

Gedrag en cultuur in organisaties

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Gedrag en cultuur in organisaties

Pieterneel Dijkstra en Max Wildschut

INKIJKEXEMPLAAR

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Redactie: Maya Dornseiffer, Den Haag
Opmaak: Manipal Publishing Services, India
Drukwerk: Wilco Drukkerij, Amersfoort

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2016

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

NUR: 800
ISBN: 9789491743177

Inhoudsopgave

Woord vooraf	13
1 Een inleiding op gedrag en cultuur	14
<i>Door dr. Pieterneel Dijkstra</i>	
1.1 De 'basics' van werken	17
1.2 De 'basics' van samenwerken	19
1.3 Maatschappelijke en historische context	21
1.3.1 Technologische ontwikkelingen	22
1.3.2 Toenemende diversiteit	25
1.4 Het belang van <i>evidence-based</i> management	30
1.5 Praktijk	33
Extra: De flexibele arbeidsmarkt	35
Kernstof	37
Literatuur	38
Deel 1 De werknemer	41
2 Prestatie in organisaties	42
<i>Door drs. Max Wildschut</i>	
2.1 Prestaties beoordelen	43
2.1.1 Hoe komen prestaties tot stand?	44
2.1.2 Prestatienormen	46
2.2 De prestatiecontext	48
2.2.1 Situationele invloeden op prestatie	48
2.2.2 Doelen	49
2.2.3 Feedback	50
2.2.4 Middelen	51
2.2.5 Sociale netwerken	52
2.3 Motivatie	55
2.3.1 De invloed van motivatie op prestatie	55
2.3.2 Prestatiebeloning	56
2.3.3 Motivatie verbeteren	57
2.4 Competenties	57
2.4.1 De definitie van competentie	58
2.4.2 De ontwikkeling van competenties	59
2.4.3 Competentiemanagement	60
2.5 Intelligentie	62
2.5.1 Cognitieve intelligentie	62
2.5.2 Emotionele intelligentie	63

	2.6 Samenvatting	64
	2.7 Praktijk	67
	Extra: De psychologie van flow	69
	Kernstof	71
	Literatuur	73
3	De persoonlijkheid van werknemers	76
	<i>Door dr. Pieterneel Dijkstra</i>	
	3.1 Persoonlijkheid	77
	3.1.1 De structuur van de persoonlijkheid	77
	3.1.2 Zelfbeeld	81
	3.1.3 De ontwikkeling van de persoonlijkheid	82
	3.1.4 De interactie tussen persoonlijkheid en situatie	83
	3.2 Verbanden tussen persoonlijkheid en werk	85
	3.2.1 Werkwaarden	85
	3.2.2 Prestaties	87
	3.2.3 Werkstress	89
	3.2.4 Sociale relaties op de werkvloer	90
	3.3 Person-job fit	92
	3.3.1 Het RIASEC-model	93
	3.3.2 Persoonlijkheidsvragenlijsten	95
	3.3.3 Werkwaarden	96
	3.4 Praktijk	97
	Extra: Type A-persoonlijkheid: Succesvol maar ongezond	99
	Kernstof	101
	Literatuur	102
4	Emotie en motivatie	108
	<i>Door drs. Max Wildschut</i>	
	4.1 Emoties	109
	4.1.1 De functie van emoties	110
	4.1.2 De kleur van emotie	111
	4.1.3 Soorten emotie	112
	4.1.4 Emoties herkennen	113
	4.2 Belangen	113
	4.2.1 Wat zijn belangen?	114
	4.2.2 Evolutionaire psychologie	115
	4.2.3 Zelfbeschikkingstheorie	116
	4.2.4 Universele belangen	117
	4.3 Motivatie en doelen	118
	4.3.1 De rol van doelen en belangen in motivatie	118

4.3.2	Analyse van motivatie	119
4.4	Doeloriëntatie	120
4.4.1	Preventie- versus promotiedoelen	121
4.4.2	Competentie- versus prestatiedoelen	122
4.5	Praktijk	127
	Extra: Evolutionaire psychologie	129
	Kernstof	131
	Literatuur	133
5	Training en ontwikkeling	136
	<i>Door drs. Max Wildschut</i>	
5.1	De functie van training	137
5.2	Soorten competentie	138
5.2.1	Het verschil tussen kennis en vaardigheden	138
5.2.2	Cognitieve vaardigheden	139
5.2.3	Strategische vaardigheden	139
5.3	Leerprocessen	141
5.3.1	Algemene leerprincipes	141
5.3.2	Het leerproces	142
5.3.3	Vaardigheden ontwikkelen	145
5.3.4	Sociaal leren	147
5.4	Trainingsvorm	149
5.4.1	De lezing	149
5.4.2	Traptredetraining	150
5.4.3	Simulatie	151
5.5	Transfer van training	152
5.5.1	Mogelijkheden geven	152
5.5.2	Ruimte geven	152
5.5.3	Steun bieden	153
5.5.4	Debriefings houden	153
5.5.5	Communities vormen	153
5.6	Praktijk	157
	Extra: Training en gedragsverandering	159
	Kernstof	163
	Literatuur	165
6	Het psychisch welzijn van werknemers	168
	<i>Door dr. Pieterneel Dijkstra</i>	
6.1	Werkstress	169
6.1.1	De functie van stress	169
6.1.2	De beoordeling van situaties als stressvol	171

6.1.3	Mogelijke stressoren	174
6.1.4	Coping	178
6.1.5	Individuele verschillen in stressgevoeligheid en stressmanagement	182
6.1.6	Overspanning en burn-out	185
6.2	Bevlogenheid	187
6.2.1	Oorzaken van bevlogenheid	188
6.3	Praktijk	193
	Extra: Verveling op het werk	195
	Kernstof	197
	Literatuur	198

Deel 2 Groepen werknemers 201

7 Samenwerking en competitie 202

Door dr. Pieterneel Dijkstra

7.1	Voorwaarden voor samenwerking	204
7.1.1	Positieve interdependentie	204
7.1.2	Voldoende cohesie	205
7.1.3	Vertrouwen	207
7.2	Problemen in de samenwerking	209
7.2.1	Gebrekkige communicatie	209
7.3	Competitie	212
7.3.1	Soorten competitie	212
7.3.2	Factoren die competitie in de hand werken	217
7.4	Praktijk	221
	Extra: Het Nieuwe (Samen)Werken	223
	Kernstof	225
	Literatuur	226

8 Samenwerken in teams 230

Door drs. Max Wildschut

8.1	Wat is een team en welke soorten zijn er?	231
8.1.1	Verschil tussen een team en een groep	231
8.1.2	Soorten teams	232
8.2	Optimaal presteren van teams	234
8.2.1	Gezamenlijke missie	235
8.2.2	Heldere teamrollen	236
8.2.3	Beperkte groepsomvang	237
8.2.4	Goede persoonlijke relaties	237
8.2.5	Duidelijke normen en procedures	238

8.2.6 Gedragen leiderschap	238
8.3 Risico's voor teams	240
8.3.1 Groepsdenken	240
8.3.2 Free-riding	242
8.4 De rol van individuele verschillen in het team	244
8.4.1 Persoonlijkheid	244
8.4.2 Vermogens	245
8.4.3 Vaardigheid	245
8.5 Praktijk	249
Extra: Belbin	251
Kernstof	253
Literatuur	255

9 Leiderschap 258

Door drs. Max Wildschut

9.1 De oorsprong van leiderschap	259
9.1.1 Wat is leiderschap?	259
9.1.2 Leiderschap en volgerschap	260
9.1.3 Effectief leiderschap	262
9.2 Eigenschappen van effectief leiderschap	264
9.2.1 Persoonlijkheid en leiderschap	264
9.2.2 De vermogens van leiders	266
9.3 Gedrag van leiders	266
9.3.1 Charismatisch en transformationeel leiderschap	267
9.3.2 Leiderschapcircumplex	268
9.4 Destructief leiderschap	271
9.4.1 Wat is destructief leiderschap en hoe kan het worden herkend?	272
9.4.2 De kosten van destructief leiderschap	273
9.4.3 Omgevingsfactoren die destructief leiderschap stimuleren	273
9.4.4 Persoonlijkheidsfactoren die destructief leiderschap veroorzaken	274
9.4.5 Organisaties beschermen tegen destructief leiderschap	276
9.5 Praktijk	279
Extra: Authentiek leiderschap	281
Kernstof	283
Literatuur	285

10 Conflicten 288

Door dr. Pieterneel Dijkstra

10.1 Soorten conflicten	290
10.2 Fasen in conflict	291

10.3	Bronnen van conflict	293
10.4	Psychologische processen in een conflict	295
10.4.1	Streven naar wederkerigheid	296
10.4.2	Sociale vergelijkingen	297
10.5	De aanpak van conflicten	299
10.5.1	Verschillende conflictstijlen	299
10.5.2	Het oplossen van conflicten	302
10.5.3	Handelen in geval van ziekteverzuim door conflicten	306
10.6	Praktijk	309
	Extra: Test uw conflictstijl	311
	Kernstof	315
	Literatuur	316

Deel 3 Het samenwerkingsverband 319

11 De cultuur van een organisatie 320

Door dr. Pieterneel Dijkstra

11.1	Organisatieculturen	321
11.1.1	De organisatiecultuur volgens Schein	322
11.1.2	Het model van Hofstede	323
11.1.3	Het Competing Values Framework	325
11.1.4	Het model van Harrison en Handy	327
11.2	Socialisatie	328
11.3	Het overbruggen van cultuurverschillen	332
11.4	Het veranderen van een organisatiecultuur	333
11.4.1	Sterke en zwakke organisatiecultuur	334
11.4.2	Veranderen van doelen en gedrag	335
11.5	Praktijk	337
	Extra: De virtuele organisatiecultuur	339
	Kernstof	341
	Literatuur	342

12 Organisatieverandering 344

Door drs. Max Wildschut

12.1	Aspecten van organisatieverandering	345
12.1.1	Weerstand tegen verandering	346
12.1.2	Weerstand als motivatie	347
12.1.3	Het technisch-inhoudelijke aspect	348
12.1.4	Consequenties voor de praktijk	349

12.2	De motivatie om te veranderen	349
12.2.1	Verandermotivatie	349
12.2.2	Hoe verandering mensen raakt	351
12.2.3	Ingrediënten voor succesvolle verandering	354
12.3	De rol van leiderschap	355
12.3.1	Strategisch leiderschap	356
12.3.2	Operationeel leiderschap	357
12.3.3	Informeel leiderschap	359
12.4	De rol van individuele verschillen	360
12.4.1	Persoonlijke omstandigheden	361
12.4.2	Verschillen in vermogens	362
12.5	Verandering managen	363
12.6	Praktijk	367
	Extra: Verandermoeheid	369
	Kernstof	373
	Literatuur	375
	Antwoorden	379
	Index	393
	Over de auteurs	400

INKIJKEXEMPLAAR

Woord vooraf

Arbeidsorganisaties spelen een belangrijke rol in het werkende leven van mensen. Of het nu tijdelijk is of voor de langere termijn over het algemeen moeten ze samenwerken met anderen, dit kan in een team, een afdeling maar ook in een project of als leidinggevende. Samen vormen deze mensen een arbeidsorganisatie. Het succes van deze organisatie hangt af van de individuele en synergetische inzet en prestaties van haar werknemers.

Om te overleven is het voor een organisatie cruciaal om werknemers zó te managen en te begeleiden dat ze optimaal presteren. Wat daarbij van groot belang is, is kennis en inzicht in hoe werkenden denken, voelen en waar ze behoefte aan hebben. Het is belangrijk om te weten waar ze gemotiveerd van raken en wat het gedrag is in de samenwerking met anderen zoals tijdens een conflict.

De auteurs hebben dit boek geschreven omdat er misverstanden en onvolledige kennis rouleren als het gaat om gedrag en cultuur in organisaties. Er wordt veel geschreven over organisaties, werknemers en hoe deze te managen, alleen veel van deze boeken en artikelen missen een degelijke wetenschappelijke basis. Ze zijn geschreven vanuit een 'onderbuik'-gevoel of vanuit subjectieve ervaringen en meningen. De auteurs vinden het belangrijk om een boek te schrijven dat niet alleen goed aansluit bij de praktijk, maar ook een gedegen basis kent in wetenschappelijk onderzoek en theorie. Dit is juist belangrijk voor de praktijk, want zo worden maatregelen en interventies gebaseerd op gedegen kennis met als gevolg dat de kans op succes wordt verhoogd. Zonder deze onderbouwing en kennis kan het zijn dat veel tijd, geld en energie wordt verspild aan maatregelen en interventies die wellicht op het eerste gezicht geloofwaardig lijken, maar op de langere termijn weinig effectief zijn.

In dit boek wordt de koppeling tussen theorie en onderzoek enerzijds en de praktijk anderzijds gemaakt door adviezen, casuïstiek, opdrachten en zelfreflectievragen die de lezer uitdagen om praktijk en theorie met elkaar te verbinden. De auteurs hopen van harte dat het boek bijdraagt aan het effectiever functioneren van (toekomstige) professionals in organisaties, waardoor werken en samenwerken (nog) prettiger is. De auteurs willen Concept uitgeefgroep dan ook bedanken voor de kans om dit boek te schrijven en daarmee het *evidence-based* denken over organisaties te stimuleren. De auteurs willen iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit boek, onder wie de meelezers met name Hanne van Heloma Lugt, Karel Faile, Pieter van Lierop en Maya Dornseiffer (redactie). We hopen van harte dat de lezer plezier beleeft aan het boek en vooral dat de lezer er veel aan heeft voor zijn (toekomstig) beroepsuitoefening.

Dr. Pieternel Dijkstra
Drs. Max Wildschut
Groningen/Rotterdam, januari 2016

1

Een training op gedrag
en houding



1 Een inleiding op gedrag en cultuur

Door dr. Pieterneel Dijkstra

Ten tijde van de economische recessie tussen 2008 en 2014 ontstond bij veel organisaties de noodzaak om in te krimpen of anderszins efficiënter te gaan werken. Werknemers kregen te maken met ontslagrondes, reorganisaties en andere grote en kleine veranderingen op de werkvloer. Niet alleen in economisch slechte tijden kampen organisaties en werknemers met veranderingen: ook politieke keuzes, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de consumentenmarkt dwingen organisaties en werknemers voortdurend om zich aan te passen en te veranderen.

In de dynamiek waarin organisaties en werknemers zich bevinden kan er veel goed gaan, maar ook misgaan: werknemers of organisaties passen zich onvoldoende aan en als gevolg hiervan krijgen ze te maken met prestatie- of omzetverlies, conflicten en/of werkstress. Om het functioneren van organisaties en werknemers te begrijpen en helpen te verbeteren, is het belangrijk om inzicht te hebben in de psychologische processen die een rol spelen bij werken en samenwerken. De auteurs nemen daarbij in perspectief dat werken niet alleen een individuele aangelegenheid is, maar vooral ook iets wat mensen samen doen, in groepen en organisaties. De tak van wetenschap die deze thematiek bestudeert, is de organisatiepsychologie. Organisationspsychologie onderzoekt het gedrag van mensen binnen werksituaties en de groepen en organisaties waar werknemers deel van uitmaken. Dit boek bevat de belangrijkste inzichten en theorieën uit de organisatiepsychologie en is dan ook relevant voor iedereen die organisaties en de mensen daarin beter wil begrijpen en/of medewerkers wil helpen beter te functioneren. Daarbij wordt de vertaalslag naar de praktijk gemaakt door cases, reflectievragen en aanbevelingen voor het werken in de praktijk.

Opbouw en inhoud van dit boek

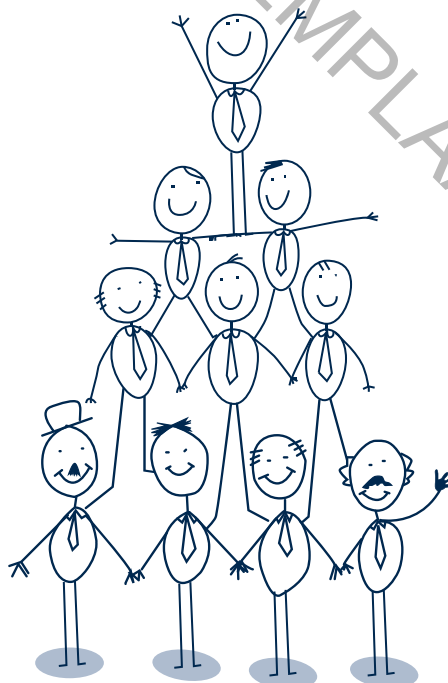
Het perspectief dat arbeid geen individuele aangelegenheid is, maar juist iets wat mensen samen doen in groepen en organisaties, vindt zijn weerslag in de opbouw van dit boek. Deel 1 bespreekt de individuele werknemer en zijn prestaties (hoofdstuk 2), persoonlijkheid (hoofdstuk 3), emoties en motivatie (hoofdstuk 4), de ontwikkeling van capaciteiten en competenties (hoofdstuk 5) en de mate van stress en bevlogenheid die een werknemer kan ervaren (hoofdstuk 6). Deel 2 en 3 betreffen de samenwerkingsverbanden tussen mensen. Deel 2 gaat in op hoe groepen binnen organisaties werken en bespreekt hoe werknemers in groepen samenwerken en concurreren (hoofdstuk 7), hoe teams functioneren (hoofdstuk 8), hoe men leiding kan geven dan wel opdrachten op kan volgen (hoofdstuk 9) en hoe conflicten binnen groepen ontstaan en ook weer worden opgelost (hoofdstuk 10). Deel 3 gaat in op het grotere samenwerkingsverband, waarin individuele werknemers en groepen met elkaar verbonden zijn: de organisatie als geheel. Aan bod komen hierbij de cultuur van een organisatie (hoofdstuk 11) en de manier waarop organisaties kunnen en soms ook moeten veranderen (hoofdstuk 12).

De informatie in dit boek is zeker niet uitputtend. Een selectie van theorieën over, visies op en wetenschappelijke onderzoeken uit de organisatiepsychologie wordt besproken. Deze selectie is gebaseerd op drie zaken:

- belang en bruikbaarheid voor de praktijk;
- recente ontwikkelingen;
- mate van wetenschappelijke onderbouwing.

Het uitgangspunt van dit boek is dat organisaties worden gevormd door de mensen die er werken (zie figuur 1.1). Niet formele papieren of documenten maken een organisatie tot wat deze is, maar de manier waarop werknemers zich individueel en in interactie met elkaar gedragen. Wie wil begrijpen waarom organisaties functioneren zoals ze doen, zal zich dan ook moeten verdiepen in het gedrag van de mensen op de werkvloer. Van daaruit kan dan een beeld worden gevormd van hoe werknemers, individueel en samen, de organisatie vormen en waarom deze functioneert zoals deze doet. Hierbij is de term 'cultuur' belangrijk. De cultuur van een organisatie betreft de manier waarop de 'dingen' worden gedaan. Het is de uitingsvorm van de wijze waarop individuele werknemers en groepen in de organisatie denken en zich gedragen en de synergie daartussen. Niet alleen hoofdstuk 11 zelf – het hoofdstuk waarin het thema organisatiecultuur aan bod komt – helpt de cultuur van een organisatie beter te begrijpen, maar ook alle hoofdstukken die hieraan voorafgaan.

Figuur 1.1 Werknemers als onderdeel van het grotere geheel; tezamen vormen zij de organisatie



Dit hoofdstuk bespreekt kort de 'basics' van werken en samenwerken, als gemeenschappelijk uitgangspunt voor de volgende hoofdstukken. Daarnaast wordt ingegaan op een aantal recente trends waar zowel het vakgebied organisatiepsychologie als veel organisaties en werknemers mee worden geconfronteerd. Dit boek kan helpen deze nieuwe trends te begrijpen en geeft handvatten voor het beter omgaan met deze nieuwe ontwikkelingen en de problemen die deze met zich mee kunnen brengen.

1.1 De 'basics' van werken

Mensen hebben altijd gewerkt. Maar waarom eigenlijk? Als eerste omdat het noodzakelijk was: zeker in vroegere tijden bestond er een sterke relatie tussen werken en overleven. Om te kunnen eten moesten er gewassen op een akker worden verbouwd, een koe worden gemolken of op een wild beest worden gejaagd. Of je moest iets maken of een dienst aanbieden die je kon ruilen tegen voedsel. Het zit dan ook in de natuur van mensen om iets te willen doen of presteren wat bijdraagt aan hun overleving. Daarnaast wordt er positief tegen je aangekeken als je werkt. Vroeger was het belangrijk dat je naasten in staat waren om bijvoorbeeld voedsel te verzamelen of een huis te bouwen voor onderdak en bescherming. Dit bevorderde ook hun overlevingskansen: zij profiteerden mee doordat zij bijvoorbeeld deelden in dat voedsel. Werken leidde dus ook tot prestige en een positieve evaluatie door anderen. Door deze belangrijke voordelen kennen de meeste mensen een bepaalde gedrevenheid en behoefte om te willen werken.

In onze moderne maatschappij is de relatie tussen overleven en werken een stuk minder duidelijk. Wie werkloos wordt, heeft recht op een uitkering, waardoor voldoende voedsel en onderdak altijd mogelijk zijn. Misschien is in de moderne maatschappij de relatie tussen overleven en werken minder duidelijk, maar er is wel degelijk een verband tussen werken enerzijds en psychisch en lichamelijk welzijn anderzijds. Uit onderzoeken blijkt dat werkloosheid zowel het psychisch als het lichamelijk welzijn aantast. In vergelijking met werkenden, ervaren werklozen bijvoorbeeld meer stress en depressieve gevoelens, zijn ze minder tevreden over hun leven, hebben ze een grotere kans op hart- en vaatziekten en als gevolg daarvan een grotere kans om te overlijden (Jandackova & Jackowska, 2015). In tijden dat de werkloosheid hoog is, worden er onder mensen in de werkende leeftijd bovendien meer zelfmoorden gepleegd (Mohseni-Cheraghloou, 2013). Werken levert naast geld en welzijn ook nog veel andere voordelen op.

De voordelen van werken

Belangrijke voordelen van werken, volgens werkenden:

Geeft een gevoel van eigenwaarde	Zegt 96%
Contact met collega's	Zegt 93%
Gevoel maatschappelijk nuttig te zijn	Zegt 91%
De mogelijkheid om eigen capaciteiten te ontplooien	Zegt 90%

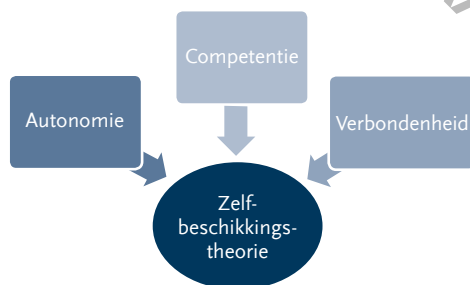
Hoger inkomen (dan bij nietwerken)	Zegt 84,5%
Influens kunnen uitoefenen op belangrijke beslissingen	Zegt 81,5%
Meer structuur in je leven	Zegt 75%
Voor vol worden aangezien door anderen	Zegt 72%

Bron: SCP (2010)

Veel van deze voordelen hebben te maken met zingeving. Mensen willen zinvol bezig zijn, zich nuttig voelen en het gevoel hebben iets bij te dragen aan de samenleving, wat ook kan verklaren waarom werklozen zich depressief kunnen gaan voelen. Werken heeft natuurlijk ook nadelen. Zo hebben werkenden minder tijd voor hobby's en allerlei sociale activiteiten. Toch is het niet zo dat mensen die werkloos zijn hier per se meer tijd aan besteden. De overvloed aan vrije tijd zorgt er vaak voor dat werklozen dingen langzamer gaan doen en daardoor uiteindelijk tot weinig komen (SCP, 2010).

Dat werken zoveel voordelen heeft en belangrijk is voor het psychisch en lichamelijk welzijn valt goed te begrijpen vanuit de zelfbeschikkingstheorie of zelfdeterminatietheorie (Decy & Ryan, 2000; ZBT), een theorie die ook in de paragrafen 2.3.3 en 4.2.3 van dit boek aan bod komt. Volgens deze theorie streven mensen onbewust naar de vervulling van drie basisbehoeften: autonomie, verbondenheid met anderen en competentie (zie figuur 1.2). Naarmate deze drie basale behoeften beter worden vervuld, voelen mensen zich vitaler en gelukkiger (zie bijvoorbeeld Van Steenkiste et al., 2006). Gesteld kan worden dat werk een belangrijke bijdrage kan leveren aan de vervulling van deze behoeften en daarmee aan het welzijn van mensen (zie bijvoorbeeld Van den Broek et al., 2010).

Figuur 1.2 Basale menselijke behoeften volgens de zelfbeschikkingstheorie



Bron: www.mediarte.be/nl

De behoefte aan autonomie verwijst naar de behoefte om controle te hebben over het eigen leven en zelf te bepalen wat je doet. Het gaat om een gevoel van psychologische vrijheid en het gevoel niet onder druk te staan om dingen te doen die je niet wilt doen. Werk draagt op verschillende manieren bij aan de vervulling van deze behoefte. Doordat

werkenden bijvoorbeeld meer geld hebben, kunnen ze beter bepalen hoe hun leven eruitziet. Ze kunnen die dingen doen die ze leuk vinden en graag willen doen, zoals op vakantie gaan of iets leuks voor zichzelf kopen.

De behoefte aan competentie betreft de behoefte om doeltreffend te functioneren in de omgeving waarin je verkeert. Werk draagt op verschillende manieren bij aan de vervulling van deze behoefte. Werk schept de mogelijkheid om je ergens in te bekwalen, je te ontwikkelen en om ergens goed in te worden.

De behoefte aan verbondenheid verwijst naar de behoefte om positieve relaties op te bouwen met anderen, je geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Ook hieraan kan werk bijdragen. Werken zorgt er immers voor dat mensen meer banden kunnen opbouwen met anderen, zoals collega's en klanten, en iets voor hen kunnen betekenen.

Het is niet zo dat werken deze behoeftes automatisch (optimaal) vervuld. In de ene functie of baan zullen deze behoeftes meer worden vervuld dan in de andere functie of baan (zie bijvoorbeeld Brien et al., 2012). Er zijn verschillende werkomstandigheden, zoals een hoge werkdruk of een gebrek aan sociale steun op de werkvloer, die de vervulling van deze behoeftes kunnen belemmeren. Maar over het algemeen kan worden gesteld dat werken een grote bijdrage levert aan de vervulling van deze drie basale behoeftes. Verschillende hoofdstukken gaan nader in op de behoeftes van werknemers en de emoties, motivaties en gedragingen die hieruit voortvloeien.

De uitdaging voor managers en HRM-professionals is om op het werk randvoorwaarden te creëren die ervoor zorgen dat medewerkers zoveel mogelijk bevrediging halen uit hun werk en zo optimaal mogelijk presteren. Zoals duidelijk wordt in de verschillende hoofdstukken in dit boek, presteren gemotiveerde, tevreden en bevlogen werknemers namelijk beter en zetten zij zich meer in voor de doelen van de organisatie. Inzichten uit de organisatiepsychologie helpen de juiste randvoorwaarden hiervoor te creëren.

1.2 De 'basics' van samenwerken

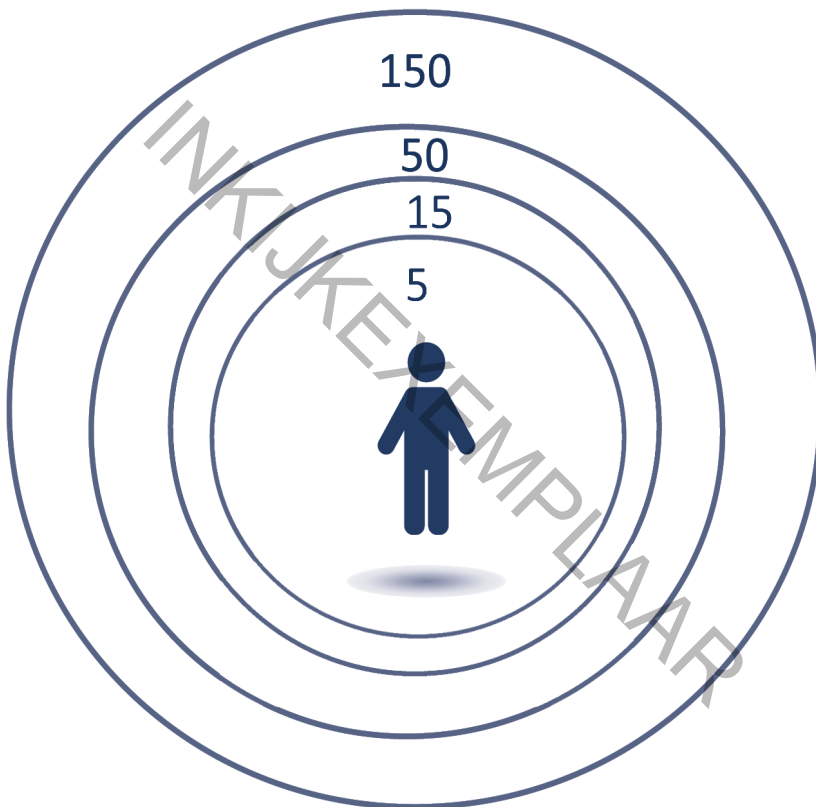
De vorige paragraaf stelt dat mensen behoefte hebben aan verbondenheid en dat werken deze behoefte kan helpen vervullen. Mede hierdoor zoeken mensen de samenwerking op met anderen. Niet alleen de behoefte aan verbondenheid stimuleert samenwerking. Samenwerken is ook belangrijk omdat mensen samen meer voor elkaar kunnen krijgen dan alleen. Samen aan een klus werken geeft de mogelijkheid om van elkaar te leren of om onderling de taken zo te verdelen dat iedereen datgene doet waar hij/zij goed in is. Mensen zijn van nature geneigd zich te organiseren in groepen waarin wordt samengewerkt.

Uit onderzoek (Suttcliffe et al., 2012) blijkt dat mensen verschillende sociale kringen om zich heen hebben (zie figuur 1.3). Deze kringen bestaan gemiddeld genomen uit:

- Vijf personen die men al lang kent, die belangrijk zijn en met wie men geregeld, zo niet dagelijks, contact heeft. Hieronder vallen bijvoorbeeld partner, gezinsleden en hechte vrienden. Dit is de binnenste, meest intieme sociale kring.

- Vijftien personen met wie men goed kan opschieten en die men geregeld ziet. Dit is de cirkel waarin zich vrienden bevinden en andere mensen die men graag mag en bij wie men zich betrokken voelt. Dit is de tweede sociale kring.
- Vijftig mensen met wie men informatie uitwisselt en die men zo nu en dan ziet. Dit is de derde sociale kring.
- Honderdvijftig mensen die men kent en van wie men ongeveer weet wat ze doen. Dit is de buitenste sociale kring.

Figuur 1.3 Natuurlijke, sociale kringen



Meer dan gemiddeld honderdvijftig bekenden hebben mensen doorgaans niet (Hill & Dunbar, 2003). Bij een groter aantal gaan mensen namen, relaties, functies en andere zaken door elkaar halen: wie is ook alweer wie? Wie doet ook alweer wat? Op welke afdeling werkt hij of zij ook alweer? Tegenwoordig bestaat er ook een tendens voor het ontstaan van groepen van ongeveer vijfhonderd mensen tot tweeduizend mensen (Zhou et al., 2005; de 'stam').