

HOOFDSTUK 1

Inleiding op gedrag in organisaties

NA BESTUDERING VAN DIT HOOFDSTUK BEN JE IN STAAT OM:

1. een definitie te geven van het wetenschappelijk onderzoeksgebied 'gedrag in organisaties' (GiO);
2. de toegevoegde waarde van bestudering van GiO toe te lichten;
3. de belangrijkste gedragswetenschappelijke disciplines die aan GiO bijdragen te benoemen;
4. te laten zien waarom er maar weinig absolute waarheden van toepassing zijn op GiO;
5. te beschrijven hoe de concepten van GiO het functioneren van organisaties kunnen beïnvloeden;
6. uitdagingen en kansen te benoemen voor managers bij het toepassen van de GiO-concepten;
7. de drie analyseniveaus in het GiO-model te vergelijken;
8. de belangrijkste vaardigheden die je tijdens je bestudering van GiO hebt opgedaan en die bij andere studierichtingen of toekomstige carrières van pas komen te beschrijven.

Aan het begin van dit (digitale) boek vraag je je misschien af wat gedrag in organisaties is en waarom het voor jou belangrijk is. We definiëren gedrag in organisaties (GiO) na deze inleiding, en starten met het einddoel voor ogen: het belang van GiO en wat het bestuderen van GiO jou te bieden heeft.

Historisch gezien is er in het curriculum van bedrijfskundige opleidingen relatief weinig aandacht geweest voor menselijk gedrag in organisaties. Misschien verrast dit je, want mensen maken de organisatie.¹ Organisaties zijn slechts zo effectief als de mensen waaruit ze bestaan. Moeten we niet proberen mensen op de werkvloer te begrijpen, doorkrijgen hoe we beslissingen nemen, communiceren en met elkaar omgaan? In de afgelopen decennia hebben bedrijfskundige opleidingen en organisaties zich gerealiseerd dat interpersoonlijke vaardigheden een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de effectiviteit van een manager. Het begrijpen van GiO is nu belangrijker dan ooit. We bevinden ons midden in een soort GiO-revolutie, die jaar na jaar aan kracht wint. Zoals opgemerkt in het rapport Deloitte Global Business Trends 2016, hebben organisaties ingezien dat ze moeten begrijpen 'wat mensen ertoe brengt om bij een organisatie te gaan werken, daar goed te presteren en te blijven; wie waarschijnlijk

succesvol zal zijn; wie de beste leiders zullen zijn; en wat er nodig is om klantenservice en innovatie van de hoogste kwaliteit te leveren'.²

Ook voor je eigen werksucces en loopbaan is kennis van GiO en interpersoonlijke vaardigheden cruciaal. Volgens Jeff Weiner, voormalig Chief Executive Officer (CEO) van LinkedIn, is 'communicatie het belangrijkste vaardigheidstekort in ... grote steden in de Verenigde Staten'.³ Het is ook relevant voor bijna elke baan: een onderzoek door Monster (een wereldwijd opererend uitzendbureau) analyseerde bijna een miljoen vacatures om te bepalen welke vaardigheden het meest gewild zijn bij sollicitanten.⁴ Communicatieve vaardigheden stonden boven aan de lijst, gevolgd door andere GiO-gerelateerde vaardigheden, waaronder probleem-oplossend vermogen en beïnvloedingsvaardigheden. Bovendien zijn deze vaardigheden ook noodzakelijk voor je loopbaan. Uit een enquête onder meer dan 2100 financieel directeurs in twintig sectoren bleek dat een gebrek aan interpersoonlijke vaardigheden de belangrijkste reden is waarom sommige werknemers maar niet hogerop komen.⁵ Uiteindelijk kan GiO je voorzien van tools die cruciaal zijn voor succes en promotie. In dit boek besteden we speciale aandacht aan hoe de kennis en praktijk van GiO je kan helpen om (1) analytisch en kritisch te denken, (2) betere beslissingen te nemen, (3) effectiever met anderen te communiceren en samen te werken, en (4) op de werkvloer sociale verantwoordelijkheid te tonen. Onderzoek heeft aangetoond dat dit soort 'inzetbaarheidsvaardigheden' zeer gewaardeerd en gewild zijn bij werkgevers, en dat een gebrek aan deze vaardigheden kan leiden tot problemen op het werk.⁶

Allereerst kan het inzetten van GiO-principes vanuit organisatorisch oogpunt helpen om een werkvloer om te vormen van 'good to great', met een positieve impact op het bedrijfsresultaat. Het internationale instituut Great Place to Work meet jaarlijks de beleving van medewerkers, managers en klanten van deelnemende bedrijven als basis voor het predicaat 'Great place to work'. Bedrijven met dat predicaat zijn in het voordeel bij het werven en behouden van goed functionerend personeel en blijken superieure financiële prestaties te leveren als gevolg van hun aandacht voor gedrag in organisaties.⁷ Een voorbeeld uit de top vijftien van 2025 in Nederland in de categorie 'medium' is ICM Opleidingen en trainingen, voorbeelden in de categorie 'mid large' zijn HelloFresh en Univé Dichtbij, en in de categorie 'large' scores Hilton, DHL Express en Specsavers hoog. Zowel in Nederland als België staat DHL Global Forwarding, Freight in de top tien in de categorie 'mid/extra large', en in België staat in deze categorie ook HEMA.⁸ Ten tweede helpt het ontwikkelen van de interpersoonlijke vaardigheden bij managers organisaties om goed presterende werknemers aan te trekken en te behouden, wat belangrijk is omdat uitmuntende werknemers altijd schaars zijn en duur om te vervangen. Ten derde hangt de kwaliteit van de relaties op de werkvloer sterk samen met de werktevredenheid, stress en het verloop onder werknemers. Uit een onderzoek onder honderden werkomgevingen en meer dan 200.000 respondenten bleek dat positieve sociale relaties tussen collega's en leidinggevendens sterk verband hielden met algehele werktevredenheid, minder stress op het werk en een lagere intentie om ontslag te nemen.⁹ Positieve werkrelaties helpen werknemers om zich te ontplooiën, wat leidt tot verbeteringen in de tevredenheid over werk en privéleven, positieve emoties op het werk en het gevoel bij werknemers dat hun werk zinvol is.¹⁰ Ten vierde kan de nadruk op GiO in organisaties het besef van sociale verantwoordelijkheid bevorderen. Zo hebben universiteiten onderwijs in sociaal ondernemerschap in hun curriculum opgenomen om toekomstige leiders te trainen in het aanpakken van sociale kwesties binnen hun organisaties.¹¹ Dit is vooral belangrijk omdat er een

groeïende behoefte is aan inzicht in de middelen en resultaten van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) (Engels: *corporate social responsibility* of *CSR*).¹² In hoofdstuk 2 gaan we hierop uitgebreider in.



VRAAG

Hoe interpreteer je het oorzakelijk verband tussen organisaties met het predicaat 'Great Place to Work' of 'Uitstekende financiële resultaten'? Wat is hier de oorzaak en wat het gevolg?

In de competitieve en veeleisende werkomgeving van vandaag danken werknemers en managers hun succes niet alleen aan hun technische vaardigheden. Ze moeten ook over goede sociale vaardigheden of 'people skills' beschikken. Dit boek is geschreven om de moderne manager en professional in organisaties te helpen deze people skills te ontwikkelen, samen met de kennis die het begrijpen van menselijk gedrag oplevert. Wij zijn ervan overtuigd dat je hierdoor blijvende vaardigheden en inzichten over jezelf en anderen verwerft.



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

1.1 Management en gedrag in organisaties

Meer dan ooit komen mensen zonder voldoende managementtraining of relevante ervaring in managementfuncties terecht. In een grootschalig onderzoek zei meer dan 58 procent van de managers dat ze geen managementopleiding hadden gevolgd en gaf 25 procent toe dat ze niet op leiding geven waren voorbereid toen ze de functie kregen.¹³ Nog afgezien daarvan worden er steeds hogere eisen gesteld aan de functie: de gemiddelde manager geeft rechtstreeks leiding aan zeven mensen (ooit was vijf de norm) en besteedt minder tijd aan het begeleiden van zijn medewerkers dan managers in het verleden.¹⁴ In aanmerking genomen dat een opiniepeiling van Gallup uitwijst dat organisaties in 82 procent van de gevallen de verkeerde kandidaat kiezen voor een managementfunctie,¹⁵ dan kunnen we concluderen dat hoe meer je kunt leren over mensen en hoe je moet managen, hoe beter je voorbereid bent om die juiste kandidaat te *zijn*. Je kennis van GiO zal je helpen om dat te bereiken.

1.1.1 Gedrag in organisaties gedefinieerd

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

Gedrag in organisaties (hierna afgekort tot **GiO**) bestudeert welke invloed individuen, groepen en organisatiestructuren hebben op het gedrag binnen organisaties. GiO is een onderzoeksgebied, wat betekent dat het bestaat uit verschillende kennisgebieden met een gemeenschappelijke kennisbasis. Het richt zich op drie bepalende factoren van gedrag in organisaties: individuen, groepen en structuur. Daarnaast past GiO de opgedane kennis over individuen, groepen en het effect van structuur op gedrag toe om organisaties **effectiever** te laten functioneren.

Samenvattend is GiO de studie van wat mensen doen in een organisatie en van de manier waarop hun gedrag de prestaties van de organisatie beïnvloedt. Omdat GiO zich specifiek bezighoudt met werkgerelateerde situaties, onderzoekt het gedrag in de context van werkplezier, verzuim, personeelsverloop, productiviteit, menselijke prestaties en management. Gedrag in organisaties is een van de pijlers waarop personeelwetenschap en humanresourcesmanagement (HRM) rusten. De meeste theorieën die in dit boek worden besproken, hebben dan ook uiteindelijk hun weg gevonden in de werkgebieden van HRM: functieontwerp, beloning, werving en selectie, leiderschap, *management development*, introductieprogramma's, coachen en mentorschap, opleiden enzovoort. Behalve voor de aankomende HRM-functionaris is dit boek ook bedoeld voor iedereen die een rol als manager of projectleider ambieert. Omdat bijna elke professionele kenniswerker te maken kan krijgen met projectwerk, is veel van de aangeboden kennis bovendien ook voor niet-managers uiterst nuttig.

Hoewel er discussie bestaat over het relatieve belang van elk van deze onderwerpen, omvat GiO de volgende kernonderwerpen:

- motivatie;
- leiderschapsgedrag en macht;
- interpersoonlijke communicatie;
- groepsstructuur en groepsprocessen;
- attitudevorming en perceptie;
- persoonlijkheid, emoties en waarden;
- veranderingsprocessen;
- conflict en onderhandeling;
- werkontwerp.¹⁶

1.1.2 Effectieve versus succesvolle activiteiten van de manager

Om te beginnen kijken we naar effectief management, een belangrijke kwestie. Hoe komt het dat de ene manager effectiever is dan de andere? Om die vraag te beantwoorden, keken de vooraanstaande GiO-onderzoeker Fred Luthans en zijn collega's vanuit een uniek perspectief naar wat managers doen.¹⁷ Ze vroegen zich af: 'Verrichten managers die het snelst carrière maken in een organisatie dezelfde activiteiten en met dezelfde focus als managers die het beste werk leveren?' Je zou denken dat het antwoord ja is, maar dat is niet altijd het geval.

Luthans en zijn collega's hebben meer dan 450 managers bestudeerd. Ze hielden zich allemaal bezig met de volgende vier managementactiviteiten:

1. traditioneel management: besluiten nemen, planningen maken, controle uitoefenen;
2. communicatie: het uitwisselen van routinematige informatie en verwerken van papierwerk;
3. humanresourcesmanagement (HRM): motiveren, belonen en corrigeren, conflicten hanteren en het werven, het selecteren en scholen van personeel;
4. netwerken: socialiseren tijdens lunch, borrels e.d, politiek bedrijven en contacten onderhouden met mensen van buiten de organisatie.

De 'gemiddelde' manager besteedde 32 procent van zijn of haar tijd aan traditionele managementactiviteiten, 29 procent aan communicatie, 20 procent aan HRM-activiteiten en 19 procent aan netwerken. De tijd en moeite die de *individuele* managers aan die activiteiten besteedden liepen echter sterk uiteen. Bij de managers die snel promotie hadden gemaakt in hun organisatie droeg netwerken relatief gezien het

meeste bij aan hun succes en HRM relatief gezien het minste. Ook in ander onderzoek, uit Australië, Israël, Italië, Japan en de Verenigde Staten, werd het verband tussen netwerken, sociale relaties en succes in een organisatie bevestigd.¹⁸ Luthans en zijn collega's ontdekten echter dat onder *effectieve* managers – gedefinieerd in termen van kwantiteit en kwaliteit van hun prestaties en tevredenheid en betrokkenheid van hun werknemers – communicatie in verhouding de grootste bijdrage leverde en netwerken de minste. Het verband tussen communicatie en effectieve managers is ook duidelijk. Managers die hun besluiten toelichten en bij hun collega's en werknemers informatie inwinnen zijn het effectiefst, zelfs als die informatie negatief is.¹⁹

1.2 Intuïtie aanvullen met systematisch onderzoek

Of je er nu ooit bewust over hebt nagedacht of niet, je bent al bijna je hele leven bezig met het 'lezen' van mensen door naar hun gedrag te kijken en te interpreteren wat je ziet. Of je probeert te voorspellen wat mensen onder verschillende omstandigheden zouden kunnen doen. In het verkeer let je bijvoorbeeld goed op het gedrag van andere weggebruikers. Je voorspelt voortdurend hun doen en laten. Soms voel je intuïtief aan dat iemand heel snel zal optrekken bij groen licht, je rechts wil inhalen of geïrriteerd raakt doordat jouw eigen gedrag blijkbaar niet helemaal duidelijk is. Het lukraak lezen van anderen kan vaak leiden tot foutieve voorspellingen. Met een systematische benadering kun je je nauwkeurigheid vergroten.

In veel beroepen is een goed inzicht in menselijk gedrag van wezenlijk belang voor succes; denk aan managers, bedrijfskundig adviseurs en HR-adviseurs. Als toekomstig professional dien je daarom je intuïtie aan te vullen met systematisch onderzoek. De overtuiging die ten grondslag ligt aan de systematische benadering is dat gedrag niet willekeurig is. We kunnen juist consistentie in het gedrag van mensen vaststellen en deze aanpassen om individuele verschillen weer te geven.

Door deze fundamentele consistentie is het mogelijk om gedrag te voorspellen. Dit helpt je als manager om bijvoorbeeld je medewerkers te motiveren, een effectief team samen te stellen en een organisatieverandering door te voeren.

De systematische bestudering van gedrag is een manier om redelijke nauwkeurige voorspellingen te doen. **Systematisch onderzoek** houdt het volgende in:

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

Evidence-based management (EBM) vormt een aanvulling op systematisch onderzoek door managementbeslissingen te baseren op de beste beschikbare wetenschappelijke bewijzen. We willen bijvoorbeeld dat artsen beslissingen over patiëntenzorg nemen op basis van de meest recente beschikbare bewijzen. Volgens EBM zouden managers hetzelfde moeten doen, door wetenschappelijker na te denken over managementproblemen. Je vraagt je misschien af welke manager zijn beslissingen niet op bewijs zou baseren, maar de meeste managementbeslissingen worden nog steeds 'uit de losse pols' genomen, met weinig tot geen systematisch onderzoek naar het beschikbare bewijs.²⁰

Systematisch onderzoek en EBM vormen een aanvulling op **intuïtie**, of onbewuste aannames over wat anderen (en onszelf) drijft. Natuurlijk zijn de dingen waarin je op een onsystematische manier bent gaan geloven niet per se onjuist; een overzicht van honderden studies doet vermoeden dat datagestuurde beoordelingen (op basis van algoritmen) slechts ongeveer 10 procent nauwkeuriger waren dan intuïtieve beoordelingen door mensen.²¹ Een andere studie toonde aan dat, in tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, leken soms juist de *voorkeur* geven aan datagestuurde beoordelingen boven beoordelingen door anderen (bijvoorbeeld experts) en zelfs boven beoordelingen door henzelf.²² Jack Welch (voormalig CEO van General Electric) merkte op: ‘De kunst is natuurlijk om te weten wanneer je op je intuïtie moet vertrouwen.’²³ Maar als we *alle* beslissingen op basis van intuïtie of onderbuikgevoel nemen, werken we waarschijnlijk met onvolledige informatie. Denk bijvoorbeeld aan het nemen van een investeringsbeslissing als je slechts beschikt over de helft van de gegevens over het potentiële risico en rendement.

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

De invloed van big data

We noemden al even datagestuurde beoordelingen. Gegevens of data, de grondslag van EBM, worden zeker al sinds 1749 gebruikt om gedrag te kunnen beoordelen, toen het woord *statistiek* werd bedacht in de betekenis van de beschrijving van de toestand.²⁴ Statistieken werden in die tijd gebruikt om te kunnen besturen, maar aangezien de methoden voor het verzamelen van de gegevens onhandig en simplistisch waren, waren de conclusies dat ook. Het gebruik van big data, uitgebreide statistische compilaties en analyses, werd pas mogelijk toen computers geavanceerd genoeg waren om grote hoeveelheden informatie op te slaan en te bewerken.²⁵ Laten we eens kijken naar het huidige gebruik van big data voor zakelijke doeleinden, dat zijn oorsprong vindt in de marketingafdelingen van online retailers.

Huidig gebruik

Bedrijven en organisaties gebruiken data-analyse onder meer om gebeurtenissen te *voorspellen*, van de aankoop van een boek tot een defect aan een ruimtepak; om te detecteren hoeveel *risico* er op enig moment wordt gelopen, van het risico op brand tot het risico op wanbetaling van een lening; en om grote en kleine rampen te *voorkomen*, van een vliegtuigongeluk tot een te grote voorraad van een product.²⁶ Met big data beschermt het Amerikaanse defensiebedrijf BAE Systems zichzelf tegen cyberaanvallen, gebruikt Bank of the West in San Francisco klantgegevens om gedifferentieerde prijssystemen te creëren en analyseert Graze.com in Londen de voorkeuren van klanten om snackmonsters te selecteren die bij hun bestellingen worden meegestuurd.²⁷ Organisaties beginnen zich ook meer te richten op fast data, waarbij ze gebruikmaken van een aanhoudende stroom van bruikbare data die kunnen worden gebruikt om zakelijke beslissingen in realtime te sturen.²⁸

VOORBEELD

Albert Heijn/Delhaize kan mede dankzij bigdatamogelijkheden een zeer compleet beeld van zijn klanten creëren. Daardoor kan de winkelketen op het juiste moment advies en informatie bieden via hyperpersoonlijke winkelervaringen. Een voorbeeld hiervan is het versturen van gerichte meldingen naar klanten over verlopende kortingsbonnen, relevante kortingen of nieuwe aanbiedingen die zijn afgestemd op hun voorkeuren.²⁹

Nieuwe trends

Het gebruik van big data om mensen te begrijpen, te helpen en te managen is relatief nieuw, maar veelbelovend. Het is goed nieuws voor de toekomst van het bedrijfsleven dat onderzoekers, de media en bedrijfsleiders het potentieel van datagestuurde management en datagestuurde besluitvorming hebben onderkend. Een manager die data gebruikt om doelstellingen te definiëren, causaliteitstheorieën te ontwikkelen en die theorieën te testen, kan bepalen welke activiteiten van werknemers relevant zijn voor het bereiken van die doelstellingen.³⁰ Big data wordt steeds vaker toegepast voor het nemen van effectieve beslissingen (die we bespreken in hoofdstuk 5 over perceptie en individuele besluitvorming) en het managen van organisatorische veranderingen (zoals we die bespreken in hoofdstuk 17 over organisatorische verandering en stressmanagement). Big data heeft organisaties in staat gesteld om grote hoeveelheden data en informatie te verwerven en te beheren. Nog recentere ontwikkelingen zijn gericht op de manier waarop al deze informatie wordt verwerkt en geanalyseerd.³¹ Een manier waarop organisaties zich hebben kunnen aanpassen aan de enorme hoeveelheden data en de enorme snelheid waarmee deze worden verzameld, is door middel van kunstmatige intelligentie (d.w.z. machines die zijn geprogrammeerd om te denken, te werken en te reageren zoals mensen).³² Als je aan kunstmatige intelligentie denkt, denk je misschien aan robots, ongeacht of je een fan bent van Star Trek of Star Wars. We zien zeker dat robotica steeds vaker wordt gebruikt op de werkvloer (robots kunnen bijvoorbeeld nachtpersoneel in ziekenhuizen helpen om hun patiënten op afstand te assisteren tijdens nachtroutes).³³ De huidige aandacht gaat echter vooral uit naar **machine learning** (een proces waarmee computers zelfstandig kunnen leren door patronen te herkennen en op basis van gegevens beslissingen te nemen).³⁴ Maar liefst 60 procent van de miljarden dollars die in AI zijn geïnvesteerd, is besteed aan machine learning.³⁵ Machine learning heeft enorm bijgedragen aan het succes van een aantal organisaties, met name in de e-commerce-industrie. Volgens een schatting is meer dan een derde van de transacties van Amazon het resultaat van door AI gefaciliteerde productaanbevelingen.³⁶ In de komende hoofdstukken bespreken we op welke manieren kunstmatige intelligentie, waaronder robotica en machine learning, heeft bijgedragen aan de studie en praktijk van OB.

Beperkingen

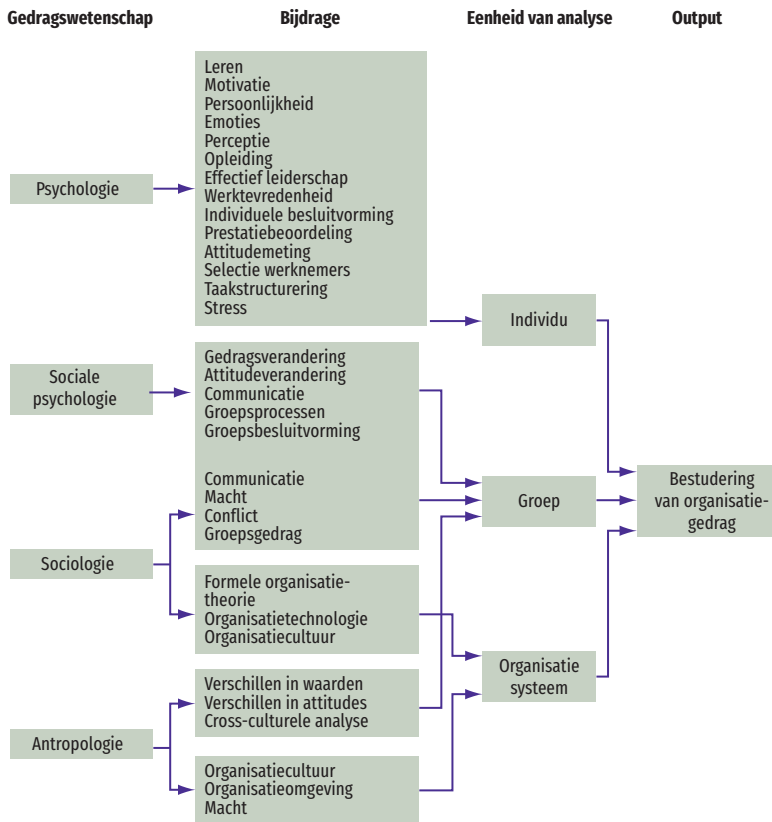
Naarmate de technologische mogelijkheden voor het verwerken van big data en kunstmatige intelligentie zijn uitgebreid, zijn ook de problemen rond privacy en juist gebruik toegenomen.³⁷ Dit geldt met name wanneer er bij het verzamelen van gegevens gebruik wordt gemaakt van bewakingsinstrumenten. Zo is in Brooklyn (New York City) een experiment opgezet om de levenskwaliteit van de inwoners te verbeteren, maar de onderzoekers verzamelen hun mogelijk gevoelige data met behulp van infraroodcamera's, sensoren en via de wifisignalen van smartphones. Een methode die

zonder expliciete toestemming van alle betrokkenen vrijwel zeker een schending van de privacy inhoudt.³⁸ Via vergelijkbare methoden om toezicht uit te oefenen kwamen een callcenter van een bank en een farmaceutisch bedrijf erachter dat hun werknemers productiever waren bij meer sociale interactie; daarom pasten ze hun pauzebeleid zodanig aan dat meer mensen samen pauze namen. Vervolgens bleek de omzet te stijgen en het personeelsverloop te dalen. Het Bread Winners Café in Dallas (Texas) houdt al zijn restaurantmedewerkers via camera's continu in de gaten en gebruikt die gegevens om zijn bedienend personeel te belonen of tot de orde te roepen.³⁹ Dit zou binnen de Europese Unie zeker tot protesten en rechtszaken leiden. Bij zulke praktijken moeten we de grenzen van privacy en de mate van transparantie zorgvuldig in het oog houden. Zo werd de Duitse supermarktketen Lidl in 2008 veroordeeld voor het schenden van de privacy van zijn medewerkers.⁴⁰ Met een beter begrip van de achterliggende GiO-kwesties kun je een optimaal evenwicht vinden. Deze en andere bigdata-tactieken kunnen goede resultaten opleveren: uit onderzoek komt naar voren dat mensen hun taken wel degelijk beter uitvoeren en voorbeeldig werkgedrag tonen (dat wil zeggen: zich hulpvaardig opstellen ten opzichte van anderen) als ze elektronisch worden gevolgd; althans, in eerste instantie. Maar critici wijzen erop dat toen Frederick Taylor in 1911 de productiviteit wilde verhogen met instrumenten als controle en feedback, Alfred Sloan succesvoller was doordat hij zijn werknemers zinvol werk gaf.⁴¹ Als we kijken naar het gebruik van kunstmatige intelligentie, zien we weer andere problemen op het gebied van privacy en juiste toepassing.⁴² Hoewel robots en automatisering van oudsher zorgen over veiligheid en werkzekerheid met zich meebrengen,⁴³ is de eenvoudigste beperking hier misschien wel dat machines vaak niet in staat zijn om het logische 'grote geheel' te overzien en hun eigen beperkingen kunnen negeren.⁴⁴ Een algoritme kan bijvoorbeeld onbedoeld voorkeuren voor pizza-toppings meenemen in de voorspelling welke werknemers eerder geneigd zijn om op het werk te stelen (pas op voor liefhebbers van pizza met ananas!). Daarom is het belangrijk dat machine learning onder toezicht staat om atheoretische voorspellingen en besluitvorming te voorkomen. AI kan binnen organisaties ook voor onethische doeleinden worden ingezet. Facebook heeft bijvoorbeeld een grote Britse autoverzekeraar verboden om informatie van gebruikers op sociale media te verzamelen, hun persoonlijkheidskenmerken te achterhalen en hun verschillende premies in rekening te brengen op basis van hun persoonlijkheidskenmerken (en voorspellingen over hoe veilig ze zouden rijden).⁴⁵ Over het algemeen raden we je niet aan om je intuïtie overboord te gooien. We raden je ook niet aan om al je beslissingen te baseren op een algoritme voor machine learning. In de omgang met mensen vertrouwen leiders vaak op hun intuïtie, en soms zijn de resultaten uitstekend. Op andere momenten staan menselijke neigingen echter in de weg. Wat wij adviseren, is om zoveel mogelijk bewijs te gebruiken om je intuïtie en ervaring te onderbouwen. Verstandig gebruik van big data en kunstmatige intelligentie, in combinatie met inzicht in menselijke gedragspatronen, kan bijdragen aan gedegen besluitvorming en natuurlijke vooroordelen verminderen. Dat is de belofte die GiO in zich heeft.

1.3 Disciplines die bijdragen aan het GiO-veld

Gedrag in organisaties (GiO) is een **toegepaste gedragswetenschap** en dus geënt op de bijdragen van verschillende gedragswetenschappelijke disciplines, voornamelijk psychologie en sociale psychologie, sociologie en antropologie. Zoals je zult zien, zijn

de bijdragen van de psychologie vooral gericht op het individuele of microniveau van analyse, terwijl de andere disciplines hebben bijgedragen aan ons begrip van macro-concepten als groepsprocessen en de organisatie (zie figuur 1.1).



FIGUUR 1.1 De basis van de organisatiegedragwetenschap

1.3.1 Psychologie

Psychologie is de wetenschap die het gedrag van mensen en andere dieren probeert te meten, te verklaren en soms ook te veranderen. Psychologen bestuderen individueel gedrag. De vroege bedrijfspsychologie bestudeerde de problemen van vermoeidheid, verveling en andere arbeidsomstandigheden die efficiënte werkprestaties konden belemmeren. De laatste jaren zijn hun bijdragen uitgebreid met leren, perceptie, persoonlijkheid, emoties, training, effectief leiderschap, behoeften en motiverende krachten, werktevredenheid, besluitvormingsprocessen, prestatiebeoordelingen, attitudemetingen, technieken voor het selecteren van werknemers, functieontwerp en stress op het werk.



Zelfde werk, andere beleving.

Foto: fizkes / stock.adobe.com



Gedrag van mensen in kleine groepen.

Foto: Rawpixel.com / Shutterstock / Pearson Asset Library



Vaste prijzen of onderhandelen: wat is de gewoonte hier?

Foto: ibhonk / stock.adobe.com



Diverse factoren beïnvloeden ons gedrag. Bijvoorbeeld je beroep: rolgedrag.

Foto: Andres / Shutterstock / Pearson Asset Library

vingen heeft ons geholpen om de verschillen in fundamentele waarden, attitudes en gedrag tussen mensen in verschillende landen en binnen verschillende organisaties te begrijpen. Veel van onze huidige kennis over organisatiecultuur, organisatieklimaat en verschillen tussen nationale culturen is het resultaat van het werk van antropologen of van mensen die hun methoden gebruiken.

1.4 GiO: weinig absolute uitspraken

De natuurwetenschappen, zoals scheikunde, astronomie en natuurkunde, hebben wetten die consistent zijn en gelden in een breed scala aan situaties. Met behulp hiervan kunnen wetenschappers generaliseren over de zwaartekracht of vol vertrouwen astronauten de ruimte in sturen om satellieten te repareren.

1.3.2 Sociale psychologie

Sociale psychologie, een tak van de psychologie die menselijk gedrag in groepen bestudeert, combineert concepten uit zowel de psychologie als de sociologie en richt zich op de invloed die mensen op elkaar hebben. Een belangrijk onderzoeksgebied is verandering: hoe kun je deze implementeren en hoe kun je belemmeringen voor de acceptatie ervan verminderen. Sociale psychologen dragen ook bij aan het meten, begrijpen en veranderen van attitudes, het identificeren van communicatiepatronen en het opbouwen van vertrouwen. Ten slotte hebben ze een belangrijke bijdrage geleverd aan ons onderzoek naar groepsgedrag, macht en conflicten.

1.3.3 Sociologie

Terwijl psychologie zich richt op het individu, bestudeert **sociologie** mensen in relatie tot hun sociale omgeving of cultuur. Sociologen hebben bijgedragen aan GiO door hun onderzoek naar groepsgedrag in organisaties, met name in formele en complexe organisaties. Misschien wel het belangrijkste is dat sociologen zich hebben verdiept in organisatiecultuur, formele organisatie-theorie en -structuur, organisatietechnologie, communicatie, macht en conflicten.

1.3.4 Antropologie

Antropologie bestudeert samenlevingen om meer te weten te komen over mensen en hun activiteiten. Het werk van antropologen op het gebied van culturen en omge-