



Gedrag in Organisaties Voorbeeldsamenvatting

Bedrijfskunde | Erasmus Universiteit Rotterdam

2025 - 2026

EUBK-82-601

Tentamengericht | Overzichtelijke structuur

Sinds 1994 | Beoordeeld met een 8,2

€0,00

Studeer Slim **NIEUW** met onze oefenvragen!

Leer sneller, slimmer én op jouw eigen tempo



Oefen op je eigen manier:

-  Bepaal zelf hoeveel vragen je wil beantwoorden
-  Kies voor open en gesloten vragen
-  Zie meteen of je antwoord goed is, of pas aan het einde
-  Sla vragen over, pauzeer of kom later terug
-  Check zelf je open vragen om je score eerlijk te houden

Lees hier meer over de oefenvragen

Gebruik de app op je telefoon of tablet, of ga naar je browser: **app.slimacademy.nl**



Welkom bij Slim Academy!

Leuk dat je dit jaar Bedrijfskunde gaat studeren! Dit is de voorbeeldsamenvatting voor **Gedrag in Organisaties**. Deze samenvatting helpt je de stof sneller te snappen, slim te herhalen én die studiepunten binnen te slepen. Gebruik het dus als aanvulling op de verplichte stof, niet als vervanging!

Met onze samenvattingen:

- ✓ Focus je op de kern van de stof die is geschreven door auteurs die het vak nu volgen in combinatie met ouderejaars die het vak met een hoog cijfer hebben afgerond.
- ✓ Bespaar je kostbare tijd, zodat jij nog wat voor jezelf kunt doen na een lange dag
- ✓ Heb je altijd toegang via de Slim Academy app waar en wanneer je maar wil
- ✓ Heb je altijd oefenvragen en flashcards om te testen hoe goed jij de stof kent

Meteen van start gaan? 🔥

Ga naar app.slimacademy.nl of download de Slim Academy app

Geen gedoe, gewoon gratis proberen. Start vandaag nog met:

- Je eerste samenvatting voor Gedrag in Organisaties
- Flashcards & oefenvragen om jezelf te testen
- Toegang tot de WhatsApp community
- Altijd en overal studeren: op je laptop, tablet of mobiel

→ En het mooiste? Je hoeft nog niks te kopen. Gewoon even checken of het wat voor je is.

 **Tip:** Gebruik de code **STAR-ABO** op SlimAcademy.nl en ontvang je **eerste maand gratis** bij een abonnement als je lid bent bij **STAR!**

Vragen? Feedback? Bij ons werken?

Whatsapp ons via 06 81 60 19 60, mail naar klantenservice@slimacademy.nl of join de Whatsappgroep hieronder om je medestudenten om hulp te vragen!

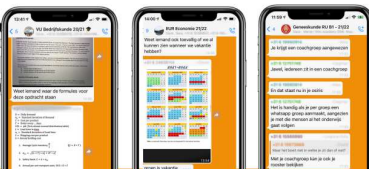
Blijf verder op de hoogte via TikTok of Instagram **@SlimAcademy.nl** of bezoek onze website.

We wensen je veel succes met studeren en bij het halen van jouw tentamens!

Team Slim Academy

JOIN DE WHATSAPP GROEP

- ✓ Chat met jouw mede-studenten
- ✓ Stel al jouw (studie)vragen aan onze studie-experts
- ✓ Krijg extra oefenvragen om jouw kennis te testen
- ✓ Krijg gratis voorbeeldsamenvattingen



Let op: Nadruk en het delen van de samenvatting met derden is uiteraard verboden. De samenvatting is geschreven naar eigen inzicht van de auteur. Gebruik het daarom als aanvulling op de stof, niet als vervanging.

Inhoudsopgave

 Welkom bij Slim Academy!	1
Inhoudsopgave	2
Informatie over het vak	3
Week 1: Gedrag in Organisaties en Diversiteit	4
Hoofdstuk 1: Wat is Gedrag in Organisaties?	4
Hoofdstuk 2: Diversiteit in organisaties	14
Week 2: Persoonlijkheid, attitudes en waarden	20
Hoofdstuk 3: Attitudes en job satisfaction	20
Hoofdstuk 4: Persoonlijkheid en waarden	25
Oefenvragen week 1	32
Antwoorden week 1	34
Nawoord	36

Informatie over het vak

Je staat op het punt de voorbeeldsamenvatting van **Gedrag in Organisaties** te lezen. In deze voorbeeldsamenvatting kan je de verplichte literatuur vinden die wordt behandeld in week 1 en 2. De overige stof vind je in de volledige samenvatting die te koop is op onze website.

Verplichte literatuur: Robbins, S.P., Judge, T.A., & Campbell, T.T. (2017). Organizational Behaviour. 2nd Edition, New Jersey: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-1-292-01655-9.

Overzicht studiestof literatuur samenvatting

Week	Onderwerp	Hoofdstuk boek
1	Wat is Gedrag in Organisaties?	1
	Diversiteit	2
2	Persoonlijkheid, attitudes & waarden	3 & 4

Bron: Slim Academy, 2025.

Wat voor samenvattingen bieden we aan en wanneer kun je ze verwachten?

Voor de studie Bedrijfskunde maken wij verschillende typen samenvattingen. Hieronder vind je een overzicht van deze samenvattingen en wanneer je deze kan verwachten deze periode.

Onze samenvattingen	Wat zit er in deze samenvatting?	Beschikbaar op papier	Beschikbaar in de app*
Online Oefenmodule	Voor de theoretische vakken vind je oefenvragen in de app, waarmee je eindeloos kan oefenen met meerkeuzevragen.	-	Vanaf week 1
Oefenbundel	Voor vakken die gericht zijn op berekeningen (zoals Accounting, Wiskunde, etc.) bieden we een gedrukte Oefenbundel aan. Dit boekje begeleidt je stap voor stap bij het aanpakken en oplossen van verschillende soorten vraagstukken.	Week 3	Week 3
Deel 1 & Deel 2	We bieden samenvattingen aan die alle verplichte literatuur en colleges bevatten. Deel 1 omvat alle stof uit de eerste helft van het blok, en Deel 2 de stof uit de tweede helft van het blok.	Week 3 of week 5	Week 3 of week 5

***Alleen met een abonnement krijg je in week 1 al digitaal toegang tot de samenvattingen van vorig jaar (2024-2025)!**

Succes met studeren!

Week 1: Gedrag in Organisaties en Diversiteit

Deze week worden er twee hoofdstukken besproken. In hoofdstuk 1 wordt gedrag in organisaties ingeleid en in hoofdstuk 2 bespreken we diversiteit in organisaties.

Hoofdstuk 1: Wat is Gedrag in Organisaties?

Dit hoofdstuk is een inleiding op het gebied van Gedrag in Organisaties (GIO) en zijn disciplines. Er wordt uitgelegd wat het belang van GIO is om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren, evenals het belang van interpersoonlijke vaardigheden op de werkplek. Daarnaast worden de verschillende profielen van managers, hun rollen en hun vaardigheden besproken.

Gedrag in Organisaties (GIO) (*Organizational Behaviour (OB)*) is een combinatie van diverse gedragswetenschappen, bijvoorbeeld sociologie, antropologie en (sociale) psychologie. Gedrag in organisaties is het domein dat binnen een bedrijf onderzoekt hoe groepen, individuen en structuren het gedrag kunnen beïnvloeden. Het doel is dat organisaties effectiever zullen worden. Hierbij spelen managers een grote rol. Verder kan het organisatorische voordelen opleveren.

Managers

Binnen een bedrijf heeft een manager veel invloed op het gedrag van anderen. Managers sturen andere mensen aan en behalen hierdoor doelen. Om doelen te bereiken, maakt een manager beslissingen, wijst benodigde middelen toe en stuurt activiteiten aan. Een manager voert diverse functies uit bij de verschillende aspecten van een **organisatie**. Een organisatie is een bewust gecoördineerde sociale eenheid die bestaat uit twee of meer individuen. Het functioneert op een relatief continu niveau om een gemeenschappelijk doel of doelen te behalen.

Volgens Henri Fayol (1916) zijn er vijf managementfuncties, waarbij *commanding* en *coordinating* zijn samengevoegd tot één functie: *leading*. Over het algemeen heeft een manager dus vier functies:

- **Planning:** wat is het doel en de strategie van het bedrijf om het doel te bereiken? Hier worden plannen gemaakt om activiteiten te integreren en te coördineren.
- **Organizing:** hoe wordt het doel bereikt? Hier wordt vastgesteld welke taken uitgevoerd moeten worden, door wie ze uitgevoerd moeten worden en hoe verschillende taken samengevoegd kunnen worden. Ook wordt bepaald wie aan wie verantwoording moet afleggen en waar besluiten worden genomen.
- **Leading:** dit gaat over leiderschap. De werknemers moeten gestuurd en gecoördineerd worden in een organisatie, waarbij de managers ervoor moeten zorgen dat de werknemers worden gemotiveerd. Er moet gekozen worden voor effectieve communicatiekanalen en conflicten moeten opgelost worden.
- **Controlling:** de prestaties worden vergeleken met vooraf gestelde doelen en als er afwijkingen zijn, worden deze gecorrigeerd.

Bovendien heeft Henry Mintzberg in de late jaren 60 geconstateerd dat managers tien verschillende, maar aan elkaar gerelateerde rollen uitvoeren. Deze rollen kunnen gecombineerd worden tot drie managementrollen:

- **Interpersonal roles:**
 - **Figurehead:** de manager moet als hoofd van de organisatie of eenheid bepaalde ceremoniële of symbolische handelingen uitvoeren, waarmee hij representatief is voor de organisatie of eenheid en de organisatie intern en extern vertegenwoordigt. De manager is ook wel het symbolische hoofd. Een voorbeeld hiervan is dat de schooldirecteur de ceremonie leidt bij een diploma-uitreiking.
 - **Liaison:** een manager moet een netwerk van interne en externe contacten maken en onderhouden, waardoor de manager wordt voorzien van informatie en gunsten. Bijvoorbeeld contact onderhouden met de overheid.
 - **Leader:** de manager moet mensen aannemen, trainen, motiveren en disciplineren.
- **Informational roles:**
 - **Monitor:** de manager moet informatie ontvangen en het middelpunt zijn van interne en externe informatie van de organisatie. Bijvoorbeeld door met mensen en experts te praten en literatuur te lezen.
 - **Disseminator:** de manager zorgt ervoor dat informatie wordt doorgespeeld naar organisatieleden. Bijvoorbeeld het organiseren van vergaderingen waarin de recente relevante informatie wordt vermeld.
 - **Spokesperson:** de manager geeft informatie door aan externe individuen en groepen. De organisatie moet worden gerepresenteerd naar buitenstaanders, bijvoorbeeld als de manager de aandeelhouders over de plannen, acties en resultaten van het bedrijf vertelt in de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering.
- **Decisional roles:**
 - **Disturbance handler:** een manager onderneemt corrigerende acties, indien er onvoorziene, belangrijke problemen optreden. Bijvoorbeeld als er een schaarste is aan grondstoffen, dan zal de manager het conflict oplossen.
 - **Entrepreneur:** er wordt gezocht naar kansen, nieuwe projecten worden gestart en deze projecten worden geëvalueerd om zo de prestatie van het bedrijf te verbeteren. Een voorbeeld is een nieuw idee voor de organisatie dat wordt bedacht en geïmplementeerd.
 - **Negotiator:** de organisatie moet gerepresenteerd worden bij vergaderingen. Hierbij voert de manager discussies en zal hij of zij onderhandelen om ervoor te zorgen dat de beste resultaten voor de organisatie of afdeling van de manager behaald worden. Bijvoorbeeld onderhandelen met de leverancier van grondstoffen.
 - **Resource allocator:** de middelen van de organisatie (*human, physical en monetary*) moeten juist verdeeld worden. Hierbij worden belangrijke organisatorische beslissingen gemaakt. Bijvoorbeeld een manager die de financiën, medewerkers en machines verdeelt binnen de organisatie, waardoor de activiteiten goed kunnen worden uitgevoerd.

Nog een andere manier om te kijken naar wat managers exact doen, is het bestuderen van de benodigde vaardigheden om de doelen te behalen.

Effectieve managers kunnen we onderscheiden van niet-effectieve managers met behulp van de volgende skills:

- **Technical skills:** het vermogen om gespecialiseerde kennis en vaardigheden toe te passen. Deze kennis is vaak verkregen door educatie en wordt verder ontwikkeld tijdens het werk. Bijvoorbeeld een arts die heeft gestudeerd en de kennis toepast in het werk.
- **Human skills:** deze vaardigheden betreffen het werken met en begrijpen en motiveren van andere individuen en groepen. Bijvoorbeeld conflicten behandelen en goed luisteren.
- **Conceptual skills:** de mentale capaciteit om ingewikkelde situaties te analyseren. Bij besluitvorming is dit erg belangrijk. Eerst moet het probleem geïdentificeerd worden. Vervolgens moeten oplossingen bedacht en geëvalueerd worden. Tenslotte moeten er beslissingen genomen worden betreffende de bedachte oplossingen. Managers moeten in staat zijn om een actieplan te maken en uit te voeren, waarbij nieuwe ideeën met bestaande processen worden geïntegreerd en innovatie wordt toegepast.

Fred Luthans bestudeerde de effectiviteit van managers op een andere manier. Hij vroeg zich af of managers die het snelst een promotie kregen in een bedrijf ook het effectiefst waren. Dit bleek niet waar te zijn. Hij ondervond dat alle managers aan de volgende activiteiten deden:

- **Human Resource Management (HRM):** deze afdeling heeft betrekking op de personeelszaken. Dit betreft het motiveren, disciplineren, conflict managen, mensen aannemen en training geven.
- **Netwerken:** dit betreft het socializen, politieke discussies voeren en communiceren met buitenstaanders.
- **Het traditionele management:** hierbij wordt er gepland binnen de organisatie, besluiten worden genomen en er wordt gecontroleerd. Ook worden beloningen op prestaties gebaseerd.
- **Communicatie:** routine-informatie wordt uitgewisseld en administratief werk wordt uitgevoerd.

Uit zijn studie bleek dat we in brede lijnen drie managers kunnen onderscheiden die alle drie andere activiteiten benadrukken. Dit is te zien in de volgende figuur.

- **Average manager:** dit type manager verdeelt de aandacht goed tussen de hierboven genoemde activiteiten, maar de meeste aandacht gaat naar het traditionele management en de communicatie.
- **Successful manager:** succes is hier gebaseerd op de promotie binnen het bedrijf. Deze manager stroomt snel door in een organisatie. De belangrijkste activiteit is hier het netwerk, daarna de communicatie. HRM en traditioneel management worden verwaarloosd.
- **Effective manager:** effectiviteit is hier gebaseerd op de kwaliteit en kwantiteit van de prestaties en de tevredenheid en loyaliteit van hun werknemers. Er wordt eerst gefocust op communicatie en dan HRM. Traditioneel management wordt weinig toegepast.

Verdeling van de activiteiten van managers.

Bron: Robbins, Judge & Campbell (2010), "Organizational Behaviour" p. 8.

Over het algemeen is het vooral erg belangrijk dat een manager leiderschaps- en communicatie skills heeft: de **interpersoonlijke vaardigheden** (*people skills*). Deze eigenschappen zijn nog belangrijker dan de technische en kwantitatieve eigenschappen. De kwalitatieve eigenschappen zorgen ervoor dat de organisatie meer winst zal maken, de werknemers beter zullen presteren en dat er werknemers van betere kwaliteit geworven zullen worden. Dit komt doordat de interpersoonlijke vaardigheden ervoor zorgen dat de werkvloer een prettigere plek wordt en dit leidt tot een hogere *job satisfaction*.

Gedrag in organisaties als vakgebied

GIO is een studie die zich richt op wat mensen doen binnen een organisatie en hoe dit de bedrijfsprestaties kan bepalen. Het gedrag van mensen ontstaat door **intuïtie**. Dit is een gevoel dat vaak niet is ondersteund door onderzoek. De kenmerken van intuïtie zijn:

- Het is gebaseerd op ervaring, dus het is verschillend voor ieder persoon;
- Het is onduidelijk wanneer je eigen intuïtie klopt of niet;
- Onderbuikgevoel;
- Individuele observatie;
- Gezond verstand.

In dit vak wordt vooral de systematische aanpak toegepast. Het zorgt voor accuratere voorspellingen van gedrag dan intuïtie. De **systematische studie** bekijkt relaties en probeert oorzaken en gevolgen te constateren door conclusies te baseren op wetenschappelijk bewijs.

Wetenschappelijk bewijs is data verzameld in een gecontroleerde setting en geïnterpreteerd op een precieze manier.

Een systematische studie heeft de volgende kenmerken:

- Relaties bestuderen;
- Wetenschappelijk bewijs;
- Gedrag (voorspellen);
- Tijdrovend.

Systematische studies worden aangevuld door **evidence-based management (EBM)**. Dit is het baseren van managementbeslissingen op het best beschikbare wetenschappelijke bewijs. Het bestaat uit drie stappen:

1. Er wordt een managementvraag gesteld;
2. Het beste beschikbare bewijs wordt gezocht;
3. De relevante informatie wordt toegepast.

Bij intuïtie speelt *Evidence-Based Management* geen grote rol. Intuïtie is een snellere methode dan een systematische studie met EBM. EBM is namelijk tijdrovend. Echter is intuïtie vaak gebaseerd op foute en incomplete informatie, waardoor men de nauwkeurigheid van wat men weet overschat. Ook komt er in het management **faddism** of **hypes** voor. Dit betekent dat managers vaak hypes volgen en hierdoor kiezen voor bepaalde methoden die op dat moment een hype vormen. Op aanvulling van intuïtie en ervaring moet er zo veel mogelijk wetenschappelijk bewijs worden gebruikt.

Een bekende menselijke fout die vaak voorkomt bij intuïtie is de **hindsight bias**. Dit betekent dat in het verleden bepaalde gebeurtenissen simpel en voorspelbaar leken in vergelijking met gebeurtenissen in de toekomst. Mensen zeggen vaak 'ik wist het' over de wijsheid achteraf. Bijvoorbeeld als iemand is toegelaten tot een opleiding en de moeder zegt dat ze al zo een gevoel had.

De wetenschap heeft over het algemeen vier kernwaarden:

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

GIO kan ook worden onderzocht als wetenschap. Er wordt dan gebruikgemaakt van theorieën en hypothesen. Een **theorie** is een set van principes die alle observaties samenvat om zo voorspellingen te kunnen doen. Verbindingen tussen variabelen (en de argumentatie voor deze verbindingen) worden beschreven. Het doel van een theorie is de wetenschap te vergemakkelijken. Een **hypothese** is een voorspelling gemaakt op basis van een bestaande theorie, die vervolgens wordt getest. Een hypothese is toetsbaar en geeft duidelijke implicaties van een theorie.

Voor GIO kan een hypothese getest worden door middel van twee typen onderzoek:

- **Systematische observatie:** de dagelijkse gang van zaken binnen een organisatie wordt bestudeerd, bijvoorbeeld door middel van vragenlijsten. Het gedrag wordt op een systematische manier bekeken, waardoor de variabelen die worden onderzocht, bestudeerd kunnen worden.
- **Experimenteel onderzoek:** dit type onderzoek filtert bepaalde informatie weg en zorgt ervoor dat oorzakelijke verbanden gevonden kunnen worden en dat er veel controle is. Bijvoorbeeld als het effect van sportdrankjes op de prestaties van sporters wordt onderzocht in het lab. De ene keer voeren ze bepaalde sporten uit zonder sportdrankjes en de andere keer met sportdrankjes, waarbij in beide omstandigheden de situaties hetzelfde zijn. Als er dan wordt gevonden dat bij de sportdrankjes de prestaties beter zijn, kun je het oorzakelijke verband aangeven tussen sportdrankjes en prestaties.

Soms kan het echter voorkomen bij onderzoeken dat er **misleidende correlaties** zijn. Er is dan geen samenhang tussen twee of meer variabelen, maar de correlatie wordt veroorzaakt door een andere variabele.

Er werd bijvoorbeeld gevonden dat de cijfers van de kaasconsumptie per hoofd van de bevolking parallel lopen aan het aantal mensen dat overlijdt als gevolg van verstikking in hun lakens. Dit is een misleidende correlatie, want er is natuurlijk geen relatie tussen de twee variabelen, maar de cijfers lopen wel zo aan elkaar dat men gaat denken dat er een samenhang is.

Een ander voorbeeld is dat in circa 50 Zweedse steden het aantal baby's en ooievaarsnesten werd 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.

Big data

Big data is het gebruik van statistische compilaties en analyses, waardoor bedrijven effectievere besluitvorming kunnen implementeren en *human resources* effectiever kunnen managen. Een voorbeeld van een bedrijf dat big data succesvol gebruikt is Amazon. Zij kunnen informatie traceren van alle klanten, zoals wat klanten kopen, hoe de site wordt genavigeerd, waardoor ze worden beïnvloed, etc.. Hierbij liepen ze tegen uitdagingen aan. Ze moesten identificeren welke statistieken consistent (*persistent*) waren en welke voorspellend (*predictive*) waren. Op deze manier kon causaliteit gevonden worden en konden algoritmes ontworpen worden om verkopen te voorspellen. Dit is nu een innovatief model geworden voor online retailers. Ook bij management kan *big data* gebruikt worden, ook al staat dit nog in de kinderschoenen. Men is namelijk snel geneigd naar *biases* voor besluitvorming, maar als er data gebruikt kan worden om doelstellingen te maken en theorieën te ontwikkelen zou management sterk verbeterd worden.

Zoals in de introductie vermeld, bestaat GIO uit verschillende gedragswetenschappen (*behavioural disciplines*). Elke discipline heeft een andere bijdrage aan GIO geleverd.

- **Psychologie:** de wetenschap die probeert het gedrag van mensen en dieren te meten, uit te leggen en soms te veranderen. Leertheorieën, motivatietheorieën, persoonlijkheidstheorieën en leiderschapseffectiviteit zijn enkele bijdragen aan GIO. Voornamelijk het individu wordt bestudeerd.
- **Sociale psychologie:** dit gebied van psychologie combineert concepten van psychologie en sociologie en focust op de invloed die een individu op een ander individu uit kan oefenen. Implementeren van verandering (*change*) is een gebied waar sociale psychologen zich vaak op richten. Andere gebieden zijn het meten, begrijpen en veranderen van houdingen (*attitudes*), communicatiepatronen en vertrouwen. De onderzoekseenheid hier is een groep.
- **Sociologie:** hier wordt onderzoek gedaan naar mensen in relatie tot hun sociale omgeving en cultuur. Er wordt gefocust op een groep en het organisatorische systeem. Voorbeelden van bijdragen aan GIO zijn communicatie, macht, organisatorische verandering en organisatorische cultuur.
- **Antropologie:** deze discipline bestudeert gemeenschappen om zo te leren over mensen en hun activiteiten. Ze focussen op de organisatorische systemen, waarbij ze bijvoorbeeld een bijdrage hebben geleverd aan cross-culturele analyses, organisatorische omgevingen en macht. De mens wordt hier bestudeerd op alle aspecten, zoals het bekijken van hoe de mens zich gedraagt in een bepaalde organisatorische omgeving.

Contingency

Binnen GIO zijn er weinig universele principes. Het kan in iedere situatie en per persoon verschillen. Twee mensen kunnen zich in dezelfde situatie erg anders gedragen, maar een persoon kan zich ook anders gedragen op maandag dan op dinsdag. Dit heet **contingency**. Ook kan men zeggen dat X ervoor zorgt dat Y gebeurt, maar alleen onder de omstandigheden. Zo zijn dan de **contingency variables**: situationele factoren. Ze modereren de relatie tussen twee of meer variabelen.

Mogelijkheden en uitdagingen voor GIO

De concepten van GIO bieden vele mogelijkheden en uitdagingen. GIO is nu belangrijker dan ooit voor managers, want er vindt veel verandering plaats binnen organisaties. Er zijn bijvoorbeeld meer vrouwen en oudere werknemers op de werkvloer. Hierdoor (en door technologie en andere variabelen) zijn er meer mogelijkheden voor werknemers ontwikkeld. Bijvoorbeeld verschillende typen werk (parttime, flextime, etc.) en verschillende plaatsen van werk (virtueel, flexibel, etc.). De meest kritieke issues zullen op de volgende pagina's besproken worden.

Kritieke situaties

Reageren op economische druk:

De crisis in 2008 zorgde er bijvoorbeeld voor dat veel werknemers hun baan verloren en de 'overblijvers' vaak een lager salaris kregen. Hoe managers hiermee omgaan, bepaalt of een bedrijf de crisis overleeft.

Reageren op de globalisatie:

Organisaties zijn niet meer gebonden aan landsgrenzen, waardoor de taken van een manager veranderen:

- **Toename buitenlandse opdrachten:** een manager moet vaak naar een ander land voor een andere afdeling of eenheid van de organisatie. Het personeel daar zal andere behoeften, doelen en houdingen hebben dan het personeel in het thuisland.
- **Verskillende culturen:** ook in het thuisland wordt er steeds meer samengewerkt met mensen uit andere landen en culturen. Het is van belang dat men begrijpt hoe de cultuur, geografie en religie van een ander hen heeft gevormd en de managementstijl moet hieraan aangepast worden.
- **Verschuiving naar landen met goedkope arbeidskrachten:** doordat er steeds meer wordt geproduceerd in landen met lage lonen, moeten managers zoeken naar een balans tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de gemeenschappen waarin wordt geopereerd.
- **Aanpassen aan verschillende culturele en regulerende normen:** managers moeten de culturele praktijken van het personeel weten van elk land waar het bedrijf in opereert. Sommige landen hebben bijvoorbeeld lange vakanties, maar landen moeten zich ook houden aan de regels van het land waarin wordt geopereerd.

Managing workforce diversity

Workforce diversity is een concept dat gaat over organisaties die steeds heterogener worden op het gebied van leeftijd, geslacht, ras, etniciteit, seksuele oriëntatie en het insluiten van andere diverse groepen. Verschillen moeten erkend worden, maar discriminatie mag ook niet plaatsvinden. Als er niet goed wordt omgegaan met personeelsdiversiteit, zullen er interpersoonlijke conflicten ontstaan en zal communicatie moeilijker worden.

Klantenservice verbeteren:

De meerderheid van de werknemers in ontwikkelde landen werken in *service jobs*, zoals verpleegkundigen en consultants. Er wordt dan veel interactie gevoerd met klanten. GIO kan hulp bieden door te onderzoeken hoe de houding en het gedrag van werknemers kan zorgen voor tevredenheid bij klanten. Management moet ervoor zorgen dat er een **customer-responsive culture** ontstaat, waarin werknemers vriendelijk, toegankelijk en goed geïnformeerd zijn.

People skills verbeteren:

GIO biedt inzichten in hoe managers hun interpersoonlijke vaardigheden kunnen verbeteren.

Werken in *networked* organisaties:

Door *networked* organisaties kunnen mensen samenwerken en communiceren, terwijl ze niet fysiek samen zijn. Bijvoorbeeld een software programmeur of een graphic designer. De manager zal op een andere manier werknemers motiveren dan wanneer de werknemers in dezelfde ruimte zijn.

Het welzijn van de werknemer verbeteren:

Vroeger werkte iedereen vaste uren op een vaste plek. Tegenwoordig is de grens tussen privé en werk vervaagd, waardoor persoonlijke conflicten kunnen ontstaan. Ook ontstaan er mogelijkheden voor werknemers om hun eigen rol te organiseren en creëren. Een uitdaging hierbij is de communicatietechnologie, waardoor mensen altijd aan het werk kunnen zijn (bijvoorbeeld zelfs op vakantie).

Bovendien moeten werknemers steeds langer werken en wordt een werknemer uitgedaagd door zware externe verplichtingen, zoals een alleenstaande moeder die haar kinderen moet onderhouden. Hierdoor willen werknemers meer vrije tijd, en managers moeten dus voor een goede *work-life balance* zorgen, anders kunnen ze moeilijk werknemers aannemen en behouden.

Een positieve werkomgeving creëren:

Bijvoorbeeld door een plezierige fysieke omgeving of werkervaringen met andere werknemers. Door **positive organizational scholarship** wordt er op een andere manier naar GIO gekeken. Dit is een gebied van GIO dat onderzoekt hoe organisaties *human strength* ontwikkelen, vitaliteit en veerkracht bevorderen en de potentie van werknemers benutten. Er wordt vooral gekeken naar wat er goed gaat in een organisatie. Het heet ook wel *positive organizational behaviour*.

Ethisch gedrag verbeteren:

Binnen een organisatie worden individuen vaak geconfronteerd met **ethische dilemma's** en **ethische keuzes**. Dit zijn situaties waar de individuen moeten bepalen wat goed en fout handelen is. Managers moeten een cultuur creëren waarin werknemers weinig te maken hebben met deze dilemma's. Ook moeten ze *codes of ethics* opstellen, waardoor werknemers weten wat ze in bepaalde ethische dilemma's moeten doen.

OB-model

Een **model** is een vereenvoudigde weergave van een fenomeen uit de realiteit.

Het model bestaat uit drie variabelen. Ze worden geanalyseerd op individueel, groeps- en organisatieniveau.

- **Inputs:** dit zijn de variabelen die leiden tot processen. Het vormt de basis voor wat er later in de organisatie zal gebeuren.
- **Processen:** acties die individuen, groepen en organisaties uitvoeren door de inputs, die leiden tot bepaalde uitkomsten.
- **Uitkomsten:** de uitkomsten zijn de variabelen (*key factors*) die je wilt uitleggen of voorspellen, die worden beïnvloed door andere variabelen. Het zijn afhankelijke variabelen.

Het basis OB-model

Inputs	Processen	Uitkomsten
Individuele niveau: • Diversiteit; • Persoonlijkheid; • Waarden.	Individuele niveau: • Emoties en stemming; • Motivatie; • Perceptie; • Besluitvorming.	Individuele niveau: • Houdingen en stress; • Taak prestaties; • Citizenship behaviour; • Withdrawal behaviour.
Groepsniveau: • Groepsstructuur; • Rollen binnen de groep; • Team verantwoordelijkheid.	Groepsniveau: • Communicatie; • Leiderschap; • Macht en politiek; • Conflict en onderhandelen.	Groepsniveau: • Groepssamenhang; • Functioneren van de groep.
Organisatieniveau: • Structuur; • Cultuur.	Organisatieniveau: • Human resource management; • Veranderingspraktijken.	Organisatieniveau: • Productiviteit; • Overleven.

Bron: Slim Academy, 2025.

De uitkomsten kunnen zijn:

- **Attitudes** en **stress**: **Attitudes** zijn positieve of negatieve oordelen die werknemers maken over objecten, mensen en gebeurtenissen. **Stress** is een negatief psychologisch proces dat optreedt als reactie op omgevingsdruk. Attitudes hebben direct effect op gedrag, waardoor de effectiviteit van een bedrijf wordt aangetast.
- **Task performance**: dit is de combinatie van **effectiviteit** en **efficiëntie** bij het uitvoeren van de taken van een baan. Bij iemand die in een fabriek werkt, zou dit gemeten kunnen worden door te meten hoeveel iemand produceert in 1 uur en wat de kwaliteit is.
- **Citizenship behaviour**: discreet gedrag dat bijdraagt aan het psychologische en sociale aspect van de omgeving. Het hoort niet bij de formele vereisten van een baan en betreft wat werknemers meer doen dan alleen hun baan. Ze presteren boven verwachtingen en bedrijven waarbij dit zichtbaar is, zullen beter presteren.
- **Withdrawal behaviour**: de acties die werknemers ondernemen om zichzelf te scheiden van de organisatie, zoals te laat komen, afwezig zijn (*absenteeism*) en de organisatie verlaten (*turnover*). Dit kan erg duur zijn voor organisaties.
- **Group cohesion**: dit is de mate waarin de groep elkaar steun biedt en elkaar vertrouwt. Het gaat erom dat de groep samen blijft. De groep is *cohesive* indien ze elkaar vertrouwen, er wordt gewerkt naar een gemeenschappelijk doel en ze werken hier samen voor.
- **Group functioning**: de kwaliteit en kwantiteit van de uitkomst van een groep zou beter moeten zijn als er *group cohesion* is. Hierbij geldt dat de uitkomst van een groep beter zou moeten zijn dan de uitkomst van diezelfde mensen indien ze los van elkaar werkten.
- **Productivity**: hier draait het om de organisatie in zijn geheel. Het draait hier om de combinatie van effectiviteit en efficiëntie. **Effectiviteit** is de mate waarmee de organisatie de behoefte van de klanten kan bevredigen en **efficiëntie** (*efficiency*) gaat over in hoeverre de organisatie de doelen kan bereiken met weinig kosten.
- **Survival**: dit gaat over of een organisatie kan blijven bestaan en kan groeien op de lange termijn. De fit met de omgeving speelt hierbij een grote rol.

Conclusie

Managers moeten interpersoonlijke vaardigheden ontwikkelen om effectief te zijn in hun werk. GIO onderzoekt de impact die individuen, groepen en structuren hebben op het gedrag in een organisatie. In het bijzonder lijkt het de productiviteit te verbeteren, het ziekteverzuim te verminderen en het *Organizational Citizenship Behaviour* en werktevredenheid te vergroten.

Slim Samengevat!

- **Gedrag in Organisaties (GIO)** onderzoekt hoe individuen, groepen en structuren binnen bedrijven gedrag beïnvloeden om de effectiviteit en productiviteit te verbeteren; het combineert inzichten uit o.a. psychologie, sociologie, antropologie en sociale psychologie;
- **Managers** zijn cruciaal binnen GIO: ze plannen, organiseren, leiden en controleren; volgens Fayol zijn dit de vier kernfuncties, terwijl Mintzberg tien managementrollen onderscheidt verdeeld over drie categorieën: **interpersoonlijk, informatieel en besluitvormend**;
- Managers hebben drie belangrijke vaardigheden nodig: **technical skills** (toepassen van gespecialiseerde kennis), **human skills** (omgaan met en motiveren van mensen) en **conceptual skills** (analyseren van complexe situaties en beslissingen nemen);
- Volgens Luthans zijn er drie typen managers:
 - Average managers besteden relatief veel tijd aan traditioneel management (32%) en communicatie (29%);
 - Successful managers (promotiegericht) focussen vooral op netwerken (48%) en communicatie (28%), maar verwaarlozen HRM en traditioneel management;
 - Effective managers (prestatiegericht) focussen op communicatie (44%) en HRM (26%), minder op netwerken (11%) en traditioneel management (19%);
- Systematische studie en **Evidence-Based Management (EBM)** vormen de kern van GIO, omdat ze gedrag verklaren op basis van wetenschappelijk bewijs i.p.v. intuïtie; intuïtie is snel maar vaak onbetrouwbaar door biases zoals hindsight bias;
- Onderzoeksmethoden zijn o.a. **systematische observatie** en **experimenteel onderzoek**; correlatie betekent niet altijd causaliteit, zoals blijkt uit misleidende correlaties (vb. kaasconsumptie en verstikking);
- **Big data** stelt organisaties in staat gedrag te voorspellen en beter te sturen, mits ze onderscheid maken tussen persistente en voorspellende gegevens;
- GIO gebruikt het OB-model dat gedrag verklaart via inputs, processen en uitkomsten op drie niveaus: **individueel** (bv. motivatie), **groepsniveau** (bv. leiderschap) en **organisatieniveau** (bv. cultuur);
- Belangrijke uitkomsten zijn onder andere task performance, citizenship behaviour, withdrawal behaviour, groepsfunctioneren, productiviteit en overleving van organisaties;
- GIO helpt bij actuele uitdagingen zoals economische druk, globalisatie, workforce diversity, klantenservice, digitalisering, work-life balance, positieve werkcultuur en ethisch gedrag;
- Tot slot: interpersoonlijke vaardigheden zijn doorslaggevend voor effectief management; deze verbeteren prestaties, werktevredenheid en zorgen voor duurzaam organisatievoordeel.

Hoofdstuk 2: Diversiteit in organisaties

Dit hoofdstuk definieert twee verschillende soorten vaardigheden, benadrukt de relevantie daarvan voor GIO en analyseert fundamentele demografische kenmerken. We maken kennis met het concept van intellectuele vaardigheden en de relevantie ervan voor GIO. Daarnaast worden twee belangrijke vormen van personeelsdiversiteit besproken.

Doordat er een verschuiving is naar een *diverse workforce*, moeten organisaties *diversity management* steeds meer toepassen in hun beleid en praktijken. *Diversity* is een brede term en **workplace diversity** gaat over elk karakteristiek dat mensen onderscheidt van elkaar.

Er zijn twee niveaus van diversiteit:

- **Surface-level diversity:** dit betreft de verschillen in observeerbare karakteristieken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit;
- **Deep-level diversity:** diversiteit in waarden, persoonlijkheid en werkvoorkeuren die steeds belangrijker worden om gelijkenissen te bepalen en elkaar beter te leren kennen.

Discriminatie is hierbij een factor die een grote rol speelt. Indien diversiteit effectief kan worden gemanaged, kan discriminatie vermeden worden. **Discriminatie** is het zien van verschillen tussen dingen. Dit is niet per se slecht, want bij het aannemen van iemand is het bijvoorbeeld noodzakelijk om verschillen te zien tussen de individuen in kwaliteiten. Vaak wordt er verwezen naar **oneerlijke discriminatie**, dit is oordelen vellen over individuen gebaseerd op de stereotypen van hun demografische groep. Dit zorgt voor schade aan werknemers en organisaties. Er zijn verschillende soorten discriminatie en velen zijn door de wet verboden, maar komen toch vaak voor.

Soorten discriminatie

Discriminatie kan verdeeld worden in zes soorten, die elk anders gedefinieerd worden:

Soort discriminatie	Definitie
Discriminerende praktijken en beleid	Acties die bedrijfsvertegenwoordigers nemen die de gelijke kansen en beloningen ondermijnen.
Seksuele intimidatie	Ongewilde seksuele toenaderingen die een vijandige werksfeer creëren.
Intimidatie	Openlijke bedreigingen of pesterijen gericht op leden van een specifieke groep werknemers.
Spot en belediging	Grappen en negatieve stereotypen die te ver gaan.
Uitsluiting	Het uitsluiten van bepaalde mensen van kansen in hun baan, sociale evenementen, discussies of informele <i>mentoring</i> . Dit kan onbedoeld voorkomen.
Onbeleefdheid	Respectloze behandeling (ook agressief gedrag), iemand onderbreken en meningen negeren.

Bron: Robbins, Judge & Campbell (2010), "Organizational Behaviour" p. 37.

Biografische eigenschappen

Bepaalde *surface-level* karakteristieken kunnen werknemers onderscheiden van de rest van het personeel. Dit zijn de *biographical characteristics*. **Biografische eigenschappen** zijn persoonlijke kenmerken, zoals leeftijd en geslacht, die objectief zijn en makkelijk uit persoonlijke bestanden te halen zijn. De belangrijkste eigenschappen zullen hieronder besproken worden.

Biografische eigenschap: **age**

Leeftijd en prestaties op het werk is vaak onderzocht en biedt gemixte uitkomsten. Hoe ouder men wordt, hoe meer ervaring en sterke ethiek men heeft (onder andere), maar men onthoudt dingen minder goed, biedt vaak weerstand tegen technologie en fysieke gesteldheden gaan achteruit.

Biografische eigenschap: **gender**

Het geslacht oefent geen consistente invloed uit op *job performance*. Wel bleek dat vrouwen meer verzuimen en voorkeur hebben voor wisselende werktijden ten opzichte van mannen. Geslacht heeft wel veel effect op de percepties van mensen, bijvoorbeeld de vooroordelen bij het aannemen van mensen bij bepaalde posities.

Biografische eigenschap: **race & ethnicity**

Dit is een controversieel probleem. **Race** is de biologische afkomst die mensen gebruiken om zichzelf te identificeren. **Etniciteit** is de aanvullende reeks kenmerken die vaak overlappen met ras. Het is veel bestudeerd in GIO, want het is gerelateerd aan werkuitskomsten, zoals het selecteren van personeel (er wordt vaak gediscrimineerd) en evalueren van prestaties. Ook prefereren individuen mensen van het eigen ras, waardoor minderheden bijvoorbeeld vaak minder betaald krijgen.

Biografische eigenschap: **disability**

Door een onbekwaamheid of handicap kan één op de zes mensen niet volledig functioneren, waardoor de werkgelegenheidsgraad gemiddeld 20% lager is bij deze mensen. Ze worden vaak minder snel aangenomen en mensen hebben lagere verwachtingen van hen, terwijl ze hogere prestatiebeoordelingen ontvangen (*preferential treatment*).

Andere biografische eigenschappen: tenure en religion

Employment tenure wordt gedefinieerd als hoe lang iemand ergens werkt. Dit beïnvloedt de werkprestaties, want er zal meer ervaring zijn. De *seniority-productivity* relatie is veel onderzocht en is positief gebleken, waarbij *seniority* te definiëren is als hoelang iemand een bepaalde baan uitoefent. Ook zal verzuim lager zijn en zal iemand minder snel ontslag nemen.

Religie heeft duidelijk een effect in organisaties, want er wordt snel gediscrimineerd. Ook zijn er issues, vanwege vroeg werk verlaten door bijvoorbeeld de Ramadan of niet komen op religieuze dagen.

- **Cultural identity:** de culturele identiteit is de link tussen het individu en de cultuur van de voorouders of jeugd van het individu. Culturele normen beïnvloeden de werkvloer en soms kan dit leiden tot botsingen. Het is van belang dat organisaties zich aanpassen. Door de globale integratie is dit steeds belangrijker. Een organisatie moet de individuele culturen bestuderen in plaats van alleen de meerderheid.

Ability

Naast de *surface-level characteristics* zijn er ook *deep-level characteristics* die relateren aan werkprestaties. Het is van belang voor een manager om te weten hoe mensen verschillen in *abilities*. **Ability** is het vermogen van een individu om bepaalde taken in een baan uit te voeren.

Intellectual abilities

Intellectual ability beschrijft de capaciteit om mentale activiteiten uit te voeren, zoals denken, redeneren en problemen oplossen. Er zijn IQ-tests die bedoeld zijn om bepaalde generieke intellectuele capaciteiten te meten, maar dit is controversieel. De waarde van het IQ is grotendeels aangeboren, maar kan verhoogd worden. Ook per generatie lijkt het IQ te stijgen en in Nederland is het IQ in verhouding tot andere Europese landen erg hoog.

Sociaal welzijn, opleidingsmogelijkheden en welvaart spelen hierbij een rol. IQ blijkt niet te zorgen voor hogere *job satisfaction*, dit komt doordat intelligente mensen zichzelf vaak kritischer evalueren en hogere verwachtingen hebben. Er zijn zeven aspecten van intellectual ability die positief aan elkaar zijn gerelateerd. Hierdoor ontstaat de **General Mental Ability (GMA)**. Dit is een generieke intelligentiefactor voortgekomen uit de zeven dimensies:

- **Number aptitude:** het vermogen om snelle en nauwkeurige berekeningen uit te voeren, bijvoorbeeld een accountant die belastingen berekend;
- **Verbal comprehension:** het vermogen om te begrijpen wat er is gezegd en gehoord en de relaties tussen woorden begrijpen, bijvoorbeeld een HR-manager die mensen aanneemt en hierbij het beleid volgt;
- **Perceptual speed:** het vermogen om visuele gelijkenissen en verschillen snel en precies te herkennen, bijvoorbeeld een rechercheur die een moord probeert op te lossen;
- **Inductive reasoning:** de capaciteit om een logische volgorde in een probleem te herkennen en op te lossen, bijvoorbeeld een marktonderzoeker die de vraag voorspeld;
- **Deductive reasoning:** het vermogen om logica te gebruiken en de gevolgen van een argumentatie te meten, bijvoorbeeld een supervisor die tussen twee suggesties moet kiezen;
- **Spatial visualization:** het vermogen om je in te beelden hoe een object eruit zou zien als de positie zou veranderen, bijvoorbeeld een binnenhuisarchitect die een kantoor herinricht;
- **Memory:** het vermogen om ervaringen te herinneren en te onthouden, bijvoorbeeld het onthouden van de namen van klanten door een ober in het restaurant.

Physical abilities

Physical ability is het vermogen om taken uit te voeren die eigenschappen als behendigheid, uithoudingsvermogen en kracht vereisen. Hierbij horen negen *basic abilities*. Hiertussen is bijna geen relatie te vinden. Indien een bedrijf heeft bepaald welke capaciteiten nodig zijn, kunnen ze werknemers selecteren die deze bezitten.

- Strength factors:
 - **Dynamic strength:** het vermogen om spierkracht vaker en continu te gebruiken;
 - **Trunk strength:** het vermogen om buik- en rompspieren te gebruiken;
 - **Static strength:** het vermogen om kracht tegen externe objecten te gebruiken;
 - **Explosive strength:** het vermogen om maximale hoeveelheden energie in één of meer explosieve bewegingen te stoppen.
- Flexibility factors:
 - **Extent flexibility:** het vermogen om de romp- en rugspieren zo ver mogelijk te bewegen;
 - **Dynamic flexibility:** het vermogen om snelle, herhaaldelijke bewegingen te maken.
- Andere factoren:
 - **Body coordination:** het vermogen om gelijktijdig verschillende lichaamsdelen te bewegen;
 - **Balance:** het vermogen om in evenwicht te blijven;
 - **Stamina:** het vermogen om continu hoge inspanning vol te houden.

Naast biografische eigenschappen en het vermogen, is er nog een manier om individueel gedrag te bestuderen. Dat is via leren en sturen. Hier zijn **drie klassieke leertheorieën** van belang:

- **Classical conditioning:** deze theorie gaat over het onbewust aanleren van een handeling. Bijvoorbeeld het Pavlov experiment. Hierbij ziet een hond vlees en dan begint hij te kwijlen. Daarna luidt er een belletje en dat is niet iets waarvan de hond gaat kwijlen. Daarna komt er vlees en begint de hond weer te kwijlen. De hond realiseert zich dat het belletje eerst komt en daarna het eten. De volgende keer zal de hond dus gaan kwijlen als hij het belletje hoort, omdat hij weet dat er een beloning komt. Dit is een onbewuste actie.
- **Operant conditioning:** hierbij wordt juist bewust een handeling aangeleerd. Gedrag wordt gestuurd met een bepaald doel, bijvoorbeeld het experiment van Skinner. Een rat drukt op een knopje (bewuste actie) en hij krijgt eten, dus elke keer dat de rat op het knopje zal duwen, zal hij eten krijgen. De rat is zich bewust van de beloning.
- **Social learning:** men kan ook indirect leren. Dit gebeurt door naar anderen te kijken, te observeren, te lezen en te horen. Een voorbeeld is dat kinderen vaak hun ouders nadoen.

Leren gebeurt in drie trajecten, ook wel de *learning loops* genoemd:

- **Single loop:** dit geeft het verband weer tussen acties en consequenties: wat is het gevolg van een bepaalde actie?
(Acties → consequenties)
- **Double loop: mental models,** ook wel denkmodellen, spelen hierbij een rol. De acties en consequenties worden overwogen, zou het op een betere manier kunnen?
(Denkmodellen → acties → consequenties)
- **Triple loop:** het leerkader (*learning framework*): nadenken over het leren vindt hier plaats. Het komt niet vaak voor.
(Leerkader → denkmodellen → acties → consequenties)

Verder kan er op vier effectieve manieren het gedrag van een individu worden gestuurd (*shaping*):

- **Positive reinforcement:** positief gedrag wordt versterkt en aangemoedigd, bijvoorbeeld een compliment geven.
- **Negative reinforcement:** gedrag wordt versterkt door iets negatiefs te verwijderen. Een voorbeeld is een kind dat gaat zeuren om de groenten op zijn bord, waarna de ouders de groenten van het bord afhalen en het kind weet dat als ze gaat zeuren de groenten weggehaald zullen worden.
- **Punishment:** ongewenst gedrag wordt voorkomen door het niet uitvoeren van een actie te bestraffen. Bijvoorbeeld een student die een onvoldoende krijgt, omdat hij zijn verslag niet op tijd inlevert.
- **Extinction:** (negatief) gedrag compleet negeren, zodat het vanzelf verdwijnt.

Diversity management

Nu het individuele gedrag is besproken, is het van belang om te bekijken hoe een manager de verschillen van individueel gedrag moet managen. Dit gebeurt door **diversity management**. Dit is het proces en programma dat wordt geïmplementeerd om mensen bewust te maken van de verschillen tussen mensen en hun diverse behoeften. Het is bedoeld voor iedereen. Het is vooral bij drie aspecten van belang:

Aantrekken, selecteren, ontwikkelen en behouden van diverse werknemers

Workforce diversity kan verbeterd worden door mensen aan te nemen die nu de minderheid vormen binnen de organisatie, door advertenties in bepaalde media te plaatsen die worden gelezen door die specifieke minderheid of bij bepaalde universiteiten. Er moet ook een goed protocol opgesteld worden voor het selectieproces. Als dit wordt toegepast, wordt de gelijkheid en objectiviteit bevorderd.

Diversiteit in groepen

Diversiteit kan effectiviteit hinderen en ook helpen. Demografische diversiteit is niet per se goed of slecht in een groep. Wel is gebleken dat een hoog-intellectueel vermogen bij groepen die graag werken in teams en gewetensvol zijn, effectief is. Hierbij is diversiteit geen hulpmiddel, want een mix aan die eigenschappen (een paar niet gewetensvol, een paar een laag IQ, etc.) geeft geen effectiviteit. Diversiteit kan echter een sterkte zijn bij groepen met verschillende expertises en opleidingen of bij een groep die anders alleen maar uit leiders zou bestaan. Het belangrijkste is dat een diverse groep een leider nodig heeft die laat zien aan de leden dat er een gemeenschappelijke interesse is in het succes van de groep.

Effectieve diversiteit programma's:

Het is belangrijk dat effectieve diversiteit programma's drie componenten bevatten:

- Ze moeten managers de wetten leren over diversiteit en gelijke behandeling promoten;
- Ze moeten managers leren hoe een divers personeel de diverse klanten beter kan bedienen;
- Ze moeten persoonlijke ontwikkeling van werknemers bevorderen.

Ook is gebleken dat diversiteitsprogramma's effectiever zijn als er vaak wordt benadrukt dat stereotypen niet juist zijn en de participanten moeten in staat zijn dit te onderdrukken. Verder is het belangrijk dat de ontvanger gemotiveerd is en nieuwe perspectieven wil overwegen.

Slim Samengevat!

- **Managers** hebben een grote invloed op het gedrag van anderen en voeren verschillende functies uit in een organisatie: **planning, organizing, leading** en **controlling**.
- Managers hebben **technische, menselijke** en **conceptuele vaardigheden** nodig voor effectief **management**.
- Er zijn verschillende benaderingen om managers te categoriseren, zoals **Mintzberg's managementrollen**, die gecategoriseerd kunnen worden onder **interpersonal, informational** en **decisional**.
- Het model van **Organizational Behavior (OB)** beschrijft **inputs, processen** en **uitkomsten** op individueel, groeps- en organisatieniveau.
- Er zijn twee niveaus van **diversiteit: surface-level** (observeerbare kenmerken) en **deep-level** (waarden en persoonlijkheid).
- **Discriminatie** is een belangrijk aspect en kan worden vermeden door effectief **diversiteitsbeheer**.
- Discriminatie kan worden onderverdeeld in zes categorieën, waaronder **discriminatie in beleid en praktijken, seksuele intimidatie, intimidatie, spot en belediging, uitsluiting** en **onbeleefdheid**.
- **Biografische eigenschappen**, zoals **leeftijd, geslacht, ras en etniciteit**, en **arbeidsongeschiktheid**, beïnvloeden de **werkprestaties** en **percepties** van mensen.
- **Ability** verwijst naar het vermogen van individuen om taken in hun werk uit te voeren.
- **Intellectuele vaardigheden** omvatten **IQ** en zeven aspecten van **General Mental Ability (GMA)**.
- **Leertheorieën**, zoals **klassieke conditionering, operante conditionering** en **sociaal leren**, beïnvloeden gedrag.
- **Diversity management** is het proces en programma om bewustzijn te creëren over verschillen tussen mensen en hun behoeften. Belangrijke aspecten zijn het **aantrekken, selecteren, ontwikkelen** en **behouden** van diverse werknemers, **diversiteit in groepen** en **effectieve diversiteitsprogramma's**.

1 maand lang *gratis* samenvattingen ontvangen?

Maak het studeren makkelijker, nu 1 maand gratis bij het afsluiten van een abonnement!



De voordelen:

- Altijd als eerste je samenvattingen in huis en digitaal in de app
- Je bespaart flink t.o.v. het kopen van losse samenvattingen of pakketten
- De meest complete studiehulp
- Beoordeeld met een 8,3

Hoe het werkt:

- 🌐 Ga naar www.SlimAcademy.nl
- 🔍 Zoek jouw studie in ons keuzemenu
- ⊕ Voeg het abonnement toe aan je winkelwagen
- 🏷️ Voer de code '**STAR-ABO**' in
- ⚠️ (Let op: de kortingscode is in HOOFDLETTERS)

JOIN OUR TEAM!

Ook zeer geschikt voor eerstejaars!

Geld verdienen terwijl je studeert? Word studieheld!

Ben jij op zoek naar de ideale bijbaan om te combineren met jouw studie? Draag komend collegejaar jouw steentje bij aan onze samenvattingen. Een baan met vrijheid, verantwoordelijkheid en een baan waarin je jouw inhoudelijke kennis kunt laten zien.

SOLLICITEREN OF MEER INFO?

Scan de QR code voor een uitgebreide beschrijving van de functies.

Stuur bij interesse je CV naar **klantenservice@slimacademy.nl** of stuur een Whatsapp berichtje naar **06 81 60 19 60** voor meer informatie!



Ready to get started?
Join onze community!

✦✦ Chat met jouw mede-studenten

✦✦ Stel al jouw (studie)vragen aan onze studie-experts

✦✦ Krijg extra oefenvragen om jouw kennis te testen

✦✦ Krijg gratis voorbeeldsamenvattingen!



Join hier de Whatsapp groep van jouw jaarlaag en blijf up-to-date!

Week 2: Persoonlijkheid, attitudes en waarden

Deze week worden er twee hoofdstukken besproken. In hoofdstuk 3 worden attitudes en job satisfaction behandeld en in hoofdstuk 4 bespreken we persoonlijkheid en waarden.

Hoofdstuk 3: Attitudes en job satisfaction

Dit hoofdstuk definieert attitude en analyseert de relatie tussen attitude en gedrag. Daarnaast worden het fenomeen van *job satisfaction*, de oorzaken en de impact ervan op de werkplek besproken.

Attitudes

Houdingen (*attitudes*) zijn de evaluerende uitspraken over objecten, personen of gebeurtenissen. Een werknemer kan een houding aannemen ten opzichte van zijn of haar baan. Een houding bestaat uit drie componenten:

- **Cognitive:** dit component omvat de beschrijving, mening en overtuiging van hoe iets is. Het is ook wel de evaluatie. Bijvoorbeeld: "Alle baby's zijn schattig".
- **Affective:** dit is het kritischere deel, namelijk de emoties en gevoelens, ook wel de *feeling* genoemd. Bijvoorbeeld: "Ik hou van baby's".
- **Behavioural:** dit is de intentie om een bepaald gedrag te vertonen naar iemand of iets. Het is ook wel de actie. Bijvoorbeeld: "Ik ga de baby knuffelen".

Attitudes voorspellen vaak gedrag, maar niet altijd. Indien iemand een negatieve houding laat zien, zal deze persoon zich ook negatief gedragen tegenover het object of het object vermijden. Echter kan het ook soms voorkomen dat eerst gedrag plaatsvindt en daarna pas de houding, bijvoorbeeld als iemand verandert wat hij zegt, zodat het niet zijn houding tegensprekt. Volgens Festinger (1956) is dit het effect van **cognitieve dissonantie** (*cognitive dissonance*). Dit betekent dat twee of meer houdingen of een houding en gedrag tegenstrijdig zijn met elkaar. Er zal gezocht worden naar een stabiele staat, waarbij er minimale dissonantie is. Een voorbeeld is het roken van een sigaret. Iedereen weet dat het slecht is (attitude), maar toch proberen veel mensen het (gedrag). De houding is dan niet in overeenstemming met het gedrag. Uiteindelijk kan het roken bevalen of niet. Als het niet bevalt, zal het gedrag weer verenigd zijn met de houding (als iemand niet meer rookt) en als het wel bevalt (en je gaat roken), zul je misschien je houding aanpassen ("er zijn genoeg mensen oud geworden die hun hele leven hebben gerookt").

In hoeverre er gezocht wordt naar minimale dissonantie hangt af van **drie factoren**:

- Het belang van de elementen die de cognitieve dissonantie veroorzaken;
- Hoeveel invloed het individu denkt over de elementen te hebben;
- Hoe hoog de beloning is die een persoon krijgt door de dissonantie.

Gedrag wordt vaak bepaald door **intentie**. Hierbij wordt een planning gemaakt, bijvoorbeeld "voor het GIO-tentamen ga ik drie weken van tevoren beginnen met leren". Dit wordt veroorzaakt door drie aspecten:

- *Houding ten opzichte van het gedrag:* bijvoorbeeld dat een student het belangrijk vindt om een hoog cijfer te halen.
- *Subjectieve normen:* omgeving speelt hierbij een rol. Bijvoorbeeld als andere studenten ook vroeg beginnen met studeren, dan zul jij ook eerder beginnen.
- *Waargenomen controle over gedrag:* is iemand in staat om het gedrag uit te voeren? Als iemand genoeg tijd heeft en de boeken en stof bezit over het tentamen, zal er veel controle zijn.

Attitude leidt niet altijd tot gedrag. Dit heeft drie oorzaken:

- **Self-presentation/impression management:** de gewenste versie van jezelf wordt gepresenteerd en niet wat je daadwerkelijk bent. Bijvoorbeeld bij een sollicitatiegesprek waarin iemand doet alsof hij dezelfde waarden heeft als het bedrijf, maar zich hier eigenlijk anders tot verhoudt.
- **Self-perception theory:** deze theorie gaat over dat mensen niet goed weten wat hun attitudes zijn en ze zich er hierdoor niet exact naar gedragen. Men weet niet altijd hoe men over alles denkt.
- **Organizational roles:** rollenspellen kunnen gedrag veranderen, bijvoorbeeld de positie in een bedrijf. De CEO kan een heel ander gedrag vertonen op het werk dan in de thuissituatie, waar de echte attitude in gedrag wordt vertoond.

Modererende variabelen

De relatie tussen *attitudes* en *behaviour* wordt matiger door een aantal variabelen:

- **Importance of the attitude:** indien de houding als belangrijk wordt gezien, zal er een sterke invloed zijn op het gedrag. Dit zijn fundamentele waarden, eigenbelang en identificatie met personen die worden gewaardeerd.
- **Correspondence to behaviour:** hoe specifieker gedrag is, hoe sneller gedrag zal volgen door een houding.
- **Accessibility:** als iemand houdingen makkelijk onthoudt en er veel over praat en het dus toegankelijk is, wordt het gedrag ook voorspelbaarder.
- **Existence of social pressures:** bij sociale druk om op een bepaalde manier te gedragen, zullen mensen snel gedrag overnemen en zal gedrag minder snel volgen door een houding.
- **Direct experience with attitude:** bij persoonlijke ervaring wordt de relatie ook versterkt.

Om ervoor te zorgen dat er een sterke relatie is tussen attitudes en gedrag, is het belangrijk dat attitudes en gedrag sterk overeenkomen. Houdingen die we ons gemakkelijk herinneren, hebben meer kans om ons gedrag te weerspiegelen. In het geval van sterke sociale druk zullen er waarschijnlijk meer verschillen optreden tussen attitudes en gedrag. De relatie tussen attitudes en gedrag is ook sterker wanneer een individu directe persoonlijke ervaring heeft.

Job attitudes

In GIO zullen we focussen op houdingen die werkgerelateerd zijn. Een aantal houdingen zijn sterk aan elkaar gerelateerd en soms bestaat er overlap. Er zijn vijf belangrijke houdingen:

Job satisfaction: een positief gevoel over je baan dat voortkomt uit het evalueren van de karakteristieken. Een hoge werktevredenheid zal ervoor zorgen dat iemand zich positief opstelt tegenover zijn baan. Dit leidt vaak tot lagere **absentie** (*absenteeism*) en **turnover**.

Job involvement: dit betreft de werk-betrokkenheid en wordt gedefinieerd als de mate waarin een persoon zich identificeert met een baan, actief participeert en prestatie belangrijk vindt voor zijn eigenwaarde. Bij een hoge betrokkenheid vindt iemand het belangrijk wat hij doet en zal hij zich er mee identificeren. Dit betekent dat de baan een aspect is van de persoonlijkheid. Hieraan gerelateerd is **psychological empowerment**. Dit is de mate waarin werknemers denken de werkomgeving, hun bekwaamheid en de betekenis van de baan te kunnen beïnvloeden en de perceptie van hun autonomie in het werk. Hoe hoger dit is, hoe beter de prestatie zal zijn.

Organizational commitment: dit is de mate waarin een werknemer zich identificeert met het bedrijf en de doelen en in hoeverre de werknemer er wil blijven werken. Er is een positieve relatie tussen organisatorische betrokkenheid en prestaties, vooral voor nieuwe werknemers. De relatie zwakt af als iemand langer bij de organisatie werkt, want het blijkt voor werknemers steeds minder belangrijk om hun hele carrière bij dezelfde organisatie te werken. Ook blijkt dat hoe hoger de commitment is, hoe lager de absentie en *turnover* zijn. Hierbij zijn drie dimensies van belang:

- **Affective commitment:** een werknemer zal blijven, omdat een werknemer emotioneel betrokken is bij de organisatie, zich hier positief bij voelt en gelooft in de waarden. Bijvoorbeeld iemand die werkt bij Greenpeace en zal blijven, omdat hij het milieu erg belangrijk vindt. Dit is de sterkste dimensie van commitment.
- **Continuance commitment:** een werknemer zal blijven, omdat de economische waarde van blijven hoger is dan als hij weg zou gaan. Hierbij worden voor- en nadelen afgewogen. Iemand wil blijven, omdat hij bijvoorbeeld een goed salaris ontvangt. Dit is de zwakste dimensie van commitment.
- **Normative commitment:** een werknemer voelt een verplichting om te blijven om morele en ethische redenen. Bijvoorbeeld als het niet goed gaat met de organisatie en een werknemer zich verplicht voelt om de organisatie te helpen in plaats van weg te gaan.

Perceived Organizational Support (POS): dit is in hoeverre werknemers geloven dat de organisatie hun bijdrage aan de organisatie waardeert en hun welzijn belangrijk vindt. Bij een sterke POS, zal er sneller meer *organizational citizenship behaviour* voorkomen, dit is zeer wenselijk gedrag binnen een organisatie en leidt tot minder traagheid en betere klantenservice.

Employee engagement: dit is de betrokkenheid en tevredenheid van een individu met het werk en het enthousiasme ervoor. Hoge *engagement* betekent dat werknemers gepassioneerd zijn en zich verbonden voelen met het bedrijf. De klantentevredenheid, winsten en productiviteit is vaak hoger bij een hoge mate van *employee engagement* en er is minder *turnover*.

Job satisfaction

Een van de belangrijkste houdingen is werktevredenheid. De meeste mensen zijn tevreden met hun baan in ontwikkelde landen, echter varieert dit per land en per component van de baan. De tevredenheid is wel iets gedaald sinds de crisis in 2008. Het is een complex concept en er zijn twee veelgebruikte methoden om het te meten. Ze blijken even geschikt. Alleen is de eerste methode minder tijdrovend en kan de tweede methode eventuele problemen sneller traceren.

1. **Single global rating methode:** dit is een antwoord op een vraag (bijvoorbeeld op een schaal van 1 tot 5), zoals: 'Hoe tevreden ben je met je baan?'.
2. **Summation score of job facets:** deze methode identificeert de elementen in een baan (bijvoorbeeld salaris, promotiekansen, etc.) en vraagt per element hoe de respondent zich erover voelt. Uiteindelijk wordt de totaalscore berekend.

Er zijn een aantal belangrijke oorzaken van werktevredenheid. Indien de baan interessant is, training biedt, en ook controle, afwisseling en onafhankelijkheid geeft, zijn werknemers het meest tevreden. Ook als werknemers onvoorziene problemen moeten oplossen, nieuwe dingen leren en complexe taken moeten uitvoeren, zal de tevredenheid hoger zijn. Uitdagend en stimulerend werk zal dus sneller zorgen voor tevredenheid dan voorspelbaar en geroutineerd werk. Ook feedback, sociale steun, samenhang en interactie met collega's buiten werk om zijn belangrijke aspecten.

Tussen salaris en *job satisfaction* is een interessant verband gevonden. Als mensen arm zijn (bijvoorbeeld in lagelonenlanden), zal salaris positief correleren met tevredenheid. Daarentegen, als mensen een inkomensniveau bereiken waarbij ze comfortabel kunnen leven, heeft salaris geen relatie met tevredenheid. Mensen raken namelijk snel gewend aan salarisverhoging. Hierbij spelen **adaption-level phenomenon** en **social comparison** een rol. Het eerste begrip gaat over dat mensen zich na een halfjaar aanpassen en het tweede begrip is het vergelijken met anderen. Verder is persoonlijkheid ook belangrijk. Als iemand minder positief is over zichzelf, zal iemand minder tevreden zijn. **Core self-evaluations** spelen hierbij een rol. Dit zijn evaluaties die individuen over zichzelf geven over hun eigen capaciteiten, bekwaamheid en waarde als persoon. Als dit negatief is, zal iemand snel bij banen belanden die eentonig en saai gevonden worden. Als het positief is, zal iemand zoeken naar uitdagende banen.

(On)tevredenheid

Er zijn gevolgen van *job satisfaction* op de werkomgeving. Een theorie beschrijft het **exit-voice-loyalty-neglect framework**, dit gaat over de gevolgen. Dit wordt weergegeven in de volgende figuur. De vier mogelijkheden zijn:

- **Exit:** ontevredenheid wordt geuit door gedrag wat leidt tot het verlaten van de organisatie, bijvoorbeeld een nieuwe baan zoeken en ontslag nemen. Het is actief en destructief.
- **Voice:** ontevredenheid wordt geuit door actieve en constructieve pogingen om de omstandigheden te verbeteren, bijvoorbeeld problemen bespreken.
- **Loyalty:** ontevredenheid wordt geuit door passief te wachten totdat condities verbeteren, het is constructief.
- **Neglect:** ontevredenheid wordt geuit doordat wordt toegestaan dat condities verergeren. Dit is destructief.

De reacties op werktevredenheid



Bron: Robbins, Judge & Campbell (2010), "Organizational Behaviour" p. 70.

Er zijn een aantal gevolgen van **job satisfaction** waar iets dieper op ingegaan wordt. Echter onderschatten managers vaak het belang van *job satisfaction* en overschatten de tevredenheid.

- **Job performance:** het blijkt dat organisaties met tevreden werknemers effectiever zijn en beter presteren dan organisaties met minder tevreden werknemers. Dit komt doordat tevreden werknemers meer energie in hun werk steken, ze op die manier beter worden en het werk leuker vinden.
- **Organizational Citizenship Behavior:** tevreden werknemers praten vaak positiever over de organisatie, zullen sneller collega's helpen en meer hun best doen. Dit komt door de perceptie van rechtvaardigheid (gevoel dat iemand eerlijk wordt behandeld) dat ontstaat door werktevredenheid.
- **Customer satisfaction:** tevreden werknemers zijn vaak vriendelijker en bij klantcontact zal dit zorgen voor klanttevredenheid. Tevreden werknemers verlaten de organisatie ook minder snel, dus klanten zullen de werknemers herkennen en vertrouwen. Dit is ook andersom (tevreden klanten zorgen voor tevreden werknemers).
- **Absenteeism:** de correlatie tussen tevredenheid en *absenteeism* (niet op werk verschijnen) is negatief, maar zwak tot matig. Dit komt doordat veel andere elementen een rol spelen bij absentie, zoals vrije dagen. Wel verzinnen ontevreden werknemers vaak redenen voor verzuim.
- **Turnover:** een tevreden werknemer zal minder snel een organisatie verlaten. Of er veel banen beschikbaar zijn, ongevraagde baanaanbiedingen en of bedrijven veel *human capital* hebben, zorgt ervoor dat *job dissatisfaction* snel leidt tot *turnover*.
- **Workplace deviance:** dit is het gedrag dat normen van de organisatie schendt, bijvoorbeeld stelen van de organisatie of extreem onproductief werken. Ontevreden werknemers uiten dit vaak, maar het is niet te voorspellen op wat voor manier.
- **Life satisfaction:** als mensen tevreden zijn met hun leven, zullen ze beter werken.

Implicaties van werktevredenheid op mondiaal niveau

Het meeste onderzoek naar werktevredenheid is uitgevoerd in de Verenigde Staten en Europa, maar het onderzoek is in mindere mate gedaald in landelijk Azië, Afrika en West-Europa. Een andere observatie is dat mensen uit verschillende culturen arbeidstevredenheid anders beoordelen, dus er kan geen enkel raamwerk zijn voor arbeidstevredenheid wereldwijd.

Slim Samengevat!

- **Attitude** bestaat uit drie componenten: het **cognitieve** deel (mening/overtuiging), het **affectieve** deel (gevoelens/emoties) en het **gedragmatige** deel (intentie tot actie); gedrag volgt vaak uit attitude, maar niet altijd;
- Bij **cognitieve dissonantie** is er tegenstrijdigheid tussen houding en gedrag; individuen zoeken naar balans, beïnvloed door belang, controle en beloning; dit verklaart bijvoorbeeld waarom mensen blijven roken ondanks negatieve attitudes;
- **Gedragintentie** wordt bepaald door: houding t.o.v. gedrag, sociale normen en waargenomen gedragscontrole; attitude leidt niet altijd tot gedrag vanwege factoren zoals self-presentation, self-perception en organisatorische rollen;
- De relatie tussen attitude en gedrag wordt versterkt of verzwakt door **modererende variabelen** zoals: belang van de attitude, specificiteit, toegankelijkheid, sociale druk en directe ervaring;
- Vijf belangrijke **werkgerelateerde attitudes**:
 - **Job satisfaction**: positief gevoel over het werk leidt tot minder verzuim en verloop;
 - **Job involvement**: sterke identificatie met het werk verhoogt prestaties, versterkt door **psychological empowerment**;
 - **Organizational commitment**: identificatie met de organisatie, bestaande uit:
 - *Affective commitment* (emotionele betrokkenheid);
 - *Continuance commitment* (kosten-batenafweging);
 - *Normative commitment* (morele verplichting);
 - **Perceived Organizational Support (POS)**: de mate waarin werknemers zich gewaardeerd voelen, leidt tot meer gewenst gedrag;
 - **Employee engagement**: hoge betrokkenheid en enthousiasme leiden tot betere prestaties, klanttevredenheid en minder verloop;
- **Werktevredenheid** wordt vaak gemeten via een globale score of facetgerichte methode; factoren die tevredenheid verhogen zijn: uitdagend werk, autonomie, variatie, probleemoplossing, feedback en sociale steun;
- **Salaris** verhoogt job satisfaction alleen tot een bepaald inkomensniveau; gewinning en sociale vergelijking beperken het effect op lange termijn; persoonlijkheid speelt een rol via **core self-evaluations**;
- Bij ontevredenheid treden vier reacties op (**exit-voice-loyalty-neglect**):
 - *Exit*: actief en destructief (organisatie verlaten);
 - *Voice*: actief en constructief (problemen aankaarten);
 - *Loyalty*: passief en constructief (afwachten);
 - *Neglect*: passief en destructief (verslechtering accepteren);
- **Gevolgen van werktevredenheid** zijn o.a.:
 - Betere **prestatie** door meer energie en motivatie;
 - Meer **Organizational Citizenship Behavior** door ervaren rechtvaardigheid;
 - Verhoogde **klanttevredenheid** door vriendelijker gedrag en continuïteit;
 - Minder **absenteeïsme** en **turnover**, hoewel andere factoren ook invloed hebben;
 - Minder **workplace deviance**, hoewel onvoorspelbaar;
 - Hogere **life satisfaction**, wat samenhangt met betere werkprestaties;
- **Culturele verschillen** beïnvloeden hoe job satisfaction wordt ervaren en beoordeeld; universele kaders zijn daardoor beperkt toepasbaar.

Hoofdstuk 4: Persoonlijkheid en waarden

Dit hoofdstuk definieert de termen van persoonlijkheid en waarden. De belangrijkste persoonlijkheidskenmerken worden geanalyseerd en het effect van persoonlijkheid en waarden op de werkplek wordt besproken. Het persoonlijkheidskader Myers-Briggs Type Indicator zal worden beoordeeld met zijn sterke en zwakke punten. Bovendien worden het Big Five-model en de vijf waarde dimensies van Hofstede geïdentificeerd.

Persoonlijkheid

Persoonlijkheid (*personality*) is naast attitudes een belangrijke factor die gedrag van individuen in organisaties kan omschrijven. Het is de totale som van manieren waarop een individu reageert en interacteert met anderen.

Voor een manager is dit erg belangrijk, want persoonlijkheidstesten geven een goed beeld van geschiktheid voor een baan en is dus van belang bij sollicitaties. Dit gebeurt vaak door **self-report surveys**, waarbij individuen zichzelf beoordelen. Dit werkt goed als ze goed gestructureerd zijn, maar er is een risico dat respondenten liegen om zichzelf in beter licht te zetten. Bovendien kan de test onnauwkeurig zijn, bijvoorbeeld als iemand een slecht humeur heeft op het moment van de test. Er kan ook gebruik worden gemaakt van **observer-rating surveys**, waarin persoonlijkheid onafhankelijk wordt getest. Iemand anders observeert de persoon en bepaalt de score. Deze blijken een betere voorspelling van succes op een baan, dan zelf-gerapporteerde vragenlijsten. Een combinatie is het beste.

Persoonlijkheidsbepalingen

Persoonlijkheid ontstaat door erfelijke factoren en omgevingsfactoren. De erfelijke factoren, **heredity**, schijnen meer invloed te hebben. Dit zijn factoren die meegekregen zijn vanaf de geboorte: de biologische, fysiologische en psychologische factoren, ook wel de **genen**. Eigenschappen als verlegenheid, agressie en angst kunnen bijvoorbeeld hieruit voortkomen. Uit een onderzoek met eenenige tweelingen is gebleken dat de persoonlijkheid van eenenige tweelingen die gescheiden opgevoed zijn, minder van elkaar verschillen dan persoonlijkheden van zussen of broers die in hetzelfde milieu opgevoed waren.

Persoonlijkheid kan veranderen. Bijvoorbeeld de afhankelijkheid die vermindert als iemand ouder wordt. Dit gebeurt echter bij veel mensen, dus de mate van afhankelijkheid zal bij oudere mensen ook gelijk zijn. Wel geldt dat als iemand nu afhankelijker is dan een ander persoon op dezelfde leeftijd, hij over tien jaar alsnog afhankelijker is.

Een persoon kan omschreven worden met eigenschappen. Als iemand de eigenschappen weergeeft in veel situaties, zijn het **personality traits**. Het zijn dus eigenschappen die het gedrag van een individu beschrijven.

Voor het toekennen van eigenschappen zijn twee modellen ontwikkeld: de *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* en het *Big Five Model*.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Dit is een persoonlijkheidstest die mensen vraagt hoe ze zouden handelen of hoe ze zich zouden voelen in situaties. Het betreft dus de persoonlijke voorkeuren. Afhankelijk van hun antwoorden worden mensen vervolgens geclassificeerd als extravert of introvert (E of I), aanvoelen of intuïtief (S of N), denken of voelen (T of F) en beoordelen of waarnemen (J of P). Een persoon is dan vier letters, bijvoorbeeld ESFP. De voorwaarden zijn als volgt gedefinieerd:

- **Extroverted vs. introverted:** extravert betekent sociaal en assertief, terwijl introverte personen stil en verlegen zijn.
- **Sensing vs. intuitive:** sensing betekent praktisch, geroutineerd, geordend en gefocust op detail, terwijl intuïtief betekent dat mensen kijken naar het geheel en vertrouwen op onbewuste processen.

- **Thinking vs. feeling:** denkers gebruiken redenering en logica om problemen op te lossen, terwijl feeling types op persoonlijke waarden en emoties vertrouwen.
- **Judging vs. perceiving:** beoordelende types hebben graag controle en willen een gestructureerde, geordende wereld, terwijl waarnemende personen flexibel en spontaan zijn.

Een **nadeel** aan MBTI is dat er geen middenweg tussen de eigenschappen bestaat en dat er geen relatie is tussen de types en werkprestaties, dus managers zullen het niet snel als **selection tool** gebruiken.

Big Five Model

Deze persoonlijkheidstest beweert dat er vijf basisdimensies zijn die de variatie in menselijke persoonlijkheden omvat. De factoren zijn:

- **Extraversion:** dit gaat over hoe comfortabel iemand is met relaties. Extraverte personen zijn spraakzaam, assertief en sociaal, introverte personen zijn terughoudend, timide en stil.
- **Agreeableness:** deze dimensie betreft het samenwerken met anderen. Een hoge score indiceert dat iemand coöperatief, warm en vertrouwend is, terwijl een lage score betekent dat iemand koud, vijandig en onaangenaam is.
- **Conscientiousness:** dit is een maatstaf van betrouwbaarheid. Een hoge score betekent dat iemand verantwoordelijk, georganiseerd, betrouwbaar en constant is, terwijl een lage score gaat over iemand die snel afgeleid, niet georganiseerd en onbetrouwbaar is.
- **Emotional stability:** dit gaat over de stressbestendigheid van iemand. Een emotioneel stabiel persoon is kalm en zelfverzekerd, terwijl een persoon die hier laag scoort (*neuroticism*) nerveus, bang, depressief en onzeker is.
- **Openness to experience:** dit betreft of iemand geïnteresseerd en gefascineerd is door nieuwe dingen. Open mensen zijn creatief, nieuwsgierig en artistiek, terwijl gesloten mensen conventioneel zijn en voorkeur hebben voor bekende en vertrouwde dingen.

Het *Big Five Model* heeft relaties gevonden tussen de dimensies en andere factoren, zoals *job performance*. Per baan hangt het er echter wel vanaf of de eigenschap belangrijk is.

- **Conscientiousness:** deze personen doen meer hun best, zijn gedisciplineerd en georganiseerd. Deze personen leveren betere prestaties, kunnen beter leiden en leven over het algemeen langer. Er worden vaak wijzere keuzes gemaakt. Ze zijn alleen vaak minder creatief en passen zich niet snel aan.
- **Extraversion:** deze personen hebben vaak betere interpersoonlijke vaardigheden, betere uiting van emoties en zijn sociaal dominant. Hierdoor zullen ze goede leiderschapsvaardigheden, hogere werk- en levenstevredenheid hebben en betere prestaties in groepen of bij veel interactie leveren. Een nadeel is dat ze impulsiever zijn, zich risicovoller gedragen en vaker absent zijn dan introverte mensen.
- **Emotional stability:** deze mensen zijn vaak positief en niet erg hypervigilant. Hypervigilant is dat mensen snel zoeken naar problemen en tekens van gevaar. Hierdoor is het stressniveau lager en de tevredenheid op het werk en in het leven hoger. Echter nemen mensen met een lage emotionele stabiliteit snellere en betere beslissingen in een slechte bui, dan mensen met een hoge stabiliteit in een slechte bui.
- **Openness to experience:** deze personen leren meer, zijn creatiever en flexibeler dan mensen die daarvoor gesloten zijn. Dit zorgt ervoor dat deze personen effectieve leiders zijn, zich goed kunnen aanpassen aan verandering en prestaties tijdens trainingen kunnen verbeteren.
- **Agreeableness:** een persoon die hier hoog op scoort, zal sneller aardig gevonden worden en meegaand zijn, waardoor er betere prestaties zijn in banen waar samenwerking of interactie vereist is en ze minder *deviant behaviour* zullen vertonen. Er is grote mate van volgzzaamheid. Wel zijn het vaak slechte onderhandelaars.

Overige belangrijke personality traits

Core self-evaluation: dit beschrijft de mate waarin iemand tevreden is met zichzelf, zichzelf bekwaam en effectief vindt en vindt of hij controle heeft over de omgeving. Een positieve *core self-evaluation* zorgt ervoor dat iemand beter presteert, want er worden hogere doelen gesteld en iemand heeft een beter doorzettingsvermogen.

Machiavellianism: dit is de mate waarin iemand pragmatisch en emotioneel afstandelijk is en gelooft dat doelen, de middelen rechtvaardigen ("als het werkt, gebruik het"). **High Machs** manipuleren meer, winnen meer en kunnen anderen snel overtuigen. Ze vinden hun banen minder leuk, zijn sneller gestrest door het werk en voeren vaker *deviant behaviour* uit. Er zijn factoren die de uitkomsten van deze personen modereren:

- *Face-to-face interactie* in plaats van indirect contact;
- Situaties met weinig regels, waar ruimte is voor verbetering;
- Emotionele betrokkenheid van **Low Machs**, waardoor zij niet focussen op winnen.

Onderhandelingsposities of posities waarbij winnen wordt beloond, zijn geschikt voor High Machs.

Narcissism: dit is de neiging om arrogant te zijn, zichzelf heel belangrijk te vinden en extreme bewondering nodig te hebben. Deze persoon staat graag in het middelpunt van aandacht. Ze kijken vaak neer op anderen om zichzelf beter in te schatten dan ze eigenlijk zijn. Het zijn charismatische leiders en hebben betere psychologische gezondheid, maar ze zijn vaak minder effectief, vooral bij anderen helpen. Bedrijven met narcistische CEO's nemen meer risico's en hoe het bedrijf presteert, varieert erg. Uiteindelijk presteren de bedrijven ongeveer even goed, dus lijkt het niet uit te maken of de CEO narcistisch is.

Self-monitoring: deze eigenschap meet of iemand het vermogen heeft om gedrag aan te passen aan externe, situationele factoren. Als iemand hier hoog scoort, let diegene veel op andermans gedrag en past de persoon zich snel aan, in elke situatie wordt weer ander gedrag vertoond. Bij een lage score is er veel consistentie in verschillende situaties. Mensen met een hoge score presteren vaak beter, krijgen sneller promoties en bezetten vaak centrale posities in een organisatie.

Risk taking: de mate waarin iemand risico's neemt, bepaalt hoelang het duurt voordat managers beslissingen nemen en hoeveel informatie ze hiervoor nodig hebben. Per baan is het verschillend welke mate gewenst is. Er is een verschil in de mate van bereidheid om risico's of veranderingen voor elk individu te nemen. De beschikbare tijd en de verstrekte informatie is van invloed op de bereidheid van een manager om risico's te nemen en beslissingen te nemen. Uit recent onderzoek is gebleken dat managers in grote organisaties meer risico willen nemen dan ondernemers.

Type A/B personality

Type A personality: deze persoon is op een agressieve manier betrokken bij een voortdurende strijd om steeds meer te doen in minder tijd en als het nodig is de pogingen van anderen hierbij tegengaan. **Type B personality** is het tegenovergestelde en voelt nauwelijks tijdsdruk. Type A's worden sneller aangenomen dan type B's, want ze hebben meer motivatie, betere bekwaamheid en meer drive dan B's.

Vijf kenmerken van type A:

- Ze zijn altijd snel in beweging;
- Ze zijn ongeduldig;
- Ze proberen meer dan twee dingen tegelijk te doen;
- Ze kunnen vrije tijd niet goed aan;
- Ze zijn geobsedeerd door nummers, waarbij succes wordt gemeten in hoeveel ze bezitten.

Proactive personality: zij identificeren mogelijkheden, laten initiatief zien, ondernemen actie en gaan door totdat betekenisvolle verandering optreedt. Zij hebben meer kans op succes, want ze creëren situaties op het werk en beïnvloeden dit in hun voordeel.

Naast deze persoonlijke eigenschappen is **goal orientation** ook een belangrijk concept als er wordt gekeken naar hoe gedrag in organisaties ontstaan. *Goal orientation* is de neiging om doelen te stellen in prestatie-omgevingen. De kinderpsycholoog Dweck heeft een onderzoek gedaan bij kinderen, waarbij ze iets moesten bouwen. Als het lukte, werden ze enthousiast en wilden ze meer leren. Als ze faalden, werden ze gefrustreerd en overtuigd dat ze het niet konden doen. Er zijn diverse methoden van *goal orientation*:

- **Learning orientation:** competentie ontwikkelen en bepaalde taken kunnen uitvoeren;
- **Performance approach orientation:** laten zien dat je beter wil presteren dan anderen;
- **Performance avoid orientation:** voorkomen dat je slechter presteert dan anderen.

Een manager kan deze *goal orientation* beïnvloeden door bijvoorbeeld een werknemer te belonen aan de hand van de prestaties.

Persoonlijkheid en situaties

Naast **erfelijkheid** (*heredity*) speelt de omgeving ook een rol bij het ontwikkelen van de persoonlijkheid. Bepaalde eigenschappen en hun effect op gedrag in organisaties hangen af van de situatie. Hiervoor zijn twee theorieën: de *Situation-strength theory* en de *Trait Activation Theory (TAT)* belangrijk.

Situation-strength theory

Deze theorie stelt dat de sterkte van de situatie bepaalt hoe persoonlijkheid zich uit in gedrag. De sterkte van de situatie kan omschreven worden als de mate waarin normen, standaarden en aanwijzingen gepast gedrag veroorzaken. **Sterke situaties** zorgen ervoor dat het juiste gedrag wordt vertoond door duidelijk te laten zien wat het juiste gedrag is en het verkeerde gedrag te ontmoedigen.

Zwakke situaties geven meer vrijheid om persoonlijkheid te uiten, dus hier kan persoonlijkheid het gedrag beter voorspellen. De sterkte wordt gemeten op vier elementen in organisaties en hoe hoger de elementen, hoe sterker de situatie:

- **Duidelijkheid** (*clarity*): zijn de taken en verantwoordelijkheden beschikbaar en duidelijk?;
- **Consistentie** (*consistency*): zijn de taken en verantwoordelijkheden verenigbaar met elkaar? Richten ze zich op hetzelfde gewenste gedrag?;
- **Beperkingen** (*constraints*): is de vrijheid over gedrag en beslissingen beperkt door factoren buiten de controle van het individu?;
- **Gevolgen** (*consequences*): hebben de beslissingen en acties belangrijke gevolgen voor de organisatie en de belanghebbenden?

Sterke situaties zijn niet altijd gewenst, want organisaties met ontelbare regels en streng gecontroleerde processen zorgen ervoor dat men gedemotiveerd wordt en zich gaat vervelen. Ook door persoonlijkheidsverschillen werken sterke situaties niet voor elke persoon en ze kunnen creativiteit, initiatief en discretie onderdrukken. Er moet dus een balans gecreëerd worden.

Trait Activation Theory (TAT)

Dit is de theorie die voorspelt dat sommige situaties of gebeurtenissen een eigenschap meer activeren dan andere situaties. Een baan als therapeut, waarbij sociale vaardigheden vereist zijn, scoort hoger op extraversie en *agreeableness* dan een baan als software programmeur bijvoorbeeld. Bij deze situaties worden andere eigenschappen geactiveerd. Een ander voorbeeld is dat een baan waarbij er veel deadlines zijn, zoals een *editor* of *broadcast news analyst*, die meer *conscientiousness* heeft en emotioneel stabiel is, beter zou moeten presteren in zijn baan dan een wiskundige, waarbij er weinig tijdsdruk is en deze eigenschappen minder vereist zijn.

Waarden

Waarden (*values*) zijn overtuigingen van wat gewenst is. Dit kan gaan over specifiek gewenst gedrag en over specifiek gewenste doelen die men in het leven wil bereiken, dus hoe men leeft. Ze bevatten een oordelend element, omdat ze bevatten wat iemand juist of verkeerd vindt. Het bevat een inhoud en intensiteit attribuut, waarbij **inhoud** (*content attribute*) gaat over welke manier van gedrag belangrijk is, terwijl **intensiteit** (*intensity attribute*) gaat over hoe belangrijk het is. Waarden worden gerangschikt en dan ontstaat er een **value system**. Dit is de hiërarchie gebaseerd op het rangschikken van de waarden van een individu op basis van de intensiteit. Waarden zijn vaak stabiel en ontstaan in de eerste jaren na de geboorte. Kinderen leren welk gedrag altijd goed en fout is.

Voor GIO zijn waarden erg belangrijk, want ze vormen de basis voor het begrijpen van houdingen en percepties. Ook hebben ze vaak invloed op het gedrag van een persoon. Volgens Rokeach kunnen waarden geclassificeerd worden in twee groepen van waarden, die elk achttien items bevatten.

Deze waarden staan in de **Rokeach Value Survey (RVS)**:

- **Terminal values:** deze waarden reflecteren gewenste doelen die iemand wil bereiken in zijn leven, bijvoorbeeld wijsheid en een comfortabel leven;
- **Instrumental values:** deze waarden bepalen het gewenste gedrag en zijn middelen om de *terminal values* te bereiken, bijvoorbeeld ambitie en verantwoordelijkheid.

Hedendaagse werk waarden

Het blijkt dat waarden van mensen afhankelijk verschillen van aspecten als generatie en cultuur. Het is daarom lastig om een lijst te geven met gemeenschappelijke waarden. Toch blijkt dat samenwerking een van de hoogst gerankte waarden is. Verder zijn verschillen in leeftijd, geslacht, opleiding en baan onderzocht op het gebied van waarden. Mannen vinden welvaart vaak belangrijker, terwijl vrouwen werkrelaties belangrijker vinden. Progressie en persoonlijke groei wordt vaak belangrijker gevonden door jongere werknemers in verhouding tot oudere werknemers. Daarnaast vinden hogeropgeleiden waarden die gerelateerd zijn aan uitdaging en *career advancement* belangrijker en lager opgeleiden vinden tastbare factoren, zoals salaris vaak belangrijker. Binnen groepen is er veel variatie, maar bepaalde groepen hebben dezelfde waarden, wat belangrijk is in het voorspellen en uitleggen van gedrag.

Waarden en de werkomgeving

De waarden en persoonlijkheid kunnen gelinkt worden aan de werkomgeving. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee begrippen, waarbij het tweede begrip steeds belangrijker wordt voor managers, want de flexibiliteit en relatie tussen een werknemer en het geheel is belangrijker.

De **Personality-job fit theory** beschrijft zes persoonlijkheidstypen en stelt dat de fit tussen persoonlijkheidstype en de werkomgeving bepaalt of er *satisfaction* en *turnover* is. De theorie beweert dat tevredenheid het hoogste en *turnover* het laagste is, wanneer de persoonlijkheid samenhangt met de baan van het individu. De onderzoeker van de theorie, John Holland, ontwierp het hexatonische diagonaal. Hoe dichter twee oriëntaties bij elkaar liggen in het diagram, hoe beter ze samen zullen gaan. Bijvoorbeeld E en S gaan goed samen, terwijl R en S slecht samengaan.

De zes persoonlijkheidstypen zijn als volgt:

- **Realistic:** er is een voorkeur voor fysieke activiteiten, waarbij vaardigheden, coördinatie en kracht vereist zijn, bijvoorbeeld een boer;
- **Investigative:** er is een voorkeur voor activiteiten waarbij denken, organiseren en begrijpen nodig zijn, bijvoorbeeld een wiskundige;
- **Social:** het helpen en ontwikkelen van anderen is hierbij van toepassing, bijvoorbeeld een leraar;
- **Conventional:** deze persoon heeft een voorkeur voor gereguleerde en geordende werkzaamheden, bijvoorbeeld een accountant;

- **Enterprising:** geeft voorkeur aan verbale activiteiten met mogelijkheden om anderen te beïnvloeden en macht te verkrijgen, bijvoorbeeld een advocaat;
- **Artistic:** er wordt voorkeur gegeven aan dubbelzinnige activiteiten waar creativiteit in geuit kan worden, bijvoorbeeld een schilder.

Bij de **person-organization fit** wordt er gekeken naar de relatie tussen de persoon en de gehele organisatie in plaats van de specifieke baan. Mensen zouden zich aangetrokken voelen tot organisaties die bij hun persoonlijkheid en waarden passen (*value congruence*). Hiermee kunnen werknemers geselecteerd worden die bij de cultuur van de organisatie passen, waardoor er een lagere *turnover* en hogere tevredenheid zal zijn.

Globale implicaties

Het **Hofstede model (1980)** is het meest gebruikte model om verschillen in waarden te analyseren tussen culturen. Er zijn vijf dimensies:

1. **Power distance:** dit is de mate waarin een gemeenschap accepteert dat macht in instituties en organisaties oneven verdeeld is. Bij een lage score wordt er gestreefd naar gelijkheid en mogelijkheden binnen de organisatie. Bij een hoge score zullen minder machtige leden van de organisaties accepteren en verwachten dat macht niet gelijk verdeeld is.
2. **Individualism vs. collectivism: individualisme** (individueel belang) betreft de mate waarin mensen liever individueel handelen en **collectivisme** (groepsbelang) geeft de mate aan waarin mensen voor elkaar zorgen en elkaar beschermen in een hecht sociaal kader.
3. **Masculinity vs. femininity:** dit gaat over de manier waarop emotionele rollen tussen het geslacht zijn verspreid, waarbij stereotypen belangrijk zijn. **Masculinity** is de mate waarin de cultuur traditionele mannelijke rollen prefereert, zoals macht, ambitie, controle en het behalen van doelen. Mannen domineren hier. **Femininity** is de andere zijde, waarbij er weinig onderscheid tussen mannen en vrouwen is, vrouwen gelijk worden behandeld als mannen en interpersoonlijke relaties belangrijk zijn.
4. **Uncertainty avoidance:** dit is in hoeverre de gemeenschap zich bedreigd voelt door onzekerheid en dubbelzinnige situaties en deze probeert te vermijden. Het betreft ook de structuur: een hoge score zal veel wetten en controles hebben om onzekerheid te vermijden. Er wordt gekeken naar hoe men omgaat met onbekende situaties en onverwachte gebeurtenissen en hoe men reageert op verandering.
5. **Long-term vs. short-term orientation:** een **langetermijnnoriëntatie** bekijkt de toekomst en waardeert doorzettingsvermogen, beloningen en spaarzaamheid, terwijl een **kortetermijnnoriëntatie** het verleden en de huidige situatie benadrukt en deze cultuur focust op het vervullen van sociale verplichtingen, waarbij wordt gekeken naar traditie en mogelijkheden. Veranderingen worden hier meer geaccepteerd. Het is ook wel **cirkel** (korte termijn) versus **lineair** (lange termijn).

Naast Hofstede is er ook het **GLOBE framework** om culturen te analyseren. Dit kader bestaat uit negen dimensies, waar de vijf Hofstede dimensies onderdeel van zijn. Verder zijn er ook nog vier andere dimensies, zoals **humane orientation** (in hoeverre een gemeenschap beloningen geeft aan mensen die onzelfzuchtig, gul en aardig zijn) en **performance orientation** (de mate waarin een gemeenschap mensen beloont voor prestatieverbetering en uitstekendheid).

Slim Samengevat!

- **Persoonlijkheid** is de som van gedragingen en reacties, grotendeels bepaald door **erfelijkheid** en deels door omgeving; gemeten via **self-report** of **observer-rating surveys**, waarbij een combinatie het meest betrouwbaar is;
- De **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** classificeert personen op vier dimensies (E/I, S/N, T/F, J/P), maar mist wetenschappelijke validiteit en voorspelt geen werkprestatie;
- Het **Big Five Model** omvat vijf stabiele persoonlijkheidsdimensies:
 - **Conscientiousness**: betrouwbaar en gedisciplineerd; voorspelt prestaties en leiderschap positief;
 - **Extraversion**: sociaal en assertief; effectief in teams en leiderschapsrollen;
 - **Emotional stability**: kalm en stressbestendig; positief voor welzijn;
 - **Agreeableness**: meegaand en vriendelijk; goed voor samenwerking, minder voor onderhandeling;
 - **Openness**: creatief en nieuwsgierig; bevordert leervermogen en aanpassing;
- Belangrijke aanvullende traits zijn:
 - **Core self-evaluation**: positief zelfbeeld bevordert prestaties;
 - **Machiavellianism** en **narcissism**: effectief in bepaalde contexten, maar risico op deviant gedrag;
 - **Self-monitoring**: gedragsaanpassing leidt tot betere loopbanen;
 - **Type A**: prestatiegericht en ongeduldig, tegenover **Type B**: relaxed en reflectief;
 - **Proactieve persoonlijkheid** en **risk taking** beïnvloeden initiatief en besluitvorming;
- **Gedrag is situatie-afhankelijk**; volgens de **situation-strength theory** onderdrukt een sterke situatie persoonlijkheidseffecten; bij **trait activation** worden eigenschappen geactiveerd door passende context;
- **Waarden** zijn overtuigingen over wat wenselijk is; volgens **Rokeach** onderscheiden we:
 - *Terminal values*: gewenste einddoelen (bv. geluk)
 - *Instrumental values*: gedragswijzen om doelen te bereiken (bv. eerlijkheid);
- **Personality-job fit** (Holland) stelt dat tevredenheid en retentie hoger zijn bij een goede match tussen persoonlijkheid en werkomgeving; zes types: realistic, investigative, social, conventional, enterprising en artistic;
- **Person-organization fit** focust op waarde-overeenstemming tussen persoon en organisatie; dit voorspelt hogere tevredenheid en lagere verloopintentie;
- **Hofstede's vijf cultuurdimensies** verklaren waardeverschillen tussen landen: **power distance**, **individualism vs. collectivism**, **masculinity vs. femininity**, **uncertainty avoidance**, en **long-/short-term orientation**;
- Het **GLOBE-model** breidt Hofstede uit met o.a. **humane orientation** en **performance orientation**, gericht op internationale organisatiecontexten.

Oefenvragen week 1

Oefenvraag 1

Mintzberg definieerde managementrollen. Welke rol beschrijft een persoon die een netwerk van interne en externe contacten kan maken en onderhouden, waardoor de manager wordt voorzien van informatie en gunsten?

- A. Ondernemer
- B. *Liaison*
- C. Disseminator
- D. Leider

Oefenvraag 2

Wat is een managementvaardigheid volgens Robert Katz?

- A. Netwerkvaardigheden
- B. Planning vaardigheden
- C. Conceptuele vaardigheden
- D. Beslissingsvaardigheden

Oefenvraag 3

Volgens het onderzoek van Luthans omvatten managementactiviteiten traditioneel management, communicatie, human resource management en netwerken. Wie besteedt de meeste tijd aan netwerkactiviteit?

- A. Gemiddelde manager
- B. Succesvolle manager (d.w.z. gedefinieerd in termen van de snelheid van promotie)
- C. Effectieve manager (d.w.z. gedefinieerd in termen van kwantiteit en kwaliteit van de prestaties)
- D. Inferieure manager

Oefenvraag 4

Om menselijk gedrag te voorspellen, is het het beste om intuïtieve meningen aan te vullen met informatie die daarvan is afgeleid. Welke theorie hoort bij deze stelling?

- A. Eerdere ervaring
- B. Directe observatie
- C. Organisatietheorie
- D. Systematische studie

Slim Academy Tip!

Soms weet je niet zeker welke van de antwoorden correct is. Probeer in dat geval trefwoorden te vinden die kunnen bepalen of een vraag goed of fout is. Zorg ervoor dat je elk deel van de vraag leest om dingen te ontdekken die mogelijk onjuist zijn. Als je dan nog steeds niet zeker van je zaak bent, probeer dan degene te kiezen die je het meest juist lijkt.

Oefenvraag 5

Welke van de volgende opties is het beste voor de *deep-level diversity*?

- A. Werknemers die afgestudeerd zijn met een diploma in bedrijfsmanagement.
- B. Werknemers die Spaans spreken en dezelfde religieuze waarden delen.
- C. Medewerkers die uitdagingen zoeken in opdrachten en graag samenwerken.
- D. Medewerkers van midden dertig met 10 jaar werkervaring in de uitgeefbranche.

Oefenvraag 6

Er zijn verschillende dimensies van intellectueel vermogen. Welke van de onderstaande is NIET een van hen (zoals besproken in het boek en de lezing)?

- A. Uitgebreide ruzie (*comprehensive arguing*)
- B. Nummer geschiktheid (*number aptitude*)
- C. Perceptuele snelheid (*perceptual speed*)
- D. Deductieve redenering (*deductive reasoning*)

Oefenvraag 7

Welke van de volgende is het beste voorbeeld van spot als een instrument voor discriminerende behandeling in organisaties?

- A. De supervisor van Rifka stereotypeert Rifka vaak vanwege haar etnische afkomst en maakt grapjes over haar etniciteit.
- B. Omdat ze aanzienlijk ouder is dan de rest van haar team, nodigen Hannah's collega's haar vaak niet uit voor team-lunches of informele teambijeenkomsten.
- C. De baas van Joan stelt onmogelijke doelen en berispt haar voor haar collega's als ze ze niet op tijd haalt.
- D. De meeste collega's van Leanne zijn mannelijk en delen ongepaste grappen op kantoor.

Oefenvraag 8

_____, die opzettelijk of onopzettelijk kan voorkomen, verwijst naar het weghouden van bepaalde mensen op een werkplek van kansen op werk, sociale evenementen, discussies of informele begeleiding.

- A. Spot
- B. Negeren
- C. Pesten
- D. Uitsluiting

Antwoorden week 1

Oefenvraag 1

Het antwoord is B.

Liaison is verantwoordelijk voor het onderhouden van een netwerk van externe contacten die gunsten en informatie verstrekken. Een ondernemer is vaak iemand die voor zichzelf werkt en dus niet een manager hoeft te voorzien van informatie en gunsten. Een disseminator is iemand die informatie verspreidt. Een leider is iemand die een groep mensen begeleidt.

Oefenvraag 2

Het antwoord is C.

Onderzoekers hebben een aantal vaardigheden geïdentificeerd die zich onderscheiden van niet-effectieve managers: technische, menselijke en conceptuele vaardigheden. Conceptuele vaardigheden zijn het mentale vermogen om complexe situaties te analyseren.

Oefenvraag 3

Het antwoord is B.

De hoeveelheid tijd die succesvolle managers aan netwerken besteedt heeft de grootste relatieve bijdrage aan succes geleverd. Op basis van het cijfer in het boek hebben succesvolle managers 48% van hun tijd besteed aan de netwerkactiviteiten.

Oefenvraag 4

Het antwoord is D.

Systematisch onderzoek en *evidence-based management* (EBM) dragen bij aan de intuïtie en vullen die "onderbuikgevoelens" aan. Omdat EBM niet als antwoordoptie wordt vermeld, hebben we geen problemen met twee juiste antwoorden.

Oefenvraag 5

Het antwoord is C.

Deep-level diversity vertegenwoordigt verschillen in belangrijke kenmerken zoals persoonlijkheid en waarden die worden gedefinieerd als mensen elkaar beter leren kennen. Het boek biedt een perspectief dat betrokkenheid bij gezinnen, een gemeenschappelijke manier van denken over de problemen, de bereidheid om samen te werken en de interesse in internationale opdrachten in de toekomst, goede voorbeelden zijn van diepgaande diversiteit.

Oefenvraag 6

Het antwoord is A.

Er zijn zeven dimensies van intellectueel vermogen, waarbij de uitgebreide ruzie wordt weggelaten. Let op het woord 'NIET' in de vraag, omdat dit tot verwarring van het juiste antwoord kan leiden.

Oefenvraag 7

Het antwoord is A.
Spot wordt gedefinieerd als een vorm van discriminatie waarbij grappen of negatieve stereotypen worden gemaakt. De supervisor van Rifka maakt grapjes over haar vanwege haar etnisch erfgoed dat het meest overeenkomt met de definitie van spot. Het antwoord D lijkt misschien ook een optie, maar er wordt niet vermeld of de grappen over Leanne of onder hen worden gemaakt.

Oefenvraag 8

Het antwoord is D.
Uitsluiting beschrijft de uitsluiting van bepaalde mensen van vacatures, discussies over sociale evenementen. Het kan onbedoeld optreden.

Alle andere oefenvragen die horen bij dit vak kan je na aanschaf vinden in de online oefenmodule in onze app.

Nawoord

Benieuwd naar de hele samenvatting? Ontdek het aanbod op onze website!

Nog meer zelfvertrouwen nodig voor je examen? Overweeg een abonnement en krijg één maand gratis! Zo krijg je alles automatisch op de mat geleverd en uiteraard in onze Slim Academy app. Zo bespaar je al snel meer dan 50% ten opzichte van losse samenvattingen. Ga naar slimacademy.nl en selecteer je opleiding en jaar voor meer informatie.

In onze app kan je:

- Zoeken door al je samenvattingen
- Notities maken
- Tekst highlighten/markeren
- Feedback of fouten meteen doorgeven aan de auteur
- Oefenen met open en gesloten vragen en je eigen score berekenen
- Oefenen met flashcards
- Vakken afronden en je behaalde cijfer toevoegen

Ga naar app.slimacademy.nl of download de Slim Academy app om van start te gaan!

 **Tip:** Gebruik de code **STAR-ABO** op SlimAcademy.nl en ontvang je **eerste maand gratis** bij een abonnement als je lid bent bij de **STAR!**

Vragen? Feedback? Bij ons werken?

Whatsapp ons via 06 81 60 19 60, mail naar klantenservice@slimacademy.nl of join de Whatsappgroep hieronder om je medestudenten om hulp te vragen!

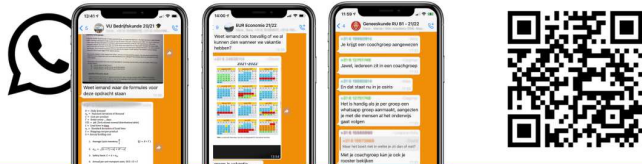
Blijf verder op de hoogte via TikTok of Instagram **@SlimAcademy.nl** of bezoek onze website.

We wensen je veel succes met studeren en bij het halen van jouw tentamens!

Team Slim Academy

JOIN DE WHATSAPP GROEP

- ✓ Chat met jouw mede-studenten
- ✓ Stel al jouw (studie)vragen aan onze studie-experts
- ✓ Krijg extra oefenvragen om jouw kennis te testen
- ✓ Krijg gratis voorbeeldsamenvattingen



Let op: Nadruk en het delen van de samenvatting met derden is uiteraard verboden. De samenvatting is geschreven naar eigen inzicht van de auteur. Gebruik het daarom als aanvulling op de stof, niet als vervanging.

Want to make your student life unforgettable?

Join STAR now!

What we are offering:

- International study trips
- Access to a high-value network
- Outstanding social events
- Opportunities to find unique jobs (STAR Management Week & Erasmus Recruitment Days)
- Study support & CV boosting activities

What we are asking from you:

- A good vibe

Interested?

Scan the QR code for more information!



