

Gedrag in organisaties

De basis

Tweede editie

Guido Valkeneers
m.m.v. Steven Mestdagh
& Tim Benijts

Acco Leuven / Den Haag

Inhoud

Woord vooraf	13
DEEL I INLEIDING	15
Hoofdstuk I Introductie in de organisatiepsychologie	17
1.1 Wat is organisatiepsychologie?	18
1.2 De economische omgeving van organisaties	22
1.2.1 De centraal geleide economie	22
1.2.2 De vrijemarkteconomie	23
1.2.3 De gemengde economie	24
1.3 Historiek van de organisatiepsychologie	24
1.3.1 De voorgeschiedenis	25
1.3.2 Het scientific management	27
1.3.3 De human relations beweging	30
1.3.4 Het revisionisme	31
1.4 De hedendaagse organisatie	32
1.4.1 Het virtueel bedrijf	33
1.4.2 Mensgerichte organisatie	34
1.4.3 Kennisonderneming	34
1.4.4 Geautomatiseerd bedrijf	35
1.4.5 Klantgerichte organisatie	36
1.4.6 Globalisering	37
1.4.7 Pluriform personeelsbestand	38
1.4.8 De drang naar innovaties	39
1.4.9 Het Nieuwe Werken	43
Besluit	45

DEEL II	INDIVIDUELE PROCESSEN IN ORGANISATIES	47
Hoofdstuk 2	Perceptie, attributie en besluitvorming	51
2.1	Van gewaarwording naar perceptie	52
2.1.1	De gewaarwording	52
2.1.2	De perceptie	54
2.2	De attributietheorie	60
2.2.1	Het covariatiemodel van Kelly	61
2.2.2	Het attributiemodel van Weiner	63
2.2.3	Passende attributies?	65
2.2.4	De praktische toepassing	67
2.3	Het besluitvormingsproces	68
2.3.1	Een rationeel besluitvormingsproces?	68
2.3.2	Enkele veelvoorkomende fouten en vertekeningen in de besluitvorming	70
	Besluit	73
Hoofdstuk 3	Motivatie	75
3.1	Wat is motivatie?	76
3.2	Bekrachtigingstheorieën versus motivatie 3.0	77
3.3	Inhoudelijke theorieën	81
3.3.1	Het hiërarchisch model	82
3.3.2	De X- en Y-theorie	84
3.3.3	De tweefactorentheorie	86
3.3.4	De visie van McClelland	89
3.4	Procestheorieën	91
3.4.1	De doelstellingentheorie	91
3.4.2	De rechtvaardigheidstheorie	92
3.4.3	De verwachtingstheorie	93
3.5	Zelfdeterminatietheorie	95
3.5.1	Drie psychologische basisbehoeften	95
3.5.2	Autonome versus gecontroleerde motivatie	96
3.5.3	De antecedenten van autonome motivatie	98
3.5.4	Intrinsieke versus extrinsieke doelen	99
	Besluit	100
Hoofdstuk 4	Motivatie van theorie naar praktijk	101
4.1	Management by objectives	102
4.2	Herontwerp van taken	105
4.2.1	Van vereenvoudiging naar herontwerp van taken	105
4.2.2	Taakroulatie en taakverbreding	105

4.2.3	Taakverrijking	107
4.2.4	Het taakkenmerkenmodel	108
4.2.5	De sociotechniek	114
4.3	Flexibele werkregelingen	116
4.3.1	Duobanen	117
4.3.2	Deeltijds werken	117
4.3.3	Flexibele werktijden	118
4.3.4	Thuiswerken	119
4.4	Bevorderen van werknemersbetrokkenheid	120
4.4.1	Participatief leiderschap	120
4.4.2	Autonome werkgroepen	121
4.4.3	Medezeggenschap	122
4.4.4	Jobcrafting	124
	Besluit	125
Hoofdstuk 5 Diversiteit in organisaties		127
5.1	Demografische verschillen	128
5.1.1	Geslacht	128
5.1.2	Leeftijd	129
5.1.3	Etniciteit	131
5.1.4	Werken met een handicap	132
5.2	Intellectuele capaciteiten	133
5.2.1	Metten van intelligentie	134
5.2.2	Structuur van de intelligentie	135
5.2.3	Emotionele intelligentie, een speciale intelligentie?	137
5.3	Persoonlijkheidsverschillen	138
5.3.1	De persoonlijkheid als typologie	139
5.3.2	De trekkenbenadering	141
5.4	Waarden en attitudes	147
5.4.1	Waarden	147
5.4.2	Attitudes	148
	Besluit	154
Hoofdstuk 6 Leren in organisaties		155
6.1	Klassieke leertheorieën	156
6.1.1	Klassieke conditionering	156
6.1.2	Operante conditionering	157
6.1.3	Observationeel leren	158
6.1.4	Contactconditionering	159
6.2	Organisatorische visies op leerprocessen	160
6.2.1	Cirkelen rond Kolb	160
6.2.2	Een Japanse visie over kennisontwikkeling	165

8 INHOUD

6.3	Kunnen organisaties leren?	169
6.3.1	Single-loop en double-loop leren	169
6.3.2	Vijf disciplines in één?	171
	Besluit	174

DEEL III GROEPSPROCESSEN IN ORGANISATIES 175

Hoofdstuk 7 Fundamenten van groepsgedrag 177

7.1	Wat is een groep?	178
7.2	De groepsformatie	180
7.3	Groepsrollen en -normen	183
7.3.1	Groepsrollen	183
7.3.2	Groepsnormen	186
7.4	Kansen en bedreigingen in de groep	192
7.4.1	Sociale facilitatie en belemmering	192
7.4.2	Lijntrekken	194
7.5	Besluitvorming in groepen	195
7.5.1	Hoe nemen groepen een besluit?	195
7.5.2	Voor- en nadelen van besluitvorming in groepen	197
7.5.3	Enkele alternatieve procedures voor besluitvorming in groepen	200
7.6	Relaties tussen groepen	203
	Besluit	205

Hoofdstuk 8 Teams in organisaties 207

8.1	Hoe populair zijn teams?	208
8.2	Wat is een team?	208
8.3	Welke typen van teams bestaan er?	210
8.3.1	Adviserende teams	211
8.3.2	Zelfsturende teams	211
8.3.3	Projectteams	212
8.3.4	Actieteams	213
8.3.5	Virtuele teams	214
8.4	De groepscohesie in een team	215
8.5	De teamrollen van Belbin	218
8.6	Hoe ontstaan effectieve teams?	219
8.7	Teambuilding	222
8.8	Doen teams het altijd beter dan individuen?	225
	Besluit	226

Hoofdstuk 9	Leiderschap in organisaties	227
9.1	Zijn leiderschap en management hetzelfde?	228
9.2	Diverse visies op effectief leiderschap	231
9.2.1	De theorie over karaktereigenschappen	232
9.2.2	De theorie over gedragsverschillen tussen leiders en niet-leiders	234
9.2.3	De situationele benaderingen van leiderschapseffectiviteit	239
9.3	Een hedendaagse visie op leiderschap	249
9.3.1	Transformationeel leiderschap	249
9.3.2	Dienend leiderschap	250
9.4	Enkele kritische bedenkingen bij het leiderschapsconcept	251
9.4.1	Zijn leiders wel nodig?	251
9.4.2	Bestaan er verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leiders?	252
9.4.3	Bestaan er crossculturele verschillen inzake leiderschap?	253
	Besluit	254
Hoofdstuk 10	Conflicten en onderhandelingen	255
10.1	Wat verstaan we onder conflicten?	256
10.1.1	Definitie van conflict	256
10.1.2	Soorten conflicten	257
10.2	Wat zijn de bronnen van conflicten?	259
10.3	Conflictescalatie	260
10.4	Conflicthantering: hoe reageren organisatieleden op conflicten?	263
10.5	Conflictmanagement	265
10.6	Onderhandelen	268
10.6.1	Wat is onderhandelen?	268
10.6.2	Onderhandelingstechnieken	269
10.6.3	Het onderhandelingsproces	273
10.6.4	Waarom mislukken onderhandelingen vaak?	274
10.6.5	Tips voor het onderhandelen: hoe behaal ik betere resultaten?	275
	Besluit	275
DEEL IV	HET SYSTEEM VAN DE ORGANISATIE	277
Hoofdstuk 11	De organisatiestructuur	279
11.1	Wat verstaan we onder organisatiestructuur?	280
11.2	Elementen van organisatiestructuur	281
11.2.1	Arbeidsdeling	281
11.2.2	Afdelingsvorming	283
11.2.3	Hiërarchische aspecten van de organisatiestructuur	288
11.2.4	Centralisatie en decentralisatie in de organisatie	291

11.3	Typologie van organisatieregimes	292
11.3.1	Het pioniersregime	293
11.3.2	Het bureaucratisch regime	294
11.3.3	Het flexibel regime	298
11.3.4	Het hyperflexibel netwerkregime	300
11.4	Welk regime functioneert optimaal?	301
11.4.1	De grootte van de organisatie	301
11.4.2	De strategie van de organisatie	301
11.4.3	De omgeving van de organisatie	302
	Besluit	304
 Hoofdstuk 12 De organisatiecultuur		305
12.1	Wat verstaan we onder organisatiecultuur?	306
12.2	Typologie van organisatieculturen	308
12.2.1	De ‘Goden’-typologie van Harrison en Handy	308
12.2.2	De typologie van Deal en Kennedy	309
12.2.3	Indeling op basis van zeven primaire kenmerken	311
12.2.4	Dichotomie tussen sterke en zwakke organisatieculturen	312
12.3	Functies, voordelen en nadelen van een sterke organisatiecultuur	312
12.3.1	Functies van een organisatiecultuur	312
12.3.2	Voordelen van een sterke organisatiecultuur	313
12.3.3	Nadelen van een sterke organisatiecultuur	313
12.4	Hoe ontstaat een organisatiecultuur?	314
12.4.1	Oorsprong van de organisatiecultuur: de oprichter	315
12.4.2	In stand houden van de organisatiecultuur	315
12.5	Hoe wordt cultuur overgedragen?	317
12.5.1	Symbolen	317
12.5.2	Verhalen	318
12.5.3	Rituelen	318
12.5.4	Taal	319
12.6	Diagnosticeren van de organisatiecultuur	319
12.6.1	Onderzoeksmethoden	319
12.6.2	Wat diagnosticeren?	320
12.7	Veranderen van een organisatiecultuur	321
12.8	Organisatiecultuur en nationale cultuur	323
12.8.1	Low-context versus high-context cultuur	324
12.8.2	Zes onderscheidende kenmerken van nationale cultuur	324
	Besluit	329

Hoofdstuk 13	Organisatieverandering en -ontwikkeling	331
13.1	Definitie, kenmerken en typologie van veranderingen	332
13.2	Oorzaken van veranderingen	334
13.2.1	Externe bronnen van verandering	334
13.2.2	Interne bronnen van verandering	337
13.3	Change agents	338
13.4	De geplande verandering	340
13.5	Waarom slagen en mislukken veranderingen?	342
13.6	Een model voor implementatie van verandering	345
13.7	Interventiemethoden voor het management	346
13.7.1	Methoden van organisatieverandering	346
13.7.2	Methoden van organisatieontwikkeling	348
Besluit		350
Nawoord		351
Bibliografie		353
Index		361