beter zijn, waardoor ze het beter op de werkvloer doen. Een laag IQ is voor een groot deel aangeboren, maar dit kan ook verhoogd worden. Het IQ kan verhoogd worden door intense fysieke inspanning.

³ Pieterse, college 1, 2016, slide 34

Bij iedere generatie stijgt het IQ, dus de kans is groot dat de studenten van nu slimmer zijn dan de oudere generatie. Het IQ in Nederland is vergeleken met de rest van Europa zeer hoog. Dit heeft te maken met een groot sociaal welzijn, goede opleidingsmogelijkheden en betere welvaart.

Er zijn ook verschillende vormen van intelligentie, zo is er emotionele intelligentie, maar ook culturele en probleem-oplossende intelligentie.

Biografische eigenschappen met betrekking tot job performance (werkprestaties)
Er zijn vijf biografische eigenschappen waarnaar gekeken kan worden. De vraag is of deze eigenschappen invloed hebben op *job performance*.

- **Age:** de leeftijd van mensen heeft geen invloed op de werkprestaties. Hoe ouder men wordt, hoe minder goed men dingen onthoudt. Ook andere fysieke gesteldheden gaan achteruit, maar daartegenover staat dat oudere mensen meer werkervaring hebben. Doordat er zowel voor- als nadelen zijn, heeft leeftijd geen invloed op de werkprestaties.
- **Gender:** het geslacht heeft geen invloed op de werkprestaties. Wel is er geconstateerd dat vrouwen meer verzuimen en een voorkeur hebben voor wisselende werktijden.
- **Race:** ras is een zeer gevoelig onderwerp en daarom is ook nog niet duidelijk of dit invloed heeft op de werkprestaties. Wel speelt discriminatie op de werkvloer een grote rol, maar in Nederland gaat het voornamelijk om cultuurverschillen.
- **Tenure:** het aantal jaren dat men gewerkt heeft, heeft wel invloed op de werkprestaties. Hoe meer ervaring, hoe beter de prestaties.
- **Religion:** dit is net zoals *race* een zeer gevoelig onderwerp en daarom is ook hierbij niet duidelijk of dit invloed heeft op de werkprestaties. Ook hier geldt dat discriminatie op de werkvloer een grote rol speelt.

Leren & sturen

Er zijn drie klassieke leertheorieën:

- **Classical conditioning:** dit is het onbewust aanleren van een bepaalde handeling. Een voorbeeld hierbij is **het experiment van Pavlov:** de hond en het vlees. Op het moment dat de hond het vlees ziet, gaat de hond kwijlen. Een moment later hoort de hond een belletje. Niet iets waar de hond van gaat kwijlen, maar waarna het vlees weer tevoorschijn wordt gehaald, gaat de hond weer kwijlen. De hond weet nu dat wanneer hij een belletje hoort, het vlees eraan komt. Dit is een onbewuste actie. Als hij het belletje hoort, krijgt hij een beloning.
- **Operant conditioning:** dit is het bewust aanleren van een bepaalde handeling. Het gedrag wordt gestuurd met een bepaald doel. Het voorbeeld dat hierbij gegeven is, is **het experiment van Skinner:** op het moment dat de rat op een knopje drukte, kreeg hij wat te eten. Elke keer weer krijgt hij wat te eten op het moment dat hij op een knopje drukte. De rat is er nu dus van bewust dat als hij op het knopje drukt, hij een beloning krijgt. Vrijwillig gedrag is dus aangeleerd. Daarnaast is versterking van gedrag mogelijk als hier een consequentie aan vast zit. In het geval van de rat reageert hij omdat het knopje wordt gelinkt aan eten.
- **Social learning:** dit is gebaseerd op het idee dat mensen ook indirect kunnen leren. Bijvoorbeeld het aanleren van een bepaalde handeling door te observeren, te lezen of te horen. Men leert ook door naar anderen te kijken. Maar er wordt niet altijd goed geobserveerd, waardoor men dingen verkeerd aanleert.

Learning Loops

Leren bestaat uit drie trajecten. Bij elk traject komt er een actie bij.

- **Single loop:** de samenhang tussen acties en consequenties. Wat is de consequentie van deze actie? (acties → consequenties)
- **Double loop:** hierbij is er sprake van **mental models** (denkmodellen). Er wordt nagedacht over de acties en consequenties. Kan het op een andere manier beter? (denkmodellen → acties → consequenties)
- **Triple loop:** hierbij komt het **learning framework** (leerkader) erbij. Hierbij wordt er nagedacht over het leren. Dit komt echter niet vaak voor. (leerkader → denkmodellen → acties → consequenties)

Shaping

Er zijn vier effectieve manieren om het gedrag van iemand te sturen:

- **Positive reinforcement:** hierbij wordt het positieve gedrag versterkt en aangemoedigd. Men doet iets om een beloning te krijgen, dus bijvoorbeeld een complimentje geven.
- **Negative reinforcement:** hierbij wordt bepaald gedrag versterkt door iets negatiefs weg te halen. Een voorbeeld hierbij is: degene die mij een kop thee geeft, mag weg, de anderen moeten blijven zitten.
- **Punishment:** ongewenst gedrag voorkomen. Hierbij leidt het niet uitvoeren van de actie tot straf.
- **Extinction:** het compleet negeren van (negatief) gedrag, zodat dit gedrag vanzelf verdwijnt.

A. Gedrag in organisaties

Dit is de samenvatting van het eerste hoofdstuk van de verplichte literatuur van het vak Gedrag in Organisaties uit het studiejaar 2016-2017.

In dit hoofdstuk wordt besproken wat managers doen. Daarnaast wordt er beschreven wat gedrag in organisaties (**organizational behaviour**) precies is en welke mogelijkheden dit biedt. Ten slotte wordt er een algemeen model ontwikkeld waarin het veld van *organizational behaviour* wordt vastgelegd.

Interpersoonlijke vaardigheden

Hoewel technische vaardigheden van belang zijn voor managers, is dit niet voldoende om succesvol te zijn. Daarvoor zullen managers ook interpersoonlijke vaardigheden (*people skills*) moeten bezitten.

Managers

Een **manager** is iemand die doelen bereikt door gebruik te maken van andere mensen. Om die doelen te bereiken, maakt een manager beslissingen, wijst de benodigde middelen toe en stuurt de activiteiten van anderen aan. Een manager werkt in een organisatie. Een **organisatie** kan worden beschreven als een gecoördineerde sociale eenheid, die bestaat uit twee of meer mensen, die opereert op een relatief doorlopende basis om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Functies van managers

Henri Fayol (1916) stelde dat er vijf managementfuncties waren. Tegenwoordig zijn de functies *commanding* en *coordinating* samengevoegd onder **leading** en zijn er vier functies:

- **Planning:** het stellen van doelen, het ontwikkelen van een strategie om deze doelen te bereiken en het maken van plannen om activiteiten te integreren en coördineren.
- **Organizing:** het vaststellen van de taken die gedaan moeten worden, wie deze taken moet uitvoeren en hoe deze taken in groepen ingedeeld moeten worden. Daarnaast wordt er duidelijk gemaakt aan wie werknemers verantwoordelijkheid moeten afleggen en op welke momenten er besluiten genomen moeten worden.
- **Leading:** bestaat uit het sturen en coördineren van mensen in een organisatie. Het is hierbij belangrijk dat managers de activiteiten sturen, de werknemers motiveren, effectieve communicatiekanalen kiezen en conflicten tussen werknemers oplossen.
- **Controlling:** het vergelijken van de geleverde prestaties met de vooraf gestelde doelen en het corrigeren van afwijkingen.

Rollen van managers

Henry Mintzberg (1980) concludeerde dat managers tien verschillende, aan elkaar gerelateerde rollen (**roles**) kunnen aannemen. Deze rollen kunnen in drie groepen worden onderverdeeld:

- **Interpersonal roles**
 - *Figurehead:* het symbolische hoofd, voert taken van symbolische en ceremoniële aard uit.
 - *Liaison:* maakt en onderhoudt contact met personen die de manager voorzien van informatie. Dit kan binnen of buiten de organisatie zijn.
 - *Leader:* zorgt voor het aannemen, trainen, motiveren en disciplineren van werknemers.
- **Informational roles**
 - *Monitor:* ontvangt informatie en is het middelpunt van interne en externe informatie van de organisatie.

- *Disseminator*: zorgt ervoor dat informatie die ontvangen is van buitenstaanders of werknemers bij de leden van de organisatie terecht komt.
- *Spokesperson*: representeert de organisatie naar buitenstaanders toe. Brengt plannen en resultaten naar buiten.
- **Decisional roles**
 - *Disturbance handler*: onderneemt corrigerende acties bij onvoorziene problemen.
 - *Entrepreneur*: zoekt kansen en start nieuwe projecten op, om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren.
 - *Negotiator*: representeert de organisatie tijdens belangrijke vergaderingen.
 - *Resource allocator*: is verantwoordelijk voor het toewijzen van *human, physical en monetary resources*. Daarnaast worden belangrijke beslissingen gemaakt of goedgekeurd.

Benodigde vaardigheden

In plaats van te kijken naar de rollen die managers aannemen of de functies die managers kunnen uitoefenen, beschrijft Robert Katz (1974) drie essentiële vaardigheden (*skills*) die managers moeten bezitten.

- **Technical skills**: het vermogen om gespecialiseerde kennis en expertise toe te passen. Deze kennis is vaak verkregen door educatie, maar ook tijdens het werk kunnen technische vaardigheden worden ontwikkeld.
- **Human skills**: het vermogen om met andere individuen of groepen te kunnen samenwerken en het kunnen motiveren en begrijpen van mensen.
- **Conceptual skills**: het mentale vermogen om complexe situaties te analyseren.

Organizational behaviour

Organizational behaviour (OB) is het onderzoeksveld dat bestudeert wat de invloed is die individuen, groepen en structuur hebben op gedrag binnen organisaties, met als doel het toepassen van deze kennis om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren. OB richt zich dus op wat mensen doen binnen een organisatie en hoe het gedrag van deze mensen de prestaties van de organisatie beïnvloedt.

Systematisch onderzoek

Systematisch onderzoek (**systematic study**) richt zich op relaties, probeert oorzaken en gevolgen hieraan toe te schrijven en baseert conclusies op wetenschappelijk bewijs. Met wetenschappelijk bewijs wordt bedoeld dat dit bewijs is voortgekomen uit data die zijn verkregen onder gecontroleerde omstandigheden en gemeten en geïnterpreteerd zijn op een redelijk strikte manier.

Een benadering die samenhangt met *systematic study*, is het **evidence-based management (EBM)**. EBM is het nemen van besluiten (*managerial decisions*) op basis van het beste wetenschappelijke bewijs dat beschikbaar is. Er moet door managers op een meer wetenschappelijke manier worden nagedacht over problemen in het management.

Aan de andere kant is er **intuition**. Dat is een voorgevoel dat niet noodzakelijk wordt ondersteund door onderzoek. Het is belangrijk om een goede balans te vinden tussen het maken van beslissingen op basis van intuïtie en het maken van beslissingen op een meer systematische manier.

Disciplines binnen OB

OB bestaat uit verschillende *behavioural disciplines*. Er kunnen vier verschillende disciplines worden onderscheiden:

- **Psychologie:** een wetenschap die het gedrag van mensen en dieren meet, verklaart en soms verandert;
- **Sociale psychologie:** een gebied binnen psychologie dat concepten van sociologie en psychologie samenvoegt en zich focust op de invloed van mensen op anderen;
- **Sociologie:** onderzoek naar de relatie tussen mensen en hun sociale omgeving of cultuur;
- **Antropologie:** onderzoek naar gemeenschappen met als doel te leren over mensen en hun activiteiten.

Contingency

Op het gebied van OB zijn er weinig universele principes. Het is dan ook belangrijk om te onthouden dat iedere situatie en iedere persoon verschillend is. Een persoon kan een bepaalde baan heel uitdagend vinden, terwijl iemand anders dat niet vindt. Dit wordt **contingency** genoemd.

Ook kan men zeggen dat X naar Y leidt, maar alleen onder omstandigheden Z. Deze variabelen worden dan **contingency variables** genoemd. *Contingency variables* zijn situationele factoren. Dat wil zeggen dat deze variabelen de relatie tussen twee of meer andere variabelen matigen.

Mogelijkheden voor OB

Tegenwoordig zijn er veel uitdagingen en mogelijkheden voor managers om concepten van OB te gebruiken.

Globalisatie

De taken van de manager zijn aan het veranderen, doordat organisaties niet langer gebonden zijn aan landsgrenzen:

- **Toename buitenlandse opdrachten:** er is een grotere kans dat een manager naar een ander land moet voor een andere afdeling van de organisatie. De manager moet hier omgaan met ander personeel en andere houdingen dan in het thuisland.
- **Verskillende culturen:** om effectief samen te kunnen werken met mensen uit verschillende culturen, is het belangrijk om te begrijpen hoe hun cultuur, geografie en religie ze gevormd heeft. Op die manier kan de stijl van het management worden aangepast aan die verschillen.
- **Verschuiving naar landen met low-cost labour:** er is een verschuiving zichtbaar van banen naar landen waar voor een lagere prijs geproduceerd kan worden. Hierdoor worden de kosten gereduceerd. Managers moeten een balans kunnen vinden tussen de belangen van hun organisatie en de verantwoordelijkheden die zij hebben in de gemeenschappen waar ze opereren.
- **Omgaan met antikapitalisme:** in sommige landen is de focus van bedrijven op efficiëntie, winst en groei algemeen geaccepteerd. Dit is echter niet in alle landen zo. Een manager moet hiermee rekening houden wanneer de organisatie in verschillende landen opereert.

Workforce diversity

Een grote uitdaging voor managers en organisaties is **workforce diversity**. *Workforce diversity* is het concept dat organisaties steeds meer heterogeen worden op het gebied van leeftijd, geslacht, ras, etniciteit, seksuele oriëntatie en insluiting van andere diverse groepen. Managers zullen de verschillen tussen mensen moeten erkennen, maar tegelijkertijd ervoor zorgen dat ze niet discrimineren.

Wanneer er niet juist met *workforce diversity* wordt omgegaan, zal dit leiden tot moeilijkere communicatie en meer interpersoonlijke conflicten.

Verbeteren van kwaliteit en productiviteit

Door de versterking van concurrentie worden managers gedwongen om de kwaliteit en productiviteit van een organisatie te verbeteren. OB kan managers helpen belangrijke inzichten te geven om de verbetering in kwaliteit en productiviteit waar te maken.

Service aan klanten

Organisaties zouden niet bestaan zonder klanten. Het is de taak van managers om een **customer-responsive culture** te creëren. Hierin zijn werknemers vriendelijk, toegankelijk en goed geïnformeerd. Daarnaast reageren zij snel op de behoeften van klanten en zijn ze bereid te doen wat nodig is om klanten tevreden te stellen. OB kan managers helpen om een dergelijke cultuur te creëren.

Innovatie en verandering

Om innovatie en verandering te stimuleren in een organisatie, is het belangrijk dat managers werknemers motiveren. OB kan zorgen voor technieken en ideeën om werknemers te stimuleren om open te staan voor verandering en om hun creativiteit te uiten.

Temporariness

Tijdelijkheid (**temporariness**) ontstaat door verandering. *Temporariness* is overal zichtbaar in organisaties. Er wordt meer gewerkt met tijdelijke werknemers, taken worden vaker gedaan in flexibele teams in plaats van individuen en banen worden continue heringericht. Managers zullen moeten leren omgaan met flexibiliteit, onvoorspelbaarheid en spontaniteit. Het veld van OB kan hulp bieden aan managers om een dergelijke organisatiecultuur in te richten.

Netwerken

Tegenwoordig wordt er binnen organisaties veel met netwerken van computers gewerkt. Hierdoor kunnen werknemers ook met elkaar communiceren terwijl ze verspreid over de wereld werken. In een *networked organization* moet de manager op een andere manier werknemers motiveren en leidinggeven dan wanneer de werknemers in dezelfde ruimte zijn. OB kan managers helpen bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

Conflicten tussen werk en privéleven

Doordat de werkweek niet meer noodzakelijk van maandagochtend tot en met vrijdagmiddag is, kunnen er voor werknemers conflicten ontstaan tussen hun werk en privéleven. Organisaties die werknemers niet helpen om een juiste balans te vinden tussen werk en privéleven, zullen meer moeite hebben met het aantrekken en behouden van goede en gemotiveerde arbeidskrachten.

Positieve werkomgeving

Door middel van **positive organizational scholarship** wordt er door een nieuwe lens gekeken naar OB. *Positive organizational scholarship* bestudeert hoe organisaties *human strength* verbeteren, de vitaliteit en veerkracht bevorderen en de mogelijkheden benutten. Hierbij wordt niet zozeer gekeken naar wat er fout is binnen een organisatie, maar naar wat er goed gaat.

Ethisch gedrag

Binnen een organisatie krijgt men soms te maken met **ethische dilemma's**. Dit zijn situaties waarin individuen onderscheid moeten maken tussen goed en fout gedrag. Managers moeten een cultuur creëren waarin werknemers zo min mogelijk te maken krijgen met ethische dilemma's.

Het ontwikkelen van een OB model

Een **model** is een weergave van de werkelijkheid, een versimpelde representatie van een *real-world phenomenon*.

Afhankelijke variabelen

Een afhankelijke variabele (**dependent variable**) is de *key factor* die men wil verklaren en die beïnvloed wordt door een onafhankelijke variabele.

Voor OB zijn er zes belangrijke afhankelijke variabelen:

- **Productiviteit:** bestaat uit effectiviteit en efficiëntie;
- **Absenteeïsm:** het afwezig zijn van een werknemer op zijn of haar werk;
- **Turnover:** het (on)vrijwillig permanent verlaten van een organisatie;
- **Deviant workplace behaviour:** gedrag dat normen van de organisatie schendt en daardoor het welzijn van de leden van de organisatie in gevaar brengt;
- **Organizational citizenship behaviour:** gedrag dat niet behoort tot de taken van de werknemer, maar dat wel een positieve invloed heeft op de functionering van de organisatie;
- **Werktevredenheid:** een positief gevoel van een werknemer over zijn of haar baan, dat resulteert uit een evaluatie van de baan.

Onafhankelijke variabelen

Een onafhankelijke variabele (**independent variable**) is de veronderstelde oorzaak van een verandering in een afhankelijke variabele. Onafhankelijke variabelen bestaan uit:

- *Individual-level variables;*
- *Group-level variables;*
- *Organization system-level variables;*