

SAMENVATTING ORGANISATIEMANAGEMENT

2018-2019

Brecht Verhelst



Hoofdstuk 1: Een blik op de geschiedenis.....	p. 2
Hoofdstuk 2: De medewerker in de organisatie.....	p. 7
Hoofdstuk 3: Groepen en teams in de organisatie	p. 15
Hoofdstuk 4: Organisatiestructuur en klimaat	p. 20
Hoofdstuk 5: Performantiemanagement.....	p. 25
Hoofdstuk 6: Uitdagingen	p. 30

H1: EEN BLIK OP DE GESCHIEDENIS

Overzicht verschillende stromingen

Bespreking stromingen en relevantie vandaag

1.1 Rationele benadering

Marx bestudeert *working class*

Durkheim bestudeert *verlies van solidariteit*

Weber bestudeert *werking van organisatie en gedrag van mensen*

Context

- Steeds grotere fabrieken met stoommachines
- Meer goedkope productie door mechanisatie

Frederick Taylor

- Scientific Management
 - Alle taken analyseren, routiniseren, subtaken maken, standaardiseren en overbodige taken elimineren
 - Tijds- en bewegingsstudies
 - Optimaal rendement zoeken binnen organisatie
 - *One Best Way* als enige werkwijze opleggen aan werknemers
- Adviseur bij Henry Ford
 - Assemblagetijd sterk reduceren
 - Optimaliseren gereedschappen
 - Lopende band (prijs daalt en hogere lonen)
- Gevolgen in organisatie
 - Hoger rendement
 - Standaardisatie
 - Controle en voorspelbaarheid
 - Routine en opsplitsing
 - Managers denken, arbeiders werken
 - Optimalisatie
- Weerstand van arbeiders en vakbonden (stakingen en sociale onrust)
 - Mensonterende praktijken voor grotere winsten
 - *Deskilling*
 - Ontwaarding menselijke arbeid door routineus werk
 - Taylor: arbeiders werken bewust trager om tempo niet te doen stijgen
 - Negeerde 'factor mens' en beroepsfierheid
- *Foreman* opsplitsen (=verantwoordelijke eerste lijn)
Arbeiders hebben nu meerdere functionele chefs
 - Taakverdeling controleren
 - Kwaliteit controleren
 - Tempo controleren
- Taakspanning
 - Spanning nodig voor optimale productiviteit
 - Te hoog tempo: fouten, verzuim en stakingen
 - Te laag tempo: gebrek aan uitdaging, routineverlies en fouten

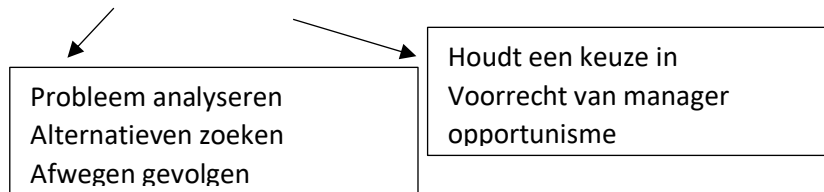
Henri Fayol

- Richten op management, niet op individu
- 1900: vooral ingenieurs in topfuncties bedrijven; geen sociale inzichten en theorieën
- Loon in verhouding tot inbreng om doelen te realiseren
- 5 basistaken van management (POLCC)
 1. Plannen
 - a. Op niveau van organisatie, departement, afdeling, dienst etc
 - b. Strategisch ondernemingsplan voor lange termijn
 - i. Algemeen organisatiedoel nastreven
 - ii. LT en KT aangepast aan elkaar
 - iii. Flexibel
 - iv. Specifiek
 2. Organiseren
 - a. Hiërarchisch geordende lijnorganisatie
 - i. Eenheid van gezag
 - ii. Verantwoordelijkheden liggen vast
 - iii. Gekende procedures volgen
 - iv. Vastgelegd in organogram
 3. Leiding geven
 - a. Orders geven en mensen motiveren
 - i. Capaciteiten werknemers kennen
 - ii. Optreden tegen onbekwame medewerkers
 - iii. Zorgen dat doelen worden behaald
 - iv. Goede voorbeeld geven
 - v. Inzicht in groepsgevoel
 - vi. Zorgen voor actie
 4. Coördineren
 - a. Departementen onderling afstemmen
 - b. Meetings en tussenpersonen nodig
 5. Controleren
 - a. =beheersen
 - b. Sanctie bij elke afwijking
- 14 normatieve basisprincipes (naleven voor bereiken van 5 basistaken)

1. taakverdeling	8. centralisatie
2. gezag en verantwoordelijkheid	9. hiërarchie
3. discipline	10. orde
4. eenheid van leiding	11. correcte behandeling persoon
5. eenheid van richting	12. stabiele personeelsbezetting
6. beloning	13. initiatief
7. individueel belang is ondergeschikt aan algemeen belang van organisatie	14. esprit de corps
- Contrast met Taylor
 - Eerlijke verloning, initiatief (dus niet “arbeiders werken en managers denken”) en eenheid van leiding (dus niet “meerdere functionele leiders”)

Barnard

- Zowel medewerkers als managers niet altijd rationeel gedrag verondersteld
- Ook aandacht geven aan wil en bereidheid tot nastreven doelen van medewerker
- Management moet overeenstemming vinden tussen individuele en algemene behoeftes
- Informele groepswerking onderkennen
 - Samenwerking bevorderen en goed communiceren
- Gepaste verloning voor geleverde werk
- Gezag nodig die medewerker aanvaardt
- Rationele besluitvorming nodig
 - Niet op eigen initiatief maar via formele gezagslijnen
 - Besluiten ≠ beslissen



Simon

- Zuiver rationele visie ontoereikend om gedrag te verklaren
- Organisaties onderscheiden zich in
 - Communicatieprocessen
 - Aandacht voor menselijke verhoudingen
 - Besluitvormingsprocessen
- Arbeiders motiveren voor doelen onderneming
 1. Zich laten identificeren met doelen
 2. Voldoende info en training geven
 3. Overtuigen ipv dwingen
- Rationaliteit = alle voor- en nadelen afwegen voor optimale besluitvorming
- Bounded Rationality → mensen kunnen geen rationele beslissingen nemen want menselijk brein niet in staat daartoe
 - Psychologische en sociale factoren spelen mee

1.2 Human Relations-Beweging

Elton Mayo

- Aandacht aan factor mens en vakbonden
 - => Human Relations Movement
- Hawthorne Studies
 - Betere werkomstandigheden om productie te doen stijgen
 - Verlichting aanpassen: productiviteit stijgt in alle groepen
 - Verbetering door aandacht aan arbeiders
=Hawthorn-effect (ander gedrag indien observatie)
- Informele groepen steunen elkaar
 - Productienorm verhogen voor hele formele groep; productiviteit daalt
 - Alhoewel individuele beloning
 - => informele groep beschermt zwakkere leden

- Door pauzes elkaar beter leren kennen → positief effect, behalve onderzoek uit supra

Douglas McGregor

- Theorie X
 - Medewerker moet inspanningen, verantwoordelijkheid en initiatief vermijden van manager
 - Veel sturing en druk
 - Arbeider behandelen als X leidt tot het gedrag van een X
- Theorie Y
 - Medewerker wil van nature inspanningen leveren en creatief en verantwoordelijk zijn

Symbolisch interactionisme

=gedrag en interacties analyseren op microniveau

Conflicttheorie

=alle sociale structuren en relaties gebaseerd op conflicten en veranderingen

Nooit stabiliteit want medewerkers altijd in conflict door verschillende doelen en visies

1.3 Waar halen we de mosterd

Interdisciplinair onderzoek

Economische studies met psychologische en sociologische invalshoek

Burn-out

1. Hoge werkvereisten
 - a. Psychosociale en organisationele aspecten met fysieke en psychische kosten
2. Lage energiebronnen
 - a. Bereiken van doelen faciliteren en fysieke en psychische kosten verlagen

Organisational Behaviour

- Bekijken vanuit beide invalshoeken
 1. Menselijk gedrag als focus nemen
 2. Vertrekken vanuit doelen van organisatie

Evidence-Based Management

- Mix van kritisch denken en best available evidence
- Kleurenmodel
 - Collega's elkaar beter laten begrijpen
 - Dominant (rood), invloedrijk (geel), stabiel (groen) en consciëntieus (blauw)
 - Vragenlijst voor zelfevaluatie
 - Stereotypen maken van elkaar (men gaat zich gedragen naar hun kleur)
 - Geen opvolging meer (stereotypen benoemen ipv gedrag; beter omgekeerd)
 - Big Five als persoonlijkheidstest
 1. Extraversie
 2. Servicegerichtheid
 3. Zorgvuldigheid
 4. Emotionele stabiliteit

5. Openheid voor nieuwe ervaringen

- Onervaren managers stellen diagnoses
 - Zwak bewijs
 - Iedereen kan managerexpert zijn
 - Vreemde bronnen en ervaringen
- Beslissingen baseren op bewijs, niet op buikgevoel
- Managers oefenen door routinematige begeleiding van logica en bewijsmateriaal
- 4 elementen voor EBM
 1. Organisatiegegevens
 - a. Eigenheid van context en organisatie
 - b. Verzamelen binnenin de organisatie
 2. Professionele expertise
 - a. Kennis en ervaring gebruiken voor betrouwbaarheid van info
 3. Belangen van stakeholders
 - a. Waarden en percepties van interne en externe stakeholders
 - b. Weten wat zij belangrijk vinden en hoe ze kunnen reageren
 4. Wetenschappelijke literatuur
 - a. Aangetoond dat gewenste effect wordt bereikt?
 - b. Gepubliceerd, actueel bewijs

H2: DE MEDEWERKER IN DE ORGANISATIE

2.1 Persoonlijkheid

=combinatie van stabiele fysieke en mentale kenmerken die het individu identiteit geven

=product van interactie tussen genetische- en omgevingsinvloeden

Invloed op gedrag, attitude, emoties en prestaties (bepaalt gedrag)

Big Five als persoonlijkheidstest (OCEAN)

1. Openheid voor nieuwe ervaringen
2. Consciëntieusheid
3. Extraversie
4. Altruïsme en vriendelijkheid
5. Neuroticisme (=emotionele stabiliteit)

MBTI-model (Myers-Briggs Type Indicator)

- Controvers: problemen met validiteit en betrouwbaarheid
- Niet stabiel in de tijd
- 16 persoonlijkheidstypes in 4 categorieën
 1. Extravert vs introvert
 2. Denken vs voelen
 3. Intuïtie vs waarnemen
 4. Oordelen vs percipiëren

Bepaalt loopbaan grotendeels (meer dan diploma!)

Extravert: sneller werk vinden, meer verdienen

2.2 Zelfconcept van het individu

=concept dat individu over zichzelf heeft als fysiek, sociaal en spiritueel of moreel wezen

=>Noodzakelijk: capaciteit om te denken

Afhankelijk van

1. Tijdperk
2. Sociaaleconomische klasse
3. Cultuur

Zelfvertrouwen (self-esteem)

- Geloof over de eigen individuele waarde obv een algemene zelfevaluatie
- Hoog
 - Beter omgaan met mislukkingen
 - Positieve benadrukken
 - Agressie en geweld
- Laag
 - Richten op zwakheden
 - Beïnvloedbaar
 - Nood aan externe bevestiging

Locus of control

- Interne LoC
 - Wat gebeurt in leven toeschrijven aan eigen competenties en eigen gedrag
- Externe LoC
 - Toeschrijven aan invloeden buiten controle
- Dikwijls prestaties intern behandelen en mislukkingen op overmacht steken

Zelfeffectiviteit (self-efficacy)

- Overtuiging over eigen individuele waarde obv algemene zelfevaluatie
- Gevormd door omstandigheden en behandelingen door anderen
- Geloof in kansen om taken succesvol te volbrengen
 - Gebruiken om bvb tekort aan frequente feedback op te vangen
 - Vertrek bij onderneming onafhankelijk van frequente negatieve feedback
 - Als hoge self-efficacy: overtuiging probleem aan te kunnen pakken
 - Als lage self-efficacy: onzekerheid

2.3 Waarden en gedrag

Waarden

=standaarden of criteria voor kiezen van doelen of begeleiden van acties (stabiel in de tijd)

- Inhoudsdimensie
 - Welke waarden belangrijk
- Intensiteitsdimensie
 - Hoe waarden rangschikken in belang
- Instrumentele waarden (Rokeach)
 - Gewenste manieren om persoonlijke doelen en eindwaarden (=terminale waarden) te bereiken
- 10 universele waardetypes van Schwartz
 1. Zelfbepaling
 2. Stimulatie
 3. Hedonisme
 4. Prestatie
 5. Macht
 6. Veiligheid
 7. Traditie
 8. Conformisme
 9. Altruïsme
 10. Universalisme
- Werkwaarden
 - Waarden in een worksetting
 1. Intrinsieke waarden
 2. Extremsieke waarden
 3. Sociale waarden
 4. Prestige

Attitude

=houdingen en gedragingen van hoe iemand zich voelt over iets

- 3 componenten
 1. Affective
 - a. Emotionele of gevoelssegment
 2. Cognitive
 - a. Opinie ten aanzien van iets of iemand
 3. Behavioral
 - a. Intentie om zich te gedragen ten aanzien van iets of iemand
- Cogn: racisme is verkeerd
Aff: ik hou niet van An want ze is racist
Beh: ik negeer An want ze is racist
- Cognitieve dissonantie
 - Incompatibiliteit tussen attitudes of tussen gedrag en attitude
 - Mensen zoeken wel consistentie (gedrag en/of attitude veranderen) maar vinden het niet altijd
 - Wil tot vermijden afhankelijk van
 1. Belangrijkheid van de elementen
 2. Mate van invloed
 3. Beloningen

Attitude en gedrag

- Attitude heeft voorspellend karakter voor toekomstige gedrag
- Relatie adhv Moderating Variables

Jobtevredenheid

- Invloed op
 - Motivatie
 - Ziekteverzuim
 - Turnover
 - Werkprestaties
- Uitdagende doelstellingen en interessante job nodig (autonomie, verantwoordelijkheid en initiatief)
- Lat voor alle werknemers even hoog
 - Anders unfairness en dus verzuim
 - Ontevreden werknemer → meer kans op burn-out
 - Té tevreden werknemer → lat zelf te hoog leggen → burn-out
- Innovatieve performancemanagementsystemen
 - Effectievere en efficiëntere medewerkers

3 hypotheses

- Sneller tevreden als evenveel van hen verwacht als van baas
- Hoge functieverwachtingen motiveren want gevoel van bijdrage
- Ontevredenheid als functieverwachtingen hoger dan leidinggevende

Betrokkenheid

- 3 aspecten
 1. Verlangen om in organisatie te blijven
 2. Aanvaarden van waarden en goals
 3. Bereidheid zich in te zetten
- 3 facetten
 1. Normatieve betrokkenheid
 - a. Obv gevoel van verplichting
 2. Affectieve commitment
 - a. Emotionele attachment
 3. Continuance commitment
 - a. Voordelen van daar tewerkgesteld zijn?

2.4 Leiderschapskenmerken

Charisma

- Zelfvertrouwen
- Risico's durven nemen
- Visionair
- Enthousiasmerend

- Te veel charisma werkt niet meer
- Geloof wat je zegt
- Storytelling

Leider

- Visies, beleidslijnen en keuzes om uitdagingen aan te pakken en mensen te inspireren

Manager

- Goede uitvoering van al bestaande beleidslijnen in concrete plannen verzorgen binnen formele structuur
- Gezag vanuit formele positie binnen bedrijf

Trait-theorie

=advh ideale stabiele persoonlijkheidskenmerken die goede leiders onderscheiden van slecht

- Voor WO II: aangeboren; geen geboren leider kan hier niet naar groeien
- Persoonlijkheid stabiel in de tijd, dus steeds een goeie leider blijven?
- Na WO II: leiderschap kan ook worden aangeleerd
 - Meer aandacht voor intelligentie, extraversie, EQ etc

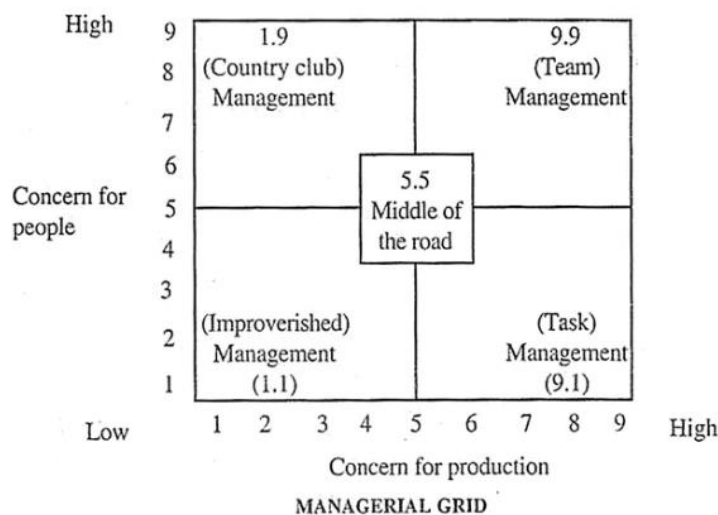
Behaviour-and-style approach

- 2 onafhankelijke dimensies om leidersgedrag te beschrijven
 1. Consideration (aandacht voor mensen)
 2. Initiating structure (structurerend)

consideration	hoog	Weinig nadruk op taakstructuur, maar vooral aan voldoen behoeftes in groep	Werkuitvoering ondersteunen en veel aandacht aan human relations
	laag	Geen structuur en geen aandacht voor mens	Vooraf aandacht voor structureren van taken en weinig aan mens
		laag	hoog
		Initiating structure	

Managerial Grid

- Per dimensie verdelen over 9 punten



Contingentie-theorieën

- Geen standaard beeld van leiderschap, maar telkens afhankelijk van omgevingsfactoren

Controle

- Mate waarin leider controle heeft over de situatie afhankelijk van
 1. Relatie leider-medewerker
 - a. Vertrouwen? Respect?
 2. Taakstructuur
 - a. Formele regels?
 3. Formele macht van de leider
 - a. Kan leider beslissen en actie ondernemen?

Situationeel leiderschap (Hersey&Blanchard)

- Readiness/ bekwaamheid van medewerkers om taak uit te voeren
- Ability
 - Kennis en bekwaamheid → het KUNNEN
- Willingness
 - Zelfvertrouwen, inzet → het WILLEN
- Afhankelijk moet leider sturen, meer aandacht geven, ondersteunen etc

Transformationeel leiderschap

- Inspirerende leider die enthousiasmeert
- 4 dimensies
 1. Inspirational motivation
 - a. Mate waarin leider inspireert en motiveert; communiceert met overtuiging
 - b. Brengt zijn visie over
 2. Intellectual stimulation
 - a. Intellectueel stimuleren en uitdagen van werknemers
 3. Individualized consideration
 - a. Leider is coach en geeft aandacht aan groei en ontwikkeling medewerkers
 4. Idealized influence
 - a. Persoonlijkheid van leider zorgt voor bewondering

Transactioneel leiderschap

- Gericht op interpersoonlijke interacties tussen managers en werknemers
 1. Contingente beloningen voor motivatie
 2. Corrigerende maatregelen indien doelen niet halen

Charismatisch leiderschap

- Medewerker transformeren om organisatiedoelen na te streven (niet eigen doelen!)
- Bezighouden met 3 belangrijke elementen
 1. Gemeenschappelijke visie op de toekomst
 2. Hoge verwachtingen
 3. Rolmodellen
- Zelfvertrouwen en motivatie volger verhogen

2.5 Geluk en welzijn van de medewerker

Geluksmanager

- Welzijn medewerkers aanpakken en diens geluk bevorderen
- Is gelukkige medewerker een productieve medewerker?
- Vroeger: managerial benadering: focus op prestaties en presteren → welzijn medewerker daalt (minder jobtevredenheid en meer stress)
- HRM-praktijken medewerker laten beïnvloeden

Welzijn

Valt binnen de organisatiegrenzen

- Werkgeluk
 - ~ psychologisch welzijn
 - Bvb jobtevredenheid en -betrokkenheid
- Werkrelaties
 - ~ sociaal welzijn
 - Bvb positieve samenwerking
- Gezondheid
 - ~ fysisch welzijn
 - Bvb lage werkdruk

Organisatieprestaties

- Operationele prestaties
- Financiële uitkomsten

HRM-beleid

- Positief voor bedrijf (organisatieprestaties) en werknemer (welzijn)
- Verschillende percepties
 - Ontwikkelde HRM-beleid ≠
 - Geïmplementeerde HRM-beleid ≠
 - Waargenomen HRM-beleid
- 3 perspectieven op invloed
 - Optimistische perspectief
 - HRM pos invloed op welzijn
 - Leidt tot meer autonomie en empowerment
 - Meer opleiding en participatie → interessantere jobs en werkomgeving
→ kwaliteit arbeid stijgt → meer tevredenheid en cohesie
 - werknemer 'betaalt bedrijf terug' met betere prestaties (sociale ruiltheorie)
 - pessimistische perspectief
 - HRM schadelijk voor welzijn werknemer
 - Intensievere werkbelasting en systematische uitbuiting
 - Enkel voordelen voor bedrijf
 - Sceptische perspectief
 - HRM geen echte invloed
 - Niet veel progressieve organisaties adopteren HRM echt
 - Indien toch, dan meestal slecht geïmplementeerd
- Kan leiden tot arbeidsintensivering, met goede gevolgen voor firma, maar geen effect op werknemers
- AMO-theorie (Ability, Motivation, Opportunity)
 - Door meer kennis en kunde en motivatie om te presteren; meer betrokkenheid en werktevredenheid
 - Pos relatie tussen HRM en werkgeluk en -relaties

Geluk

- Niet verantwoordelijkheid van organisatie
- Geen geluksmanager?
 - Te sterke nadruk op geluk maakt ongelukkig
 - Overschatten meetbaarheid van geluk
 - Geluk is bijproduct
 - Recht om ongelukkig te zijn
 - Sturen van menselijke emotie is instrument voor economische doelstellingen
- Bijwerking van zingeving
 - Toekomstig doel hebben maakt gelukkig

Flow

- Beste momenten door lichaam en geest tot limieten te brengen in vrijwillige moeite om iets moeilijks te volbrengen
- Toestand waarin mensen verkeren waarin heel geconcentreerd en daar intens van genieten
- Cognitief efficiënt, gemotiveerd en gelukkig voelen

- Enkel bezig met specifieke taak
- 5 C's om flow te maximaliseren
 - Clarity
 - Duidelijke doelen hebben
 - Centre
 - Mogelijkheid om te focussen hebben
 - Choice
 - Controle over eigen leven hebben
 - Commitment
 - Bereid zijn alle energie in te zetten om doelen te bereiken
 - Challenge
 - Uitgedaagd worden

2.6 Mindfulness

=kenmerk van een individu, een staat van 'zijn' (dus aanleerbaar)

=>geen gedrag maar mentale activiteit

- Brede aandachtsfocus georiënteerd op huidige moment
 - (flow: focus op 1 iets, georiënteerd op huidige moment!)
- Automatische assumpties en reacties vermijden
 - Reflectief ipv reactief reageren
 - Bewustwording zonder automatische reacties
- Minder focussen op verleden en de toekomst

Mindful leiderschap

- Leiders zijn voorbeeldfiguren; hun mindset en gedrag wordt verder gedragen in heel de organisatie

Westerse visie

- Creatieve manier van denken
 - Flexibiliteit en actief contact met huidige moment
- Manier om info te verwerken
- Minder emotionele uitputting, minder angst, depressie en stress
- Minder burn-out of sneller burn-outerstel
- Té hoge verwachtingen

H3: GROEPEN EN TEAMS IN DE ORGANISATIE

Groepen

- Mesoniveau van organisatie
- Groesgedrag heeft invloed op individueel gedrag
- Bouwstenen van organisatie (cfr Hawthorne-experimenten)
 - Mensen bestuderen die werken in bepaalde ruimte
- Meer samenwerking en kennisuitwisseling door techn vooruitgang

3.1 Groepen

=twee of meer communicerende, van elkaar afhankelijke individuen die voor bepaald doel samenwerken

Formele groepen

- Door de organisatie samengesteld om samen te werken
- Groepsgedrag afgestemd op organisatiedoelen
- Bvb conventionele werkgroepen en functieoverschrijdende teams

Informele groepen

- Vanzelf ontstaan op de werkvloer als reactie op behoefte aan sociaal contact
- Niet opzettelijk; evolueren van nature
- Vriendschapsgroepen en belangengroepen
- 2 basisfuncties
 - Organisatorisch
 - Individueel
- Teams altijd groepen, maar groepen niet altijd teams

Aansluiten bij groep

- Security
 - Onzekerheid van 'alleen zijn' vermijden
 - Sterker en meer weerstand met groep
- Status
 - Door anderen als belangrijk worden gezien
- Self-esteem
 - Gevoel van zelfwaarde door groep
- Affiliation
 - Sociale behoeften vervullen
 - Interactie wordt gewaardeerd
- Power
 - Groep mensen kan meer bereiken dan individu
- Goal achievement
 - Meerdere mensen nodig om taak goed te vervullen

Rollen

- =verwachte gedrag voor een bepaalde job
- Rol-overload (overbelasting)
 - Verwachtingen groter dan vermogen van medewerker

- Rolconflict
 - Tegenstrijdige verwachtingen
- Rolambiguïteit
 - Verwachtingen van anderen/ leidinggevende onbekend
 - Negatieve impact op jobtevredenheid

Normen

- =gedeelde attitudes, meningen, gevoelens of acties die richting geven aan ons sociaal gedrag
- Positief reageren op mensen die zich aan huidige normen houden
- Evolueren meestal informeel

Groepsgrootte

- Moeilijke besluitvorming vanaf 6 leden
- Perfecte grootte afhankelijk van doel en context

Groepsdiversiteit

- Kan leiden tot innovatie en creativiteit
- Kan conflict zijn
- Heterogeniteit laat organisaties leven, maar leidt tot uitdagingen
 - Liefst samenwerken met gelijkgezinden

Uitdagingen en gevaren

- Asch-effect
 - Kuddegedrag
 - Zeggen welke lijn even lang is als voorbeeldlijn
 - Volledige groep zei expres foute lijn (zaten in complot) en laatste persoon zei hetzelfde ook al ging hij niet akkoord
 - In groep vaak geldende normen en cultuur volgen
- Groepsdenken
 - Groep werkt minder goed door conformisme
 - Soms beter meegaand groepslid zijn dan waarheid zeggen
 - Dikwijls bij grote druk (dus verantwoordelijkheid afschuiven) of bij leider met sterke persoonlijkheid
 - Andere meningen niet altijd goed onthaald dus mening aanpassen aan geldende
- Social loafing
 - Afname van individuele spanningen naarmate groepsgrootte toeneemt
 - 'verstoppertje spelen'
 - Minder werken want minder persoonlijk verantwoordelijk
- Vergaderitis (Imao)
 - Te strakke regels en procedures voor overleg vermoorden efficiëntie

3.2 Teams

=groep van mensen met complementaire vaardigheden die verantwoordelijk zijn voor gemeenschappelijk doel en aanpak

- Voorwaarden
 - Zelfde teamdoelen
 - Duidelijke communicatie
 - Duidelijke, onderling afhankelijke rollen
 - Organisatorische identiteit

Team samenstellen

- Belbin-methode
 - Niet evidence-based
 - Sociale rollen in een team (=teamrollen)
 - Testen wie welke rol heeft/ op zich neemt en zo team samenstellen
 - Do-roles
 - Implementator
 - Shaper
 - Completer-finisher
 - Denkrollen
 - Specialist
 - Monitor-evaluator
 - Plant
 - Sociale rollen
 - Resourceonderzoeker
 - Teamspeler
 - Coördinator
 - Kritiek: inconsequente rollenverdeling en inferieure meetinstrumenten

Workteams

- In organisaties met verschillende doeleinden
- Clusteren naargelang
 - Technische specialisatie
 - Coördinatie
 - Werkcycli
 - Typische outputs
- Actieteam
 - Veel specialisatie en coördinatie
 - Beste prestaties leveren
- Adviesteams
 - Informatiebasis voor managementbeslissingen te verbreden
 - Weinig specialisatie en coördinatie
- Productieteams
 - Dagelijkse werkzaamheden Bvb retail, klantendiensten
 - Weinig specialisatie en veel coördinatie
- Projectteams
 - Creatieve probleemoplossing
 - Veel specialisatie, veel OF weinig coördinatie

Succesvol teamwerk

- Samenwerking
 - Meer performantie
- Vertrouwen
 - Wederzijds, goede communicatie, ondersteuning en respect
- Samenhang
 - Teamgevoel, gemeenschappelijke doelen

Zelfsturende teams

- Grote autonomie over eigen werk
 - Performanter en innovatiever
- Crossfunctionalisme (specialisten uit verschillende gebieden in zelfde team)
- Minder onderscheid tussen leiding en medewerkers
- Leiderschap blijft noodzakelijk!
- Hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van leidinggevende
- Soort leiderschap:
 - Minder proactieve medewerker steunen of proactieve medewerker nog verder versterken
 - Medewerker kan eigen talent ontwikkelen en benutten
- Talentontwikkeling als leiding zorgt voor
 - Zelfbeschikking
 - Medewerker gestimuleerd om eigen keuzen over job te maken
 - Invloed
 - Medewerker heeft invloed op werk
 - Betekenisgeving
 - Waarde en betekenis van job en werk benoemen
 - Bekwaamheid
 - Leiding toont vertrouwen en spreekt zich uit over capaciteiten en mogelijkheden
- Medewerken moet zelf ook verantwoordelijkheid WILLEN nemen, niet enkel KUNNEN

Projectteams

- Tijdelijk samenbrengen van grote diversiteit in vaardigheden en expertise voor niet-routinetaken
- Leren samenwerken

Teamleergedrag in 8 gedragsdimensies

1. Samen exploreren
2. Meningsvorming bepalen
3. Uitkomsten reflecteren
4. Teamproces reflecteren
5. Fouten delen
6. Fouten analyseren
7. Feedback
8. Experimenteren

Teamwork noodzakelijk

- Mate van onderlinge afhankelijkheid van groepsleden bepaalt mate van teamwork
- Leider van groep individuen
 - Nood aan 1-op-1 meeting
- Leider van een goed team
 - Veel groepsoverleg nodig

8 teamrollen

1. Agenda Setters
 - a. Definieer en communiceer strategische richting
2. Integrators
 - a. Zorg voor integratie en maak compromissen
3. Uitvoerders
 - a. Drive, planning, uitvoering en verantwoording
4. Talent Developers
 - a. Talent aantrekken, beoordelen, ontwikkelen en behouden
5. Diplomaten
 - a. Interne allianties opbouwen
6. Rolmodellen
 - a. Vorm de waarden, gedrag en cultuur van organisatie
7. Architecten
 - a. Ontwerp en transformeer
8. Trailblazers
 - a. Bevorderen het leren, innovatie en flexibiliteit
 - b. Delen van Best Practices

Kennis delen en communicatie

- Manier van samenwerken heeft impact op prestaties
- Best practices van virtueel samenwerken in teams
 - Kleinschaligheid
 - Beter presterende teams hebben minder medewerkers
 - Neem de tijd
 - Lang werken aan een project
 - Meer samenwerking
 - Leidt tot meer informatie en beter resultaat
 - Streven naar gelijkheid
 - Werk gelijk verdelen
 - Ervaring
 - Ervarenen gebruiken voor delegeren van arbeid en ontwikkelen van normen

Mentorship

- Mentoring voorkomt uitstelgedrag
- Geven en teruggeven van zelfvertrouwen
 - Mensen zonder motivatie moeten advies geven ipv ontvangen
 - Weten meer dan ze denken
 - Eigen angst verminderen en mentale gezondheid verbeteren

H4: ORGANISATIESTRUCTUUR EN KLIMAAT

= stabiliserend element in de organisatie

= wijze waarop werk in de organisatie wordt verdeeld en gecoördineerd

=> vastleggen hoe taken worden verdeeld, gegroepeerd en gecoördineerd

Organisatieontwerp = managers ontwikkelen of wijzigen structuur van organisatie

4.1 Structuur

Henri Fayol

- Vorm geven aan concept organisatiestructuur
- Nadruk op invloed van uitgebreide topleiding met strikte hiërarchische neerwaartse communicatie
- Geen ideale structuur: contingentietheorie

Doelen van organiseren

- Verdeling van werk
- Toewijzing van taken
- Groepering van taken
- Coördinatie van taken en groepen
- Leggen van verbanden
- Ontwikkelen van formele hiërarchische structuren
- Verdeling van middelen

Manager houdt rekening met

1. Specialisatie
 - a. In welke mate activiteiten onderverdeeld in afzonderlijke functies
2. Taakgroepering/ departementalisering
 - a. Op welke basis functies groeperen
3. Hiërarchieën/ chain of command
 - a. Aan wie rapporteren
4. Span of control
 - a. Aan hoeveel medewerkers efficiënt en effectief leiding geven
5. Centralisatie en decentralisatie
 - a. Waar situeert beslissingsbevoegdheid zich
6. Formalisering
 - a. Regels en procedures

1) Specialisatie

- Meer performantie indien taken specialiseren
- Assembly line van Ford
- Verveling, eenzijdige overbelasting, verminder welzijn en kwaliteit indien te ver doorgedreven
- Sterk verschillend van sector

2) Departementalisatie

- Na specialisatie nood aan groepering om interne coördinatie te verbeteren
- Functiegerichte taakgroepering
 - Verdere specialisatie en coördinatie binnen afdelingen zelf
 - Minder vlotte communicatie
 - Beperkt beeld van globale organisatiedoelstellingen
- Geografische taakgroepering
 - Optimaal inspelen op behoeften van specifieke regionale markten
 - Kennis van lokale aspecten
 - Dubbele functies
- Klantengerichte taakgroepering
 - Verschillend behoeft patroon bij verschillende klanten
 - Dubbele functies
- Productgerichte taakgroepering
 - Specialisatie laat toe expert te worden
 - Dubbele functies
 - Algemene doelen geschaad door individueel streven
 - Machtsstrijd
- Procesgerichte taakgroepering
 - Taken groeperen binnen opeenvolgende stappen van proces
 - Efficiëntere uitvoering
- Steeds meer klantengroepering toegepast
- Functieoverschrijdende teams die samen producten ontwikkelen

3) Chain of Command

- Gezagslijn maakt duidelijk aan wie verantwoording afleggen
- Eenheid van gezag
- Nu meer zelfsturende teams en initiatief

4) Span of Control

- Hoeveel medewerkers kan een manager aan
- Afhankelijk van organisatie, vertrouwen en elektronische communicatie
- Kleine SoC
 - Comfortabel overzien en managen
 - Minder communicatielijnen
 - Langere beslissingstijd nodig door meer niveaus (dus meer kosten)
 - Meer externe opleidingen en training nodig zodat werknemers autonomer zijn

5) (De)Centralisatie

- Meer beslissingen door topmanagement, hoe meer centralisatie
- Nu: decentralisatietendens (=empowerment): flexibeler en sneller reageren

Centralisatie

Decentralisatie

- | | |
|---|--------------------------------------|
| - Stabiele omgeving | - Onzekere omgeving |
| - Minder ervaren lagere managers | - Ervaren lagere managers |
| - Lagere managers willen liever geen beslissingen nemen | - Lagere managers willen een stem |
| - Organisatie in crisis | - Onbelangrijke beslissingen |
| - Grote organisatie | - Organisatie moedigt inspraak aan |
| | - Geografisch verspreide organisatie |

6) Formalisering

- Bepaald door mate van standaardisatie en bestaan van regels en procedures
- Standaardisatie van taken
 - Bij routinetaken
 - Inbreng van uitvoerder heel beperkt
 - Geen keuzevrijheid
- Standaardisatie van output
 - Quota opleggen
 - Aantal te produceren stukken, aantal te bezoeken klanten etc
- Haaks op klantgerichtheid
- Missie, waarden en doelen moeten gekend zijn door werknemers
- Anarchie = staat van 0 formalisering
- Basistaken binnen organisatie van Mintzberg
 1. Strategische top
 - a. topmanagement
 2. Middenkader
 - a. Verantwoordelijken voor uitvoering
 3. Operating core
 - a. Uitvoeringsniveau
 4. Stafpersoneel
 - a. Ondersteunend
 - b. Planning, boekhouding, controles etc
 5. Support staff
 - a. Geen rechtstreeks verband met uitvoering
 - b. R&D, marketing etc

4&5 zijn stafdiensten: advies- en aanbevelingsrecht → stafdiensten

- 6 coördinatiemechanismen (organisatiestructuur bijhouden)
 1. Wederzijdse afstemming door overleg
 2. Direct toezicht
 3. Werkprocessen standaardiseren
 4. Resultaten standaardiseren
 5. Kennis en vaardigheden standaardiseren
 6. Gedeelde waarden standaardiseren
- 7 organisatietypes van Mintzberg
 1. Entrepreneurial organisation
 - a. Beperkte omvang en eenvoudige structuur
 - b. Eigenaar overziet alles
 - c. Weinig/ geen formele regels
 - d. 1 & 2
 2. Machineorganisatie
 - a. In grote organisaties (massaproductie)
 - b. Veel controle, specialisatie en efficiëntie
 - c. Bureaucratisch
 - d. 2 & 3 & 4 & 5

3. Gediversifieerd bedrijf
 - a. Meerdere producten/diensten produceren
 - b. Verticale integratie
 - i. Alle onderdelen product rond oorspronkelijke specialiteit produceren
 - ii. Dus alles zelf produceren
 - c. Horizontale integratie
 - i. Rond eigen basisspecialisatie en kennis andere producten ontwikkelen
 - d. 2 & 3 & 4 & 5 & 6
4. Professionele organisatie
 - a. Functionele structuur rond bepaalde kennisgebieden
 - b. Redelijk onafhankelijk met groot beslissingsrecht
 - c. 5
5. Innovatieve organisatie
 - a. Haaks op bureaucratie en mechanistische organisatievormen
 - b. Bij jonge ondernemingen, gericht op R&D
 - c. Teamwork, beperkte hiërarchie en decentralisatie
 - d. Inefficiënt en moeilijk controleerbaar
 - e. 1
6. Missionaire organisatie
 - a. Ideologische, ecologische, humanitaire en religieuze overtuigingen
 - b. Charismatische leiders
 - c. Gedeelde missie is belangrijke richtlijn
 - d. 6
7. Politieke organisatie
 - a. veel macht en hiërarchie
 - b. 2

4.2 Klimaat

=gedeelte perceptie die heerst in een organisatie over wat er belangrijk en toepasselijk is
 =>groot effect op performantie

Werkdruk

= elke variabele die de hoeveelheid of moeilijkheidsgraad van iemands werk weergeeft

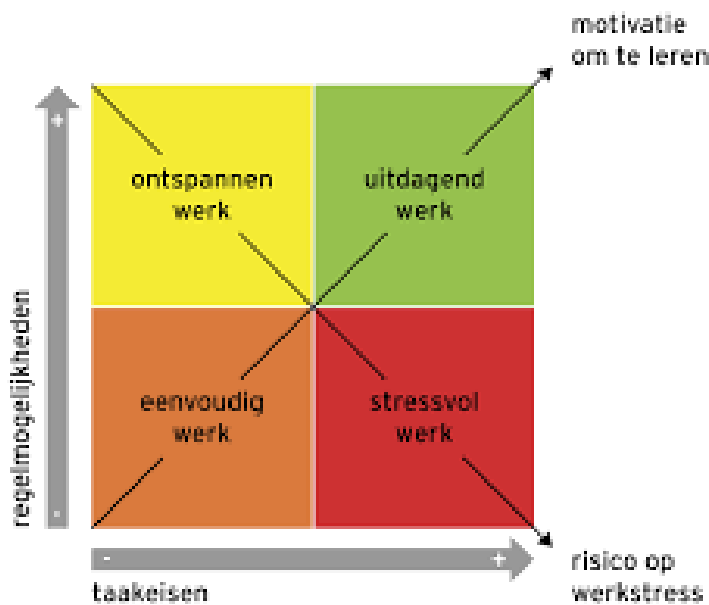
- Creëert ongeluk, burn-out en maakt werknemers moe

Job Demands-Resources-model (JD-R-model) van Bakker

- Hoge werkeisen (JD) leiden tot stress en ongezondheid (uitputtingsproces)
- Beschikken over energiebronnen (R) leidt tot hogere motivatie (motivatieel proces)

Job Demands-Control-model (JD-C-model) van Karaseks

- Relaties tussen werk en gezondheid
- Control: ruimte die medewerkers hebben voor autonomie
- Job Demands: taakeisen
 - Bvb tempo, tijdsdruk, inhoudelijke eisen...



Hoge taakeisen $\neq$ stress!!

Stress

- Hoge taakeisen en weinig autonomie

Job Demands-Resources-model (JD-R-model) van Demerouti

- Elk mogelijk werkkenmerk als potentiële bron van werkstress of energie
- Betreft gepercipieerde mening van werknemer
- Werkvereisten: werkdruk, fysiek zware jobs, interpersoonlijke conflicten en jobonzekerheid
 - Enkel stressvol wanneer inspanningen te hoog zijn
 - Psychosociale en organisationele aspecten
- Energiebronnen: goeie feedback, autonomie, sociale steun
- Hoge werkeisen en weinig energiebronnen = burn-out

Burn-out

- Continue activatie
 - Te hoge werkeisen → lichamelijke en psychologische nefaste effecten
 - Erg indien langdurig en weinig mogelijkheden tot herstel
 - =energetische component van een burn-out
- Mentale distantie
 - Te weinig energiebronnen
 - Niet goed meer inspelen op vraag van werkeisen
 - Motivationele component van burn-out
- Besmettelijk karakter

Performance Management

- Prestaties van medewerkers aansturen, opvolgen en evalueren (zie H5)
- Aantoonbare verbetering van kwaliteit en kwantiteit, maar groot gevaar voor welzijn
- Kans op burn-out verdubbelt bij academici
 - Mindere prestaties, daling innovatie en creativiteit

H5: PERFORMANTIEMANAGEMENT

5.1 en 5.2 enkel van ppt, niet te kennen uit boek

5.1 Wat?

Hoe worden resultaten in organisatie behaald

= medewerker voortdurend opvolgen en kijken naar zijn prestaties, probeerend die te verbeteren door de medewerker te laten ontwikkelen

- Verschillende niveaus
 - Organisatie
 - Balanced Score Card = managementsysteem om organisatie te sturen door afleiden van prestatie-indicatoren uit strategie
 - Indicatoren: financieel, klantgericht, interne processen of leren en groeien
 - Team
 - Individueel
- Performantiemanagement van de medewerker
 - =continu proces waarin prestaties van medewerkers in organisatie worden geïdentificeerd, gemeten, ontwikkeld en geëvalueerd
 - Meestal geleid door leidinggevende
 - Vroeger: operationele focus met nadruk op prestatiebeoordeling
 - Nu: strategische focus en continu systeem van feedback

5.2 Performance

- Performantie
 - =veelzijdig en complex concept
 - Resultaat
 - Niet elke job duidelijke resultaten
 - Proces
 - Acties en gedrag waarmee doel bereikt wordt
 - Vanuit ontwikkelingsperspectief
 - Situatie
- Nadruk kan liggen op
 - Resultaten
 - Doelen halen
 - Gedrag
 - Competenties
 - Teamdoelen
 - Individuele doelen
 - Resultaten met en zonder prestatie-indicatoren
- 6 evaluatiecriteria
 - Kwaliteit
 - Kwantiteit
 - Tijdigheid
 - Kosteneffectiviteit
 - Behoeft aan supervisie

- Interpersoonlijke impact

5.3 Prestaties van medewerkers plannen, opvolgen en evalueren via een employee-performance-managementsysteem

Performancemanagementcyclus

- Prestatie van medewerker centraal
- Typisch HRM
 - Evolutie van personeelsevaluatiesystemen naar strategische waarde voor HRM voor behalen van organisatiedoelen
- Sterk strategisch karakter en focus op resultaats- én ontwikkelingsgericht management
 - Afstemming tussen doelen van medewerkers en organisatie
- Continu systeem van feedback, ontwikkeling en verbetering

Prestatiebeoordeling (performance appraisal)

- In bijna elke organisatie geïmplementeerd
- Leiden tot betere resultaten
- Vragen over effectiviteit
- Negatief voor welzijn?
 - Niet-doelen worden verwaarloosd, meer onethisch gedrag, demotivatie en meer stress
- Doelen én middelen evalueren
- Vanuit ontwikkelingsperspectief ook aandacht voor individuele factoren (kennis, vaardigheden, motivatie)
- Situationele factoren meerekenen (=buiten macht of wil van individu)
- Controle en toezicht ≠ betere resultaten

Performancemanagementcyclus op individueel niveau (6 fases)

1. Functieomschrijving
 - a. Resultaatgebieden en verantwoordelijkheidsgebieden van medewerker in kaart brengen
2. Planningsfase (goalsetting)
 - a. Welke resultaten verwacht, en op welke wijze vastgesteld of gemeten
 - b. Individuele doelstellingen formuleren
3. Persoonlijke ontwikkeling
 - a. Ontwikkelingsdoelstellingen formuleren in persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
 - b. POP = contract waarin leidinggevende zich engageert medewerker te ondersteunen
4. Opvolgingsfase
 - a. Opvolgen en bijsturen door functioneringsgesprekken en coaching
 - b. Mogelijkheid tot feedback
 - i. Veel pos feedback → minder verloopintentie
 - ii. Veel neg feedback → enkel meer verloopintentie indien medewerker lage self-efficacy
5. Beoordelingsfase
 - a. =performance appraisal
 - b. Nagaan van gemaakt afspraken
 - c. Suggesties en verbeteringen meenemen in nieuwe planningsfase

6. Waarderingsfase

- a. Beoordeling als bron van mogelijke waardering
- b. Obv gedrag, competenties of resultaten (soms met beloning of erkenning)

2) Goalsetting (doelstellingsfase)

- Intrinsieke en extrinsieke motivatie oproepen (intrinsiek > extrinsiek)
- Harde resultaatgerichte vs zachte ontwikkelingsdoelstellingen
 - Zacht: medewerkers aanmoedigen kennis te gebruiken ifv hun job
- Als werknemer doel inzicht en bereikbaar acht, dan stijgt motivatie en tevredenheid, mits autonomie
- Doelstellingen gebruiken voor stimulatie tot bereiken van resultaten
- Toekomstgericht
 - Geplande acties, verbeteringen of vernieuwingen
- Uitdagend
 - Speelt rol bij loopbaanontwikkeling
 - Aantonen dat je goed kan presteren
- Pygmalion-effect
 - Medewerkers met positieve potentieelbeoordeling meer uitdagende doelen stellen, waardoor nog betere potentieelbeoordeling volgt
 - Vermijdingstemperament verkleint kans op meer uitdagende doelstellingen door falingsrisico
- Ook nadelen aan doelstellingen
 - Te grote focus op kwantiteit (kwaliteit uit oog verliezen)
 - = goals gone wild
 - Bvb evaluatie op aantal klanten
 - Eenzijdige focus op eigen individuele doelen, ten koste van organisatiedoelen
 - Overgaan tot teamgerichte evaluaties om dit te vermijden
- Goede doelstellingen stellen
 - Maak leiding bewust van belang van uitdagende doelen voor permanente ontwikkeling
 - Geef voldoende training aan leiding én medewerkers over stellen van uitdagend doelen
 - Bestudeer en reflecteer verslagen
 - Leg klemtoon op creatie van ontwikkelingsklimaat
- Feedback met salaris- of promotiedoeleinden
 - Genereuzer en minder accuraat
 - Om positieve uitkomst te verkrijgen
 - Motiveren
 - Negatieve feedback voorkomen
 - Gevolgen van harde maar accurate beoordeling voorkomen (bvb ontslag)
 - Tips voor betere evaluatie
 - Bepaal wat 'goede prestatie' is
 - Rekening houden dat prestaties verschillende aspecten inhouden
 - Gestandaardiseerde hulpmiddelen
 - Prestatie-indicatoren hanteren
 - Geef training over prestatie-evaluatie
 - Weet wat te evalueren
 - Vergroot verantwoordelijkheid van evaluatoren

Samenvatting performancemanagement

- Geeft info over eigen functioneren en laat formuleren van verbeteringen toe
- Opvolging en evaluatie van medewerkers leiden tot positieve feedback
- Informatie uitgewisseld door verschillende performancemanagementpraktijken
- Goed performancemanagementsysteem vormt basis van goed waarderingssysteem
- Succes door interactie en relatie tussen directe leidinggevende en medewerker

PM doen werken door

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Duidelijke communicatie van verwachting | 5. Rechtvaardigheid |
| 2. Interne consistentie | 6. Leader-Member Exchange |
| 3. Verticale integratie | 7. Doelen die leiding zelf nastreeft |
| 4. Goede uitvoering en implementatie door leiding | 8. processaccountability |

Betere communicatie door

- Onderscheidend kenmerk
 - Duidelijke oorzaak-gevolgrelatie
- Consistent kenmerk
 - Identieke oorzaak-gevolgrelatie over verschillende praktijken
- Consensus
 - Tussen belangrijke actoren over oorzaak-gevolgrelatie

Interne consistentie

- Criterium voor invoering van PMsystemen
- Indiv doelen linken met effectieve indiv opvolging en evaluatie van medewerker
- Verschillende HRM-praktijken bundelen voor beste resultaten
- Leidt tot meer jobtevredenheid, motivatie en betrokkenheid; dus betere resultaten

Verticale integratie

- Afstemming van individuele doelen op doelen van het team
- Optimal line of sight
 - Medewerker legt duidelijk relatie tussen indiv doelen en org doelen
 - Meer jobtevredenheid
- Leiding: ability, motivation en opportunity om system effectief te implementeren
 - Als hoog, dan systeem als sterker ervaren door medewerkers en meer tevredenheid

Rechtvaardigheid PMsysteem

- Bepaalt aanvaarding of verwerping van PMsysteem
- 3 soorten percepties
 - Verdelende rechtvaardigheid
 - Afspraken leiden tot eerlijke uitkomst voor alle medewerkers
 - Procedure rechtvaardigheid
 - Alle afspraken verlopen eerlijk; geen partijdigheid
 - Interactionele rechtvaardigheid
 - Leiding communiceert respectvol en gelijkwaardig

Leader-Member Exchange (LMX)

- =kwaliteit van relatie tussen leidinggevende en medewerker
- Respect en vertrouwen noodzakelijk

- Prestatiegedreven leiding vergroot kant op burn-out bij medewerker
- Doelen van leidinggevende
 - Zichzelf verbeteren (mastery approach) → minder burn-outs
 - Beter willen zijn dan anderen (performance approach) → meer burn-outs

Innovatie (stimuleren)

- Niet makkelijk te evalueren
- Medewerker die verantwoordelijkheid aflegt over werkproces → leidt tot nieuwe ideeën

H6: UITDAGINGEN

VUCA-wereld

- Volatility
 - Snel veranderd
- Uncertainty
 - Onzekerheid
- Complexity
 - complex
- Ambiguity
 - Vaag

6.1 Digitalisering

Organisaties moeten wereldwijd veranderen

Disruptie

- Gevolg van digitalisering en technologie
- Eco. realiteit in de war door plotse veranderingen
- 'Robocalys'
 - Werkgelegenheid daalt
 - Aantal jobs stijgt!
- Digitalisering verandert vooral de AARD van de jobs (vooral laaggeschoolden de dupe)

6.2 Diversiteit

Stereotype

- =reeks overtuigingen van een individu over de kenmerken van een groep mensen
- Niet altijd negatief, maar leiden tot foute beslissingen en discriminatie
- Bvb quota van aantal vrouwen verplicht in Raad van Bestuur
- Bestrijden
 - Affirmatieve acties
 - Richten op bereiken van gelijke kansen
 - Creëren van organisatorische veranderingen die alle medewerkers in de organisatie in staat stelt maximaal te ontplooiën
 - Managen van diversiteit
 - Breder scala van vaardigheden zoeken
 - Diversiteit in denken (dikwijls door vrouwen) versterkt organisatie

Voordelen van managen van diversiteit

- Lagere kosten en verbetering van werknemerattitudes
- Verbetering van selectiebeleid
- Verhoging van sales
- Verhoging van creativiteit
- Verhoging van kwaliteit

Glazen plafond

- Afwezigheid van vrouwen verklaren
- Mannen lijken nochtans op vrouwen
 - Niet-leidinggevende functies
 - Vrouwen: altruïstisch en plichtsgetrouw
 - Mannen: stabiel en extravert
 - Leidinggevende functies
 - Beiden zijn assertief, denken strategisch en daadkrachtig

6.3 Generaties

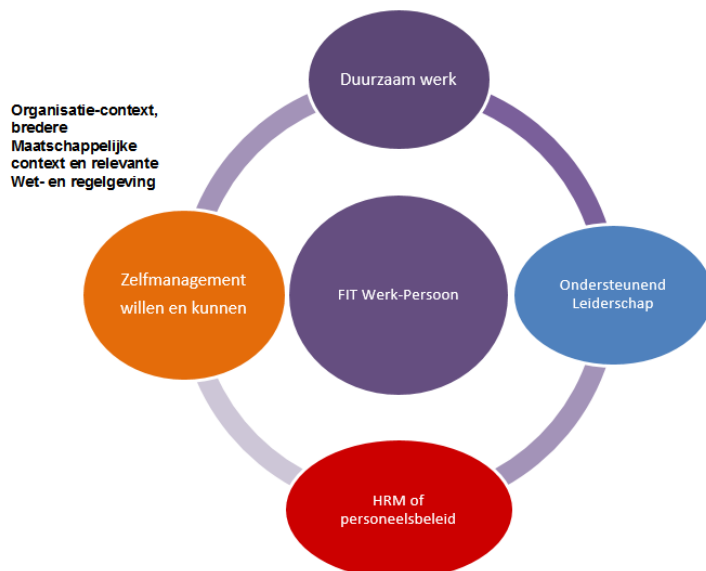
4 generaties

- Stille generatie (1925-1945)
- Babyboomgeneratie (1946-1964)
- Generatie X (1965-1980)
- Generatie Y (1981-2001)
 - Zelfverzekerd en prestatiegericht
 - Willen hoge beloning en correcte work-life balance
- Mss verandert generatie niet, enkel omgeving verandert
- Arbeidsethos en jobtevredenheid stabiel gebleven tussen generaties
 - Grotere verschillen binnen generaties dan ertussen

6.4 Employability

=inzetbaarheid

=mate waarin individuen in de maatschappij de kans hebben om actief te zijn en te blijven op de arbeidsmarkt (KT en LT)



Duurzame inzetbaarheid op het werk = wisselwerking tussen

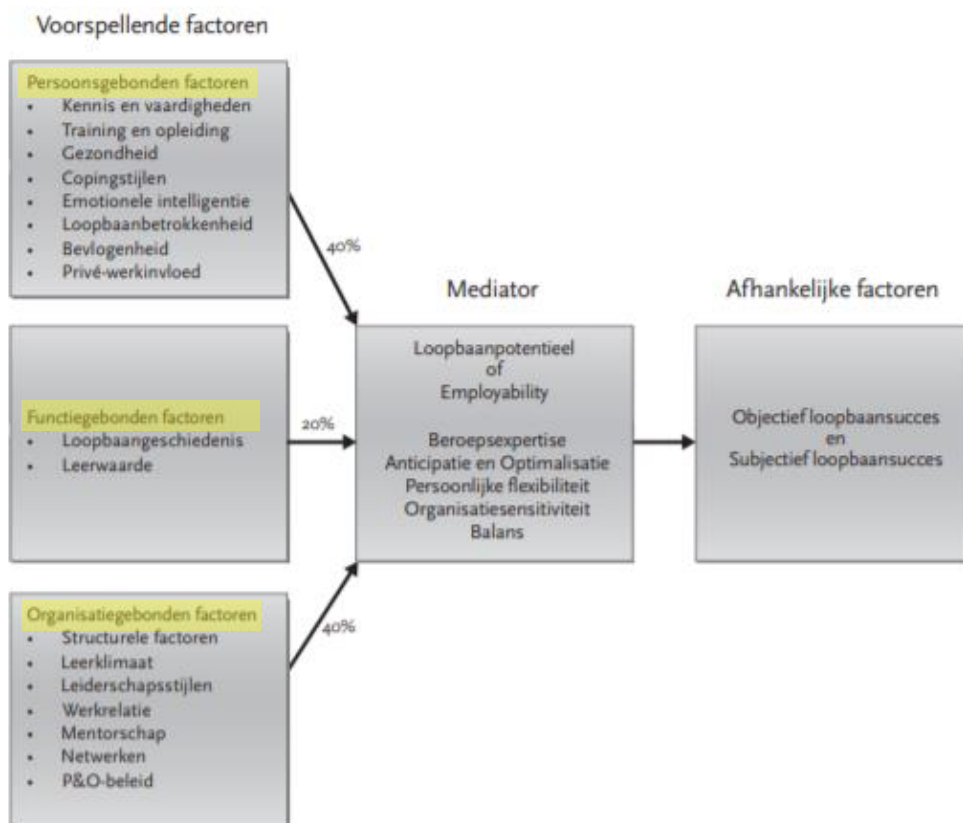
1. Werknemer
2. Werkgever
3. HRM
4. Bredere context (duurzaam huidig en toekomstig werk)

Figuur 1: Duurzame inzetbaarheid op het werk: een resultaat van een continue wisselwerking tussen werknemer, werk, werkgever, Human Resource Management (HRM) en de bredere context (De Lange et al., 2014).

Employability

=het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren door optimaal gebruik van aanwezige competenties als noodzakelijke voorwaarde om vooruitgang te boeken in loopbaan

- 5 dimensies
 1. Beroepsexpertise
 - a. Specifieke kennis en vaardigheden
 2. Anticipatie en optimalisering
 - a. Op persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op veranderingen
 3. Persoonlijke flexibiliteit
 - a. Vermogen zich aan te passen aan veranderingen, zowel interne als externe arbeidsmarkt
 4. Organisatiesensitiviteit
 - a. Bekwaamheid van individu om in verschillende werkgroepen te participeren en presteren
 - b. Verantwoordelijkheid kunnen delen
 5. Balans
 - a. Balanceren van tegenstrijdige belangen



Afstand tot arbeidsmarkt (grotere kans op langdurige werkloosheid: laaggeschoolden, vluchtelingen, vijftigplussers etc)

Organisaties kunnen bijdragen aan vergroten van employability van deze doelgroep

- Stellen van heldere verwachtingen
- Aansporen van ontwikkeling
- Coachend leidinggeven

Hybride karakter

- Financiële (winstoogmerk) en niet-financiële (sociale missie) doelstellingen

Coachend leidinggeven

- Positief verband met evenwichtige balans hybride karakter
- Work-life balance

Trickledowneffect

- Veel belang aan sociale doelstellingen doorvertaald van topmanagement naar lijnmanagers, die weer doorvertalen naar medewerkers