



2019-2020

Samenvatting Bedrijfspsychologie

Prof. Bart Wille



Ranya Demiddeleer

Les 1 – Inleiding bedrijfspsychologie

INLEIDING

- Vaak multidisciplinair (bedrijfspsychologen in samenwerking met klinisch psychologen)
- Werken zorgt heel vaak vr problemen → mensen kunnen dan terecht bij een bedrijfspsycholoog, maar ook een klinisch psycholoog & de problemen overlappen dus
- Inleiding tot het studie- en werkveld vd bedrijfspsychologie
 - Werkveld: heel diverse sectoren
 - Studieveld: discipline die hard groeit in de wetenschap
- Verzameling subdisciplines:
 - Personeelsbeleid: personeelsdienst, rekruteren, zoeken nieuwe mensen & selecteren, trainen & ontwikkelen (= rekrutering, selectie & ontwikkeling)
 - Organisatiepsychologie: is een niveau hoger, primair geïnteresseerd in welzijn v. individuen & ook kijken nr context waarin mensen functioneren in bedrijf, vereniging (= motivatie, leiderschap, teams,...)
 - Arbeidspsychologie: wat zijn fundamentele kenmerken vh werk, controle bij taken & welke impact hebben arbeidskenmerken op psychologie v. mensen (veiligheid, stress, gezondheid,...)
 - Consumentenpsychologie (nt in handboek!): inzichten psychologie gebruiken om percepties & gedrag v. consumenten begrijpen, voorspellen & proberen beïnvloeden, wordt vaak vergeten (behoeftes, attitudes,...)
- Alle studenten: overzicht vd grondbeginselen → wat kun je doen met bedrijfs, wat betekent het & welke rol kan het spelen
 - Bijbrengen v. kritische reflecties

OPDRACHT

- Opdracht is niet verplicht = geen extra punten!
 - Self other agreement: mate v. overeenkomst tss beeld dat iemand over zichzelf heeft & beeld dat andere mensen over die persoon hebben → is heel belangrijk! Kan aanleiding geven tot ontwikkeling
 - Veel mensen ontevreden over leidinggevende → kan leiden tot turn over = verlaten v. job
 - Kijken hoe de overeenkomst gerelateerd is aan leiderschapsstijl
 - Bv. consentieusheid = universele predictor v. prestaties = in alle soorten jobs beter presteren, studenten die hoger scoren → in leiderschapscontext = niet altijd positieve gevolgen

HOOFDSTUK 1: INTRODUCTIE

- Industrial-Organization (I-O) psychologie = een vd snelst groeiende velden in de wetenschap, maar ook het minst begrepen
- Sociale organisatie met focus op gedeelde doelen te bereiken + we werken & organiseren om te overleven en onze levenskwaliteit te verbeteren (boek)
 - We werken elke dag en komen in contact met organisaties elke dag → fundamenteel vr ons leven
- is de kwaliteit v. werk & de ervaring v. organisaties significant beter dan vroeger? → pan-Europese studie die werkengagement analyseerde over 35 EU landen

- engagement = positieve, vervullende werkgerelateerde mindset, hoge levels v. energie, sterk betrokken bij het werk, enthousiasme, inspiratie, trots & uitdaging, ervaring dat de tijd snel vooruit gaat (= korte definitie)
- hoogst scorend: België, Nederland, Luxemburg, Frankrijk, Ierland, Denemarken, etc.
- laagst: Griekenland, Portugal, etc.
- vele mensen rapporteren vaak nr de klok te kijken, stress op de werkplek komt vaak voor
- wel sterke relatie tss engagement, welbevinden, productiviteit & creativiteit

BEDRIJFSPSYCHOLOGIE?

- Bedrijfspsychologie = vooral gebaseerd op andere disciplines → motivatiepsychologie (ZDT), persoonlijkheidspsychologie, ontwikkelingspsychologie, etc.
 - Individuele versch, attitudes, motivatie, rekrutering & selectie, leren/training & ontwikkeling, prestatie meting & -management, loopbanen & -management, veiligheid/stress & gezondheid, strategie & structuur, leiderschap, teams, cultuur/klimaat/verandering
 - In heel brede waaier v. sectoren actief & heel brede topics

Domain	Focust op...
Klinische psy	Psychologische stoornissen en ziektes
Counseling psy	Het begeleiden van cliënten met een variëteit aan problemen
Gezondheids psy	Gezondheid, leefwijzen, leven met en herstellen van fysieke problemen
Forensische psy	Misdaad en criminaliteit
Educatie psy	Het begrijpen van leren, ontwikkelen, en opleiden over de ganse levensloop
Sport psy	Prestaties in sport
Bedrijfs psy	Werk, organisaties en professioneel leven

- Psychologie = studie v. geest & gedrag (fysiologische, ontwikkelings-, sociale en culturele invloeden)
- Academisch, intellectueel & theoriegedreven aspect v. psychologie wordt soms "pure psychologie" genoemd ← → dagelijkse zaken ivm psychologie is eerder toegepaste psychologie = meer probleemgedreven
- Werk- & organisatiepsychologie is direct relevant vr ons vr het meeste v. ons leven & het meeste v. onze tijd
 - UK: occupational psychology, VS: industrial & organizational psychology, EU: werk- & organisatiepsychologie (beste)
 - Subcategorieën:
 - Business psychology
 - Personnel psychology (HR)
 - Vocational psychology (carrières)
- Korte definitie: discipline binnen de psychologie die zich beroept op psychologische principes & wetenschap om problemen op te lossen op het werk, binnen organisaties & in het bedrijfsleven ih algemeen
 - Potentieel om mensen te helpen meer productief te zijn, zich goed te voelen over het werk dat ze doen & effectiviteit en adaptatie te verzekeren vd organisaties waarin ze werken
- Uitgebreide definitie: WOP is de studie van mensen & hun gedrag op het werk en de organisaties waarin mensen werken. Bedrijfspsychologen ontwikkelen psychologische theorie & passen de rigoureuze methoden vd psychologie toe op problemen die belangrijk zijn vr bedrijven & organisaties, om het begrip te verbeteren & promoten van individuele,

groeps en organisationele effectiviteit op het werk, en het welbevinden & satisfactie v. mensen die werken in een organisatie.

- Business psychologie = psychologie dat focust op het ontwikkelen v.e. business
- Personeelspsychologie = focus op human resources taken & functies
- Vocationele psychologie = focus op carrières & mbt tot een roeping of aanleg gedrag (slechte vertaling)

FUNDAMENTELE UITGANGSPUNTEN

- Wetenschap: een vd meest belangrijke doelstellingen → applicaties & theorieën obv wetenschap, methodologisch & wetenschappelijk rigoureu
 - Scientist-practitioner = mensen opleiden tot wetenschappers die in werkveld/organisatie aan de slag gaan & data verzamelen (kwantitatief & kwalitatief)
 - Evidence based werken = bedrijfspsychologen trainen in maken v. systematische literatuurstudies, hoe moet je werknemers aanwerven, hoe meet je bv. persoonlijkheid/motivatie/etc.?
- Pragmatiek: focus op oplossen v. bestaande problemen & grote nood hebben, op zaken die er toe doen, praktische problemen
- Ethisch handelen: handelen (bv. personeelselectie: vaak discriminatie & bias dr SES), v. belang bij alle psychologen
- Voor mens én organisatie: belang v. individuele werknemer (bv. welzijn) vs. belang v. organisatie (bv. productiviteit), WOP: beide belangen balanceren & promoten
 - Zoeken v. evenwicht in formuleren v. adviezen
 - Belang v. organisatie: functies sterk specialiseren (bv. bandwerk, expertise verwerven & efficiënt in worden), maar op niveau v. individu is dit niet interessant (bore-out)

GESCHIEDENIS

we gaan hier vrij kort over, wel fundamentele gebeurtenissen & figuren (niet helemaal kennen)

- (1) Toepassing & successen v. wetenschap was ah groeien & publieke bewustwording = sinds de verlichting
- (2) Moderne psychologie ontwikkelde snel (Galton & Pearson = start assessment)
- (3) Aard vh werk veranderde snel dr industrialisatie
- Samenloop v. omstandigheden: begin 20^e eeuw
 - Boek: Lillian Gilbreth: kwantificeren & meten v. menselijk gedrag in elementaire chunks, in fabriekssettings & meer efficiënt te kunnen werken
 - Fundamentele basis v. scientific management of taylorisme!
 - Boek: opkomst v. werkpsychologie in Europa = Hugo Munsterberg, boek: *Industriële efficiëntie* = kernideeën vd rol vd rol v. psychologie in scientific management
 - Einstein: relativiteitstheorie
 - Binet: intelligentietesten
 - Galton: individuele versch, persoonlijkheidskenmerken
 - Peason: correlaties
- Industriële revolutie:
 - Henry Ford: standaardisering, synchronisatie & specialisering bij de productie = assembly line
 - sterk specialiseren = een groep verantwoordelijk vr 1 taak & verwerven v. expertise vr taak

- Frederick Taylor: grondlegger v. bedrijfspsych = Scientific management
 - Job = multidimensioneel & taken kan je zodanig opsplitsen zodat je ze meetbaar maakt & heel specifiek maken & nauw invullen, deeltaken die makkelijk te standaardiseren zijn
 - Als je getraind hierin raakt = hier ook heel efficiënt worden in de deeltaak = meetbaar → Focus op efficiëntie dmv repetitie
 - Meet/kwantificeer wat arbeiders doen (empirische houding)
 - Productienormen opstellen om prestaties te evalueren
 - Taylorisme: postbodes → vroeger zelf beslissen hoe ze route deden, nu is dit uitgerekend dr een computer (hoeveel tijd je hebt, etc.) dus taylorisme is nog heel persistent & gaat eig uit v. pessimistisch mensbeeld = mens werkt niet graag & is van nature onproductief → werk moet zo organiseerd worden dat de natuurlijke luiheid vd werknemer weinig kans krijgt
 - Deze visie hielp bedrijven om massaproductie te organiseren = managementtheorie
 - “Taylor was determined to discover, by scientific methods, how long it should take men in his steel company to perform each given piece of work.”
- WOI & WOII = complexe organisatie, functies die specifieke vaardigheden en competenties vereisen
 - Belang v. testbatterijen, assessment centers, prestatiemeting, training & ontwikkeling, beroepsoriëntatie, etc.
 - Behandeling v. post-traumatische stress (shell shock)
- Hawthorne studies = elektriciteitsfabriek in Chicago waar exp gebeurden om productiviteit zo hoog mogelijk te krijgen olv prof. Elton Mayo → spelen met verlichting = illumination studies
 - Leidt sterkere/betere belichting tot hogere productiviteit?
 - Resultaat: Meer/sterker licht = productiever, maar licht verminderen zodat het minder sterk is dan vr de experimenten = ook stijging productiviteit
 - Niet enkel fysieke factoren maar ook psychologische & sociale factoren v. belang → arbeiders hadden door dat ze geholpen worden om werk beter te doen
 - = start v. interventies gericht op sociale factoren, inspelen op gemoed v. werknemers

HEDEENDAAGSE THEMAS

Volg aantal media, ethiek & Corporate Social Responsibility (CSR), cross-culturele topics, duurzaamheid

CSR

- Corporate social responsibility = idee dat organisaties niet enkel verwacht worden economische groei hoger te maken maar ook tav mppij, sociale verwachting
 - bv. duurzaamheid, niet meer vervuilend zijn of discriminerend zijn
- Rekruteerders houden hier rekening mee → war for talent: veel meer vraag nr goedgeschoold personeel
 - duurzaamheid zal hier een rol spelen: organisaties die niet duurzaam zijn gaan moeite hebben om geschikt personeel te vinden
 - Metoo: heel gevoelig vr geworden
 - Gendergelijkheid: in USA ond.: meer leidinggevendenden die John heten dan vrouwelijke leidinggevendenden algemeen

- Deze stroming wordt heel belangrijk: ook verkiezingen hiervoor (CSR professional NL = Ann Claes)

GLOBALISATIE

- Globalisatie: soms met diverse culturen samenwerken & communiceren → mensen v. versch. culturen communiceren verschillend
 - samenwerken met mensen uit andere landen = impact op fundamentele principes
 - culturen onderscheiden zich op grond v. aantal waarden & kunnen sterk verschillen in waardepatronen (Hofstede)
 - Power distance: hoe omgaan met leidinggevenden, is bv. in china een veel grotere psychologische afstand
 - Individualisme vs collectivisme
 - Masculinity vs femininity
 - Uncertainty avoidance
 - Long-term vs short-term orientation
 - Verder ook verschillen in economische, politieke, ... realiteit
- Kan belangrijke gevolgen hebben vr leiderschap, motivatie, prestatiemanagement, etc.
- Bv. GLOBE study = in meer dan 60 landen gekeken nr wat kenmerken zijn v. goede leidinggevenden
 - aantal universele eigenschappen: integriteit, eerlijkheid, betrouwbaarheid, teamgericht, besluitvaardig
 - cultuur-contingente eigenschappen: bv. tonen v. enthousiasme is westers, in oosterse culturen is dit minder relevant
 - lijkt te maken te hebben met culturele verschillen in emotie expressie

DUURZAME ONTWIKKELING

- Duurzame ontwikkeling:
 - centraal = duurzaam handelen zorgt ervoor dat toekomstige generaties niet worden benadeeld dr je acties nu
 - = development that meets the needs of the present w/o compromising the ability of future generations to meet their own needs.
 - Economisch: een economie ontwikkelen die een gezond economisch klimaat op de lange termijn niet in de weg staat
 - Sociaal: ontwikkelingen die focussen op globale sociale thema's als armoede, honger of ongelijkheid
 - Ecologisch: ontwikkeling die minder natuurlijke hulpbronnen vereist dan dat er (relatief gezien) beschikbaar zijn



- Ilham kadri = CEO v. Solveig (chemische producten) = CSR
 - gekend om idee v. CSR door te duwen → hoe wordt dit gepercipieerd?
 - Multinationals willen vooral zoveel mogelijk winst maken, CSR komt wel vaak op de agenda maar perceptie kan vaak anders zijn

HOOFDSTUK 2: ONDERZOEKSMETHODEN

Artikel: bijna helft leerkrachten secundair onderwijs stoppen binnen de 5 jaar → oplossing: eerst onderzoek doen, interviews & gesprekken vr de reden

DUBBELE ROL V. ONDERZOEK IN WOP

- Traditioneel: Evidence-based practice
 - Vooral gebaseerd op systematische literatuurstudie
 - Groot gewicht aan meta-analyses
 - Bv. een persoonlijkheidstest in de context v. selectie: hoe werkt dat?
 - Desk research
 - Google vs betrouwbare databases (psychinfo, EBSCO)
 - Voordeel: wetenschappelijk gebaseerd advies
 - Nadeel: ook vr uw organisatie/situatie?
 - Stimuleren autonomie = zinvolle interventie? Maar missn in jouw spec school is die behoefte wel bevredigd → dus EBP is nooit de garantie dat voor jouw spec situatie dit een oplossing is
- Alternatief: scientist-practitioner model
 - Praktijkmensen worden getraind om adhv wetenschappelijke methode zelf op zoek te gaan nr evidentie
 - = zelf wetenschapper worden in eigen organisatie
 - Vereist grondige kennis v. onderzoeksmethoden
 - Resulteert in advies dat evidence-based is & rechtstreeks toepasbaar in eigen context

WETENSCHAPPELIJKE METHODE

- Bv. theoretisch kader → wat is een zware job? ZDT: competentie die bv. te laag is, etc.
- Niet veronderstellen dat quick fixes een groot effect gaan hebben & probleem tot in de grond gaan oplossen

"Bijna helft leerkrachten SO stopt binnen de vijf jaar"	
1. Onderzoeksidee: Het probleem waarvoor je een oplossing zoekt	Er is een te hoge dropout van startende leerkrachten. Ik wil onderzoeken hoe dit komt (en op grond van deze kennis maatregelen nemen om dit probleem terug te dringen).
2. Onderzoeksvragen: Het probleem geherformuleerd in termen van onderzoeksvariabelen	Wat zijn de voorspellers van vroege dropout bij startende leerkrachten SO?
3. Theorie: Geeft mee richting aan de onderzoeksvragen en hypotheses; bril om naar het onderzoeksidee te kijken	We kiezen ervoor om Zelfdeterminatie theorie te gebruiken als theoretisch kader.
4. Hypotheses: Voorspellingen omtrent de antwoorden op de onderzoeksvragen; mee gedreven door theorie	H1: Sterke bevrediging van psychologische basisbehoeftes (autonomie, competentie, verbondenheid) is negatief gerelateerd aan intentie tot verloop.
5. Data verzameling: Onderzoeksgegevens die nodig zijn om de onderzoeksvragen te beantwoorden; kwantitatief en/of kwalitatief	Kwantitatief: cross-sectionele survey
6. Analyses: Doel: betekenis geven aan de verzamelde data	Regressie-analyses; afhankelijke variabele = intentie tot verloop; onafhankelijke variabelen: mate van behoeftebevrediging
7. Conclusies: Worden hypotheses ondersteund of niet? Blijft theorie overeind of niet? Implicaties voor praktische probleem? Let op voor "over-selling".	De mate waarin (en de manier waarop) behoeftebevrediging gerelateerd is aan intentie tot verloop, geeft indicaties over hoe het probleem aangepakt kan worden.

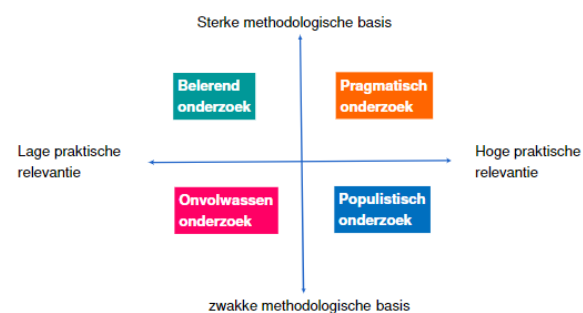
CSR EN ONDERZOEKSETHIEK

- Privacy & vertrouwelijkheid
 - Bv. onderzoek over turnover interventies, CWB's = counterproductive work behavior (stelen, opzettelijk te laat komen, liegen) → mensen gaan hier vaak niet over rapporteren
- Geïnformeerde toestemming (informed consent)
 - Zie vb formuleer op site ethische commissie FPPW
 - Wat met analyses v. reeds bestaande data?
- Bescherming v. pp
 - Bv. vragenlijst nr gevoelens v. burnout
- Ken de grenzen vh eigen vakgebied
 - Adequaat doorverwijzen indien nodig/gewenst
- Zorg vr een gepaste debriefing

SCIENCE-PRACTICE GAP

JA, Redenen (vaak een kloof zien tss wetenschappelijke inzichten (bv. validiteit v. selectiemethodes), maar in praktijk zie je dit vaak niet):

- “iedereen kan bedrijfspsychologie/HR beoefenen in organisaties” = geen gepaste scholing nodig
- Aantrekkelijkheid v. alternatieven/management fads & hypes/ practitioner quick-fixes
 - vaak ogenschijnlijke wetenschappelijke methodes obv big data, AI en is wetenschappelijk vaak nonsens
- Fundamentele onderzoek staat vaak ver vd problemen die leven in de praktijk = vaak zeer abstract & mensen in de praktijk hebben hier vaak niets aan
 - Pragmatisch onderzoek = methodologisch sterk & hoge praktische relevantie
- HR gelooft vaak nog in pseudowetenschappen (~schedelleer vr jobheroriëntatie)



REVERSED SCIENCE PRACTICE GAP

- Soms zit praktijk voor op wetenschap → nieuwe technologieën & interventies die wetenschap nog niet heeft kunnen onderzoeken obv validiteit
- Vooral big data & AI, VR = vaak gebruikt bij rekrutering, maar we weten er wetenschappelijk niet veel over, we weten niet of iets werkt
 - bv. mensen rollenspel laten doen in VR, bv. virtuele vergadering om assessment te doen (rekrutering)

ONDERZOEKSMETHODEN

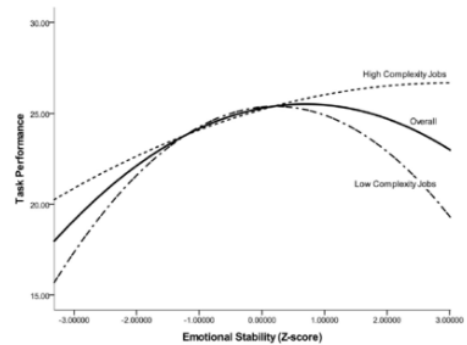
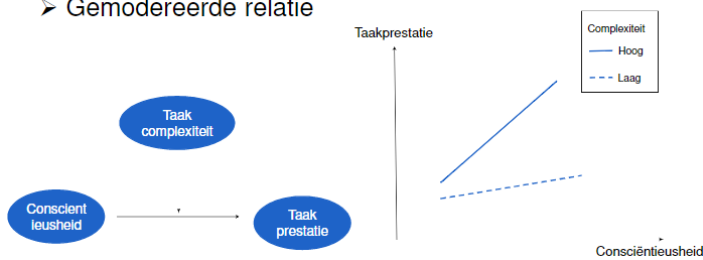
- zeer grote diversiteit
 - = vooral kwantitatief onderzoek, wel soms in combinatie (mixed method = opmars)
 - Vragenlijsten/surveys
 - Grote opmars longitudinaal onderzoek (oorzaak-gevolg)

- Opmars daily diary design studies & experience sampling studies
 - = dagboek → rapporteren hoe tevreden over werk, wat ze gedaan hebben → ontwikkelingsfenomenen in kaart brengen
 - Experience sampling = om de 2u berichtje met vraag om te rapporteren wat ze ah doen zijn & hoe ze zich daarbij voelen → fluctuaties in welbevinden meten

GEAVANCEERDE METHODEN

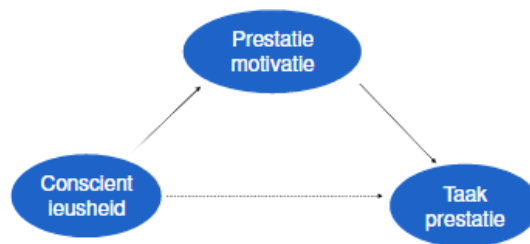
- Moderatie: factor die de relatie beïnvloedt tss 2 variabelen
 - Bv. bij een simpele taak = niet veel effect, maar wel groter effect v. consciëntieusheid bij complexe taak
 - Niet altijd lineaire relatie → ook curvilineair: emotionele stabiliteit is curvilineair gerelateerd aan taakprestatie = beste prestaties bij gemiddelde stabiliteit
 - Buigpunt ligt verder vr complexe jobs = moderatie

➤ Gemodereerde relatie

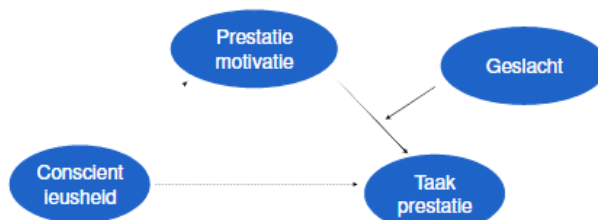


Inleiding Bedrijfspsychologie - Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethoden - AJ 2019 2020
Prof. dr. Bart Wille

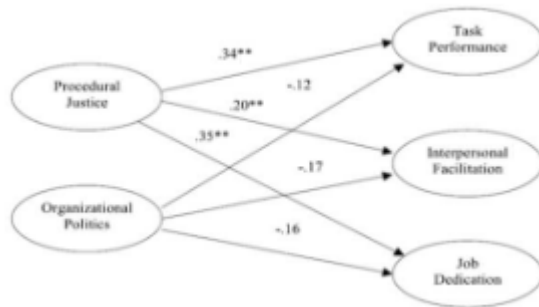
- Mediatie: factor die de relatie verklaart tss 2 variabelen
 - effect v. x op y proberen verklaren dr andere variabele



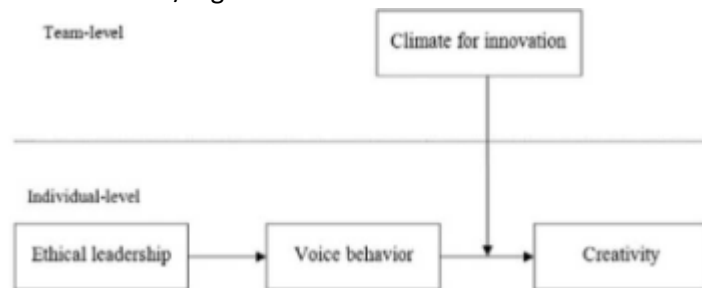
- Gemodereerde mediatie: effect v. prestatie motivatie wordt gemodereerd dr geslacht
 - = complex onderzoeksdesign, wordt vaak gebruikt in bedrijfspsychologisch onderzoek



- Structural Equation Models (SEM): versch alternatieve modellen toetsen = inter-relaties analyseren tss onderzoeksvariabelen



- Multi-level models: vaak interesse in effecten op individuele effecten (werknemers) + op niveau v. team/organisatie simultaan effecten toetsen



Les 2 – bedrijfspsychologie

Verschillen in boek: hoofdstuk 2 onderzoeksmethodes is anders!

HOOFDSTUK 3: INDIVIDUELE VERSCHILLEN

Empirisch artikel goed kennen!

- Jobadvertentie = korte sv van job & profiel (kenmerken v. sollicitanten die verwacht worden) = oplijsting v. persoonlijkheidskenmerken/individuele verschillen

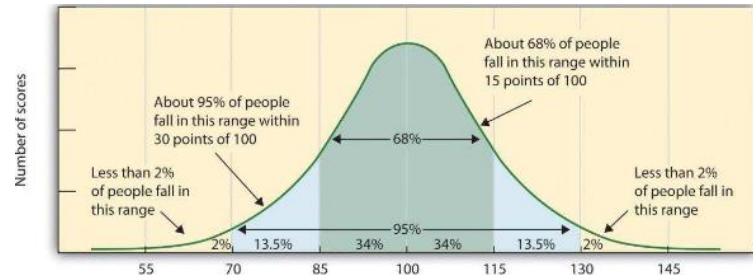
FUNDAMENTELE PRINCIPES

- Mensen (werknemers) verschillen fundamenteel van elkaar op een aantal eigenschappen/diverse gebieden & deze verschillen hebben een invloed op hun effectiviteit & gedrag
 - Vr elk van ons is er een werkomgeving/functie die maximaal aansluit bij onze vaardigheden
- De mate waarin individuele versch belangrijk zijn hangt af vd context waarin ze worden getoond: het type jobs dat mensen doen bepaalt mee of individuele verschillen een sterkte of zwakte zijn
- Deze wenselijkheid v. individuele versch is niet statisch: kenmerken die op het ene moment voordelig zijn, zijn dat niet noodzakelijk op het andere moment
 - Kenmerken vd job of omgeving verschuiven geleidelijk → LT: kenmerken vd persoon zelf ontwikkelen ifv de eisen vd werkomgeving = dynamisch gegeven

INTELLIGENTIE

- Definitie: “is een mentale vaardigheid die ingezet kan worden ih begrijpen vd wereld rondom ons, vr het oplossen v. problemen in versch contexten.”

- = pragmatische definitie: versch tss mensen in mentale vaardigheid, interesse in context v. werk
- Job: confrontatie met problemen → intelligentie = belangrijke tool
- Francis Galton:
 - gekend vr aantonen v. erfelijke basis v. intelligentie
 - bep constructen worden pas serieus genomen wnr je kan zeggen dat het erfelijk is (genetische basis)
 - erfelijkheid verwijst altijd nr populatiestatistiek, is geen individueel kenmerk
 - normaalverdeling in de populatie: grootste groep v. mensen heeft een score rond het gemiddelde (IQ = gem 100), dus ongeveer 68% scoren max 15 punten boven/onder gemiddelde
- Persoonlijkheidstrekken zijn ook op deze manier verdeeld (niet of introvert of extravert)
 - Types & categorieën van mensen = artificieel onderscheid, meeste mensen bevinden zich op nauwe grens
- Alfred Binet: voor het eerst gestandaardiseerde intelligentietesten = vertrekken van 1 vaststaande set v. vragen & deze aan iedereen voorleggen
 - gestructureerde interviews vr selectie = zelfde idee, allemaal dezelfde vragen stellen = makkelijker mensen kunnen vergelijken & relatieve scores te berekenen
 - intelligentienormen per leeftijd
 - Ging intelligentie definiëren als relatief construct: hoog/laag in vergelijking met een bep groep
 - is ook zo in bedrijfspsychologie = score vergelijken met een normscore, wordt afgetoetst tov populatie van bv. andere masterstudenten, relatief tov hoogopgeleiden, PhD's, etc.
- Charles Spearman: vaststelling dat versch types v. iq testen onderling sterk zullen correleren → G-factor = general intelligence (algemene factor)
- Thurstone: algemene factor (G) bestaat niet, maar wel 7 primaire vaardigheden die relatief onafhankelijk zijn van elkaar
 - Verbaal begrip: woordenschat, begrijpend lezen, verbale analogieën
 - Woordvloeiendheid: vaardigheid ih uitdrukken v. ideeën, gebruik v. rijm, anagrammen, metaforen
 - Numeriek redeneren: hoofdrekenen, snelheid & accuraatheid in uitvoeren v. mentale berekeningen
 - Spatiale visualitie: vaardigheid ih mentaal roteren v. figuren
 - Associatief geheugen: herinneren v. factuele info
 - Perceptuele snelheid: vaardigheid ih snel onderscheiden v. visuele stimuli
 - Redeneren: inductief, deductief, logica, oorzaak-gevolg



VERBAAL BEGRIIP

Antoniementest: welk woord heeft de meest tegengestelde betekenis?

- | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| 1. Goed: | 4. Spiritueel: | 8. Smart: | 10. Toeven: |
| <input type="radio"/> Redelijk | <input type="radio"/> Bruisen | <input type="radio"/> Insolatie | <input type="radio"/> Inschrijven |
| <input type="radio"/> Slecht | <input type="radio"/> Betekenisvol | <input type="radio"/> Besluiteloosheid | <input type="radio"/> Recreëren |
| <input type="radio"/> Mineur | <input type="radio"/> Aanpassen | <input type="radio"/> Plezier | <input type="radio"/> Vertrekken |
| <input type="radio"/> Gemeen | <input type="radio"/> Gelukkig | <input type="radio"/> Perplexheid | <input type="radio"/> Ontmoedigen |
| <input type="radio"/> Lelijk | <input type="radio"/> Wereldlijk | <input type="radio"/> Preferentie | <input type="radio"/> Accepteren |

WOORDVLOEIENDHEID

Bv. binnen 30 sec zoveel mogelijken woorden opnoemen die rijmen

NUMERIEK REDENEREN

Wat is het volgende cijfer in de reeks?

Sterk gerelateerd aan iemands prestaties

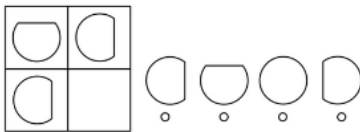
- 0 – 1 – 3 – 6 – 10 – ??
- 8 – 6 – 7 – 5 – 6 – 4 – ??
- 3968 – 63 – 8 – 3 – ??

SPATIALE VISUALISATIE

Practice Questions for Stanford-Binet® IV and V Tests (SB®-4 and SB®-5 Tests)

Look at the pictures in the top two boxes. Do you see how they go together in a certain way? Now look at the picture in the bottom row. Which picture goes with the picture on the bottom row the same way the pictures in the top row go together?

78.



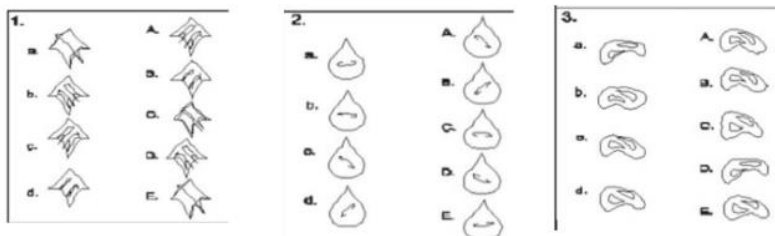
ASSOCIATIEF GEHEUGEN

= hoeveel factuele info kan je op KT opslaan & reproduceren → bv. "ik ga op reis en ik neem mee:"

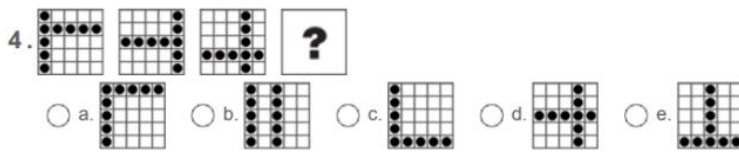
PERCEPTUELE SNELHEID

Vergelijken objecten

Vr administratieve functies is deze vaardigheid heel belangrijk (bv. snel namenlijsten controleren, spelfouten snel zien)



REDENEREN

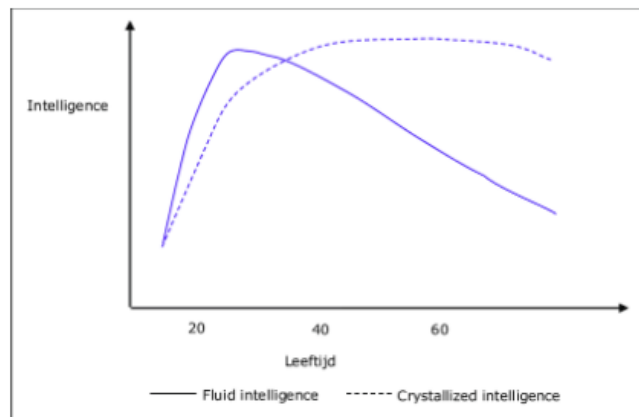


INTELLIGENTIE

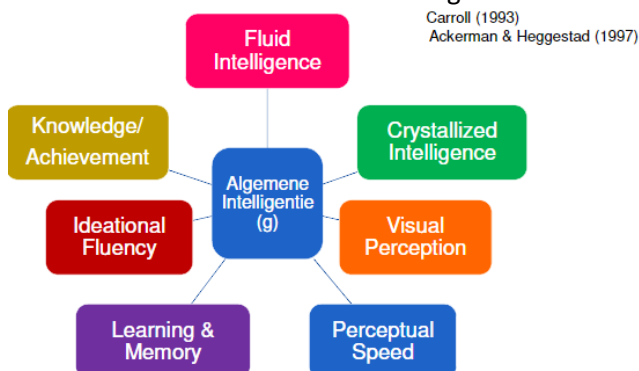
Website VDAB: voorbereiden op testen

INTELLIGENTIE STRUCTUUR

- Cattell:
 - Fluid ability (gf): vaardigheid om nieuwe problemen op te lossen zonder voorgaande kennis omtrent het probleem, nieuwe info snel verwerken & nieuwe vaardigheden aanleren
 - Crystallized ability (gc): aangeleerde strategieën vr het oplossen v. problemen (via opleiding of uit werkervaring)
- = verschillende ontwikkelingsverloop
 - 19j: hoogtepunt vr vloeiende intelligentie
 - gekristalliseerde: piek bereikt rond 40 jaar en dan een stabiel plateau, neemt pas af na 65 jaar



- Carroll: vertrekken van combinatie van voorgaande theorieën → er zijn versch cognitieve vaardigheden, maar er is toch ergens een gemeenschappelijke deler (g-factor) die lijn vormt tss versch individuele mentale vaardigheden



ABILITY TESTING

- “intelligence tests are the single best predictor of work performance, BUT:”
 - What do hiring managers value most? → professionalism, reliability, leadership ability, friendliness, confidence, & dan pas intelligence!
 - Vaak gebruikt dr bedrijfspsychologen, maar mensen doen dit niet graag
- Wat is waarde van zo’n test = systematisch onderschatten, predictieve validiteit onderschatten
 - Onderzoek: goed voorspellende test vr job = intelligentietest = beste predictor v. prestaties
- Oplossingen vr niet graag gebruiken:
 - Contextualiseren v. assessment/ability tests (kan ook bij pers instrumenten) = items, inhoud & vormgeving afstemmen op de bedrijfscontext & specifieke werkcontext waarvoor je iemand gaat selecteren, is niet meer abstract, gebruiken v. courante afbeeldingen vr type werkomgeving
 - Voordeel: zorgt dat predictieve validiteit/voorspellende kracht zal toenemen, betere predicties + face validity is veel hoger (mate waarin testafnemers het gevoel hebben een test te maken die relevant is)
- Computerized adaptive testing = adhv IRT: het aanbieden v. items afh vd correctheid v. antwoorden op voorgaande items → korter & meer accurate schatting v. ability level
 - Zorgen dat mensen niet afgeschrikt raken dr extreem moeilijke items , wel items aanbieden op adaptieve manier, telkens iets moeilijker dan vorige item, graduele opbouw

MULTIPLE INTELLIGENCES

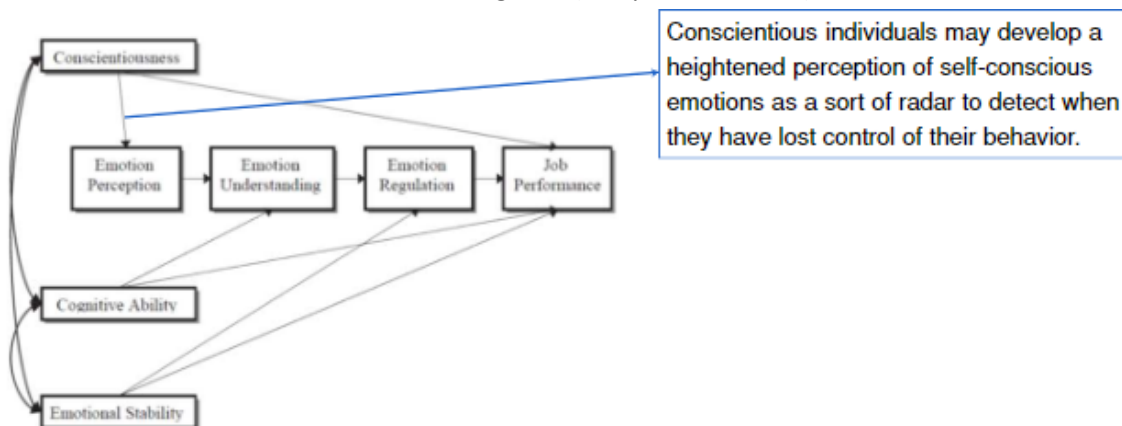
- Tegenbeweging op algemene intelligentie = alternatieve vormen → emotionele intelligentie
- Claims:
 - “a more powerful construct than g for predicting success in life and at work”
 - “for star performance in all jobs, in every field, emotional competence is twice as important as purely cognitive abilities”
 - Moeilijkheden als bedrijfspsych: ontwikkelaars v construct maken heel mooie claims → intelligentie is beste voorspeller van jobprestaties, maar emotionele zou dubbel zo belangrijk zijn?
- Niet alles is intelligentie natuurlijk! Een aantal aspecten v. functioneren worden verklaard dr emotionele intelligentie, maar toegevoegde waarde is zeker niet dubbel
 - Voegt dus wel iets toe, maar niet zoveel!
- Goleman = invloedrijk (opzoeken op youtube): “how well we handle ourselves & our relationships” → 4 domeinen

EMOTIONAL INTELLIGENCE

Men weet niet zo goed wat het is, vrij vaag hierover

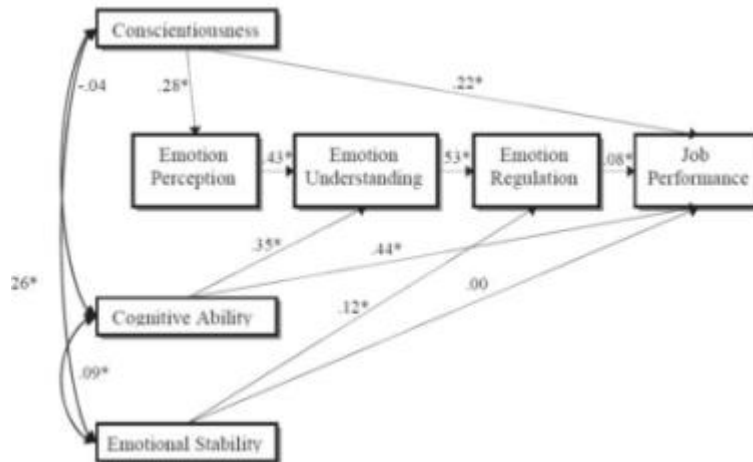
- Daniel Goleman:
 - Selfawareness: zelfbewustzijn, weten wat je voelt & waarom
 - Basis vr goede intuïtie & goede besluitvorming (decision making)
 - Moreel kompas
 - Selfmanagement: zelfcontrole kunnen uitoefenen op wat je voelt, emoties v. stress op een effectieve manier inzetten

- Zodat ze niet in de weg zitten v. wat je moet doen
 - Social awareness:, empathie, welke emoties voelen andere mensen
 - Relationship management: kennis gebruiken om goede relaties op te bouwen
 - is dit een trek (trait) of is dit een vaardigheid die je kan trainen, of een combinatie van de twee?
 - Ability based model: vergelijkbaar met algemene intelligentie & overlapt hier zelfs mee
 - = soort intelligentie/vaardigheid die overlapt met cognitieve vaardigheid
 - “the ability to carry out accurate reasoning about emotions & the ability to use emotions & emotional knowledge to enhance thought.” (Mayer et al.)
 - Mixed Emotional Intelligence models: combinatie v. intellect, affect & persoonlijkheid
 - emotionele intelligentie zijn vaardigheden die niet behoren tot algemene intelligentie
 - = amalgaam v. affect, intellect & persoonlijkheid
 - intellect = rijkheid van woordenschat, mate van hoogopgeleid zijn (niet intelligentie)
 - “an array of noncognitive abilities, competencies, and skills that influence one’s ability to succeed in coping with environmental demands & pressures.” (Bar-on)
 - Kritieken op Mixed Emotional Intelligence Models:
 - Elke trek die relevant is & niet behoort tot algemene intelligentie = EI → wordt dan een containerbegrip
 - Onduidelijk wat onderscheid wordt met persoonlijkheid, 5factorenmodel van persoonlijkheid overlapt sterk met ideeën uit domein van EI → is dus redundant
 - Weinig goede meetinstrumenten dr gebrek aan duidelijkheid, bv. in kader v. selectie of loopbaanoriëntering, zeer weinig goed gevalideerde instrumenten
 - Cascademodel van Emotional Intelligence (Joseph & Newman):



- 2 grote voordelen: niet persé zeggen dat EI iets helemaal anders is dan Algemene Intelligentie & persoonlijkheid, maar link leggen tss constructen die we al kennen & cognitive ability
 - = mix v. onderliggende bouwstenen die we al kennen in psychologie
 - + Emotionele Intelligentie gefaseerd bekijken, onderscheid in type processen
 - Eerste proces: emotieperceptie (detecteren welke emoties er aanwezig zijn bij jezelf en bij anderen) → emotiebegrip (categorisatie) → emotieregulatie (op een adequate manier er mee omgaan)
 - Hypotheses die theoretisch onderbouwd zijn tav effect vd bouwstenen → deels bevestigd

- Conscientieusheid (pers trek) = verklaring vr mate waarin mensen emoties kunnen percipiëren (heel conscientieus) → verhoogde perceptie v. zelfbewuste emoties als een soort radar om te detecteren wnr ze controle verliezen over hun gedrag
- Begrijpen v. emoties = samenhang met algemene intelligentie
- Emoties reguleren = samenhang met emotionele stabiliteit
- Zegt dus niet dat Emotionele Intelligentie iets fundamenteel verschillend is!



- Incremental validity: mixed models v. emotionele intelligentie tonen incrementele validiteit over cognitieve vaardigheid & big five (maar niet 2 keer zo veel!)
- Cognitieve vaardigheid speelt in rol in emotioneel begrip + conscientieusheid is betrokken bij emotieperceptie + emotionele stabiliteit is de basis vr emotieregulatie
- Emotieregulatie speelt een sleutelrol in het verbinden v. emotionele intelligentie met jobprestatie

THE DARK SIDE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

- Op zoek gaan nr mogelijke nadelige effecten v.e. bep eigenschap
- Conscientieusheid = voorspeller vr prestaties, maar als je conscientieus te bent = meer obsessief compulsieve neigingen
- Hoge score op emotionele intelligentie = gevaar dat je een meestermanipulator bent
- Goed ih controleren v. je eigen emoties = je eigen gevoelens verbergen & wnr je weet wat anderen voelen kan je hen beïnvloeden & hen motiveren om te handelen tegen hun eigen bestwil

PERSOONLIJKHEID

- We all love personality: we spreken er graag over, maar we bedoelen er niet allemaal hetzelfde mee
 - = heel moeilijk & divers concept en kan je op verschillende manieren operationaliseren
- In werkcontext: heel groot belang (zie jobadvertenties)
- Burnout: substantieel deel v. burnout symptomen zijn significant gerelateerd aan persoonlijkheidskenmerken v. mensen =
 - niet dr persoonlijkheid veroorzaakt want wordt vaak dr werkcontext gestuurd, maar persoonlijkheid zegt wel iets over hoe mensen er mee omgaan
- Imposterfenomeen: gevoel dat je niet op je plaats zit, door toeval geslaagd bent of dr toeval in hogere positie geraakt bent, maar zelf ben je er van overtuigd dat je niet goed genoeg bent

- hoge frequentie hiervan & gelinkt aan pers = helft vd variantie van deze gevoelens kan verklaard worden dr persoonlijkheid
- = vaak maladaptief perfectionisme, hoge conscientieusheid → onderliggende dispositionele persoonlijkheidsbasis
- Consumentenpsychologie: persoonlijkheid v.e. bepaald merk → kan grote impact hebben op consumptiegedrag & attitudes tov merk

PERSOONLIJKHEID – THEORIEVORMING

Niet heel uitgebreid kennen (enkel slides)

- Psychoanalyse: onderscheid id, ego, superego
 - Bedrijfspsych: wordt niet meer/nauwelijks gebruikt vr persoonlijkheid → onvoldoende evidence based
 - Gebrek aan wetenschappelijke/empirische onderbouw
 - Uitzondering: MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) = persoonlijkheidstest die vaak gebruikt wordt
 - = obv Jungiaanse psychoanalyse: indeling in 16 persoonlijkheidstypes → weinig empirische onderbouw
- Behaviorisme: focus op observeerbare gedrag & hoe dit gevormd wordt dr de omgeving
 - Klassieke conditionering (Pavlov): Stimulus respons
 - Operante conditionering (Skinner): straf & beloning
 - Kan in werkcontext: organisational citizen behavior = bv. medewerker die persoon die lang thuis heeft gezeten dr ziekte heel erg helpen → kan je beloning aan koppelen
- Sociaal leren/observationeel leren: ondergeschikte die kijkt nr gedrag v. leidinggevende, moet goede voorbeeld stellen

TREK THEORIE

Meest gebruikte in bedrijfspsych

- Trek = latente disposities die er (mede) vr zorgen dat:
 - (A) ons gedrag verschillend is v. dat v. anderen in vergelijkbare situaties
 - (B) consistent is doorheen de tijd over vergelijkbare situaties
- Persoonlijkheid = latent, onderliggend, dus indicatoren nodig om persoonlijkheid te meten
 - bv. gedrag: examensituatie, mensen gaan hier heel versch mee om in vergelijkbare situatie
 - Persoonlijkheid maakt ons consistent over situaties heen → want pers is relatief stabiel
- Uitgaan v. 5 brede onderliggende persoonlijkheidstrekken = obv lexicale hypothese → vr elk interindividueel verschil (pers kenmerk) dat relevant is in mppij = woord vr uitgevonden
 - 1800-1900= systematische analyse v. taalgebruik & woordenboeken = wat leert ons dit over persoonlijkheidsstructuur v. mensen
- Factoranalyse op alle individuele verschillen v. in woordenboeken = 5 factoren model
 - 5 brede persoonlijkheidstrekken & elke persoon kunnen we omschrijven met unieke combinatie van scores op deze trekken

Trek	Beschrijving: De mate waarin iemand...
Extraversie	...vlot in omgang en uitgelaten is versus stil en gereserveerd
Altruïsme	...warm en vriendelijk is versus koel en onvriendelijk
Consciëntieusheid	...georganiseerd en betrouwbaar is versus impulsief en chaotisch
Emotionele Stabiliteit	...rustig en stabiel is versus neurotisch en angstig
Openheid/Intellect	...vindingrijk is en openstaat voor nieuwe ervaringen versus kleingeestig en fantasieeloos

TREK THEORIE – KEN JEZELF

- Trekken op een continuüm!

Hoe je jezelf ziet / Hoe anderen je zien / Hoe je zou willen zijn



- Zijn bipolaire dimensies & geen types!
 - Type theorieën (MBTI): gaat uit v. fout mensbeeld of foute verdeling van psychologische kenmerken in de populatie
 - gaat uit v. categorieën van mensen, maar deze kloppen niet met manier waarop kenmerken zich vertonen in de populatie → NORMAALVERDELING!

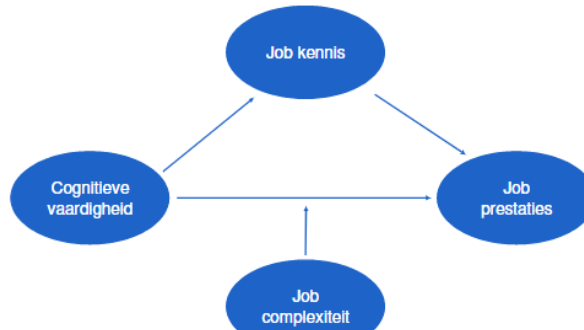
TREK THEORIE – INSTRUMENTEN

- Vertrekken vaak van zelfbeschrijving → is vaak gekleurd, bv. bij high stakes sollicitaties
 - = bias & impression management
- Maar we kunnen hiervoor corrigeren dr. ervan uit te gaan dat iedereen zich een beetje beter voorstelt, dus deze tools zijn vaak de beste die we hebben
- Persoonlijkheidsmeting = items aanbieden gecontextualiseerd in werksetting
 - bv. zachtaardig zijn maar niet in werksituatie
 - = onderscheid tss algemene persoonlijkheid buiten werkcontext & in context, maar is vaak niet radicaal verschillend (overlap) maar gebeurt wel
- Voordelen v. contextualisatie: face validity (vinden dit fairder) + betere predictieve validiteit

INDIVIDUELE VERSCHILLEN OP HET WERK

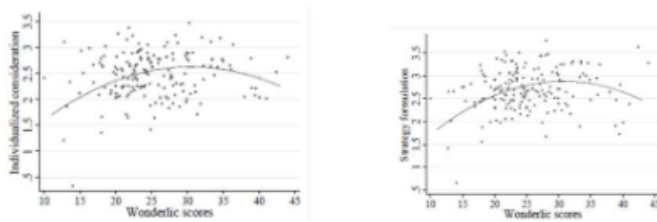
- Cognitieve vaardigheid/intelligentie: hernieuwde interesse (sinds ca. 1990):
 - Kennis over structuur
 - Kennis over ontwikkeling (stabiliteit)
 - Bundeling v. onderzoeksgegevens via meta-analyses:
 - Hunter & Hunter: correlatie tss intelligentie & jobprestatie = 0,50 vr medium complexiteit & hoge complexiteit en 0,23 vr lage complexiteit
 - heel hoge correlatie, dus een goede voorspeller!
 - Correlatie is afh v. type job & mate v. complexiteit
 - Prestatie tijdens training/opleiding = correlatie v. 0,65 met jobprestatie
 - Training & opleiding = goede voorspeller van hoe iemand gaat functioneren
 - leervermogen is sterk gerelateerd aan intelligentie → onderzoek in versch. contexten
 - Europese context = vergelijkbare resultaten

- Samenvattend conceptueel raamwerk: verklarende mechanisme =
 - Mediator: acquisitie v. jobkennis
 - Moderatie: jobcomplexiteit
- Naast jobperformance ook extrinsiek loopbaansucces
 - Cognitieve vaardigheid



- Dark side van algemene intelligentie: mensen kunnen te intelligent zijn → lineair verband = niet noodzakelijk dat hoogst scorende mensen daarom ook het beste presteren!
 - Onderzoek in context van leiderschap = meer evidentie vr curvilineaire relatie → te hoog boven gemiddelde score = minder effectiviteit vh leiderschap

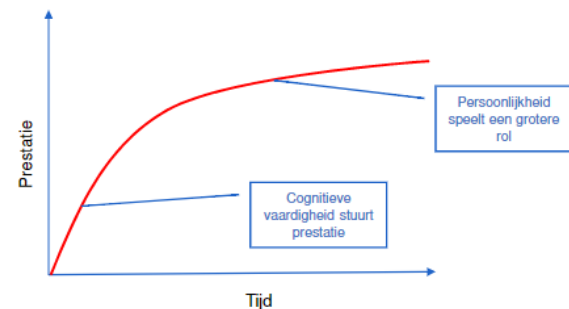
*"Can super smart leaders suffer from too much of a good thing?
The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior"*
Antonakis et al., 2018



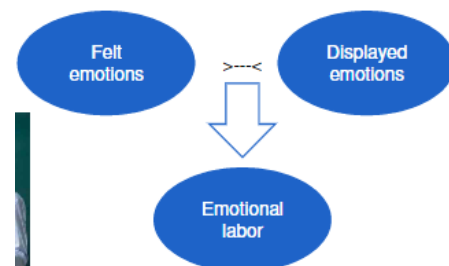
- Persoonlijkheid: hernieuwde interesse sinds ca. 1990=
 - Kennis over structuur: Big Five Model
 - Meta-analyse v. Barrick & Mount & Barrick et al.: Emergence (ontstaan v. leiderschap) wordt bepaald dr persoonlijkheid & ook de Effectiviteit (hoe goed is het leiderschap)
 - Conscientieusheid = universele voorspeller over jobs & criteria
 - Emotionele stabiliteit & extraversie zijn relevant, maar vr specifieke beroepen
 - Emotionele stabiliteit = belangrijk in jobs met stressgevoeligheid
 - Extraversie = overtuigen v. andere mensen in job
 - Globaal: mate waarin trekken prestaties voorspellen hangt af vh type werk dat mensen doen
 - In literatuur: waaier aan criteria → personality traits DO matter:
 - Jobtevredenheid: the happy personality = positieve correlatie met extraversie, emotionele stabiliteit en conscientieusheid
 - Employee engagement: persoonlijkheid verklaart 48% vd variantie!
 - Beroepsinteressen: zie H9
 - Leiderschap: emergence verklaard dr extraversie & conscientieusheid & effectiviteit dr extraversie, conscientieusheid, emotionele stabiliteit & openheid (veiligheid, teamfunctioneren, burnout, etc.)

- Gewerkt nr meer dynamisch & ontwikkelingsgericht model
 - Effect v. persoonlijkheid op werk uitkomsten zijn niet statisch, maar eerder dynamisch
 - Prestatievereisten veranderen doorheen de tijd → trekken gaan verschillen naarmate mensen langer in job aanwezig gaan zijn
 - Onderzoek Lievens et al.: geneeskunde studenten, toelatingsproef waar ook wordt gekeken nr persoonlijkheidskenmerken = andere kenmerken die succes ah einde van de opleiding ervaren dan in het begin
 - Eerst conscientieusheid, maar nadien meer extraversie & altruïsmse (met patienten kunnen omgaan)
 - Persoonlijkheid voorspelt prestatie v. studenten vooral ah einde vd opleiding!
 - Persoonlijkheid is niet enkel voorspeller, maar ook uitkomst v. werk criteria
 - = persoonlijkheid niet zien als fixed factor & stabiele predictor, maar het wel zien als iets meer ontwikkelbaar
 - Werkervaring dus ook zien als voorspeller v. persoonlijkheidsontwikkeling
 - Is in tegenspraak met definitie, maar wederkerige effecten v. omgeving op persoonlijkheid verlopen zeer traag (duurt jaren)

- Leercurve: als iemand een bepaalde job start dan is de cognitieve vaardigheid predictor van hoe je presteert in job, in begin is intelligentie stuur van prestatie, maar hoe langer job = persoonlijkheidskenmerken worden relevanter
 - PH, cognitieve vaardigheid en de leercurve

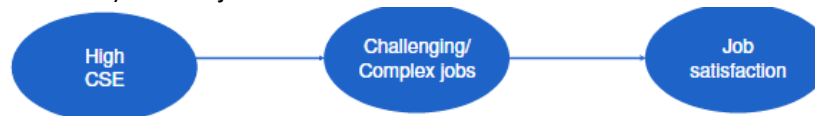


- Emoties:
 - emotional labor: in veel jobs wordt er verwacht om bepaalde emoties te vertonen
 - bv. leerkracht moet heel enthousiast zijn op job
 - = emotie vertonen die niet past bij hoe je je echt voelt → is heel vermoeiend, risicofactor vr burnout = energy depleting



- Core-self evaluations: nauw gerelateerd aan persoonlijkheidsfactoren → 4 disposities:
 - Mate v. zelfwaarde (self esteem): mate waarin iemand zich goed voelt over zichzelf
 - Persoonlijke competentie (Self efficacy): jezelf competent beschouwen in werkgerelateerde context
 - Locus of control: mate waarin je denkt controle te hebben over gebeurtenissen
 - Intern: zelf verantwoordelijk vr ceel wat er in omgeving gebeurt
 - Extern: veel gebeurt buiten wil om
 - Neuroticisme: gelijkaardig aan emotionele stabiliteit v. big Five
- → Hoe we nr onszelf kijken is een betekenisvolle predictor v. o.a. jobprestatie & tevredenheid (werkgerelateerd welzijn)

- Mediatie model: effect v. positieve coreself evaluations op job satisfactie wordt verklaard dr challenging jobs/complex jobs
 - → meer positief nr jezelf kijken = meer uitdagende jobs opzoeken (= intrinsieke motivatie) = meer jobsatisfactie



METEN VAN INDIVIDUELE VERSCHILLEN

- Trekken, vaardigheden, competenties, etc. zijn latente constructen
- Meetuitdagingen:
 - Betrouwbaarheid: hoe accuraat is de meting
 - Bv. stabiliteit over tijd: vanuit de theorie verwachten we een sterke overeenkomst want persoonlijkheid is relatief stabil
 - Stabiliteit bij individuele verschillen is hoog! → dr bij dezelfde groep personen metingen op versch tijdstippen opnieuw afnemen
 - Indien het niet hoog is = probleem met meting
 - Of versch beoordelaars gebruiken vr betrouwbaarheid = interbeoordelaarsbetrouwbaarheid
 - Validiteit: in welke mate meten we wat we bedoelen te meten
 - Face validity: in welke mate heb je het gevoel dat we relevante dingen meten?
 - In bedrijfspsychologie veel belang: Criterium validiteit: in welke mate zijn scores gerelateerd aan uitkomstvariabele (bv. jobsatisfactie) = veel belangrijker → enkel werken met instrumenten die dit hebben?
- Opdracht: wat zijn de problemen met de MBTI? Zie artikel + handboek

HOOFDSTUK 3: VERDIEPING

- Perspectief v. paper = dynamisch → ook effect van werkomgeving op persoonlijkheidsontwikkeling

INTRODUCTIE

- Persoonlijkheid in bedrijfspsychologie: antecedent:
 - Organisatiegedrag (prestatie, OCB, etc.)
 - Loopbaangedrag (keuze, mobiliteit)
 - Succes & adjustment (tevredenheid, inkomensniveau, etc.)
- Werk = centraal in ons leven
- Werk kan bron v. identiteit zijn → tijdsbesteding: vrij veel uren die we besteden in werkcontext (ongeveer 35u per week)
 - Wat we meemaken tijdens 14% v. onze tijd heeft impact op hoe we ons voelen
- Spillover hypothese: ervaringen uit ene levensdomein (bv. werk) kunnen impact hebben op ervaringen in ander levensdomein
- Onderzoek: hoe tevreden we zijn op werk = sterke correlatie met hoe tevreden we algemeen in ons leven zijn = 0,48
 - ook 0,43 met globaal geluk (happiness) = belangrijke impact op algemene tevredenheid

- wat is richting v. effect? → Is in 2 richtingen: rechtstreeks causaal effect v. werktevredenheid op levenstevredenheid, maar ook omgekeerd!
- = evidentie vr spillover: hoe we zijn op werk heeft een invloed op hoe we in ons algemene leven zijn & omgekeerd
- Werk als bron v. identiteit: waarden & normen
- Geldt dit ook vr persoonlijkheid? Is al idee van in de jaren 70
 - → occupational socialisation: veranderingen in persoon als gevolg v. werksituatie = dr invullen v. bep rollen op werk
 - Volpert: “changes in the person which take place in and because of the work situation.”
 - Kohn: “through role taking, individuals learn to describe themselves as a teacher, artist, manager, etc. & this process is accompanied by learning new values through the job.”

De impact van werk op persoonlijkheid(ontwikkeling)



In persoonlijkheidsliteratuur: ‘Social Investment Principle’ (Lodi-Smith & Roberts, 2007)

- Social investment: naarmate mensen ouder worden (momenteel een cruciale leeftijdsfase: 20-21j) neemt niveau v. social investment toe
 - = lange termijn investeringen aangaan (langdurige opleiding en relatie, eerste job, kinderen)
 - belangrijke sociale investeringen die ervoor zorgen dat we matuurder worden → emotionele stabiliteit, conscientieusheid & vriendelijkheid
 - Dus ouder worden = emotioneel stabiel, conscientieuzer & vriendelijker
 - Vriendelijkheid (vanaf 60-70) terug een afname
 - slides: as individuals become increasingly invested in their careers, they should experience changes in their personality traits that accommodate the demands of their workplace.”
- In bedrijfspsychologie: jobvereisten variëren substantieel tss beroepen + werk is een vd belangrijkste sociale relaties die we aangaan
 - Job type modereert de relatie tss persoonlijkheid & prestaties
 - Trekken die nuttig zijn in ene beroep, zijn dat veel minder (of zelfs contraproductief) in een ander beroep
 - Te simplistisch om nr werk te kijken: sterke versch in types v. werkomgevingen
 - Bv. vriendelijkheid is niet altijd de meest gewenste trek
 - Effect v. werkervaringen op persoonlijkheidsontwikkeling hangt af vd specifieke vereisten die een bep beroepsomgeving stelt
 - Dus: versch werkomgevingen hebben versch effect op persoonlijkheid
- →Hollands Riasec model om versch types v. beroepsomgevingen in kaart te brengen: 6 stereotype werkomgevingen
 - Realistisch: werken met dingen
 - Investigative/onderzoekend: onderzoek, systematisch observatie
 - Artistiek: maken van mooie creatieve producten
 - Sociaal

- Ondernemend
- Conventioneel
- Erg versch types die versch vaardigheden vragen
 - John Holland: secondary effects = effecten v. werkomgevingen op ontwikkelen v. bep persoonlijkheidseffecten
 - dus dit idee is niet nieuw, maar niet vaak empirisch onderzocht)
 - Bep kenmerken in werkomgeving die via een effect op persoonlijkheidstoestanden een effect hebben op persoonlijkheidstrekken
 - Trait = algemene niveau, gemiddelde niveau v. bv. extraversie
 - Maar hier zijn fluctuaties in! → bep omgevingskenmerken (jobvereisten) vragen om je steeds op een bep manier te gedragen = persoonlijkheidstrekken gaan volgen en zo mee ontwikkelen

HUDIGE STUDIE: VRAGEN

Longitudinale studies:

- Selectie-effect: aan begin v. loopbaan zijn persoonlijkheidskenmerken gerelateerd aan beroepskenmerken
- Activity effecten: effecten van persoonlijkheid aan begin vd loopbaan op de daarop volgende verandering aan beroepskenmerken
 - naarmate je ouder wordt & van job verandert = jobkenmerken gaan verschuiven & komen meer in overeenkomst met persoonlijkheidseigenschappen
 - Actief ervoor zorgen dat job persoonlijkheidskenmerken weerspiegelt
- Reactivity: kenmerken v. job die effect hebben op persoonlijkheidsontwikkeling = socialisatie effecten
- Correlated change: verandering in persoonlijkheid & gelijktijdig verandering in beroep

HUDIGE STUDIE: HYPOTHESES

- H1: corresponsive principle: selection → reactivity
 - Trekken die ervoor zorgen dat mensen in bep omgevingen worden geselecteerd, zullen ook meest waarschijnlijk veranderen onder invloed v. deze omgevingen op zo'n manier dat die trekken verder worden versterkt/uitgediept.
- H2: Selection → activity
 - Associaties tss trekken & beroepskenmerken ah begin vd loopbaan zijn ook weerspiegeld in de prospectieve effecten v. trekken op daaropvolgende veranderingen in beroepskenmerken.
- H3: Selection → correlated change
 - Indien trekken & beroepskenmerken gerelateerd zijn ah begin vd loopbaan dan zal dit zich ook tonen in patronen v. gecorreleerde verandering.

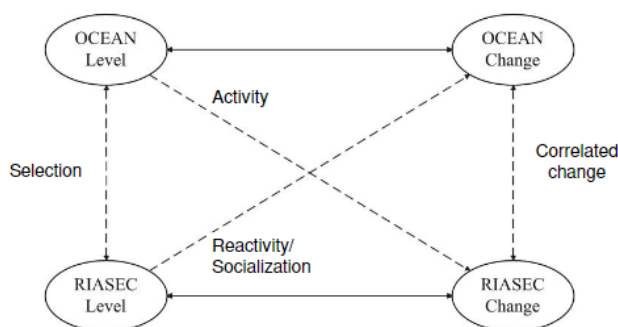
Dus: Op grond van persoonlijkheid kiezen vr job = verwachting dat naarmate je langer in job zit, initiële persoonlijkheidskenmerken verder ontwikkeld worden

ONDERZOEKSDESIGN

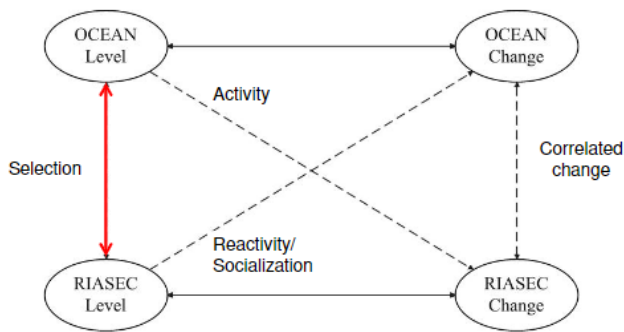
- Enkel longitudinaal want gaat over persoonsverandering = lange tijdsperiodes nodig vr pervasieve persoonlijkheidsontwikkeling = 5-10 jaar
- 900 mensen in SP van ong 22 jaar
 - uitgebreide persoonlijkheidsvragenlijsten & beroepsinteresse vragenlijsten

- → jaar later na een jaar werken = follow up: in welk type van werkomgeving zitten ze?
 - = RIASEC model
 - = employment status & nature of employment (RIASEC)
- → 2009: nieuwe follow up, 15 jaar later, zelfde persoonlijkheidsvragenlijst & met zelfde instrumenten nr type werk gekeken
 - Persoonlijkheid
 - Jobinstabiliteit
 - Carrièreontwikkeling
 - Carrière succes & aanpassing (adjustment)
- → 2010: werken in kaart gebracht
 - Vocationele interesses
 - Nature of employment (RIASEC)
- Meetinstrumenten: persoonlijkheid & kenmerken v. beroepsomgevingen in 1994-1995 (T1) & 2009-2010 (T2)
 - Persoonlijkheid = Big Five: NEO-PI-R (240 items op 5-puntenschaal)
 - Beroep RIASEC kenmerken: Position Classification Inventory (PCI)
 - Zelfrapportering v. beroepskenmerken
 - 84 items, 14 vr elk vd RIASEC dimensies
 - Frequentie v. activiteiten, belang v. bepaalde competenties
- Sample:
 - N = 266 deelnemers waarvan gegevens zijn over T1 persoonlijkheid EN T2 beroepskenmerken
 - Substantiële mate v. drop out → hoe selectief is die? Is de groep die overblijft te vergelijken met groep die verdwijnt = generaliseerbaarheid?
 - → continuers vs dropouts op vlak v. T1 persoonlijkheid
 - Continuers scoorden iets hoger op T1 extraversie & op T1 openheid
 - → gaat over mate v. interesse in onderzoeksactiviteiten, je bent benieuwd nr de resultaten
 - → continuers vs dropouts op vlak v. T1 beroepsomgevingen: continuers iets hoger op T1 sociale beroepskenmerken
 - Grote heterogeniteit in afstudeerrichtingen aanwezig, maar ging over mensen die aan unief afgestudeerd zijn, dus eig wel homogeen
 - Jobs gerepresenteerd uit elk vd 6 RIASEC omgevingen

RESULTATEN



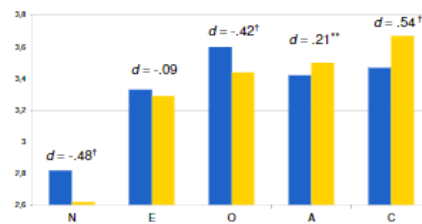
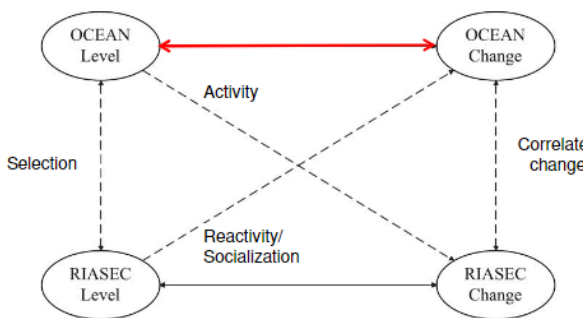
RESULTATEN: SELECTIE



- Correlaties tss persoonlijkheidskenmerken & type van beroepsomgeving een jaar later
 - Hogere score op extraversie = grotere kans om in meer sociale omgevingen te belanden (+0,24) & meer ondernemende (+0,39)
 - Hoge score op conscientieusheid = meer investigative (post doccers) (+0,20)
 - Openheid = meer artistieke beroepen (+0,30)
- Ligt in lijn met verwachtingen = op grond v. persoonlijkheid terecht komen in beroepen die er bij aansluiten

RESULTATEN: PERSOONLIJKHEID

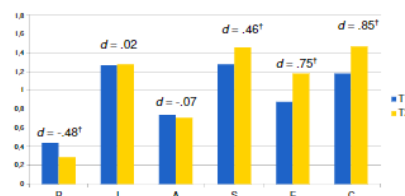
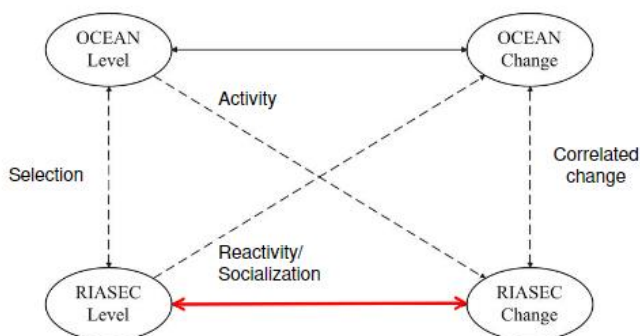
- Persoonlijheidsontwikkeling: score van in begin & 15 jaar later



Variable	Test-retest <i>r</i>
Big Five traits	
Neuroticism	.65 [†]
Extraversion	.69 [†]
Openness to Experience	.67 [†]
Agreeableness	.60 [†]
Conscientiousness	.48 [†]

- ouder worden = hogere emotionele stabiliteit = stressbestendiger
- Stijging van altruïsme = vriendelijker naarmate ouder
- Conscientieusheid = grootste stijging → maturatie & social investment

BEROEPSKENMERKEN: BEROEPSKENMERKEN

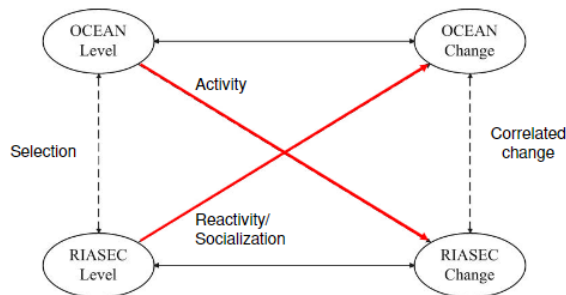


Variable	Test-retest <i>r</i>
Big Five traits	
Neuroticism	.65 [†]
Extraversion	.69 [†]
Openness to Experience	.67 [†]
Agreeableness	.60 [†]
Conscientiousness	.48 [†]
RIASEC characteristics	
Realistic	.43 [†]
Investigative	.49 [†]
Artistic	.51 [†]
Social	.31 [†]
Enterprising	.23 ^{**}
Conventional	.29 [†]

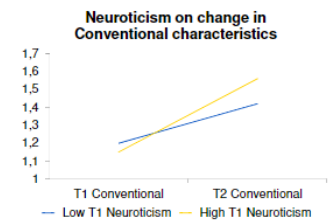
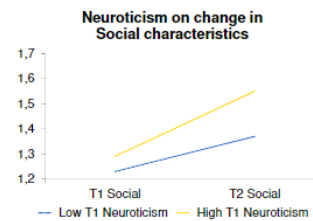
- Afnames van realistische omgeving & toename van sociale, etc.
 - = patroon v. loopbaanontwikkeling over periode v. 15 jaar

- Correlaties: rangorde stabiliteit over 15 jaar → er is stabiliteit!
 - Relatieve positie binnen de groep blijft stabiel, test hertest correlaties zijn hoog, meer verschuiving in beroepskenmerken dan in persoonlijkheidsscores

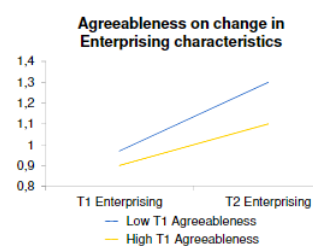
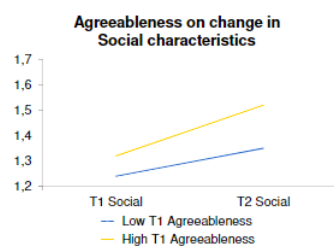
RESULTATEN: REACTIVITY AND ACTIVITY



Activity: Neuroticism



- Activity: effecten van persoonlijkheid op verandering in beroepskenmerken
 - Hoger scores op neuroticisme bij afstuderen = sterker stijgen in sociale beroepskenmerken → vooral interesse in sociale beroepen (bv. bij studenten klinische psychologie)
 - = ontwikkelingseffect: na initiële keuze gaan ze sociale beroepskenmerken opzoeken, verder vormgeven in sociale beroepen
 - Conventionele beroepskenmerken: hoog op neuroticisme aan begin = sterke stijging in meer conventionele beroepskenmerken
Activity: Vriendelijkheid (Agreeableness)

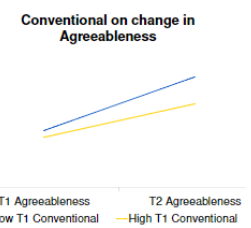
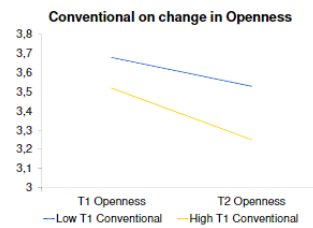
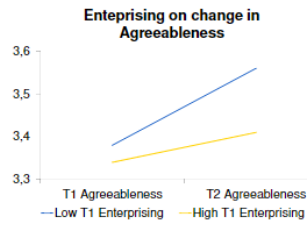
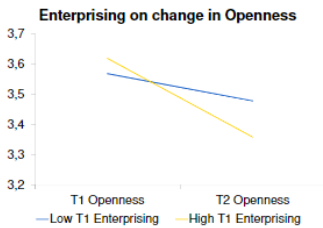


- Hoog Agreeableness = sterke stijging in sociale beroepskenmerken, maar lage score op agreeableness = meer op zoek naar ondernemende jobs & hun loopbaan in die richting vormgeven
- Activity: H2: selection → activity?
 - Activiteitseffecten waren algemeen niet overeenstemmend met de initiële selectie effecten vd studie (hypothese 2)
 - Vd 9 significante selectie-effecten die hierboven vernoemd, waren er maar 2 ook gereflecteerd in de activiteitseffecten
 - T1 openheid voorspelde de startlevels v. artistieke & sociale eigenschappen, maar ook veranderingen in deze karakteristieken in dezelfde richting
- Reactivity: effect van jobkenmerken op ontwikkeling van persoonlijkheid → ondernemende kenmerken
 - Daling in openheid, maar is sterkst bij mensen in competitieve, ondernemende beroepsomgevingen
 - Agreeableness stijgt, maar geldt vooral bij mensen in weinig ondernemende beroepsomgevingen → heel competitieve omgevingen = niet altijd nuttig om inschikkelijk te zijn

- Conventionele beroepskenmerken = gelijkaardige effecten

Reactivity: Ondernemende kenmerken

Reactivity: Conventionele kenmerken



- **Reactivity: H1: selection → activity?**
 - In tegenstelling tot de verwachting, was maar 1 vd 8 reactiviteitseffecten overeenstemmend met de initiële selectie-effecten die geobserveerd werden in de studie
 - T1 conventionele karakteristieken waren negatief voorspeld dr initiële openheid scores & deze conventionele karakteristieken voorspelden ook negatief veranderingen in openheid over de tijd
- **Correlated change:** verandering in persoonlijkheid ~ verandering beroepskenmerken
 - Corresponsive mechanisme: correlatie tss persoonlijkheid & beroep aan begin vd loopbaan = verwachting dat verandering in persoonlijkheid gerelateerd is aan verandering in beroep
 - Aan begin v. loopbaan sterk extravert = meer sociale beroepen → toename sociale beroepskenmerken = positief gerelateerd aan toename extraversie = selectie + gecorreleerde verandering

Table 3
Results From the Multivariate Latent Change Models

Vocation	Neuroticism				Extraversion				Openness to Experience				Agreeableness				Conscientiousness			
	A	B ₁	B ₂	C	A	B ₁	B ₂	C	A	B ₁	B ₂	C	A	B ₁	B ₂	C	A	B ₁	B ₂	C
Realistic	-.06	-.03	-.20**	.12	.00	-.09	.05	.02	-.07	-.15*	.11	.09	.10	-.07	.16*	-.06	.00	.04	.17*	-.14
Investigative	-.10	.03	.00	-.02	-.05	-.02	-.04	.06	.04	.05	-.05	.06	-.26**	.09	.15*	-.01	.20**	-.05	.09	.04
Artistic	.01	.11	.04	.03	.04	-.06	.11	.00	.30 [†]	.22**	-.05	.19*	-.08	-.01	.04	.04	.01	-.09	.05	.09
Social	.09	.14*	-.03	.01	.24**	.06	.01	.17*	.14*	.28 [†]	-.07	-.02	.07	.12*	-.09	.09	-.07	-.04	.00	.10
Enterprising	-.17*	-.04	-.01	-.05	.39*	.08	-.05	.20*	-.02	.04	-.19*	.08	-.10	-.12*	-.21**	-.12*	.17*	.04	.03	.15*
Conventional	-.05	.12*	-.05	.03	.13	-.04	-.06	.01	-.14*	-.07	-.14*	-.07	-.06	.01	-.22**	-.02	.02	.07	.06	.11

Moreover, the comparison of initial selection effects and patterns of correlated change provides some support for the hypothesized corresponsive principle (Hypothesis 3): Four out of nine occupational selection effects were followed by significant correlated change that was moreover in the expected direction.



DISCUSSIE

- How do our occupational experiences shape who we are?
- Substantiële verschillen tss werkomgevingen die er toe doen
- Substantiële verschillen in persoonlijkheid én beroepen
 - Type beroepsomgeving = 1^e beroepen niet zomaar try-out → geeft richting aan de rest van je loopbaanontwikkeling
 - = reflectie v. eigen persoonlijkheid + impact op hoe persoonlijkheid de komende jaren ontwikkeld
- Evidentie vr selectie, activity, reactivity & correlated change
- Corresponsive principle niet altijd bevestigd!
 - Verklaring: In geval v. fit is het niet altijd nodig om eigenschappen en/of beroepskenmerken nog verder uit te diepen

DISCUSSIE: BEPERKINGEN

- 15 jaar & slechts 2 meetmomenten:
 - Niet-lineaire veranderingen?
 - Wat gebeurt er tussenin?
- Self-reports v. zowel persoonlijkheid als beroepskenmerken
 - Eigen beroep definiëren volgens RIASEC: perceptie v. beroep is misschien gekleurd dr je eigen persoonlijkheid
 - Zelfperceptie = geen objectieve meting
- Enkel hoogopgeleide professionals = ruimte om loopbaan vorm te geven, je hebt keuze
 - vr laagopgeleiden = vaak beperktere keuze
 - generaliseerbaarheid?

TOEKOMSTIG/RECENT ONDERZOEK

= Start van onderzoekslijn

- Gekeken nr ontwikkeling van niet-big five trekken, bv. narcisme
 - Snel opklimmen op loopbaanladder in positie van macht = effect op ontwikkeling van narcisme, gaat hand in hand met ontwikkeling van narcistische persoonlijkheidstrekken

HOOFDSTUK 4: ATTITUDES EN GEDRAG IN ORGANISATIES

- Honeymoon hangover effect: evolutie in jobtevredenheid nr aanleiding v. jobverandering & er net na
 - tijdens honeymoon = relatietevredenheid het grootst & nadien drop = hangovereffect
 - → metafoor vr evolutie v. jobtevredenheid
- Jobtevredenheid daalt voor je effectief van job verandert & net na verandering = stijging in jobtevredenheid, na verloop van tijd terug daling
 - = een vd meest bewezen effecten in literatuur rond attitudes

MODELLEREN VAN GEDRAG BINNEN ORGANISATIES

- Doel: attitudes kunnen beïnvloeden → we willen dat tevredenheid zo hoog mogelijk is
 - Maar attitudes zijn moeilijk te veranderen op lange termijn, bv. teambuilding = vaak beperkt effect op LT
- Versch manieren om gedrag te modelleren of beïnvloeden = conditionering & bekrachtiging (bv. financiële beloning) → Leerpsychologie: meer genuanceerd nr bekrachtiging kijken
 - Positieve bekrachtiging: gewenst gedrag stimuleren: iets goed doen & geld geven, schouderklop, erkenning (even krachtig)
 - Geld = nog altijd belangrijke motivator
 - Negatieve bekrachtiging: onaangename prikkel wegnemen om gewenst gedrag te stimuleren
 - Bv. prikklok wegnemen als mensen toch op tijd komen
 - Straffen: toedienen v. onaangename prikkel om ongewenst gedrag af te remmen
 - Extinctie: stopzetten van bekrachtiging om bekrachtigde gedrag te laten uitdoven
 - Bv. subsidies vr zonnepanelen wegnemen
- Sociaal leren: elkaar observeren, leidinggevende observeren → de CEO moet zelf het goede voorbeeld geven

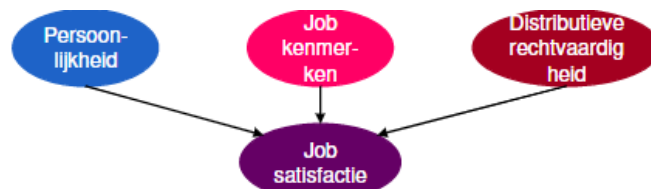
- Onderzoek: kijken nr effectiviteit v. verschillende manieren v. bekrachtiging → 3 types v. bekrachtigers in behavioral management
 - geld, feedback, sociale erkenning of combinaties v. bovenstaande
 - resultaat: Elk vd individuele = elk hebben een positief effect
 - Combinatie van versch = meest effectieve manier vr bepaalde gedragsverandering
 - → als je bep gedrag wil stimuleren = niet enkel financieel is genoeg, maar wel geheel v. bekrachtigende factoren
 - Waarde v.e. bep bekrachtiger = afh v. individu tot individu
- Waarde (valence) v.e. bekrachtiger:
 - Opleiding als incentive (is leuk), maar is vr anderen een straf
 - Adventure team-building als incentive
 - Een bonus als incentive
 - Wijst op het belang v. individuele verschillen & differentiatie

ATTITUDES EN GEDRAGINGEN

- 3 componenten v.e. attitude (bv. ontevredenheid over werkuren)
 - Cognitief (ik moet abnormaal veel uren werken)
 - Affectief (het frustreert mij dat ik zo veel moet werken)
 - Gedragmatig (ik klaag tegen mijn collega's over het feit dat ik zoveel moet werken)
- Cognitieve dissonantie:
 - Wnr attitude & gedrag niet in overeenstemming zijn
 - Daaruit voortvloeiende ongemak/cognitieve dissonantie = motivator vr mensen om:
 - Gedrag te veranderen OF
 - Attitude te veranderen

JOB SATISFACTIE

- Kan je makkelijk bestuderen → onderzoek: vaak heb je aan 1 vraag genoeg om dit te bevragen, is moeilijker vr persoonlijkheid!
 - “over het algemeen beschouwd, hoe tevreden ben je in je job?”
 - Hoe tevreden ben je over:
 - Jobinhoud, je werkuren, je leidinggevende, etc?
 - Antecedenten v. jobtevredenheid = persoonlijke factoren + jobkenmerken → objectieve kenmerken vd job zelf + gekleurd dr persoonlijkheid/disposities van mensen
 - Subjectief of intrinsiek succes (itt extrinsieke indicatoren zoals inkomen)



- Multiple corr tss job tevredenheid & big five = 0,41 = heel sterk effect
 - → nuance: persoonlijkheid is niet alles, nog veel onverklaarde variantie & jobkenmerken zijn minstens even belangrijk
 - → tevredenheid is dus een resultaat vd combinatie vd 2
 - Affect = the general disposition for feeling positive or negative about things

ORGANISATIONELE BETROKKENHEID

- The extent to which an individual feels they have a positive relationship with their organization, or conversely, are locked into a relationship with their organization.
- Meyer & Allen:
 - Affective: emotionele betrokkenheid
 - Continuance: je blijft in de organisatie omdat de kosten om weg te gaan, te groot zijn
 - Normative: je blijft bij de organisatie uit verplichting om loyaal te zijn

UITKOMSTEN VAN ATTITUDES

- Job satisfaction & job performance = heilige grail vd bedrijfspsychologie
 - Algemene idee: jobtevredenheid moet zo hoog mogelijk zijn omdat ze dan ook productieve werknemers zijn
- → onderzoek: correlatie van 0,30 tss tevredenheid & mate van productiviteit, dus het loont wel om hier op in te zetten
- Wat is de richting vh verband? → evidentie dat causaliteit ook andersom kan zijn (in 2 richtingen)
- Onderzoek dat aantoont dat relatie spurieus is = geen echte relatie, maar kan verklaard worden dr een 3^e variabele, bv. persoonlijkheid
 - → persoonlijkheidstrekk die verklaring biedt vr prestaties & satisfactie = Bowling
- Ja er is dus een relatie, maar de richting & betekenis is niet altijd duidelijk = te simplistisch om te denken dat tevredenheid de drive is prestatie
- Organizational commitment & job performance = betrokkenheid & prestaties → samenhang tss de 2
 - Correlatie v. 0,20 (Ricketta)
 - Sterkst met 1 spec dimensie: organisational citizen behavior: collega's helpen wnr ze het moeilijk hebben, iets te doen dat niet formeel verwacht wordt
 - Collectively, there is enough evidence to say that employees with more positive attitudes tend to perform better at work
- Positieve attitudes zijn dus relevant & draagt bij tot betere prestaties in de organisatie

ANDERE ATTITUDES: ENGAGEMENT

- Is een hype in HRM: the extent to which people are not only satisfied, but also enthusiastic about & actively involved with their job & organizations.
 - Veel bedrijven willen werknemers die volledige identiteit meenemen nr het werk en willen dat ze heel erg gedreven zijn
- Maar: niveau van engagement is gedaald globaal gezien
- Belangrijke vragen: hoe komt deze wereldwijde drop? Wat is die engagement precies?
 - → aantal factoren: bv. persoonlijkheid
 - → ond: 48% vd variatie die we zien in engagement wordt verklaard dr persoonlijkheid v. mensen

EEN RUIJMER KADER

- Affective events theory: relatie tss werkomgeving, emotie, attitudes & gedragingen = complexe link (weten wat deze theorie is & in welk kader dat dit aan bod komt)
 - Belang v. perceptie: wat objectief bestaat komt niet noodzakelijk overeen met perceptie → is vaak gekleurd dr cognitie & persoonlijkheid (bias)

- Weten hoe biases in perceptie een impact kan hebben op processen in werkgerelateerde context:
- Selectieve aandacht = hulpmiddel v. cognitieve systeem om om te gaan met veelheid aan prikkels in omgeving
 - in werkcontext: aan leidinggevende vragen hoe werknemer presteert: deze perceptie zal altijd gekleurd zijn, kan bv. vooral aandacht geven aan hoe werknemer is in relatie tot andere collega's
- Stereotypering: heuristiek om om te gaan met complexiteit, psychologische kenmerken toe eigenen aan een groep v. mensen zonder dat er noodzakelijk een objectieve waarheid achter zit
 - in werkcontext: generatie X = geboren tussen 1982-1995 is over algemeen iets luiër & narcistischer → fout stereotype: geen argumenten om dit idee te staven
- Halo-effect: bv. Personeelsselectie: als interviewer vraagt of je in jeugdbeweging hebt gezeten = onmiddellijk een positieve inferentie maken over hele persoon op grond van 1 beperkt stukje info
- Contrast effect: perceptie wordt gekleurd dr kandidaten die voor je aan bod zijn gekomen (bv. in vgl met de vorige kandidaat, was deze wel heel erg slecht)
- Similar to me effect: kandidaten tijdens selectieprocedure maken een veel betere indruk wnr ze gelijken op degene die het interview voert
 - op grond van waarden, eigenschappen, ervaringen, etc.
- Attributietheorie: verklaringen die je geeft aan bepaalde gebeurtenissen
 - → fundamentele attributiefout: verklaringen vr gedrag v. anderen = persoonlijkheid/interne factoren maar omgekeerd niet, ons eigen gedrag gaan we vaker toeschrijven aan situationele factoren
- Zelfregulatie moeten we niet kennen! (ook niet in handboek)

SOCIALE INVLOEDEN OP GEDRAGEN

- Sociale facilitatie: aanwezigheid v. anderen doet je op andere manier gedragen = verandering in individueel gedrag wnr andere mensen aanwezig zijn of observeren = goed vr de dag willen komen
 - → in werkcontext = productiever gedragen
 - onderzoek wielrennen: sneller fietsen als ze met 2 fietsen
- Social loafing: aanwezigheid v. anderen zorgt ervoor dat ze zich minder inzetten (de anderen zullen het wel doen) = free riders
 - Wnr individuele inspanningen afnemen omwille vd aanwezigheid v. anderen
 - Vooral wnr resultaten worden teruggekoppeld op niveau v. ganse team & niet individuen
 - = moeilijkheden bij ontwerpen v. team work → als manager werk toewijzen aan individuen of aan teams?
- Social identity: werkomstandigheden kunnen bron v. identiteit zijn, we ontlene onze identiteit vr een stuk aan onze werkomgeving, zowel bij formele als informele teams
 - want persoonlijkheidsontwikkeling kan erdoor gekleurd zijn
 - maar ook vraag om jezelf te identificeren met werkgever en om waarden & normen vh bedrijf over te nemen = social influence
- Diversiteit: we denken vaak in pure demografische invloeden
 - → maar kan ook te maken hebben met latente factoren = niet makkelijk observeerbaar, maar in interessepatronen, waarden v. mensen

- = binnen HR meer aandacht vr functies zoals diversiteitsmanager, wordt meer zichtbaar in grote organisaties om rekening te houden met mogelijke verschillen tss mensen
- Onderzoek toont aan dat dit nuttig is om na te denken over mate v. diversiteit binnen werkteams! Sommige teams presteren beter naargelang bepaalde mensen samen zitten
- Conformiteit: mate waarin mensen volgzzaam zijn (zie filmpje over experimenten v. Asch)
 - Distorsie v. perceptie vs distorsie v. respons = beiden relevant
 - Leert iets over groepsdruk & groepsprocessen binnen organisaties
- Gehoorzaamheid: stanley milgram
 - Leert iets over het belang/de impact v. leiderschap binnen organisaties (for good & evil)

Les 3 – bedrijfspsychologie

MOTIVATIE

- Bedrijfspsychologie maakt gebruik v. andere disciplines → bv. ZDT
 - Artikel: Werken tot 65: objectief gezien kan het bijna niet anders, velen hebben geen intrinsieke motivatie om zo lang te werken → hoe kunnen we dit verhogen?

OVERZICHT V. MOTIVATIETHEORIE

- Mensen zijn/raken gemotiveerd...
 - Om bepaalde behoeften te bevredigen
 - Dr persoonlijke eigenschappen
 - Op grond v. cognities omtrent het werk
 - Wnr men het gevoel heeft fair behandeld te worden (op het werk)
 - Dr kenmerken vd job

DEFINITIE

- “a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity and duration.” (Pinder, 1998)
- “the processes that account for an individual’s intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal.” (Robbins & Judge, 2009)
 - Motivatie is relevant om te bestuderen want heeft energetische component
 - zet aan tot actie, om iets te initiëren maar vooral ook om door te zetten = persistence
 - Energie op lange termijn
 - Gaat bepaalde keuzes beïnvloeden, motivatie geeft richting aan gedrag

(1) BEVREDIGEN VAN BEHOEFTE

BEHOEFTEHIËRARCHIE VAN MASLOW

- Behoeftepiramide v. Maslow: aantal categorieën v. motieven die achtereenvolgens moeten worden vervuld
 - Misconceptie: eens bevredigd heeft een behoeftecategorie geen effect meer
- Sterkte/evidentie: Clustering v. motivaties/behoeften in bredere categorieën
 - manier om diversiteit aan motieven te groeperen

- Maar hiërarchie klopt niet! Behoeften kunnen simultaan een effect hebben
- In de praktijk:
 - Zorg dat een aantal 'basis'behoeften op het werk vervuld zijn (en blijven): loon, jobzekerheid, ondersteunende omgeving
 - Denk na over welke werktaken kunnen helpen om hogere behoeften te bevredigen (vr specifieke werknemers)

ALDERFER ERG THEORIE

- Alderfer ERG theorie: niet langer strikte opdeling van 5 categorieën maar wel 3
 - (1) Existence needs (bestaan) = veiligheid, fysiologisch
 - (2) relatedness needs
 - (3) growth needs
- Geen hiërarchische structuur: people are consistently motivated by all three sets of needs simultaneously, but to varying degrees at different times
 - Elk vd motieven kunnen dus simultaan een effect hebben & het gedrag reguleren
- Andere theorieën die hier heel sterk bij aanleunen, gaan vaak over dezelfde componenten
 - Elkaar opzoeken = relatedness
 - Iets bijleren = groei
 - Onaangename dingen vermijden = existence

HERTZBERG 2-FACTOREN THEORIE

- Herzberg 2 factoren theorie: binnen bedrijfspsychologie ontwikkeld, maar is helemaal fout
- Motivatie – hygiëne theorie = discrete opdeling tss factoren die satisfactie vs dissatisfactie veroorzaken
- 2 categorieën:
 - Hygiëne factoren: kunnen enkel bij afwezigheid dissatisfactie veroorzaken, maar geen satisfactie = minimale voorwaarde vr tevredenheid
 - Bv. loon, goede werkomstandigheden, goede supervisie, etc.
 - Geld/loon = kan volgens theorie niet leiden tot satisfactie, maar dit is een extrinsieke hygiënefactor die wél kan leiden tot satisfactie
 - Motivatoren: kunnen bij aanwezigheid tot satisfactie leiden, omdat ze gerelateerd zijn aan intrinsieke behoeften
 - Bv. erkenning, prestatie, ontwikkelmogelijkheden
- Zeer weinig/geen empirische ondersteuning vr deze opdeling
- Wel zeer veel evidentie vr geld als hygiënefactor dat wel tot satisfactie & motivatie kan leiden

(2) MOTIVATIE ALS TREK

McCLELLAND

- Trekconceptie: mensen verschillen v. elkaar in de mate waarin ze bepaalde behoeften/needs hebben → deze benadering gaar dus uit v. individuele verschillen tss mensen
- 3 onderliggende treken die voortkomen uit bepaalde ervaringen (bv. tijdens kindertijd), ze zijn dus ontwikkelaar + verwijzen nr onbewuste processen
 - Zijn 3 latente en onbewuste eigenschappen die motivatie gaan kleuren + men moet niet noodzakelijk bewust zijn vd motieven (heeft implicaties vr de manier waarop je de motieven kan meten)
 - Need for Achievement (NAch): drive to excel & achieve success

- Need for Affiliation (Naff): need to develop close & meaningful interpersonal situations
 - Need for Power (NPow): need to control or influence the behaviors of others
- Meting: projectieve instrumenten om onbewuste processen te capteren → bv. Thematic Apperception Test (TAT)
 - = scenario's voorleggen in een tekening en vragen aan de persoon wat die ziet op de tekening
 - Mensen bouwen hier hun eigen unieke verhalen rond & deze verhalen zijn een indicatie vd onbewuste motieven
 - Je kan procedures ontwikkelen om de verhalen te gaan coderen
- Uitkomsten:
 - McClelland & Boyatzis: effectieve managers hebben een sterke Need for Power, moderaat Need for Achievement & geen Need for Affiliation
 - Winter: sterke Need for Power voorspelt het bereiken v. machtsposities
 - + zie verdieping & gastspreker

(3) ZELF DETERMINATIE THEORIE

- Reeks v. motieven die gecontroleerd zijn (gedreven dr externe omgeving) & motieven die autonoom zijn (uit persoon zelf, zelfgedetermineerd)
- Optimale motivatie wnr het werk in overeenstemming is met de eigen werkdoelen & -waarden
- De theorie vertrekt v. 3 fundamentele behoeften (needs) die bevredigd moeten worden:
 - Competentie: het gevoel hebben goed in iets te zijn
 - Autonomie: beslissingsvrijheid hebben
 - Verbondenheid: deel willen uitmaken v.e. sociale omgeving

(4) COGNITIE EN MOTIVATIE

- “denk aan iets dat je in je leven wilt bereiken & dat je mogelijks kan realiseren dr hard te werken. Hoe belangrijk is dit ene iets voor jou? Hoe waarschijnlijk is het dat je dit ene doel zal/kan bereiken dr hard te werken? Ben je er op dit moment voor aan het werken om dit doel te bereiken?”
 - Vraagstelling verwijst nr cognities, rationele overtuigingen van mensen

EXPECTANCY THEORY V. VROOM

- $F = V * I * E$
- F = Effort of Force: de werkinspanning die men wil leveren, inspanning die men in een bepaalde taak wil steken → is functie v. iets multiplicatiefs, er zijn 3 versterkende factoren
- V = Valence: de wenselijkheid v.e. bepaalde werkgerelateerde uitkomst vr een individu. Hoe belangrijk is een bepaalde uitkomst vr jou?
 - is een bepaald motief of einddoel dat enorm belangrijk is vr een persoon
- I = Instrumentality: de gepercipieerde waarschijnlijkheid/overtuiging dat goed functioneren op het werk zal resulteren in de gewenste uitkomst
- E = Expectancy: de gepercipieerde waarschijnlijkheid dat werkinspanning zal leiden tot het vereiste niveau v. werkprestatie

GOAL SETTING THEORY V. EDWIN LOCKE EN GARY LATHAM

- Zeer invloedrijke theorie, nog steeds zeer intensief bestudeerd
- Mensen raken gemotiveerd dr het stellen v.e. aantal doelen
 - Welke doelen? Wanneer (condities) hebben deze een effect? Hoe (mechanismen) hebben deze effect?
- (1) Welke doelen? Locke & Latham:
 - Specifiek & uitdagend
 - Meetbaar
 - Bereikbaar & tijdgebonden
 - = eigenschappen v. goede motiverende doelstellingen
- (2) Wanneer (condities) hebben deze een effect:
 - Er moet commitment zijn: je moet er zelf v. overtuigd zijn dat de doelen nuttig & haalbaar zijn (betrokkenheid)
 - Feedback over je vooruitgang in het behalen v. doelen: kan helpen om het gedrag bij te stellen
 - Link tss goal setting & prestatie is het sterkst bij minder complexe taken
 - Bij zeer complexe taken zijn ability & skills belangrijker dan goal setting
 - Bij routine taken zijn motivationele interventies dus belangrijk
 - Omgevingsfactoren moeten meewerken
 - Bv. is er wel tijd om de doelen te bereiken, onverwachte omstandigheden, etc.
- (3) Hoe (mechanismen) hebben deze een effect = mediators, wat zijn de factoren die de relatie kunnen verklaren (verwijst nr de definitie v. motivatie)
 - Doelen geven richting aan onze aandacht & ons handelen
 - Doelen zorgen vr volgehouden inspanning = persistence
 - Doelen faciliteren het verwerven & gebruiken v. taak-relevante kennis
- Goal orientation: leg je de focus op leren (learning goal orientation) of oppresteren (performance goal orientation)
 - als individu?
 - Als werkomgeving
 - Het is dus belangrijk om bewust te zijn v. je eigen oriëntatie & de oriëntatie vh team, aangezien er verschillen tussen individuen onderling en de teams kunnen zijn in de klemtoon die ze leggen
 - Onderzoek: des te sterker leidinggevend gericht zijn op verbetering & ontwikkeling = minder burn-out bij medewerkers
 - Sterke performance orientation v. manager = grotere kans op burnout vr werknemers

(5) JUSTICE EN EQUITY

EQUITY THEORY

- Op basis v. input-output ratio bepalen mensen of ze fair/gelijkwaardig worden behandelen
 - perceptie die mensen hebben v. fairheid & gelijkwaardigheid tss individuen binnen de organisatie

- Afwegen tss resultaat & hoeveel inspanning je er voor moet doen → je moet tevreden zijn met de ratio
- Vergelijken met ratios van andere mensen: mensen die meer geld verdienen & maar minder er voor moeten doen = anger
- Gevoelens v. trots = meer erkenning OF gevoelens v. schuld omdat je zelf makkelijker aan beloningen komt relatief tov input & moeite die je ervoor moet doen
- Alternatieve vergelijkingspunten:
 - Vorige job
 - Werknemers buiten de organisatie
- Organisational justice: kan grote effecten hebben binnen organisatiecontexten → mensen worden graag op rechtvaardige manier/fair behandeld binnen organisaties op ten minste 3 niveau's:
 - Distributieve rechtvaardigheid: je kijkt nr de uitkomst en of die fair is tov anderen
 - bv. verlof & loon
 - kijken nr resultaat v.e. bepaald verdelingsproces
 - Procedurele rechtvaardigheid: procedures die gebruikt zijn om verdeling te maken, is de manier waarop een verdeling is gebeurd fair?
 - Interactioneel:
 - Interpersoonlijk: ben je op een respectvolle & waarderende manier behandeld?
 - Informationeel: worden beslissingen & procedures goed gecommuniceerd & uitgelegd?

RATIO COMPARISONS	PERCEPTION	SITUATION OF AN EMPLOYEE
$\frac{\text{Individual's outcome}}{\text{Individual's input}} < \frac{\text{Other's outcome}}{\text{Other's input}}$	Inequity	Anger
$\frac{\text{Individual's outcome}}{\text{Individual's input}} = \frac{\text{Other's outcome}}{\text{Other's input}}$	Equity	Satisfied
$\frac{\text{Individual's outcome}}{\text{Individual's input}} > \frac{\text{Other's outcome}}{\text{Other's input}}$	Inequity	Pride, Over confidence and Guilt

(6) JOB DESIGN EN MOTIVATIE

JOB CHARACTERISTICS MODEL V. HACKMAN & OLDDHAM

- Welke zijn de werkkenmerken die leiden tot intrinsieke motivatie & meer specifiek tot:
 - Persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel
 - Gevoel v. betekenisvol werk
 - Perceptie v. effectiviteit/bekwaamheid
- Jobkenmerken: objectief gezien een aantal factoren die meer/minder motiverend werken
 - = een vd oudste maar actuele modellen
- Jobkenmerken kunnen bijdragen tot intrinsieke motivatie → gaat over factoren die we al hebben zien terugkeren
 - Skill variety: mate waarin je beroep dient te doen op een diverse set aan vaardigheden
 - bv. studentenjob = vaak laag want gaat over dezelfde skill
 - onderzoek: maakt mensen gelukkig als ze versch skills moeten gebruiken
 - Task identity: mate waarin je een complete, identificeerbare taak kan doen
 - bv. fiets helemaal zelf in elkaar steken = hoge identity of jij kan alleen het laatste deeltje installeren = lage task identity want je ziet het resultaat niet
 - het is motiverend om task identity hoog te hebben
 - Task significance: mate waarin de uitkomst vh werk een impact heeft op anderen
 - Autonomy: mate v. vrijheid in het bepalen/plannen v. werk

- Feedback: kennis krijgen over de resultaten v.h. werk
- Voorbeelden v. interventies/toepassing: skill variety & task identity
 - Assemblage industrie: taakspecialisatie (efficiëntie) vs taakverruiming (variety & identity)
 - afstappen v. taakspecialisatie (1 deeltaak) = economisch gezien efficiënt maar is psychologisch gezien nefast → meer in richting v. teams die verantwoordelijk zijn v. een groter deel v.h. productieproces
- voorbeelden v. interventies/toepassingen: task significance
 - experiment lifeguards: 2 groepen
 - 1 groep met verhalen over spectaculaire reddingsoperaties: op attractieve manier voorgesteld wat significance is v. job → meer OCB, meer toewijding aan job & meer hulpgedrag
 - Groep redders die specifieke opleiding niet kregen, vertoonden dit minder
- Voorbeelden v. interventies/toepassingen: Autonomie
 - Interventie die effect heeft op autonomie: invoeren v. zelfsturende teams = afstappen v. idee met hiërarchische structuur → meer beslissingsvrijheid

MOTIVATIE: VERDIEPING

Dit staat niet in handboek = empirisch artikel

INTRODUCTIE: OBJECTIEVEN

- 3 contributies tot literatuur omtrent rol v. disposities in voorspelling v. extrinsiek loopbaansucces:
 - Loopbaansucces als dynamisch gegeven: inkomensniveau + groei in inkomen
 - Voorgaand onderzoek kijkt op een heel statische manier nr inkomen
 - Single shot assessment: 1-malige vraag
 - Groei v. inkomen: hoe evolueert het doorheen de tijd?
 - Naast expliciete persoonlijkheid (trekken), ook impliciete motieven
 - Geïntegreerd model: relatieve belang v. impliciete & expliciete persoonlijkheid in voorspelling v. inkomen(sgroei)?
- Dus wat is impact v. onbewuste motieven op inkomen & groei v. inkomen doorheen de tijd?

INTRODUCTIE: THEORETISCH KADER

- Achterliggende idee v. studie: groei in inkomen kan op versch. manieren bereikt worden
- Variabiliteit in inkomensgroei via career self-management strategieën:
 - Sociale interacties & netwerken die kunnen zorgen v. visibiliteit & opportuniteiten:
 - interesse in bereiken v. loopbaansucces d'r contacten te leggen met andere mensen = netwerken, kennis & expertise delen, onderhandelen, mentoring aangaan, etc.
 - Doen v. strategische investeringen in human capital:
 - loont om training & opleiding te doen, expertise opkrikken
 - Mobiliteit: jobhoppers om telkens beter betaald te worden
 - We weten dat deze 3 factoren gerelateerd zijn aan persoonlijkheid (expliciet/impliciet)
 - Hoog scoren op openheid = meer geneigd om training te volgen

- Expliciete persoonlijkheid:
 - Trekken (Allport)
 - Big Five (NEOAC)
 - Bewust: toegankelijk via introspectie
 - Veel evidentie vr stabiliteit
- Impliciete persoonlijkheid:
 - Impliciete motieven (Murray, McClelland)
 - Onbewust: ontoegankelijk via introspectie
 - Big Three: affiliation, achievement, power
 - Recente evidentie vr stabiliteit

HYPOTHESES

- Op grond v. voorgaand onderzoek = hypothesen die relatief makkelijk zijn
- H5: impliciete motieven hebben incrementele validiteit bovenop de validiteit v. expliciete trekken in voorspelling v. inkomensniveau én inkomensslope

Personality	Income level	Income slope
Extraversion	+	+
Conscientiousness	+	+
Emotional stability	+	+
Intellect	+	+
Agreeableness	-	-
Affiliation	-	-
Achievement	+	+
Power	+	+

- Elk vd trekken behalve agreeableness hebben pos effecten op inkomensniveau & op mate v. toename (snellere inkomensgroei & hoger inkomen)
- Negatieve effecten v. altruïsme: hoog scoren = minder geld verdienen & minder snelle inkomensgroei → beroepskeuze = meer keuze vr sociale sectoren & daar worden minder hoge lonen betaald
- Need for affiliation: negatieve relatie → minder hoog inkomen & minder snelle groei
 - Agreeableness (expliciet) & affiliation (impliciet) = sterk gerelateerd en er zit overlap in, verschil zit in mate v. bewustzijn → wat is relatieve belang v. bewust of onbewust?

METHODE

- Participanten: Longitudinal Internet Study for the Social Sciences (LISS) panel study
 - N = 386 met data over persoonlijkheid (impliciet/expliciet) & inkomen (2011,2012,2013,2014)
 - Geen 1 single shot meting v. inkomen, maar 4 herhaalde metingen = kijken nr slope v. groei
- Meetinstrumenten:
 - Expliciete persoonlijkheid: 50-item Internation Personality Item Pool
 - Impliciete motieven: Operant Motive Test

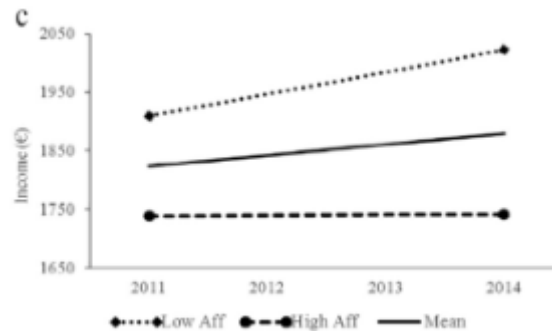
- Projectieve test: plaatje zien v. mogelijke scenario's & participanten moeten er een verhaal rond produceren
- Controle: geslacht & leeftijd als controlevariabelen
- Meetinstrumenten: netto: 2011, 2012, 2013, 2014
- Data-analyse: latente groei modellen
- In staat om onderscheid te maken tussen intercept (basisniveau v. inkomen) & de slope (groeitrend) adhv statistische modellen → dit proberen voorspellen!

RESULTATEN

Niet in detail welk effect significant is, wel inzicht hebben in manier waarop analyses gebeuren

- Bovenste blok = kijken nr effecten vr de intercept = niveau v. inkomen voor het beginnen vd studie
 - Income – intercept:
 - Expliciet: positief gerelateerd met emotionele stabiliteit & intellect
 - Geen verbanden met impliciete motieven
- Onderste blok = groei v. inkomen tijdens de studie
 - Income – slope:
 - Expliciet: positief gerelateerd met consciëntieusheid & emotionele stabiliteit
 - Impliciet: negatief gerelateerd met affiliatie = minder sterke groei in inkomen
- 1^e kolom: invloed v. expliciete Big five persoonlijkheidstrekken
- 2^e kolom: invloed v. impliciete motieven
 - Effect v. impliciete motieven op intercept v. inkomen = geen significante effecten
 - Impliciete motivatie heeft niet echt een invloed op het inkomensniveau, maar wel op de groei
 - = effecten op processen doorheen de tijd & keuzes die je moet maken doorheen de tijd
- 3^e kolom: invloed v. beide
 - Incrementele validiteit (impliciet > expliciet?) → gaan impliciete motieven nog iets toevoegen & extra variantie verklaren?
 - Geïntegreerd model = betere model fit
 - Voor intercept: positief met emotionele stabiliteit & intellect
 - Voor slope: positief met consciëntieusheid, emotionele stabiliteit & negatief met affiliatie
 - Dus inkomen willen verklaren = best kijken nr expliciete & impliciete trekken (vooral affiliation)
- Belangrijk: dit zijn geen universele waarheden → niet in gelijk welke SP dezelfde effecten, maar wel manier waarop wordt nagedacht over de constructen is belangrijk & hoe de hypothesen worden getoetst, voeling met type v. uitkomstvariabelen en type onderzoeksdesigns

- Grafiek: grafische voorstelling v. effecten → sterkste inkomensgroei = vr mensen die laag scoren op affiliation (veel geld verdienen & geld snel verdienen)



BESPREKING

- Geen effecten v. achievement/power motieven?
 - Je zou dit wel verwachten → zijn effecten v. deze motieven misschien beroepsspecifiek?
- Geïntegreerd model met name beter bij de voorspelling vd inkomens-slope (niet intercept)
 - Impliciete motieven vooral relevant vr de voorspelling v. trend over de tijd?
- Beperkingen v. onderzoek:
 - Objectief loopbaansucces willen voorspellen, maar loon is hier maar 1 aspect/indicator van
 - Nederlandse context waarin lonen ook vr een belangrijk deel bepaald worden dr structurele/institutionele factoren (dus minder ruimte vr individuele verschillen)
 - LISS steekproef is uit Nederland
 - Inkomensgroei wordt ook deels reglementair bepaald dr bv. barema's etc. = als individu ben je dus beperkt in de impact dat je hierop kan hebben

GASTCOLLEGE: IMPLICIT MOTIVES IN APPLIED PSYCHOLOGY

- Wat wil je? Beïnvloedt dat wat je doet? Beïnvloedt dat wat je doet op het werk?
- McClelland, onderzoek in jaren 50: waarden die mensen zondags in de kerk vermelden, zo gedroegen ze zich niet ih dagelijkse leven
 - Dus: mensen vragen wat ze willen zal misschien hun echte gedrag niet reflecteren
- McClelland gebruikte een indirecte meting: toonde mensen een foto & mensen moesten een verhaal verzinnen over de foto & dit opschrijven
 - → analyseren in affiliation, achievement & power
 - = 3 grote impliciete categorieën die mensen motiveren
 - Affiliation: positieve relaties opbouwen
 - Achievement: mensen die altijd de wedstrijd willen winnen & beter willen worden doorheen de tijd
 - Power: anderen beïnvloeden & een impact hebben op anderen, kan op een positieve manier zijn (anderen helpen) of destructief (anderen forceren)
- Mensen verschillen in wat hen motiveert, niet enkel op een bewust niveau, maar ook op een onbewust niveau
- Impliciete motieven zijn (wetenschappelijke definities):
 - ... Stabiele affectieve voorkeuren vr sommige goal states (schultheiss)

- ... motivationele disposities die opereren buiten het bewustzijn v. mensen & die gericht zijn op het bereiken v. specifieke klassen v. incentives (beloningen) & het vermijden v. specifieke klassen v. disincentives (schultheiss & brunstein)
- Dus:
 - Impliciete motieven zijn buiten bewustzijn → mensen weten niet wat hun impliciete motieven zijn & je weet niet hoe het je gedrag beïnvloedt
 - Refereert typisch nr die 3 impliciete motieven (er zijn ook andere) maar focus ligt op deze grote 3
 - Mensen zijn verschillend in welke emoties ze voelen nadat ze zich gedragen hebben dr een van deze motieven → emotionele respons is anders dan die van een andere persoon
 - Hoog in impliciete motieven = meer positieve emoties wnr ze zich kunnen gedragen in overeenstemming met de motieven
 - Approach vs avoidance motivatie
 - Achievement = approach = er goed in willen zijn & avoidance = je wilt niet falen → het is een andere soort motivatie afhankelijk van waar de focus ligt!

MEASUREMENT OF IMPLICIT MOTIVES

- Directe metingen: vraag voorleggen
 - Ambigue vraag (fotostimulus) & ongestructureerd antwoord: mensen schrijven het gewoon neer
- Distant measure: coderingssysteem v. verbaal materiaal waarbij ze vormen v. impliciete motieven zoeken in de communicatie (mails, presidentiële speeches, motivatiebrieven, etc.)
 - = winter coding system

PICTURE STIMULI

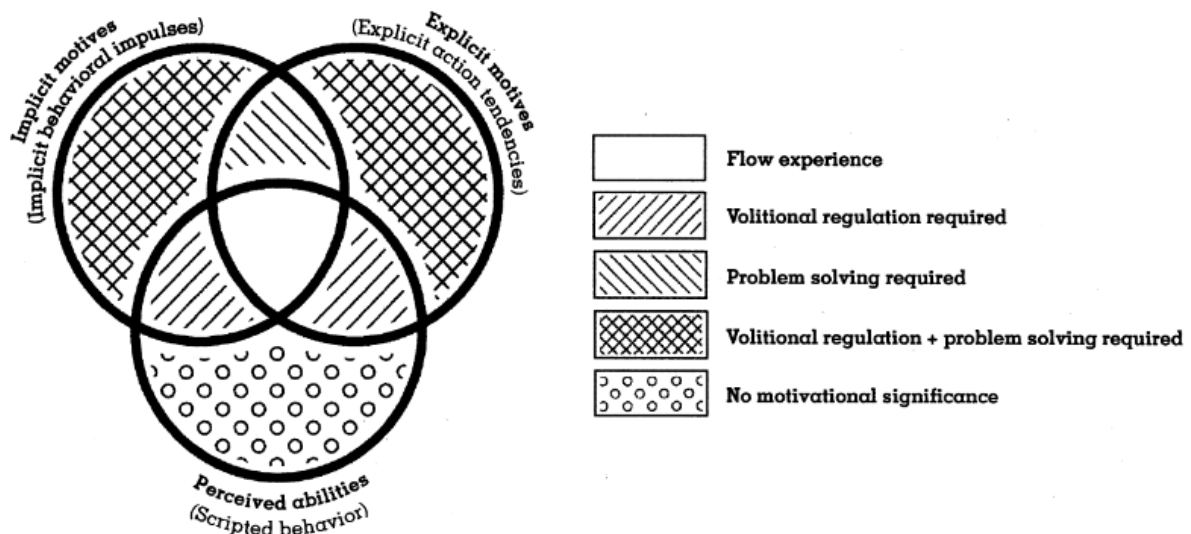
- Match een verhaal dat de foto zou kunnen beschrijven & beschrijf het eerste dat in je opkomt
 - Wat is er belangrijk vr de persoon in deze situatie en wat is de persoon aan het doen?
 - Hoe voelt de persoon zich?
 - Waarom voelt de persoon zich zo?
- Codering vd verhalen:
 - Codeer systeem: verhaal wordt geanalyseerd op
 - affiliation, power & achievement
 - approach & avoidance
 - codeer training: coding workshop + codeerders werken eerst met training materiaal
 - dubbele codering v. alle verhalen: om zeker te zijn dat er kwalitatief gecodeerd is, zoeken nr biases vd codeerder, rapporteren v. overeenstemmingscoëfficiënten
 - 2 mensen coderen de verhalen & zien hoe zeer ze overeenstemmen!
- dit onderzoek is er ook gewerkt met zelf-categorisatie: statements toegevoegd waar mensen kunnen zien hoe hun verhaal erbij past, zien of een vd statements zou passen bij hun verhaal (de pp moesten dit doen) → statement kiezen dat het beste paste bij je eigen verhaal
 - mensen codeerden dus zichzelf in versch categorieën
 - zelfcodering overlapt exponentieel met codering v. experts

MODERN THEORIES OF IMPLICIT MOTIVES IN IO

- expliciet:
 - concept: zelf-geattribueerd & cognitief
 - ontwikkeling: tot vroege volwassenheid
 - meting: enquête (questionnaire)
 - gerelateerd gedrag: respondent
- impliciet:
 - concept: niet-bewust & affectief
 - ontwikkeling: pre-verbale kindertijd (niet heel veel evidentie hiervoor)
 - verschillen kunnen misschien deels verklaard worden door genetica
 - meting: foto-verhaal procedures
 - gerelateerd gedrag: operant
 - = bij onduidelijke stimuli (affectief)

THE COMPENSATORY MODEL OF WORK MOTIVATION AND VOLITION

- Impliciete motieven = affectieve voorkeuren die leiden tot spontaan gedrag
- Expliciete motieven = cognitieve voorkeuren die leiden tot actietendenties
- Perceived ability = perceptie van mate van controle die iemand kan uitoefenen op de omgeving, typisch gezien gebaseerd op prestaties in verleden
 - = wat mensen denken dat hun vaardigheid is in een taak



- Cirkels overlappen → theorie: intrapersonlijke configuratie van 3 factoren
 - Maar niet iedereen heeft noodzakelijk een overlap
 - Volition regulation = enkel expliciet motief of impliciet motief
 - Maar basisidee is dat er congruentie moet zijn tussen de 2!
- Volition = deel van motivatie, motivatie beschrijft je eigen wil (intern of externe reden), maar soms doe je iets zonder gemotiveerd te zijn = jezelf forceren om iets te doen (= volition)
- Als er overlap is = je hebt geen volition nodig want expliciet & impliciet stemmen overeen, de cues stemmen overeen
- Midden = flow experience → je hebt expliciete & impliciete motivatie & perceived ability = je doet iets waarbij je het gevoel hebt dat het de juiste moeilijkheid heeft, de tijd gaat snel voorbij, de taak zelf is leuk

- Enige evidentie dat de theorie prestatie kan voorspellen: maar niet zeer sterke evidentie!
Niet alle aspecten vd theorie worden ondersteund

CHANNELING HYPOTHESIS

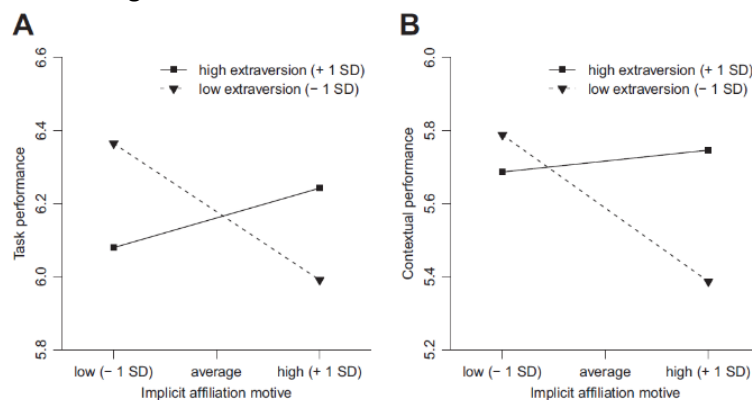
- Impliciete motieven beschrijven de doelrichting = waarom vh gedrag, is het kompas
- Expliciete motieven zijn traits, beschrijven het typisch gedrag = hoe vh gedrag
- Historisch gezien werden motieven & traits gezien als rivalen, maar nieuwe theorieën combineren de 2
- Traits sturen de manier waarop motieven worden geuit
- Er zijn verschillende manieren om een motief te uiten
- Kan zijn dat je gewenste & ongewenste combinaties hebt v. traits & impliciete motieven
 - Ongewenst: Hoge achievement + lage consciëntieusheid = frustratie
 - Gewenst: Hoge achievement + hoge consciëntieusheid = betere prestatie

ONDERZOEKSBEVINDINGEN, LANG ET AL., 2012

- Zie 4-veldentabel: welke soort werker obv impliciet vs expliciet

Implicit motive	High	Low
Extraversion		
Affiliation High Low	Happy socially related work Socially distracted work	Lonely work Happy independent work
Power High Low	Directed social involvement Desire for influence; cynical frustration	Undirected social involvement Socially uninvolved independent work
Explicit achievement		
Achievement High	Takes on challenging work tasks and goals and has the motivational energy to strive for them	Does not take on challenging tasks at work; does not derive satisfaction of implicit need for achievement
Low	Takes on challenging work tasks and goals but lacks the motivational energy to strive for them over extended periods of time	No work achievement values and no energy for them; (individual) profit/utility-oriented work; motivation from external rewards

- Geen bevindingen vr power
- Affiliation: taskperformance & contextual gedrag (geen core tasks, maar helpen wel de organisatie)
 - 1^e grafiek: hoog extraversie & hoog affiliatie = hogere performance, misfit = lagere taakprestatie
 - 2^e grafiek: laag affiliatie is niet echt een verschil, hoog in affiliatie & laag expliciet extravert = lager



- DUS: als impliciete motieven worden gechannelled dr de expliciete motieven (fit) = betere prestatie
 - Als er misfit is = lagere prestaties

LEADER MOTIVE PATTERN

- Wat maakt een goede leider, in termen v. impliciete motieven?
- Basisidee: achievement motivatie doet er niet echt toe, maar power wel (wens om te beïnvloeden) dus power zal tenminste gemiddeld of hoog moeten zijn
 - Affiliation zou gemiddeld of laag moeten zijn
 - Action inhibition: zou moderate of hoger moeten zijn → hoeveelheid van negatie gebruiken

LEIDERSCHAP UITKOMSTEN VD LEADER MOTIVE PATTERN

- Managers met de leader motive patern genereren een hogere moraal in ondergeschikten (McClelland)
- Niet-technische VS marine officiers met de leader motive pattern hebben hogere prestatie ratings v. hun supervisors
- Op maatschappelijk niveau: leader motive landen
 - Spenderen meer geld aan militaire krachten
 - Historisch gezien heeft leader motive pattern oorlog voorspeld
 - Hangt samen met prestatie vd president vd VS

THE AT&T LONGITUDINAL STUDY

- De LMP voorspelde succes v. managers
 - Steekproef v. 422 managers
 - 6 foto's TAT
 - Tijdsspanne v. 16 jaar
 - Succes gemeten als managerniveau
 - Effect werd enkel gevonden vr niet-technische managers = meer succesvol

THEORETISCHE PROBLEMEN MET DE LEADER MOTIVE PATTERN

- Ontwikkeld op een empirische basis: LMP voorspelt uitkomsten
- Theoretische ontwikkeling mist nog
- Een rationale werd ontwikkeld om de bevindingen te verklaren:
 - Hoge power = persoon heeft interesse in de "influence game"
 - Lagere affilatie = kan moeilijke beslissingen maken zonder zich zorgen te maken over leuk gevonden te worden
- Activatie inhibitie heeft een onzekere theoretische status: heeft predictieve validiteit (voorspelt wel dingen) maar weinig theoretische rationale (ze weten niet echt wat het is)

EMPIRISCHE PROBLEMEN MET DE LMP

- Is lage affilatie wel echt nodig?
 - Onderzoek v. Stogdill vond 2 sleuteldimensies voor leiding geven:
 - Initiëren v. structuur (~gelijkaardig aan power)
 - Persoonlijke overweging (~affilatie)
 - Cummin: positieve relatie tss affilatie & executief succes

THE DARK SIDE OF POWER

- Trump: misbruik v. macht/power, vecht met de media
- Duale natuur v. power: bestaat uit:

- Verantwoordelijk leiderschap
- Of immoreel leiderschap

VERANTWOORDELIJKHEID

- Hoe zijn mensen verantwoordelijk?
 - Actie nemen op eigen initiatief & verantwoordelijkheid nemen
 - “owning” of je eigen gedrag erkennen
 - Afhankelijk zijn
 - Verantwoordelijk zijn *voor* anderen
- Belangrijk concept in vele humane domeinen
 - Politiek leiderschap (Max Weber)
 - Morele oordelen (Gilligan)
 - Morele actie (Blasi)
 - Impulscontrole (Pulkinnen) etc.

RE-ANALYSE VD AT&T STUDY V. WINTER

- Doelen;
 - Testgeneraliteit v. modererende effect v. verantwoordelijkheid op power motivatie
 - Vergelijken v. model met het LMP model
- Procedure: scoren v. verhalen in termen v. power & verantwoordelijkheid
- Resultaat: Responsible Power Pattern voorspelt manageriaal succes
 - Effect size die vergelijkbaar is met die v. LMP

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR

- Medewerker die ingaat tegen de legitieme interesses vd organisatie
- Is tegen de organisatie of tegen mensen in de organisatie
- Bv. roddelen over collegas, stelen, expres traag werken, laat komen, veel te lange pauzes nemen

EEN ANDERE KIJK V. POWER

- Socialized power: anderen beïnvloeden op sociaal acceptabele manieren
 - Leiding geven, helpen, status
 - Leiders, leerkrachten, politie
- Personalized power: anderen beïnvloeden vr persoonlijke winst
 - Gedwongen leiderschap

DE STUDIE

- Doelen: voorspellen impliciete motieven counterproductive work behavior?
- Hypothese 1: hoge gesocialiseerde impact is geassocieerd met minder CWB
- Hypothese 2: hoge gepersonaliseerde impliciete macht is geassocieerd met meer CWB
- Hypothese 3: hoge impliciete affiliatie is geassocieerd met minder CWB
-

DETAILS VD STEKPROEF

- Studie 1: OMT
 - Zelfrapportage v. CWB
 - 263 medewerkers

- Studie 2: OMT
 - Supervisor ratings v. persoonlijkheid
 - 121 supervisor-medewerker dyades

SAMENVATTING RESULTATEN

- Studie 1: CWB zelfrapportage
 - Hypothese 1: hoge gesocialiseerde impliciete macht is geassocieerd met minder CWB = niet correct!
 - Hypothese 2: hoge impliciete affiliatie is geassocieerd met minder CWB = niet correct!
 - Hypothese 3: hoge impliciete affiliatie is geassocieerd met minder CWB = correct!
 - Nakijken! (hypothesen zijn hetzelfde)
- Studie 2: CWB supervisor ratings
 - Hypothese 1 = correct
 - Hypothese 2 = niet correct
 - Hypothese 3 = correct

Les 4 – Bedrijfspsychologie

REKRUTERING EN SELECTIE

- Rekrutering = aantrekken personeel, bepaalde functie openstellen & je gaat op zoek naar sollicitanten
 - er is nu meer aanbod aan posities dan aanbod aan goedgeschoold personeel dus je moet goed & krachtig kunnen aantrekken
 - Je gaat dan de juiste medewerker moeten selecteren uit de pool van kandidaten
- “about identifying people who will thrive, be engaged & perform.”
- “about matching people to jobs & to organizations.”

R&S ALS COMPETITIEF VOORDEEL

- Vroeger: doel was om iets te maken (product) dat echt uniek is → iets innovatief bv. Netflix
 - De dag van vandaag zijn innovatieve producten niet meer genoeg want er komen bedrijven met gelijkaardige producten, worden snel overgenomen & geoptimaliseerd door concurrenten
 - Sterke productnaam levert ook competitief voordeel, maar is zeer volatiel!
 - Onder invloed v. sociale media & trends is een goede naam geen garantie → kan ook heel snel een slechte reputatie krijgen
- “competitive advantage in organizations lies in the people it can attract, recruit & retain.”
 - Human capital = goede medewerkers hebben, mensen binnen organisatie laten je toe om een verschil te maken → rekruteren & selecteren, hier wordt veel geld & middelen aan besteedt door dit idee
- Media: Leroy (Proximus) die weggekocht wordt, wat is de meerwaarde daar van?
 - Onderzoek: individuele CEO's kunnen een heel sterke invloed hebben op resultaten v. organisaties, is heel belangrijk dat de functie wordt ingevuld door iemand capabel, juiste mensen op de juiste plaats
- HOE?
 - Gigantische opbrengst v. goede krachten → Select in
 - Goede selectieprocedure = juiste potentieel te identificeren & binnen halen

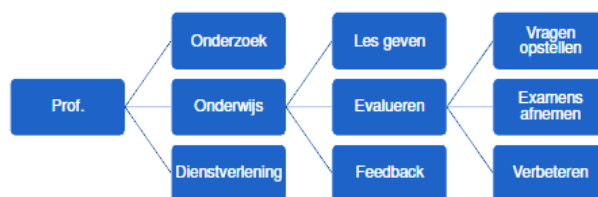
- Gigantische kost v. slechte krachten → Select out
 - maar ook mensen weg te houden die we niet willen (rotte appels), bv. mensen die een verkeerde waardefit hebben (competitief ingesteld in een organisatie met nadruk op samenwerken)
- vragen in sollicitatie: “Kijkt u al eens nr porno?”
 - We krijgen vaak te maken met praktijken die niet deugen → betrouwbaarheid & validiteit worden vaak in de wind geslagen, deze procedures zijn niet aanvaardbaar
 - Selectiecampagne = betrouwbaarheid & validiteit in het oog houden

EFFECTIEVE R&S

- 3 fundamentele kenmerken v.e. effectieve R&S strategie:
 - Evidence-based: onderzoek v. empirische evidentie informeert over gehanteerde procedures (doorheen de cursus een rode draad)
 - Competitief voordeel = procedures gebruiken obv wetensch evidentie → deze evidentie is heel rijk, er is meer dan 100j aan onderzoek
 - Moeilijk te rechtvaardigen als je hier geen rekening mee houdt, want er is zoveel info → maar: het is vaak kennis die niet doordringt tot in de organisaties
 - Strategisch: R&S moeten ingebed zitten binnen een ruimer HR-beleid & staan ifv de strategische behoeften v.e. organisatie
 - “hiring for culture fit doesn’t have to undermine diversity.” – Harvard
 - Onderscheid tss horizontale integratie & verticale integratie
 - Horizontale integratie: cruciaal dat R&S strategie afgestemd is op andere procedures binnen de HR → bv. je R&S is afgestemd op team work, maar in de organisatie zelf worden enkel individuele prestaties beloond = slechte horizontale integratie (is niet congruent)
 - Verticale integratie: je moet ervoor zorgen dat R&S ondersteuning bieden aan de strategie v.e. organisatie in algemeen → bv. in je organisatie is innovatie cruciaal, dan moet je ook gaan toetsen bij mensen hoe innoverend ze zijn, DUS: je missie & doel aan de top vd organisatie moet weerspiegeld worden in de HR procedures die je gebruikt
 - Systematisch: een logisch proces waarbij beslissingen sequentieel worden genomen & op grond v. grondige analyse
 - Doel: reduceren v. subjectiviteit & minimaliseren v. biases die selecteurs/assessoren binnen brengen, zoals:
 - Halo-effect: 1 positief aspect zien & op basis daarvan een volledig positief beeld hebben v.e. kandidaat
 - Horns-effect: 1 negatief effect zien & op basis daarvan een volledig negatief beeld hebben v.e. kandidaat
 - Similar-to-me: zichzelf zien als de gouden standaard
 - Stereotypering: oordeel op grond v. uiterlijke kenmerken, demografische achtergrond, etc. (bv. Millenials zijn lui, verwend & narcistisch, toch?)
 - Self-delusion: overtuiging dat je zelf immuun bent vr deze (en andere) biases, dit komt vaak voor bij ervaren rekruteurs (“mij maken ze niets meer wijs”)
 - Beautyism: wat mooi is, is goed
 - Hier begin je dus best met een jobanalyse, daarna doe je de rekrutering & daarna de selectie

JOB/FUNCTIE ANALYSE

- = “to help us understand what people (will have to) do at work.”
 - Grondige analyse van wat de taken zijn die de aan te werven persoon zal moeten doen
- Wat zijn de kenmerken/elementen vd job?
- Welke KSAO's zijn nodig om de job te kunnen doen?
 - Knowledge: welke kennis heeft iemand nodig
 - Skills: vaardigheden
 - Abilities: bv. gesprekstechnieken
 - Other characteristics: verwijst vaak nr persoonlijkheidskenmerken
- Is tijdsintensief
- Versch methodes om dit te doen:
 - Werkgeoriënteerde methodes: inzoomen op het werk zelf & op taken in een bepaalde functie
 - Vragenlijsten: jobhouders geven aan of zijn bep taken moeten doen + frequentie → aan bv. klinisch psychologen die de taak al doen vragen stellen over werkgerelateerde activiteiten, scoren op frequentie waarin ze die uitvoeren in job (bv. Position Analyses Questionnaire, PAQ)
 - Observaties/shadowing: frequentie v. taken & gedragingen worden geregistreerd → noteren wat iemand doet, adhv groeperingsoefening clusters maken v. taken die centraal staan + iemand schaduwen: is niet bij een dienst, maar bij een individueel persoon
 - Zelfrapportering/dagboekmethode: jobhouders houden zelf de frequentie v. taken bij → niet gestandaardiseerd, op het einde vd dag overzicht geven van taken
 - Hiërarchische taakanalyse: beginnen v. breed idee v.e. bepaalde job, telkens elk vd onderdelen uitsplitsen, zodat je eindigt met een heel diverse en specifieke omschrijving van taken binnen een bepaalde positie



- Werkergeoriënteerde methodes: welke eigenschappen v. mensen zijn v. belang
 - Kritische incidenten interview: zicht krijgen op gedragingen die bijzonder effectief of ineffectief zijn → bv. aan een klinisch psycholoog vragen een voorbeeld te geven v.e. situatie waarin je zelf denkt dat je heel goed hebt gehandeld & welke vaardigheden je daarvoor hebt moeten aanwenden (= positief voorbeeld) OF vragen nr in welke situaties ze gefaald zijn, welke vaardigheden hadden ze niet? (negatief voorbeeld)
 - Repertory grid: zicht krijgen op de persoonlijke kenmerken die effectieve werknemers verschillend maken v. ineffectieve → “noem 2 effectieve/goed functionerende & 1 ineffectieve medewerker en beschrijf wat hen verschillend maakt.” = Vooral inzetten op kenmerken v. mensen die vereist zijn om de job te kunnen doen

- Resultaat: job omschrijving & vacaturetekst → Competentieprofiel
 - Vacaturetekst = overzicht v. wat je zal moeten doen

REKRUTERING

- Doel R&S: meest geschikte mensen vissen uit de poel v. potentiële kandidaten
 - Aantrekken v. goede mensen & hier selectie in doorvoeren
- Uitdagingen in rekrutering:
 - Zorgen dat er vis in de poel zit
 - Keuze v. juiste aas: de job moet aantrekkelijk zijn, maar mag ook geen valse weerspiegeling zijn v. wat er komt
- Dilemma: aantrekkelijke job vs realistische job preview (hierin een evenwicht proberen vinden)
 - als dit niet het geval is, dan vergroot je de kans dat mensen opgeven & de organisatie verlaten d'r een mismatch met hun verwachtingen
- internet & sociale media als manier om job aan de man te brengen = steeds meer als alternatief v. kranten
 - = grote impact op proces v. rekrutering
- Onderzoek wijst op belang v. 'word of mouth' invloeden (positief & negatief)
 - = groot deel v. mensen vindt een job via sociale contacten & mond op mond reclame
 - Kan ook heel negatief zijn: als mensen slechte ervaringen hebben binnen een organisatie spreken ze hier slecht over tegen andere mensen

SELECTIE

- Fundamenten v.e. goede selectie = betrouwbaarheid & validiteit
- Betrouwbaarheid: 2 belangrijke indicatoren
 - Interne consistentie: items moeten goed samenhangen & samen hetzelfde construct meten (bv. vragenlijst)
 - Inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid/overeenkomst: belangrijk dat assessoren overeenkomen in hun oordeel
- Validiteit
 - Face validity: ziet het assessment er geschikt uit volgens kandidaten? in welke mate hebben kandidaten een gunstige perceptie v. de test?
 - Content validity: jobexperten een assessment laten bekijken & laten oordelen over nut & waarde v. bepaalde procedures die je gebruikt
 - Convergent validity: is er een correlatie met andere, gerelateerde assessments?
 - Divergent validity: is er geen correlatie met andere, ongerelateerde assessments? Procedures die iets anders meten komen weinig overeen met elkaar
 - Construct validity: gebaseerd op bovenstaande: meten we het construct dat we beogen te meten?
- Criterium validiteit (!!): is er een significante correlatie met jobprestatie of een andere relevante, werkgerelateerde uitkomstmaat? Kan concurrent of predictief zijn
 - wordt veel gewicht aan gehecht, we willen procedures gebruiken die toekomstig werkgedrag kunnen voorspellen = predictief
 - Uitdaging 1: Het criterium dispo = goede betrouwbare criteriummaten ontbreken vaak
 - om test te valideren = bv. na 6 maanden tijd zien of scores op intelligentietest gecorreleerd zijn met effectieve prestatiescores v. de job

- Probleem: in realiteit is het zeer moeilijk om prestaties v. mensen in kaart te brengen, je kunt dit aan een bovengeschatte vragen, maar het is vaak zeer moeilijk om nuttige criteria te hebben
- Maar is bv. makkelijker in verkoopcontext want daar heb je de cijfers vd verkoop die een objectieve maat zijn
- Uitdaging 2: Range restrictie = gen info over de jobprestaties v. kandidaten die laag scoorden op het assessment & aldus niet werden weerhouden
 - stel dat we op grond van intelligentie mensen aannemen dan werk je met altijd een bepaald deel v. mensen, je weet niet wat prestaties zouden zijn van mensen die lager scoorden op de test want je neemt deze niet aan

SCIENCE PRACTICIONER GAP

- hoe het praktijkveld overtuigen vh belang v. betrouwbaarheid & validiteit?
 - Veel mensen in praktijk doen niet echt iets met betrouwbaarheid & validiteit, terwijl het wel cruciaal is
- Figuur = bv. test vr extraversie
 - 1^e fig: Alle pijlen zijn vrij dicht bij elkaar = grote betrouwbaarheid, maar gaan in de verkeerde richting, niet nr de eigenschap die we bedoelen te meten
 - 4^e fig: zowel betrouwbaarheid als validiteit is hoog



- Druk het uit in geld: Return On Investment (ROI) of Utility analysis
 - = wat levert het op vr organisaties om betrouwbare & valide instrumenten te gebruiken in termen v. financiële uitkomsten? → schatten hoeveel het oplevert in euro
 - Kijken nr hoeveel het kost als je iemand aanwerft die niet competent is = heel veel middelen
 - Utility analysis: bv. als je het instrument gebruikt, levert dit je jaarlijks een bedrag op
- Uitdaging: betrouwbaarheid & validiteit in tijden v. digitale selectiemethodes (AI, social media scraping, gamification, etc.)
 - Nieuwe trends: big data, AI → men gaat hier vaak spreken over “data driven”, maar er is weinig evidentie vr validiteit & betrouwbaarheid
 - Bv. Google Vision: maakt profielen obv fotos die je post op sociale media
 - Er zijn vaak meer problemen met de nieuwe technieken dan dat ze oplossingen aanbieden → je moet hier kritisch over zijn!

SELECTIE: OVERZICHT V. METHODES

- CV's/applicatieformulieren/biodata
 - = Beschrijving geven v. voorgaande verwezenlijkingen → eerste manier waarmee bedrijven aan de slag gaan & initiële screening gaan doen
 - Let op bij CV-screening: veel vd criteria die we gebruiken in kader vd screening zijn niet valide → bv. aantal jaren werkervaring: we weten uit onderzoek dat aantal jaren relevante werkervaring geen goede voorspeller is van hoe iemand zal presteren in een organisatie

- Psychometrische proeven: maximum vs typical performance
 - Maximum performance: ability testing
 - bv. intelligentietest, toetsen hoe ver je kan gaan met iemand
 - hoge criterium validiteit
 - Vaak gemodereerd dr job complexiteit = betere voorspellingen vr jobs die meer complex zijn
 - Gemedieerd dr “leren”: meer leervermogen = sneller jobrelevante kennis verwerven & daardoor performanter zijn
 - Ability assessment is dus meest relevant wnr jobs complex zijn & leren een must is
 - Potentieel nadeel: adverse impact = bij een aantal testen is er de mogelijkheid dat je systematisch bepaalde groepen lagere scores zal toedienen (predictieve validiteit is lager vr bep etnische groepen) → dit is een risico dat je moet inschatten
 - Typical performance: hoe presteert iemand gemiddeld genomen
 - Bv. personality testing: er zijn heel veel slechte testen, maar ook heel veel goede met aangetoonde predictieve validiteit
 - Goed geconstrueerde tests zijn zeer bruikbaar = betrouwbaar & valide
 - Slechte tests = waardeloos & zelfs schadelijk (bv. vr reputatie)
 - Gebruik v. Big Five & Big Six (integriteit als extra factor): domeinen & facetten (modellen met hiërarchische structuur)
 - Hogan & Holland: predictieve validiteit v. Big Five verhoogt substantieel wnr deze worden gematched aan job vereisten (bv. extraversie in jobs waar mensen solitair kantoorwerk doen?)
 - Principe v. trait activation: gaat erom dat persoonlijkheidstrekken geactiveerd kunnen worden in een bepaalde werkcontext
- Sociale wenselijkheid & faking in persoonlijkheidstesting
 - Faking of impression management: in high stakes settings zijn mensen gemotiveerd om zich beter voor te stellen
 - Is sociale wenselijkheid of impression management wel (altijd) negatief?
 - Onduidelijk effect op criteriumvaliditeit v. tests
 - Onderzoek: base-rate v. faking in selectie is relatief laag + via normering worden bep problemen opgevangen
 - Faking komt dus relatief weinig voor in een selectiecontext, want mensen hebben hier schrik voor
 - We beschikken over methodes om dit te controleren
 - We weten niet goed wat de consequenties zijn → onderzoek: is het een relevante vaardigheid om te faken? Het zou jobrelevant kunnen zijn
 - Manieren om faking te reduceren: Forced choice assessment
 - kans verkleinen dat mensen zich positiever voorstellen → sociaal wenselijke antwoorden tegenover elkaar plaatsen, je vraagt mensen om ertussen te kiezen
- situational judgement tests
 - Mensen geen vragenlijst aanbieden, maar hypothetische & realistische situaties uit de job & vragen om een bepaalde reactie te geven
 - “wat zou jij nu doen” ofwel “wat is volgens jou het juiste om te doen”, “hoe gepast vindt u elk v. volgende reacties?”
 - Dus ofwel aangeven wat ze denken dat het gepaste gedrag is ofwel hoe ze zich zelf zouden gedragen in deze situatie

- Mensen reageren hier positiever op dan op een intelligentietest
- Is betrouwbaar, goede criteriumvaliditeit & doorgaans ook een goede face-validiteit & positieve applicant reactions
- Selectie interview: een vd meest gehanteerde selectietechnieken & soms zelfs de enige
 - = waardevol → criteriumvaliditeit, mits goed uitgevoerd
 - Voorwaarden:
 - Moet gestructureerd zijn (0,56) vs ongestructureerd (0,20) → de ongestructureerde aanpak is niet betrouwbaar & niet valide, dr bij een gestructureerde aanpak aan elke sollicitant dezelfde vragen te stellen is de procedure gestandaardiseerd & dit is essentieel als je sollicitanten wil rangschikken
 - Gestandaardiseerde vragen (inhoud & volgorde) = kandidaten vergelijken
 - Gestandaardiseerde evaluatieprocedures (bv. rating scales om antwoorden te scoren per competentie)
 - Meerdere interviews & dus beoordelaars = belangrijk vr betrouwbaarheid
 - Vorm kan gedragsgericht, competentiegericht of situationeel zijn
 - Post-oriented vragen hebben een hogere criteriumvaliditeit ivm future-oriented → vragen nr toekomstige situaties geeft vooral het voordeel aan vlotte babbelaars die goed kunnen fantaseren & zich eruit kunnen lullen, je wil niet de competentie verbale vaardigheid beoordelen
 - Selectie interview: gedragsgericht → “beschrijf eens een recent project waarin je binnen een team werkte. Hoe zorgde je ervoor dat het team de nodige vooruitgang kon boeken? Hoe zorgde je ervoor dat alle teamleden hun steentje konden bijdragen?”
 - STAR-methodiek is zeer bekend → Situatie, Taak, Actie, Resultaat
 - = gedragsgerichte interviewmethode → beeld krijgen v. gedrag v. sollicitant zonder dat interviewer zelf bij diens handelen aanwezig is geweest, voorbeelden v. gedrag worden verzameld, welke capaciteiten al aanwezig zijn & welke nog verder ontwikkeld moeten worden
 - Selectie interview: competentiegericht → “laat ons het eens over de competentie team werk hebben. Beschrijft eens een project waarbij je deel uitmaakte v.e. groter team. Wat was jouw rol daarin? Geef eens een vb. v. hoe jij bijdroeg tot de samenwerking binnen het team?”
 - Selectie interview: situationeel → “stel je eens een situatie voor waarin je in team moet werken ah design v.e. nieuw product. Hoe zou je ervoor zorgen dat de samenwerking tss alle teamleden optimaal is & dat het team de nodige resultaten boekt?”
- Assessment Centres (AC's)
 - Wordt beschreven als Rolls Royce vd selectieprocedures → kwalitatief heel goed (goede criteriumvaliditeit), maar zijn heel duur vr organisaties
 - = “a standardized evaluation of behavior based on multiple inputs. Multiple trained observers & techniques are used. Judgements about behaviors are made, in major part from specifically developed assessment simulations. These judgements are pooled in a meeting among the assessors or by a statistical integration process.”
 - AC design:
 - Lijsten competenties op = obv competentie-model
 - Multi-trait, multi-method benadering

- Combinatie v. verschillende work samples = simulaties (groepsopdracht, postbak, presentatie)
 - Postbak = voorbeeld v.e. situatie waar je mensen achter computer plaatst met email box, welke taken maak je eerst, welke laatst?
 - Presentatie: resultaat v.e. bep iets presenteren vr een jury of vr collega's
- = Versch situaties die versch competenties meten → elke competentie wordt dr minstens 2 oefening gemeten
- Assessoren & procedures:
 - Training is cruciaal vr betrouwbaarheid & validiteit (bv. geven v. prompts-
 - ORCE methode: Observe, Recode, Classify, Evaluate → zoveel mogelijk observatie scheiden v. evaluatie
 - Integratie/pooling v. diverse ratings = resultaat v. versch assessoren samenbrengen, maar er bestaat weinig onderzoek om deze processen te vermakkelijken of te faciliteren
- Validiteit:
 - Worksamples hebben een hoge face validity
 - Criterium validiteit = moderaat (0,28-0,39)
 - Constructvaliditeit soms ter discussie: scores hangen sterker samen binnen oefening dan binnen competentie = oefening-effect! → dus scores op competenties gemeten adhv versch oefeningen hebben vaak beperkte correlaties = relatief weinig convergente validiteit
 - de beoordelingen v. competenties over versch oefeningen heen komen vaak niet overeen
 - wel vaak een overeenkomst & correlaties tussen scores binnen een oefening

SELECTIE: WAT WERKT BEST

- Studie 2016: rangschikking vd versch methodes in termen v. predictieve validiteit (criteriumvaliditeit): hoe kunnen we later werkgedrag gaan voorspellen?
 - Bovenaan: cognitieve vaardigheidstest in combinatie met een gestructureerd interview → meest predictieve combinatie
 - Gestructureerd interview = hogere validiteit dan ongestructureerd
 - Aantal jaren jobervaring = slechte voorspeller, aantal jaren educational years ook
 - Grafologie/handschrift analyse = slecht selectie-instrument
 - Niet in lijst: interessetest → idee v. "wat we graag doen, doen we goed" → is dit relevant?

Assessment or Combination	Criterium validiteit
Test of General Cognitive Ability + Structured Interview	0.63 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.76 (Schmidt et al., 2016)
Test of General Cognitive Ability + Integrity test	0.63 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.78 (Schmidt et al., 2016)
Test of General Cognitive Ability + Work Sample Test	0.63 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.65 (Schmidt et al., 2016)
General Cognitive Ability Test	0.51 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.50-0.60 (Bertua et al., 2005); 0.65 (Schmidt et al., 2016)
Structured interview	0.56 (Salgado, 1999); 0.44 (McDaniel et al., 1994); 0.58 (Schmidt et al., 2016)
Work Sample Test	0.54 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.33 (Roth et al., 2005); 0.33 (Schmidt et al., 2016)
Job tryout procedure	0.44 (Schmidt et al., 2016)
Personality Assessment	0.34-0.43 (Hogan & Holland, 2003); 0.31 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.08-0.32 (Schmidt et al., 2016)
Assessment Centres	0.39 (Arthur et al., 2006); 0.28 (Hermelin et al., 2007); 0.36 (Schmidt et al., 2016)
Biodata	0.35 (Schmidt & Hunter, 1998) (Schmidt et al., 2016)
Unstructured interview	0.20 (Salgado, 1999); 0.33 (McDaniel et al., 1994); 0.58 (Schmidt et al., 2016)
Reference Check	0.26 (Schmidt & Hunter, 1998) (Schmidt et al., 2016)
Job Experience	0.18 (Schmidt & Hunter, 1998); 0.16 (Schmidt et al., 2016)
Years of Education	0.10 (Schmidt & Hunter, 1998) (Schmidt et al., 2016)
Graphology	(Schmidt & Hunter, 1998) (Schmidt et al., 2016)

SELECTIE: WAT MET INTERESSEN?

- Wat je graag doet, doe je goed?
- Onderzoek 1998: Beroepsinteresses onderaan in lijst → men dacht dat dit een slechte voorspeller was en niet belangrijk was
- Studie 2011 & 2012: interesses zijn wel degelijk belangrijk
 - 60 studies, 568 correlaties & meer dan 60j onderzoek
 - Interesses zijn wel degelijk valide voorspellers v. prestaties in school én werk
 - In tegenstelling tot eerdere conclusies is het dus niet verwaarloosbaar!
 - congruentie tss persoonlijke interesses & type beroep dat iemand moet doen is belangrijk, maar het heeft lang geduurd om dit aan te tonen met data
 - congruentie tss P & O!
- Dus wat je graag doet, doe je ook goed = goede voorspeller v. prestaties

SELECTIE: APPLICANT PERSPECTIVES

- = langs kant vd sollicitanten, nog maar recent aandacht hiervoor
- “what’s worse is that some selection procedures expect applicants to go through unnecessary non jobrelated hurdles before they get the job. This is not the Hunger Games. Applicants are not supposed to be tossed around for you amusement.”
- Belangrijk vr imago v. organisatie → kan negatief gevolg hebben
- Kandidaten die de selectie positief/negatief percipiëren, zullen ook de organisatie positief/negatief percipiëren & zullen meer/minder geneigd zijn om de organisatie bij anderen te vernoemen als potentieel interessante werkgever
- Welke selectiemethodes worden als positief geëvalueerd dr kandidaten? → gerangschikt v. meest positieve nr meest negatieve:
 - Worksamples → rollenspelen, interviews, groepsopdrachten etc., worden vaak leuk gevonden & zien er het nut van ijn
 - Interviews
 - Cognitive ability test
 - Persoonlijksheidstest
 - Biodata
- Dus niet enkel aandacht hebben vr psychometrie maar ook onderzoek zo inrichten dat sollicitanten een goed gevoel hebben

SELECTIE: FAIRNESS

- Adverse impact:
 - wnr 1 groep systematisch benadeeld wordt als gevolg vh gebruik v.e. bep assessment techniek
 - vermijden dat je een instrument gebruikt dat gebiased is
 - = indirecte discriminatie
 - Four-fifths rule of 4/5^e regel: the proportion of one group passing a component of the selection should not be less than four-fifths (80%) of the proportion of another group passing the assessment
 - bv. 72 autochtonen & 63 allochtonen → kijken nr hire rate: groep met laagste (4,8% van 9,7%) als dit lager is dan 80% dan is sprake v. adverse impact

Groep	#kandidaten	#aangeworven	Hire rate	Adverse impact
Autochtoon	72	7	9.7%	49.5% < 80%
Allochtoon	63	3	4.8%	YES

- is verschillende differentiële validiteit

HOOFDSTUK 6: VERDIEPING

- Journal of management = een vd meest prestigieuze tijdschriften in bedrijfspsychologie
- “7 op 10 werkgevers screent FB-profiel sollicitanten.”
- Artikel: “Social media for selection? Validity & adverse impact potential of a Facebook-based assessment”

INTRODUCTIE

- Werkgevers:
 - “If a person runs competitive races, that is valuable information about how ambitious & results-oriented they are.”
 - “applicant posts on social media platforms give employers insight into their personality.”
 - “There is nothing that screams more accurately who you are than a Facebook page.”
- Onderzoek: Op welke manier is info op facebook predictief vr iemands later functioneren?
- Bv. Er is een link tss info op facebook & persoonlijkheid
 - gerelateerd aan agreeableness & extraversie: aantal vrienden, commentaren v. vrienden
 - openheid: creatieve posts, etc.
 - conscientiousness/integrity: ongepaste info, etc.
 - → maar associaties zijn klein!
- Wettelijk kader/deontologische richtlijnen:
 - The importance of having evidence of criterion-related validity prior to using tests as a basis for personnel decisions.
 - Probleem: we moeten gebruik maken van procedures waar de criteriumvaliditeit is aangetoond
 - The primary inference of concern in an employment context is that test scores predict subsequent work behavior.

DOELSTELLINGEN STUDIE

- Wat is de criteriumvaliditeit v. beoordelingen gemaakt op grond v. Facebook profielen?
 - Criterium: job prestaties & turnover
 - Rekruteerders gevraagd om oordelen te vormen obv facebookprofielen & deze gelinkt aan werkprestaties → geen evidentie vr criteriumvaliditeit vd facebookbeoordelingen
 - De inschattingen voorspellen niet hoe iemand zich in een bepaalde job gaat gedragen
 - Turn over: hoe waarschijnlijk is het dat de persoon de organisatie zal verlaten?
- Zijn er systematische verschillen in Facebook beoordelingen tss versch groepen? (Man-vrouw, etniciteit?)

METHODE

- Participanten & procedure
 - Studenten (N=416)
 - Online vragenlijst met demografische info, andere voorspellers als Big Five persoonlijkheid, CSE
 - Facebook profielen ter beschikking gesteld
 - 1 jaar later: reeds vrijwillig verlaten (turnover)

- Professionele rekruteerders (N=86)
 - Maken potentieel-inschatting v. studenten op grond v. hun Facebookprofielen
 - Bovengesikten v. (ex-)studenten (N=142)
 - Geven beoordelingen v. jobprestaties v. (ex-)studenten
 - Meetinstrumenten:
 - Predictoren:
 - Geschiktheid (suitability): 5 items (bv. deze person lijkt een geschikte kandidaat vr onze organisatie)
 - 10 KSOA's:
 - Werk ethiek
 - Betrouwbaarheid
 - Integriteit
 - Maturiteit
- consciëntieusheid
- Cognitieve vaardigheid:
 - Intelligentie
 - Schriftelijke communicatie
 - Contextuele werkaspecten
 - Interpersoonlijke vaardigheden
 - Aanpassingsvermogen
 - Creativiteit
- Cognitieve vaardigheid: zelfrapportage ACT score
 - Core self-evaluations (CSE): 10 items
 - Big Five (ES, E, O, A, C): 50 items (IPIP)
 - Grade point average (GPA): zelfrapportage
 - Criteria:
 - Supervisor ratings v. in-role job performance
 - Supervisor ratings v. extra-role job performance
 - Supervisor rating v. overall job performance
 - Turnover evidentie
 - Turnover

RESULTATEN

- Criteriumvaliditeit v. beoordelingen op grond v. facebookprofielen:
 - Beoordeling v. 'geschiktheid': niet gerelateerd aan criteria
 - Globale KSOA beoordeling: niet gerelateerd aan criteria
 - Enkel KSAO-facet consciëntieusheid: negatief gerelateerd aan extra-rol performance & aan overall performance
 - Merk op: dit is consciëntieusheid op grond v. facebook beoordelingen, niet zelfrapportage!
 - Incrementele validiteit: in geen enkel geval verklaarden facebook beoordelingen incrementele validiteit (in performance) bovenop de andere predictoren (Big Five, CSE, intelligentie, etc.)
- Subgroep verschillen in facebook beoordelingen:
 - Geschiktheid: beoordeling vr vrouwen significant hoger dan die vr mannen

- KSAO: idem, vooral gedreven dr hogere score op aspect consciëntieusheid (maturiteit/integriteit)
- Geschiktheid: blanken significant hogere beoordelingen dan black & hispanic
- KSOA: ook een aantal verschillen tss etniciteit vr cognitieve & contextuele factor

CONCLUSIES

- “Lower social media assessments for racio-ethnic minorities could lead to a serious problem because once an adverse impact is established, organizations often must provide evidence of criterion-related validity. If there is no evidence of validity (as was the case in the current study), organizations may be less able to defend use of the procedure against claims of adverse impact.”
- We strongly encourage organizations to refrain from using social media (e.g., Facebook) and other Internet information (e.g., Google searches) until methods for collecting and evaluating such information are shown to be reliable and valid.”

Les 5 – Bedrijfspsychologie

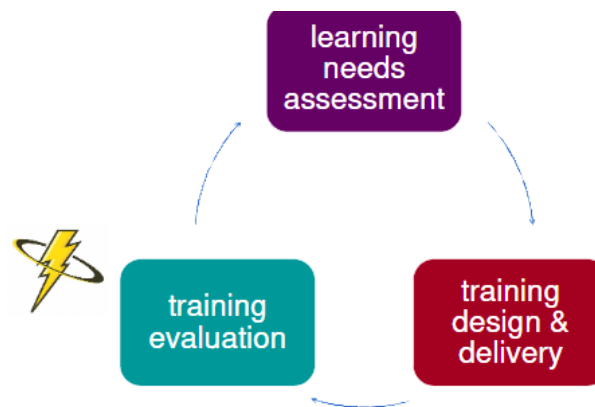
LEARNING, TRAINING & DEVELOPMENT

- Dit is een voorbeeld vd pragmatische ingesteldheid vd bedrijfspsychologie: bedrijfspsychologie houdt zich bezig met vragen & problemen die veel in de praktijk voorkomen → training & ontwikkeling is hier een goed voorbeeld van
- Life long employability: hoe lang moeten we gaan werken? Dit is vandaag de dag tot zeer lang → gevolgen: werknemers worden meer en meer gevraagd om zich bij te scholen
- VUCA wereld: verwijst nr arbeidsmarkt die heel onzeker is, complex & ambigu
 - heel veel verandering & onzekerheid vd arbeidsmarkt & de samenleving
 - element vd robotisering: doorgedreven mate v. technologie op de arbeidsmarkt
 - substantieel deel vd jobs zullen op termijn vervangen worden dr robots + lijstjes v. hoe groot risico is dat je job gerobotiseerd zal worden
 - acroniem staat voor: volatility, uncertainty, complexity & ambiguity
- strategisch HRD: is een beweging in de HR & staat voor ‘human resource development’
 - belangrijk dat we goede mensen aanwerven vr competitief voordeel te hebben → we moeten mensen voldoende begeleiden, ontwikkelen & opleiden
 - volatilititeit: risico dat mensen snel de organisatie verlaten, dus is het dan niet gek om als bedrijf teveel te investeren?
 - maar wat als we niet investeren in de werknemers & ze blijven bij het bedrijf = strategisch gezien veel erger → we zijn dus verplicht om te investeren in groei & ontwikkeling
- Verstandig om jezelf te specialiseren in terrein v. leren & ontwikkeling
 - HR barometerstudie v. Hudson & Vlerick: alles wat te maken heeft met learning & development en specifiek leadership development heeft een zeer hoge prioriteit vr bedrijven de dag van vandaag
 - heel veel vraag nr goedgeschoolde psychologen die kennis hebben v. trainen & ontwikkelen
 - Voorbeeld: leiderschapsontwikkeling, heel veel vraag naar in de praktijk → 1/3 vd werknemers is niet tevreden over leidinggevende + veel programma’s die hier opeens specifiek op gericht zijn
- “ontwikkelen is het nieuwe selecteren.”
 - Selectie & rekrutering is belangrijk, maar wat echt zal gaan tellen is trainen & ontwikkelen

- Er is veel meer vraag nr personeel dan aanbod dus we moeten werknemers aanvaarden die zich aanbieden & ermee aan de slag gaan = werknemers op maat gaan maken

LEARNING AND DEVELOPMENT CIRCLE

- = training cyclus
 - Learning needs assessment: wat zijn de noden? Wat moeten we ontwikkelen?
 - = analyse doen vd trainingsbehoefte → dit gebeurt multilevel: op niveau vd organisatie, op niveau v. teams & op niveau vd individuele jobs
 - Training design & delivery
 - Training evaluation: hier loopt het meestal fout, er worden veel trainingen gevolgd maar deze worden niet of nauwelijks geëvalueerd
 - Wat men meeneemt vd training nr de werkvloer is meestal beperkt



(1) LEARNING NEEDS ASSESSMENT

- Behoeftanalyse: analyseer waar learning & development nodig/gewenst zijn binnen organisaties
- (A) Organisational needs & analysis: op niveau vd organisatie
 - Er moet voldoende steun zijn v. uit de organisatie, voornamelijk v. uit management
 - Er is vaak cynisme hierrond & weinig organisationele steun
 - Training moet passen binnen ondersteunende organisatiecultuur: performance oriented vs learning oriented
 - Je moet ervoor zorgen dat een leercultuur wordt aanvaard
 - Kan ook ingegeven zijn/ondersteund worden dr economische context (bv. toenemende robotisering)
 - Technologische ontwikkelingen: verplicht om hier meer in te investeren
- (B) Job & position analysis
 - Zicht krijgen op de taken, rollen, verantwoordelijkheden in versch posities
 - Functie-analyse, job-analyse: werkergeoriënteerde of werkgeoriënteerde technieken
 - Zicht op waaruit de job bestaat → data-analyse
 - Binnen teams: zicht krijgen op de verdeling v. bepaalde rollen
- (C) Taak, KSAO & competentie-analyse
 - Per taak zicht krijgen op vereiste knowledge, skills, abilities & other competencies
 - Je ziet vaak skills gaps: bv. veel mensen bekwaam in technieken die verouderd zijn, dit dwingt je om nieuwe zaken te leren

- (D) Person analysis: op niveau v. individu
 - Identificeren v. mogelijke gaps tss de KSAO-vereisten v.e. positie & het aanwezige KSAO-profiel v.e. werknemer = taakanalyse
 - identificeren v. kennis & vaardigheden mensen nodig hebben om taak te doen & kijken of daar bep gaps zijn
 - Dit allemaal matchen aan elkaar & kijken waar de gaps zich bevinden

(2) L&D INTERVENTIES

- Educatiepsychologen/pedagogen geven heel veel input aan bedrijfspsychologen

Grote variëteit aan trainingsvormen binnen L&D:

- Lecture/Lezing: op vrij beperkte hoeveelheid tijd relatief veel info kunnen overbrengen
 - Als dit heel saai is of slecht gebracht = risicofactor → zeer beperkte mate v. transfer, slechts beperkt stuk vd lezingen worden toegepast op de werkvloer & dit ondermijnt dus leren
- Lezing & discussie: niet alleen info opdoen, maar ook kritisch leren verwerken
 - enkel wnr groepen beperkt/kleiner zijn
 - om meer diepgaand info te gaan verwerken
- Demonstratie: live een bep procedure of vaardigheid tonen
 - Meer voeling krijgen vr het type gedrag dat nodig/gewenst is
 - Minder effectief vr meer complexe vaardigheden/taken & extra opvolging is nodig
- Simulaties: zowel vr het ontwikkelen v. vaardigheden als v. cognitieve strategieën
 - bv. flight simulator, maar wordt vaak gebruikt vr allerlei beroepen waar bep handelingen moeten verricht worden
 - Bv. ook vr managers: business game (zelf startup inrichten, personeelsbeleid opzetten, etc.)
- Rollenspel: ook in kader v. rekrutering & selectie
 - Vooral vr het inoefenen v. interpersoonlijke situaties
- Development centres: versch work samples combineren
 - = hollistische benadering
 - Assessment center = versch worksamples combineren om beste kandidaat te selecteren
 - Hetzelfde met bedoeling om mensen te gaan ontwikkelen = ontwikkelingsgericht feedback rapport ipv selectiebeslissing
- Case studies: analyse v. selectie & rekruteringsbeleid maken
 - Vragen actieve/diepere verwerking vh aangereikte materiaal
 - Praktische relevantie v. leerstof wordt duidelijk
- On-job training:
 - Bv. stages
 - hoog realiteitsgehalte & hollistische training
- Coaching: populaire interventie
 - heel intensieve 1-op-1 relatie tss coach & participant
 - leidinggevende die gecoacht wordt rond een of meerdere specifieke geëxpliciteerde competenties
 - gefocust & intensief traject
- Mentoring: niet 1 heel specifieke vaardigheid trainen, maar installeren v. zorgende relatie tss ervaren & minder ervaren werknemer

- Lange termijn relatie met meer ervaren collega
- KSAO's, maar ook (vooral) om heersende normen & waarden v. organisatie doorgeven
- E-learning:
 - Kostenbesparend & efficiënt = veel tijdswinst
 - elektronisch deze zaken doen (vorige), zijn vrij effectief (bewezen in onderzoek)

Team- & organisation-level learning:

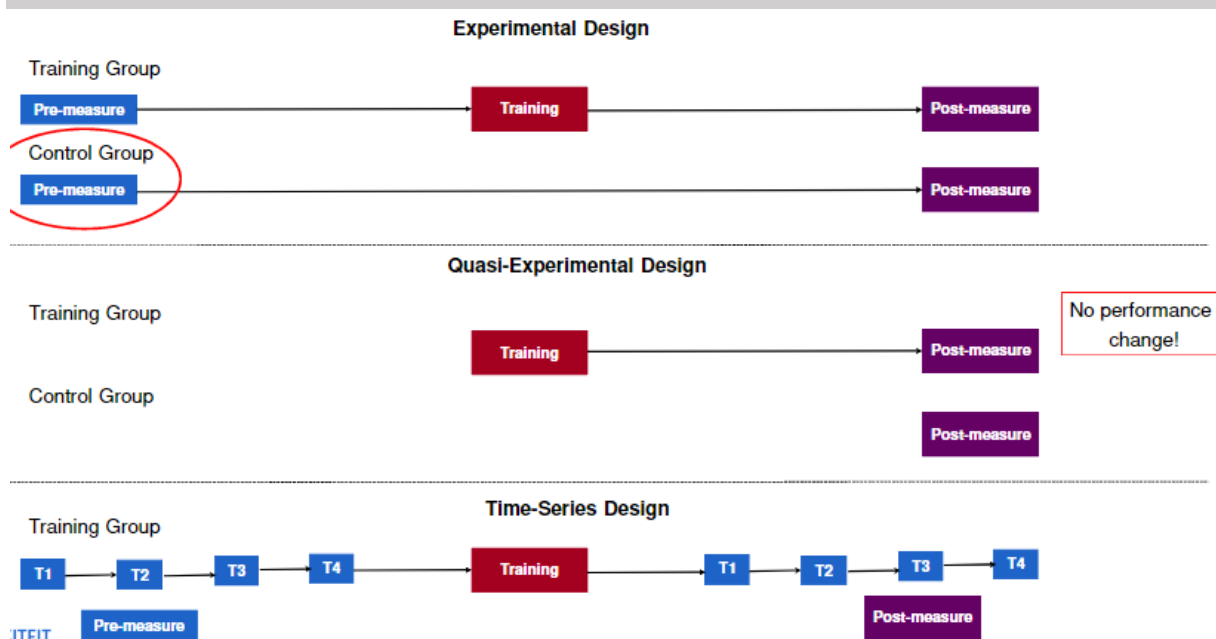
- Secondment/Detachering: werknemer overplaatsen nr een ander departement v.e. organisatie
 - Binnen of buiten organisatie (partner organisatie)
 - Doel: nieuwe inzichten nr het bestaande team brengen
 - Talent pool: bedrijven als partners die werknemers verschuiven
- Jobrotatie: binnen een organisatie allerlei versch posities/diensten v. binnenuit leren kennen
- Competitor & client placement: werknemers bij klanten plaatsen om beter begrip te krijgen v. wat klanten willen = klanttevredenheid verhogen
 - Om de business v. uit een ander/extern perspectief te leren kennen
 - Of mensen plaatsen bij concurrenten
- Team training: over werkzaamheden waar team work belangrijk is, communicatie & coördinatie
 - Zinvol wnr teamleden sterk moeten samenwerken om een taak rond te krijgen
- Networking aanmoedigen: mensen aanmoedigen om te spreken met anderen binnen & buiten de organisatie, leggen v. contacten, bv. nieuwe technologieën leren kennen
 - Doel: kennisdoelen faciliteren, cross-fertilization
- Communities of practice: bv. directeurs v. secundair onderwijs (netwerk v. leidinggevend) die op regelmatige basis samenkomen om casussen uit te wisselen
 - Good of bad practices uitlenen

(3) TRAINING EVALUATIE: CRITERIA

- Wanneer is een training geslaagd?
 - Vaak gaan organisaties te weinig aandacht besteden aan de gevolgen vd training
 - Waarom? Redenen om trainingen niet te evalueren:
 - Kost veel tijd & geld
 - moeilijk om te weten welke instrumenten te gebruiken (hoe moet je die evaluatie v. training aanpakken?)
 - management gelooft zeer hard in training & men wil dit niet in vraag stellen of bang dat er aangetoond wordt dat een training niet werkt
 - Kost v. herhaaldelijk doen v. slechte training = groter dan inrichten v. evaluatie
 - Maar is wel iets heel complex!
- Model v. Kirkpatrick: criteria v. trainingseffectiviteit op versch gebieden
 - Reactie: wat vond je vd training? wat vond je vd lesgever? = waardevolle vraag, maar is heel beperkt
 - Leren: is er een toename v. kennis of zijn bep vaardigheden toegenomen? (bv. zoals gemeten via een test-
 - Gedrag: resulteert dit leren ook in een verandering in gedrag op het werk? Is er training transfer?
 - in welke mate ga je kennis/vaardigheden effectief gaan gebruiken in de job

- Er is vaak heel weinig transfer
 - Resultaten: resulteert deze verandering in gedrag ook in betere uitkomstmaten op team- of organisatieniveau?
 - wat is effect v.e. training op organisatieniveau? Is er meer winst? Minder ziekte-dagen?
- Meer recente, alternatieve modellen = beperkte impact op onderzoek & praktijk (niet uitgebreid kennen)
 - Gagne en collega's
 - Kraiger en collega's
- Hoe onderzoek je of een training een effect heeft gehad? → voorbeelden:
- (1) een verkoopdirecteur beslist om het verkoopteam een training te laten volgen om de prestaties te verbeteren. Hoe kan de directeur deze training evalueren?
 - kijken of verkoop gestegen is: bij wie ga je dit bekijken? → niet enkel bekijken bij mensen die training hebben gevolgd maar ook bij mensen die deze niet hebben gevolgd = controlegroep & experimentele groep
 - Belangrijk om controlegroep te hebben want wijzigingen in verkoopcijfers kunnen allerlei redenen hebben
 - = relatief makkelijke situatie om training te evalueren want je hebt objectieve cijfers
- (2) een universiteit richt een training in om startende PhD supervisors de mogelijkheid te geven zichzelf te ontwikkelen op leiderschapsvaardigheden. Hoe kan de universiteit deze training evalueren?
 - Vragenlijsten afnemen bij PhD studenten: design opzetten waar je vragenlijsten afneemt vr het volgen vd training & na het volgen vd training
 - Beperkingen: sowieso sociale wenselijkheid of placebo-effect, kans is groot dat ze iets verwachten te zien & bep veranderingen verwachten in gedrag
 - Je zou dus eig ook met blinde beoordelaars moeten werken: doctoraatsstudenten die niet weten dat professor een training heeft gevolgd
- Dit soort pure onderzoeksdesign opzetten is vaak moeilijk in de praktijk

TRAINING EVALUATIE: DESIGNS

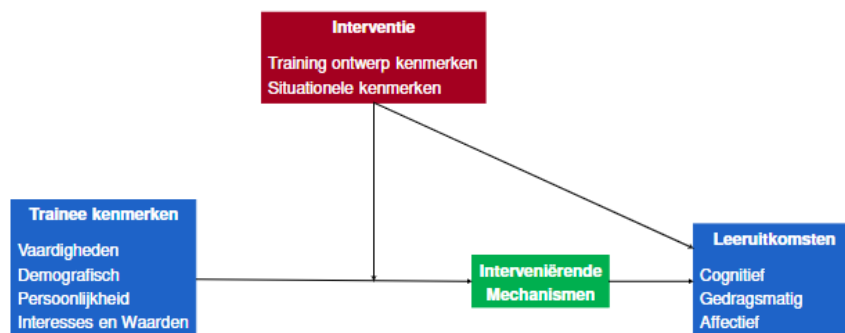


- Experimenteel design: pre- & postmeting met experimentele & controlegroep

- Soms werken met wachtzaalgroep, bv. 'training is even volboekt' & deze groep volgen als controlegroep
- Quasi-experimentele designs: trainingsgroep & controlegroep zonder premetingen, enkel vragenlijsten afnemen na het volgen vd training
 - Je kan verandering niet met zekerheid toeschrijven aan training
- Time series: je kan lange termijn effecten onderzoeken
- Elk vd designs heeft eigen uitdagingen & sterktes, in realiteit wordt vaak een mengvorm vd pure designs gebruikt

(4) TRAINING SUCCES

De rol van individuele verschillen (Gully & Chen, 2009)



- Psychologen zijn doorgaans goedgeschoold om te kijken nr de rol v. individuele verschillen (bv. intelligentie)
 - deze elementen zijn zeer belangrijk: individuele verschillenmerken hebben hoofdeffecten: je kan bv. makkelijker of minder makkelijk leren tijdens een training
 - Interactie-effecten: bep vormen v. training zijn meer geschikt vr bep persoonlijkheidskenmerken & ook effect v. situatieve kenmerken
- (A) vaardigheden & cognities
 - Hogere GMA = sneller & meer info verwerken → mensen die slimmer zijn gaan makkelijker info opdoen & dit geldt ook in een bedrijfscontext
 - = hoofdeffect
 - Lagere GMA = meer nood aan structuur in training interventies
 - Je kan als trainer rekening houden met intelligentieniveau: hoe lager het niveau, des te belangrijker de structuur die je aanbrengt
 - Meta-cognitieve vaardigheid: in welke mate zijn mensen in staat om na te denken over het leerproces, nadenken over het denken, nadenken over het leren
 - Lagere metacognitie = meer nood aan begeleiding bij reflectie tijdens training
 - Moet je als trainer begeleiden dr bv. voldoende reflectievragen te stellen
- (B) persoonlijkheid: 4 vd 5 trekken rechtstreeks positief gerelateerd aan training succes (mate waarin mensen in staat zijn om succesvol te leren tijdens een training)
 - Consciëntieusheid: mechanisme, meer doorzettingsvermogen tonen, ambitieuze doelen & persistentie
 - Openheid: staan meer open vr nieuwe ideeën, nieuwe inzichten, procedures, technologieën
 - Extraversie: doen het beter in trainingssituatie, vooral dr de sociale component die vaak aan training is verbonden??
 - Hypothese: training is vaak interpersoonlijke situatie, vraagt interpersoonlijke vaardigheden & extraversie kan je hierbij helpen

- Emotionele stabiliteit: mensen die hoger scoren op angst = moeilijker om goed te functioneren in trainingssituatie
 - Vooral lage score op angst lijkt een verklarende factor
- (C) goal orientation: performance goal (PGO) & learning goal
 - onderzoek toont aan dat mensen niet OF learning oriented zijn OF prestatie oriented zijn → Je kan zowel prestatiegeoriënteerd zijn als leergeoriënteerd
 - zijn geen tegengestelden op 1 onderliggende dimensie
 - Maar mensen die duidelijk leergeoriënteerd zijn gaan het vaker beter doen → LGO positief gerelateerd aan leren & job prestaties
 - Zowel trait als state aspecten = dus ook vr een stuk veranderbaar
 - Trait = relatief stabiele trek v. mensen die ervoor zorgt dat ze doorgaans hoger scoren
 - State component die aantoont dat hier fluctuaties in kunnen zitten
 - Geeft aan dat je mensen warm kan maken & gevoelig kan maken vr een training die eraan komt = learning orientation aanwakkeren = doorgaans ook effectiever zijn in trainingscontext

(4) TRAINING TRANSFER

- “they are generally very useful & during the course there is time to learn & reflect, but when we return to work it is too easy to slip back into the established ways of doing things.”
- Schatting vh percentage v.e. training dat effectief toegepast wordt op het werk = 10%
 - Heel moeilijk om training te ontwikkelen die mensen effectief gaan toepassen in werkcontext
- Bep factoren die training transfer bevorderen:
 - Een duidelijke ‘intention to transfer’ (motivationaleel)
 - Zorg ervoor dat er een uitgesproken motivatie is bij deelnemers om training transfer te gaan doen
 - Mensen die niet gemotiveerd zijn om iets bij te leren & dit te gebruiken, kun je niet veel mee aanvangen in training
 - Training moet als nuttig & relevant worden gepercipieerd
 - Kan dr context vd training (er is een bep nood binnen de organisatie of een economische nood), dr praktijkvoorbeelden te geven (directe taken waar mensen mee bezig zijn)
 - In de werkcontext moet een opportunity to perform zijn
 - Als je geen condities hebt om je training toe te passen dan zal het niet veel uithalen, je moet de kans hebben om het geleerde toe te passen in je job
 - Deze opportuniteiten komen best snel aan bod
 - Steun v. bovengeschieden, collega’s, etc. → maak er een gedeelde verantwoordelijkheid van
 - Afspreken dat je elkaar aanmoedigt om dat soort activiteiten te doen

VERDIEPING

- Coaching sector onder druk: job/titel is niet heel duidelijk omschreven, overheid heeft beslist om mensen hier financieel mee te helpen waardoor mensen bij een coach kunnen gaan (bv. loopbaancheques), hierdoor werd coaching sector onder de loep genomen
 - Maar organisaties besteden hier wel veel middelen & geld aan → is het dan effectief of niet?

- Artikel: 'The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning & performance outcomes from coaching'
 - Workplace coaching = coachen v. individuele werknemers, dus een 1-op-1 relatie om coachee te trainen in een duidelijke set v. vaardigheden & competenties
 - Werkt dit of niet? En heeft het zin als organisatie om hier geld in te steken?

INLEIDING

- Onderzoeksvraag: "is workplace coaching effective in terms of delivering individual learning & development, and improvements in performance & results for organizations?"
- Coaching = 1-op-1 L&D interventie die gebruik maakt v.e. doelgerichte relatie waarin samenwerking & reflectie centraal staan & die moeten leiden tot het bereiken v. professionele resultaten die gewaardeerd worden dr de coachee
- Kenmerken:
 - Tot stand brengen & onderhouden v.e. helpende relatie tss coach & coachee
 - = geen eenmalige interventie (bv. 3 dagen op training)
 - Waarin persoonlijke ontwikkelingsdoelen expliciet worden gespecificeerd
 - = duidelijke behoefteanalyse gedaan
 - waarvan de realisatie verloopt via een proces dat gefocust is op inter- & intrapersoonlijke issues
 - bv. in relatie met anderen (inter) of inzoomen op cognitieve processen of affectieve processen vd persoon (intra)
 - dat gericht is op groei vd coachee dr hem/haar de nodige tools/vaardigheden/opportunities aan te bieden die nodig zijn om zichzelf te ontwikkelen & meer effectief te maken
- niet hetzelfde als mentoring: mentoring is ook lange termijn, maar is gericht op loopbaanontwikkeling te stimuleren, algemene welbevinden op peil te houden & aan netwerking te doen
- niet hetzelfde als peer coaching: dit werkt in 2 richtingen, zijn 2 werknemers die elkaar helpen
- niet hetzelfde als supervisor coaching = leidinggevende helpt werknemer zo productief mogelijk te maken (=prestatiecoaching), dit impliceert een machtsrelatie, dit is niet zo in coaching
- Coaching effectiveness? → gebaseerd op bestaande theoretische modellen (Kirkpatrick & Kraiger)
 - Affectief: attitudes & motivationele uitkomsten (self-efficacy, welzijn, tevredenheid) = via zelfrapportering (vragenlijst)
 - Cognitief: declaratieve kennis, procedurele kennis, cognitieve strategieën, heeft het geleid tot meer kennis? (bv. problem solving) = kennis testen
 - Vaardigheid: aanleren & beter beheersen v. nieuwe vaardigheden (bv. leiderschap, technische vaardigheden, competenties) = via gedragsobservaties op het werk (bv. multisource feedback vragenlijst)
 - Resultaten: prestaties v. individu, team, organisatie, is er meer winst in de organisatie? Is er een daling v. absentiecijfers? Slaat op het niveau v. organisatiefunctioneren = via financiële resultaten, objectieve resultaten & productiviteit
- Zowel with-subject als between-subject designs (verschillen binnen personen of tussen personen)

- Time series = kijken nr verschillen binnen personen = within
- Experimentele designs = primair between persons designs = groepen met elkaar vergelijken
- Experimentele design: zowel between als within, je kan binnen controlegroep & experimentele gaan kijken nr veranderingen over de tijd
- Within effecten = meestal kleiner dan between effecten
- Moderatoren v. coaching effectiveness?
 - Multisource feedback (MSF): kan helpen om zelf-inzicht te vergroten & reflectie te bevorderen
 - zicht krijgen op functioneren v. leidinggevende & vragen om eerst zichzelf te beschrijven in leiderschapstijl, vragen aan ondergeschikten, vragen aan collega-leidinggevend
 - Versch groepen v. beoordelaars gebruiken als informanten
 - →verwachting: coaching mét MSF heeft hogere effectiviteit dan coaching zonder
 - Coaching delivery format: face to face in individuele sessies of vormen v. e-coaching (telefoon, internet, etc.)?
 - Heb je menselijk contact nodig om coaching effectief te maken?
 - →verwachting: face to face heft hogere effectiviteit dan blended vormen v. coaching
 - Internal vs external coach: een externe coach kan meer geloofwaardigheid hebben, grotere garantie op betrouwbaarheid, meer onafhankelijkheid
 - is meest effectieve coach en coach v. intern in bedrijf of moet je coaching outsourcen bij gespecialiseerde organisaties?
 - →verwachting: coaching dr externe coach heeft een hogere effectiviteit dan dr interne coach
 - Timing/schema: hoe lang moet coaching duren & hoe frequent moeten de sessies zijn?
 - →verwachting: geen a priori verwachting

METHODE

- Meta-analyse: gebruiken 17 primaire studies
 - 2267 participanten
 - Opmerkingen bij beschikbare outcomes:
 - Geen studies met cognitieve outcomes, wel affectieve
 - Voor de uitkomst 'resultaat': enkel op individueel niveau = individuele productiviteit v.e. coachee (vaak een leidinggevende die werd gecoacht), dus niet op niveau v. team of organisatie

RESULTATEN

- Criterium effecten v. coaching
 - Coaching heeft een positief effect op elk vd outcomes die werden opgenomen, kan helpen om resultaten te boeken & attitudes positief te beïnvloeden
 - Sterkste effect op individuele productiviteit (= individual results)
- Moderatoren:
 - Within vs between subject design: geen significant verschil
 - had geen impact op de sterkte vh effect v. coaching

- Multisource feedback: coaching interventies waarbij gebruik gemaakt werd v. multisource feedback waren minder effectief
 - Dus sterker effect indien coaching zonder MSF
 - Mogelijke verklaring: multisource feedback is iets heel moeilijk & complex om te verwerken & wnr je een leidinggevende die resultaten geeft dan zijn ze vaak verward & leidt het de aandacht af
- Face to face vs blended: format heeft geen significant effect
- Interne vs externe coach: sterkere effecten wnr coach intern was
 - Mogelijke verklaring: interne coaches hebben meer zicht op interne bedrijfsprocessen zoals organisatiecultuur, externe coaches hebben hier minder vat op
- Schema: duurtijd v. coaching noch aantal sessies heeft een significant effect op effectiviteit v. coaching
 - geen duidelijke resultaten rond hoe lang de coaching moet duren

BESPREKING

- criterium effecten v. coaching
 - effectgroottes zijn in lijn met de grootte v. effecten v. andere interventies (bv. managerial training)
 - grootste effect op niveau v. individuele (objectieve) resultaten suggereert substantiële return of investment
 - Return of investment: het levert dus iets op
 - Geen verschil tss face to face & blended → suggereert dat optimalisatie & tijds winst mogelijk is via alternatieve formats
 - Geen effect v. tijdsduur/aantal sessies: suggereert dat ook korte coaching v. nut is
 - Maar bijkomend onderzoek is nodig, is het misschien afhankelijk v. type ontwikkelingsvraag?
 - Lagere effectiviteit wnr coaching in combinatie is met multisource feedback → wordt aandacht afgeleid dr de complexiteit vd boodschap?
 - Hogere effectiviteit wnr coach intern is (meer voeling met organisatiecultuur?) → implicaties vr outsourcing/consulting?

Les 6 – Bedrijfspsychologie

HOOFDSTUK 8: PRESTATIEMETING & MANAGEMENT

- Veel interventies hebben te maken met het in kaart kunnen brengen v. prestaties
- Tegenwoordig in media & bedrijven een hot topic → afgelopen maanden kritiek op traditionele praktijken om aan prestatiemeting & -management te doen
 - zoals bv. jaarlijks functioneringsgesprek: mensen gaan doorgaans ih najaar gevraagd worden om op gesprek te gaan met leidinggevende om te praten over gang v. zaken & hun functioneren binnen de organisatie
 - Kritiek: haalbaarheid of nut wordt in vraag gesteld = 1 jaarlijks feedbackgesprek, is dit voldoende? Is het wenselijk?
 - organisatie vd gesprekken vergt veel tijd & middelen
 - Hebben weinig effecten op prestaties & welbevinden
 - Kosten veel tijd & moeite, bureaucratisch is dit een grote investering & return on investment/opbrengst blijkt vrij klein

- Ander onderzoek: organisaties die het niet meer doen = daling in productiviteit → helemaal elimineren vd interventies is missn ook niet verstandig

PERFORMANCE MANAGEMENT?

- Het meten/in kaart brengen v. prestaties
- Het verbeteren/ontwikkelen v. prestaties

OEFENING: HET IN KAART BRENGEN V. PRESTATIES

Probeer na te denken over wat goed functioneren is in elk v. deze beroepen. Stel dat je leidinggevende bent, wat zijn dan de criteria om te bepalen of iemand al dan niet het goed doet & succesvol is in de job?

- Klinisch psycholoog in ziekenhuis
 - Mate waarin mensen in staat zijn om gedragsverandering teweeg te brengen bij cliënten, maar dit kunnen we niet verwachten v. klusjesman
 - Respectvolle communicatie
- Professor bedrijfspsychologie
- Agent
 - Ook respectvolle communicatie nodig
- Klusjesman
 - Bv. lekkende kraan herstellen in een bepaalde tijd
- Vr veel versch jobs = sterk verschillende criteria
- Maar er zijn ook criteria die beroepsoverschrijdend zijn

HET METEN V. JOBPRESTATIES

- The criterion problem: je kan interessante interventies bedenken, maar is niet eenvoudig om effectiviteit te toetsen als het criterium niet duidelijk is
 - Bv. wnr is iemand een goede leider? = criteriumprobleem
- Objectieve indicatoren (bv.)
 - Verkoopcijfers
 - Service duration: hoeveelheid tijd/energie die men effectief aan dienstverlening besteed (Bv. gesprekstijd v.e. psycholoog, interviewtijd v.e. bedrijfspsycholoog, gesprekstijd v.e. medewerker in call center, etc.)
 - Utilization: het aantal on-job uren v.e. medewerker (bv. consultants)
 - Hoeveel tijd brengt iemand door op de job
 - Maar wil niet zeggen dat je daarom ook veel goede dingen gedaan krijgt
 - Resultaten: objectief gemeten, niet afhankelijk vd perceptie v.e. beoordelaar
 - Bv. aantal gepubliceerde artikelen
 - Het aantal geproduceerde eenheden (vooral in productie-omgevingen)
 - Kwaliteit: objectief gemeten (bv. aantal fouten in individuele productie)
- Beperkingen:
 - Geven geen inzicht in waarom mensen (niet) goed presteren (gedrag)
 - Houden vaak geen rekening met context factoren
- Brilliant jerks: a high performer with a bad attitude
 - In academische wereld: mensen die enorm productief zijn, maar hoe doen ze dit? Kan zijn dat ze heel egoïstisch zijn, maar dit wil je als organisatie ook niet altijd
 - Brilliant jerk: individueel gezien obv objectieve indicatoren kunnen ze veel resultaten voorleggen, maar kan ten koste gaan v. andere prestaties (bv. teamprestaties)

JOB PRESTATIES & GEDRAG

- Prestatiedomein opdelen in deelaspecten
 - Taakprestaties: hoe goed ga je elk vd taken in jouw concrete job doen
 - OCB: organisational citizenship behavior, goede burger zijn v. je organisatie
 - Adaptief/adaptive performance: snel kunnen aanpassen aan nieuwe technieken
 - Counter productief workbehavior: contraproductief werkgedrag

MODELLEN V. JOB PRESTATIES

- Taakprestaties
 - Activiteiten die bijdragen tot de 'technische kern' vd organisatie
 - Activiteiten die een directe impact hebben op prestaties vd organisatie
 - Opgesplitst in kwantiteit & kwaliteit vh werk
 - = *in rol gedrag*
- Organisational citizenship behavior
 - = *extra rol gedrag*
 - Contextual performance: alle gedragingen die je stelt die breder zijn dan enkel maar goed functioneren binnen je eigen rol
 - Verschillende taxonomieën:
 - OCB-I vs OCB-O v. Williams & Anderson
 - OCB-I = tov andere individuen → hoe mensen zich gedragen tov collega's & klanten, leidinggevend (ben je coöperatief of niet)
 - OCB-O = mate waarin je burgerschap vertoont tov organisatie als geheel
 - 3 subdimensies v. Coleman & Borman
 - Personal support: anderen helpen, ondersteunen, taken overnemen v. zieke collega, faciliteren
 - Organizational support: loyaal zijn, goede vertegenwoordiger vd organisatie, de missie uitdragen
 - Conscientious initiative: volhardend zijn & bereid om meer inzet te leveren
 - Items v. vragenlijst om OCB te meten in kader v. wetenschappelijk onderzoek (zie slides)

OCB

- Extrarolgedrag is zeer belangrijk vr organisaties om goed te kunnen functioneren
- 1^e tabel: correlaties tss versch aspecten v. OCB & task performance
 - Mensen die doorgaans veel OCB-I stellen zijn meer geneigd om ook OCB-O te stellen
 - maar is geen correlatie v. 1, is een gemiddelde correlatie, dus empirisch gezien zijn ze wel verschillend v. elkaar
 - Positieve taskperformance = meer geneigd om extrarol gedrag te onderhouden, zowel vr OCB-I als OCB-O

Table 1
Relationships Among the OCB Dimensions and Task Performance

Relationship	k	N	r	90% confidence interval		r_c	SDr_c	Q
				Lower	Upper			
OCBI and OCB-O	37	12,649	.56	.55	.57	.75	.14	69.96**
OCBI and task performance	24	7,947	.39	.37	.40	.47	.28	233.60**
OCBO and task performance	22	6,018	.40	.39	.42	.54	.30	125.44**

Note. k = number of independent samples; N = sample size; r = average correlation coefficient; r_c = average correlation coefficient corrected for measurement and sampling error; SDr_c = standard deviation of the corrected correlation coefficient; Q = Q statistic; OCBI = organizational citizenship behavior (OCB) directed toward other individuals; OCBO = OCB directed toward the organization.
** p < .01.

- Effects of OCB relative to task performance:
 - Beoordeling geven v. prestaties v. werknemers & alle beoordelingen aggregeren = overall jobprestatie
 - Overall jobprestatie = positief gerelateerd aan task performance, OCB-I & OCB-O
 - globale indicator wordt gevormd dr deze 3 aspecten
 - OCB & taakprestatie verklaren elk unieke variantie in jobprestatie
 - OCB-I & OCB-O verklaren elk unieke variantie in jobprestatie
 - De effecten v. OCB-O (op jobprestatie) zijn sterker dan die v. OCB-I

Table 4
Completely Standardized Parameter Estimates for the Effects of Task Performance and OCBs on Job Performance Ratings

Predictor variable	Overall ratings of performance	Same-source ratings of performance	Different-source ratings of performance
Task performance	.25**	.17**	.33**
OCBI	.18**	.20**	.09**
OCBO	.37**	.41**	.25**
R ²	.46	.50	.25

- Zijn de effecten v. OCB spurieus?
 - OCB is gerelateerd aan turnover intentions = intentie om organisatie te verlaten
 - negatieve correlatie: veel OCB stellen is minder geneigd om de organisatie te verlaten
 - Is deze correlatie spurieus? (valse correlatie) → is job satisfactie verantwoordelijk vr de correlatie?
 - Als je in de analyse controleert vr effect v. jobsatisfactie, dan zijn ze nog altijd significant gerelateerd → OCB blijft een significante voorspeller v. turnover

Table 5
Completely Standardized Parameter Estimates for the Effects of OCBs and Job Satisfaction on Turnover Intentions and Actual Turnover

Predictor variable	Turnover intentions	Actual turnover
OCB	-.09**	-.14**
Job satisfaction	-.57**	-.16**
R ²	.37	.05

- Turnover = individuele outcome → Uitkomsten op niveau v. organisatie als geheel
- positieve correlatie tss OCB & versch organisational level outcomes: OCB is dus goed vr werknemers zelf, maar ook vr organisatie als geheel
- Dit soort onderzoek biedt evidentie vr het feit dat veel werknemers hier rekening mee houden & de manier waarop ze dit gedrag stellen & bekijken
 - werkgevers hanteren een breder perspectief & nemen extrarol gedrag mee in hun overweging bij de beoordeling v. mensen & dit is belangrijk want het verklaart mee de resultaten vd organisatie als geheel

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR

- Gedragingen die destructief zijn vr organisatie als geheel, vr individuen in de organisatie & vr de productiviteit
 - Bv. pestgedrag, enkel op sociale media zitten, etc.
- Verschillende vormen (Viswesvaran & Ones):
 - Property damage: beschadigen v. goederen & eigendom, diefstal & misbruik v. resources
 - Substance abuse at work: onder invloed nr het werk komen (drugs, alcohol)

- Violence: fysiek geweld of pesten op het werk
- Absenteïsme, te laat zijn, social loafing (vooral in teamwerk zelf weinig input leveren, mee surfen op prestaties v. collega's), turnover
- Associatie tss CWB & OCB → je zou verwachten dat werknemers die OCB stellen minder CWB stellen & dit is ook zo
 - = correlatie v. -0,32 tussen OCB & CWB
 - geen correlatie v. -1, het is dus niet zo dat CWB & OCB uiteinden zijn v.e. onderliggend continuüm
 - er zijn mensen die ze allebei tegelijk stellen of geen v. beide stellen

ADAPTIVE PERFORMANCE

- synonym: agility, etc.
- komt frequent in media & wordt veel besproken in de organisaties zelf
- In wetenschappelijke literatuur: al aandacht hiervoor sinds jaren 2000
 - Pulakos: sprak over prestatiedomein zoals mate waarin je in staat bent om om te gaan met onzekere situaties, mate waarin je nieuwe technologieën & procedures leert, etc.
- Werkgevers geven aan dat het nu pas op de kaart moet worden gezet, maar bestaat al veel langer
- Aanpassingsvermogen wordt heel belangrijke competentie: je set v. vaardigheden die je leert op school zal niet volstaan op de arbeidsmarkt, iedereen moet blijven ontwikkelen

COMPETENTIE BENADERINGEN

- Competenties zijn moeilijk te definiëren
 - Maar: Selecteren & managen op grond v. competenties gebeurt wel
- Specifiek competentiemodel:
 - = model dat wordt gebruikt in de federale overheid → 5+1 model
 - 5 groepen generieke competenties & de technische expertise (+1)
 - Deze competenties worden getest obv een reeks oefeningen (zoals work samples) & die moeten hen evalueren op dit onderliggende competentieraamwerk
- 5 generieke domeinen v. competenties:
 - Omgaan met het eigen functioneren
 - Omgaan met medewerkers
 - Omgaan met informatie
 - Omgaan met relaties
 - Omgaan met taken
 - Technische competenties
- Binnen elk vd 5 brede domeinen zit een olijsting v. specifieke competenties

- De specifieke competenties worden complexer & nemen toe in impact

Omgaan met informatie	Omgaan met taken	Omgaan met medewerkers	Omgaan met relaties	Omgaan met het eigen functioneren
Informatie begrijpen	Taken uitvoeren	Kennis en informatie delen	Communiceren	Respect tonen
Informatie behandelen	Werk structureren	Ondersteunen	Actief luisteren	Zich aanpassen
Informatie analyseren	Problemen oplossen	Medewerkers aansturen	In team werken	Betrouwbaarheid tonen
Informatie integreren	Beslissen	Medewerkers motiveren	Service-gericht handelen	Inzet tonen
Vernieuwen	Organiseren	Medewerkers ontwikkelen	Adviseren	Stress beheren
Conceptualiseren	Beheren van de dienst	Bouwen van teams	Beïnvloeden	Zichzelf ontwikkelen
Inzicht in de organisatie	Beheren van de organisatie	Teams aansturen	Relaties leggen	Objectieven behalen
Visie ontwikkelen	Besturen van de organisatie	Inspireren	Netwerken	Organisatie-betrokkenheid tonen

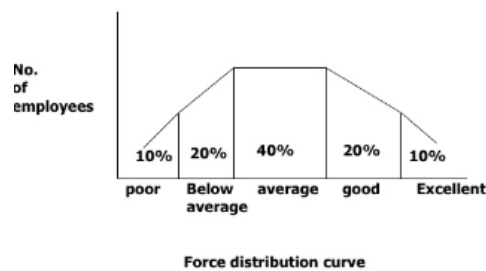
- Wat? → the combined knowledge, skills, abilities & other characteristics that underlie effective performance, and are observable, measurable, and distinguish superior from average performance.
- Waarom is dit zo populair?
 - Maken het makkelijker om horizontale integratie v. HRM processen te integreren (bv. selectie, ontwikkeling, performance management)
 - = je moet proberen om verschillende HR praktijken zo goed mogelijk met elkaar overeen te stemmen & op elkaar af te stemmen
 - Bepaalde systemen voorzien om in verschillende aspecten v. HR te implementeren
 - Per competentie kan je verschillende beheersingsniveaus formuleren
- The great eight: empirische poging om veelheid aan competentiemodellen te reduceren, grootste gemene deler proberen maken
 - = universal competencies that apply across all jobs or within a specific kind of job (Bartram)
 - Er zijn uiteraard veel meer competenties, maar als je er kritisch doorgaat kom je terecht bij deze
 - je kan organisaties aanraden om hier nr te kijken, zijn vr elke organisatie relevant & een goed startpunt

Leading and Deciding	Creating and Conceptualizing
Supporting and Cooperating	Organizing and Executing
Interacting and Presenting	Adapting and Coping
Analyzing and Interpreting	Enterprising and Performing

HET METEN V. PRESTATIES: PERFORMANCE APPRAISALS

- (1) Survey items & rating scales:
 - populair bij psychologen (gestandaardiseerde instrumenten)
 - meest eenvoudige manier om prestaties te beoordelen & wordt vrij frequent gebruikt
 - Op grond v.e. competentiemodel ga je een aantal items aanbieden & je gaat elke werknemer beoordelen & een score geven

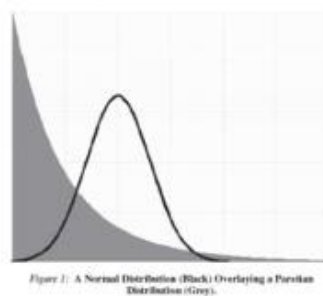
- Is dit valide? → er zijn bedreigingen:
 - Niet altijd makkelijk om deze items te beoordelen, vaak zijn werknemers weinig gemotiveerd om accuraat te antwoorden of ze gaan biases hanteren
 - Central tendency bias: voorzichtig in evalueren v. prestaties, uiteindes vd schaal vermijden omdat ze onzeker zijn
- Manieren om het gebruik v. rating scales te verbeteren:
 - Training: raters bewust maken v. eigen biases
 - Forced distributions: wordt heel erg gecontesteerd & komt veel kritiek op
 - beoordelaars verplichten om veel selectiever te zijn in hun beoordelingen, niet toelaten om 80-90% te situeren in categorie 'goed', maar opleggen om een bepaalde verdeling te volgen



The vitality curve

- Jack Welch: gekend als uitvinder vd forced distributions → methode die hij hanteerde was dat hij aan leidinggevende vroeg om de verdeling te hanteren & de 10 laagste beoordelingen werden automatisch ontslaan = systeem v. rank & yank
- Onderliggende gedachte aan dit is fout: prestatie binnen organisatie moet dan verdeeld zijn volgens normaalverdeling (meerderheid is gemiddeld presterend, minderheid slecht & excellent) → onderzoek toont aan dat dit niet klopt
- Verdeling v. performance = grootste deel v. werknemers presteert relatief weinig, een groep die gemiddeld presteert & zeer kleine groep die excellent presteert

FIGURE 1 The power law distribution



- Multiple raters: bv. in kader v. leiderschap
 - prestaties vd leidinggevende beoordelen door ondergeschikten, klanten, collega's
 - (1) je hebt meer beoordelaars nodig om een betrouwbaarder oordeel te krijgen en (2) je hebt verschillende perspectieven nodig om een holistisch zicht te hebben vd leidinggevende

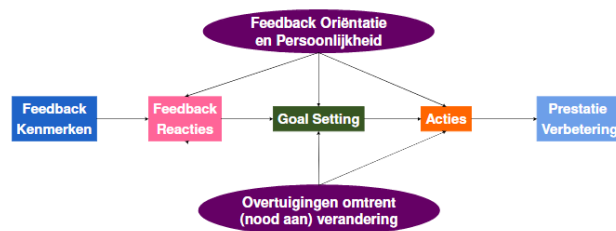
- Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS): je moet teamwork beoordelen & dit doen op schaal v. 1-7 maar vr elk vd schaalankers moet je een bepaalde gedragsbeschrijving voorzien
 - wordt dan duidelijk wat het betekent en wat de verschillen tss de scores zijn
 - je ziet dan wat de betekenis is vd verschillende scores
- (2) Results-based appraisal:
 - Prestatiemeting gebaseerd op resultaten die behaald worden eerder dan op gedrag dat wordt gesteld
 - Er wordt niet gekeken nr de gedragingen die onderliggend zijn aan bepaalde prestaties, maar men gaat meer kijken nr de output & concrete resultaten
 - Hoeksteen v. management by objectives (MBO)
 - Soms gaan organisaties puur aan MBO doen
 - “it doesn’t matter whatever you do, maar op einde vd maand moet onze omzet gestegen zijn” → enkel mensen hierop evalueren
 - Puur management op grond v. doelen die gesteld worden
 - Beperkingen: percepties v. fairness: contextuele factoren kunnen grote impact hebben op resultaten
 - In MBO systeem houdt men hier minder of geen rekening mee
- (3) Competency-based appraisal
 - Competenties & hun definities worden gebruikt als hoeksteen bij prestatiemeting
 - Vaak in combinatie met surveys & BARS
 - Voordeel: prestatiemeting die ook input geeft/gebruikt kan worden vr ontwikkelingsdoeleinden
 - Horizontale integratie HRM
- HOT TOPIC: betrouwbaarheid v. prestatiemetingen in organisaties → verschillende indicatoren, elk met hun sterktes & beperkingen
 - (A) Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid:
 - Multirater evaluatie: kijken nr overeenkomst tss de beoordelaars
 - Onderzoek: overeenkomst is ook deels afhankelijk vd aard vd competentie → sommige competenties zijn makkelijker te beoordelen omdat ze meer zichtbaar zijn dan andere
 - Lagere overeenkomst hoeft niet problematisch te zijn, als ze komen uit versch rater sources/versch groepen → kunnen een versch perceptie hebben v. dezelfde competentie (hebben een verschillend perspectief & referentiekader)
 - (B) Interne consistentie (cronbach alpha): mate waarin items in survey die dezelfde competentie meten onderling correleren & samenhangen met elkaar
 - Is doorgaans hoger dan de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid
 - Lagere interne consistentie is niet altijd problematisch: bv. teamwork willen meten, dan wil je dit ook voldoende breed meten
 - Halo-effecten: beoordelaar gaat op grond v. 1 positief kenmerk een hele positieve beoordeling geven ook op andere kenmerken
 - Maar we willen zuivere metingen per competentie, perfect mogelijk dat mensen goed scoren op de ene competentie, maar niet op de andere
 - Bovengesikten zijn doorgaans beter in staat om een onderscheid te maken tss verschillende aspecten v. performance in vergelijking met collega’s (peers)

- (C) Stabiliteit over tijd heen of testherstestbetrouwbaarheid
 - Vraag: is performance wel stabiel?
 - Wnr je echt betrouwbare uitspraken wil doen over jobprestaties, dan moet je ze niet eenmalig meten, maar wel meermaals per jaar nr prestaties kijken, je hebt voldoende herhaalde metingen nodig
 - Trade off: je wil voldoende metingen, maar dit soort evaluatie oefeningen kan je niet elke week organiseren (mensen gaan het niet meer serieus nemen dan & is dan niet meer betrouwbaar)
 - Op lange termijn (>1jaar) daalt de betrouwbaarheid substantieel → om betrouwbaar te zijn moeten assessments v. prestaties vd werknemers dus regelmatig gebeuren

PERFORMANCE FEEDBACK

- = Resultaten meegeven vd evaluatie
 - Maar geven v. ontwikkelingsgerichte feedback is heel moeilijk
- Meest geciteerde studie de in bedrijfspsychologie: “the effects of feedback interventions on performance”
 - op grond v. jaren onderzoek meta-analyse v. effectiviteit v. feedback interventies → wat is het effect op prestaties?
 - Conclusie:
 - in 1/3 vd gevallen leidt het geven v. feedback op individueel tot een verbetering in prestaties
 - dus in 2/3 komt er geen verbetering in de prestaties
 - in 1/3 vd gevallen leidt het tot een nuleffect = geen gevolgen
 - in 1/3 leidt het tot daling in prestaties, negatief effect
- Giving feedback poorly can be worse than giving no feedback at all
 - als je hier weinig ervaring in hebt is het soms beter om helemaal geen feedback te geven
- richtlijnen om op een ontwikkelingsgerichte manier feedback te geven (checklist):
 - Tijdig: volgt vrij snel op gebeurtenis waarin prestatie werd gevraagd, nadat het gedrag zich heeft gesteld
 - Frequent: niet verplichte FB, maar wel op regelmatige basis, obv concrete gedragingen & gebeurtenissen
 - Dus geen annual performance review
 - Specifiek: gebruik concrete voorbeelden v. gedrag of gebeurtenissen/outcomes
 - Verifieerbaar: geen gesprek op grond v. indruk of gerucht
 - Privé: op een gepaste tijd & plaats & in vertrouwen
 - mensen die moeite hebben bij ontvangen v. FB, maak er dus voldoende tijd & plaats voor & in een aangepaste ruimte
 - gebaseerd op het identificeren v. patronen & gedrag & niet zozeer op individuele (eenmalige) fouten
- Multisource feedback: geven v. individuele feedback is al complex & risicovol, maar multi rater feedback is nog veel complexer, want de kans op een complexe boodschap is vele groter
 - De directe leidinggevende ziet maar een beperkt deel vh gedrag (bv. niet hoe iemand omgaat met collega's)
 - Conway & Huffcutt: self-other agreement is doorgaans lager dan de other-other agreement

- Mensen kunnen oftewel te hard oftewel te zacht zijn vr zichzelf (obv hun persoonlijkheid)
 - Heel populair in de praktijk (nu wel dalend)
 - Tijds- & arbeidsintensief in organisaties → is het een effectieve interventie?
 - Onderzoek smither: wat gebeurt er met prestaties na geven v. multi rater FB?
 - Obv 24 longitudinale studies
 - Nemen beoordelingen v. ondergeschikten (= direct reports), collega's (peers), bovengeschikten (supervisors) en/of zelfbeoordelingen toe na 360° feedback?
 - Performance improvement is globaal genomen klein!
 - Direct reports vertonen de grootste toename = kleine stijging v. 0,15 in prestaties
 - Belangrijke randvoorwaarden vr een effectieve interventie (meeste kans op verbetering):
 - Feedback maakt duidelijk dat verandering noodzakelijk is
 - Ook duidelijk maken wat verandering inhoudt
 - Ontvangers hebben een positieve feedback oriëntatie
 - Staan open vr feedback, dit kan wnr de omgeving niet te competitief is maar eerder ontwikkelingsgericht & steunt op een cultuur v. vertrouwen
 - Ontvangers zien zelf de noodzaak v. verandering in
 - Ontvangers reageren positief op de feedback
 - Ontvangers zijn ervan overtuigd dat de verandering mogelijk is
 - Ontvangers stellen gepaste doelen om verandering mogelijk te maken
 - Ontvangers ondernemen gepaste acties om hun vaardigheden bij te stellen
 - Samenvattend model (niet in detail kennen, wel algemene principes):
 - Je krijgt feedback vanuit meerdere bronnen & dit leidt tot bepaalde reacties (kunnen vaak affectief zijn), maar het is belangrijk dat de reacties vertaald worden in doelen (goal setting), deze doelstellingen moeten kunnen omgezet worden in acties (organisatie moet ontwikkelingsgerichte acties ondersteunen) & die acties kunnen leiden tot een prestatieverbetering die we opnieuw in kaart kunnen brengen
 - = idee v. 360° FB & assessment → implicaties hiervan kunnen heel groot zijn, maar je moet je wel echt laten leiden dr experts



Les 7 – Bedrijfspsychologie

LOOPBANEN EN LOOPBAANMANAGEMENT

- Topic dat heel populair is in loopbaanpsychologie → recente evoluties op arbeidsmarkt
- Loopbaanmanagement & ontwikkeling als nieuwe selectie & rekrutering?
 - Belangrijker vr organisaties om niet alleen mensen te selecteren & rekruteren en niet enkel aan prestatie management te doen, maar ook met mensen een loopbaanpad uit te stippelen

- = duurzaam aan organisatie gebonden
- Wat wil je later doen = loopbaanmanagement
 - Je moet jezelf een beeld vormen van wat je professioneel wil realiseren
 - = loopbaan vraagstelling
 - Vroeger: traditionele loopbaan binnen 1 organisatie, loopbaanpad was vrij voorspelbaar, was hiërarchisch & verticaal (doorstromen nr hogere niveaus binnen de organisatie)
 - Vandaag: traditionele pad wordt verlaten, is niet meer lineair, mensen gaan vaak switchen (binnen organisaties, maar ook tussen organisaties), loopbaanpaden worden steeds complexer
- Misvattingen & onzekerheden:
 - “Millenials zijn echte jobhoppers” = een vd ideeën die nu bestaan
 - Tegenstrijdige resultaten in versch studies!
- What is your career story (tot nu toe)? What does your future work self look like?

CAREERS IN THE 21ST CENTURY

- Substantiële veranderingen in ‘the world of work’:
 - Globalisering: bv. Klantendienst waar je mee in contact komt zit vaak niet in België
 - Veel organisaties gaan productie-eenheden inrichten in landen waar het goedkoper is, werknemers komen dus vaak in geglobaliseerde context terecht
 - Technologische innovatie: lopende band wordt in toenemende mate bevolkt dr robots
 - Belangrijke implicaties vr loopbaanontwikkeling, want een substantieel deel vd jobs verdwijnt & deze mensen moeten op zoek nr een ander pad
 - Brengt leeruitdagingen met zich mee: moeten zich continu bijscholen & opleiden om goed met de technologie te kunnen omgaan
 - Training: mee moeten/willen zijn met een bepaalde ontwikkeling
 - Veranderingen in reglementatie v. arbeid: zeer sterk afbouwen met statutaire benoemingen, deze zorgen ervoor dat mensen gebeiteld zitten in bepaalde positie
 - Je zit dan niet meer in een vooraf afgelijnd loopbaanpad → loopbaanzekerheid wordt afgenomen
 - Gebruik v. freelancers: zelfstandigen die vr verschillende organisaties werken, op projectbasis = toenemende complexiteit in termen v. loopbaanontwikkeling
 - Veranderingen in structuren v. organisaties:
 - Vroeger: hiërarchisch gestructureerde organisaties, je hebt veel versch lagen
 - Dit idee wordt steeds meer afgebouwd, vaak meer organiseren als platte structuur, minder hiërarchische lagen
 - Zorgt ervoor dat het traditionele loopbaanpad dus ook gaat verdwijnen, loopbaanontwikkeling gebeurt dus meer lateraal (in de breedte) = meer wisselingen op horizontaal niveau (vd ene nr de andere job)
 - “Collectively, these issues mean that the traditional ‘job for life’ is less common in the majority of industries, and this has heralded changes in the mutual expectations of employers and employees.

DE ONTWIKKELING V. LOOPBANEN

- Donald Super: meest invloedrijke ontwikkelingstheorie in loopbaanpsychologie
 - Enige theorie die echt belangrijk is in kader vd cursus, is wel een klein beetje gedateerd
 - = stadiumtheorie → alle mensen gaan op min of meer dezelfde manier & dezelfde moment evolueren door ontwikkelingsstadia
 - 5-tal stadia:
 - (1) Growth: beginnen nadenken over interesses & vaardigheden
 - (2) Exploratiefase: verder werken aan zelfconcept & professionele identiteit, verder in verkenning & een aantal dingen uitproberen (bv. opleiding)
 - (3) Establishment: proberen om een plekje te zoeken binnen professionele markt & dit zo goed mogelijk uitbouwen, op zoek nr 1^e job, op zoek nr omgeving die past binnen interesseveld & die past bij identiteit
 - (4) Maintenance: plek gevonden hebben, maar tijdens de fase worden mensen geconfronteerd met uitdagingen, je probeert stand te houden zodanig dat je positie veilig gesteld wordt
 - (5) Decline: mensen gaan geleidelijk aan loskomen vd professionele identiteit, blik wordt ruimer & je gaat op zoek nr uitdagingen in volgende fase (pensioen)

Growth (0-14)	Key phase for the development of career interests, capabilities and personality traits. Young people are starting to think about the kind of work that appeals to them.
Exploration (15-24)	Involves exploring the world of work and further development of the self-concept and identity; identifying jobs or roles that are consistent with it.
Establishment (25-44)	The person finds a job or career that matches his or her identity and interests, and seeks to make a mark in their chosen field.
Maintenance (45-64)	Having established a position in a chosen field, the person now seeks to retain that position in the face of new challenges, such as changes in technology.
Decline/disengagement (65+)	Here the person begins to disengage from the work environment, focusing more on non-work interests. Retirement follows.

- Recente evoluties gaan in tegen een vast stadiummodel

CAREER MOVES: JOB TRANSITION

- Groot arsenaal aan mogelijke transitie
 - Een loopbaan starten, intrede
 - Loopbaan beëindigen, uittrede
 - Dezelfde job in een nieuwe organisatie
 - Een nieuwe job in dezelfde organisatie
 - Promotie: job op hoger hiërarchisch niveau
 - Demotie: op lager niveau
 - Lateraal: op zelfde niveau
 - Verandering in taakhoud (zonder wijziging in formele jobtitel) = ook een transitie
 - Geen verandering in functie
- De transitie-cyclus beschrijft het onderliggende proces:
 - (1) Preparation: vormen v. bepaalde percepties omtrent de nieuwe job/positie
 - (2) Encounter: realiteitscheck tijdens de eerste dagen/weken, afgetoetst aan gecreëerde verwachtingen
 - Deze check is vaak negatief: hebben positieve verwachtingen bij jobverandering, maar na een aantal weken zie je ook andere kanten vd job
 - (3) Adjustment: een eigen stijl ontwikkelen om het werk te doen dr te conformeren of te innoveren
 - (4) Stabilisatie: werk wordt steeds meer een routine, kan aanleiding geven tot nieuwe transitie

- The final career move: moving into retirement → Does retirement harm health?
 - = heel drastische transitie, je gaat een professionele carrière afsluiten
 - Ene kamp dat stelt dr het op pensioen te gaan dat mensen hun zingeving verliezen = negatieve consequenties vr welbevinden
 - Andere kamp dat zegt dat werken stresserend is & dat door op pensioen te gaan die stress kan achtergelaten worden en mensen zich opnieuw kunnen ontplooiën & richten op andere levensgebieden
 - Meeste onderzoeksbevindingen tonen aan dat mensen algemeen gelukkiger worden nadat ze op pensioen gegaan zijn
 - Pensionering = voorspeller v. toename in welbevinden, levenssatisfactie & gezondheid v. mensen (is een positieve gebeurtenis)

SOCIALE, CULTURELE EN ORGANISATIONELE INVLOEDEN

- Oefening: maak een tekening waarop een effectieve leider staat afgebeeld
 - In overgrote deel vd gevallen wordt een man getekend (bij mannen én vrouwen)
 - Substantiële culturele & sociale invloeden op ideeën die mensen hebben rond loopbaanontwikkeling
 - Bv. dat leidinggevende rol een positie is waarvoor mannen bij uitstek geschikt zijn
 - Uit onderzoek blijkt dat er een kentering begint te komen bij deze opdracht: er worden vaker vrouwen getekend
- Careers & gender: gender stereotyped occupations
 - Brandweer op google = vooral mannen
 - Boekhouder = vooral vrouwen
 - Uitzondering op bepaalde stereotypen, dan komt het in de media
- The glass ceiling = onzichtbare barrière die ervoor zorgt dat het vr vrouwen moeilijker is om door te dringen nr hogere niveaus in bedrijven
 - In VS: meer bedrijfsleiders die John heten dan dat er bedrijven zijn waarin vrouwen aan de top staan
 - Leadership gender gap: wordt groter naarmate hiërarchisch niveau hoger wordt



- Think-manager-think-male bias: opdracht om aan leidinggevende te denken = heel vaak het stereotype idee v.e. man in hoofd krijgen
- The glass cliff: in toenemende mate wordt er naar vrouwen gekeken om topposities te vervullen, maar dit gebeurt vooral in precare & moeilijke omstandigheden, dit maakt het moeilijk om succesvol te zijn
 - Wnr vooral verwacht wordt om een passieve rol te spelen als crisismanager dan wordt vaak een vrouw gekozen

- Als ze een actieve rol verwachten vd crisismanager wordt er meestal toch gedacht aan mannen
- Persistentie v. Think-manager-think make (TMTM) idee: wnr gevraagd wordt om kenmerken op te noemen v. leiders v. succesvolle organisaties, worden vaker stereotiep mannelijke eigenschappen genoemd (krachtadig, besluitvormend) in vergelijking met meer feminine eigenschappen (zorgvuldig, gesofisticeerd)
- Context-afhankelijkheid v. TMTM: de context v. succes is wel heel belangrijk
 - Wnr nr managers v. onsuccesvolle bedrijven wordt gevraagd, verdwijnt de associatie met masculine eigenschappen
- Think-Crisis-Think-Female (TCTF): kenmerken die typisch aan vrouwen worden toegedicht worden meer genoemd als relevant vr wnr een organisatie in een crisis zit
- Opmerkelijk bij TCTF: er wordt voornamelijk aan vrouwelijke eigenschappen gedacht wnr de rol vd crisismanager erin bestaat om een passieve positie in te nemen, zich op de achtergrond te houden & als zondebok te dienen vr de slechte prestaties
 - ~The Glass Cliff
- Careers & culture: ideeën over loopbaanontwikkeling zijn gekleurd dr culturele context → westers!
 - Binnen Europa wordt soms op een versch manier gekeken nr succesvolle loopbanen
 - Meeste theorievorming omtrent loopbanen & hun ontwikkeling komt uit de VS
 - VS: veel promoties, hoger inkomen = heel westers idee
 - Noord-Europa: veel aandacht aan welzijn & geluk (bv. Denemarken)
 - Aziatische context: guanxi = vermogen v. mensen om op samenwerkende manier respectvolle relaties aan te knopen & op sociale manier aan netwerken te doen
 - = belangrijke predictor v. loopbaansucces
 - Maar dit bestaat niet in Europa
 - Processen/mechanismen/omstandigheden kunnen sterk verschillen tussen culturen, relatief weinig vergelijkend onderzoek
 - Bv. wat zijn relevante markers vh loopbaansucces?
- Hedendaagse focus in loopbaanpsychologie
 - Boundaryless career = grenzeloze loopbaan
 - Organisaties laten grenzen tss jobs & organisaties vaak vervagen
 - Komt veel frequenter voor dat mensen transities ondergaan
 - Protean career = verantwoordelijkheid vr loopbaanontwikkeling & -management komt vaker te liggen bij werknemers zelf ipv bij de organisaties
 - Traditioneel werd vaak nr de HR dienst binnen organisaties gekeken
 - Nu: werknemers worden zelf meer verantwoordelijk gesteld
 - Employability = inzetbaarheid, werknemers moeten er steeds vaker voor zorgen dat ze inzetbaar zijn
 - Je moet ervoor zorgen dat je voor jezelf een afzetmarkt hebt gecreëerd op de arbeidsmarkt & dat je voortdurend aan de slag kan gaan
 - Career adaptability = mensen trainen in een aantal vaardigheden om op een succesvolle manier te kunnen omgaan met alle transities
 - Mensen moet in staat zijn om om te gaan met veranderingen

HOOFDSTUK 9: VERDIEPING: BEROEPSINTERESSES

- Vaak hebben loopbaanvragen te maken met interesses, belangstellingen & preferenties v. mensen
 - ~Differentiële psychologie

VOCATIONAL INTERESTS: WAT JE INTERESSANT VINDT/GRAAG DOET

- Zin aanvullen “in mijn werk hou ik het meeste v. activiteiten die te maken hebben met...”
 - als je dit aan een diverse groep v. mensen vraagt dan krijg je zeer verschillende antwoorden
- waarover gaat het precies bij beroepsinteresses?
 - Definitie: traitlike preferences for activities, contexts in which activities occur, or outcomes associated with preferred activities that motivate goal-oriented behaviors & orient individuals toward certain environments.”
 - Belangrijk standpunt: interesses zijn trekachtig & zijn dus relatief stabiele eigenschappen v. mensen
 - Niet hetzelfde als situationele interesse (nieuwsgierige emotie & momentafhankelijke motivatie)
 - Is gecontextualiseerd dus hebben een object (namelijk werk)
 - Activiteiten: bv. met mensen over problemen praten
 - Contexten: bv. in een ziekenhuis
 - Uitkomsten: bv. mensen helpen
 - Interessés zetten mensen in beweging, in een bepaalde richting = motiveren & oriënteren
 - Interessés gaan grote impact hebben op de keuzes die mensen maken in hun professionele loopbaan
- Uitdagingen: grip krijgen op diversiteit in preferenties

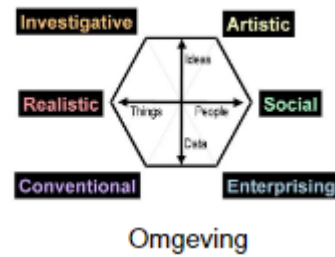
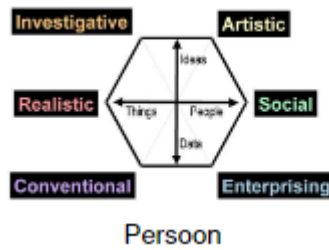
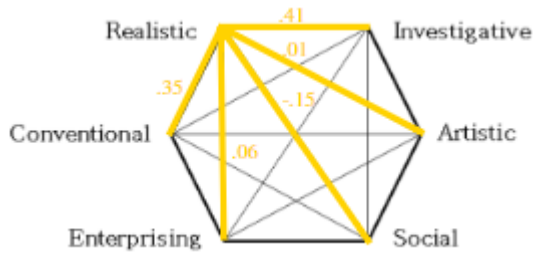
DIVERSITEIT, MAAR OOK CLUSTERS

- Werken met dingen = brede categorie om mensen te categoriseren
- Ontdekken = alles wat met IT, onderzoek te maken heeft, leren over nieuwe zaken
- Mooiheid = kunst, etc.
- Mensen = werken met mensen, onderwijs, patiënten, etc.
- Ondernemen = sales, organiseren, leiding geven
- Procedures: activiteiten die gaan over volgen v. regels, zaken zo grondig mogelijk proberen volgen

HOLLANDS RIASOC MODEL

- RIASOC model bedacht = invloedrijk model
- Taxonomie = GGD (?)
- ABC v. interesse theorie (Holland) → heel pragmatische theorie
 - We kunnen alle mensen beschrijven in termen v. gelijkenissen met elk vd 6 prototypische interessedomeinen
 - Omgevingen kunnen we ook profileren op grond v. 6-dimensioneel model
 - Je gaat deze omschrijven volgens hetzelfde model
 - Mensen zijn vooral op zoek nr omgevingen die fitten & congruent zijn, waar ze zich kunnen ontplooiën
 - Wnr mensen in fittende omgeving zijn, leidt dit tot tevredenheid & productiviteit
- Structurele assumpties v. Holland:
 - Variërende graad v. verwantschap tss types
 - Interessedomeinen die naast elkaar liggen komen sterker overeen dan alternerende

- Hoe groter de meetkundige afstand tss 2 domeinen, hoe groter ook de psychologisch afstand = tussen oppositionele domeinen het grootst (lijken het minst op elkaar)



- Later toegevoegd: 2 onderliggende dimensies toegevoegd dr Prediger
 - Ideas vs Data (verticaal)
 - Things vs People
- Lettercodes: uitkomst vd vragenlijst
 - Relatieve belang v. interessescores binnen een individu/omgeving
 - = interesseprofiel
 - ONet:
 - Klinisch psycholoog: ISA
- Consistentie:
 - Verwijst nr de ordening vd letters in de code
 - Een code is minder consistent naarmate de meetkundige afstand tss de 1^e twee letters groter is
 - Bedrijfspsycholoog: IEA SCR (ONet)
- Differentiatie: de mate waarin een profiel een duidelijk af te lijnen patroon heeft, verschillende indexen:
 - Verschil tss score op de 1^e en de laatste letter

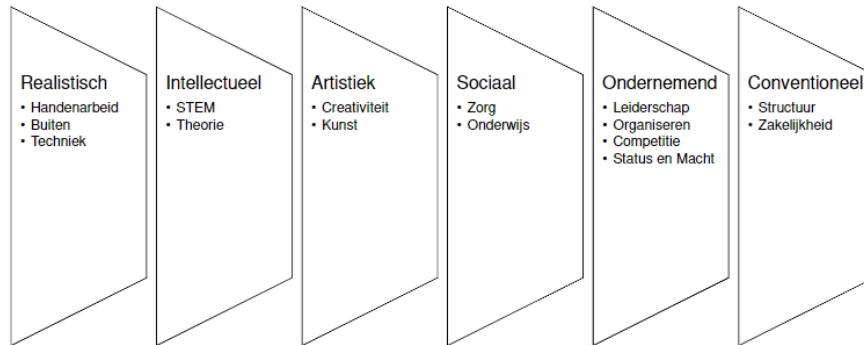
$$D = \frac{X_1 - \frac{X_2 + X_4}{2}}{2}$$

- Lachan index:
- Congruentie: mate waarin P & O profiel met elkaar matchen
 - Bv. Zener-Schnuelle index

Mate van congruentie	Persoonscode	Omgevingscode
6 - letters en volgorde gelijk	RIC	RIC
5 - eerste twee letters en volgorde gelijk	ISA	ISC
4 - letters gelijk maar andere volgorde	SOC ROA	OSC ARO
3 - eerste letters gelijk	ORS AIC	OSI ASR
2 - eerste twee letters aanwezig in andere code	ROS ARI COR	OIR RIS OCI
1 - eerste letter aanwezig in andere code	OSA IRC COS	ROC RAS RIC
0 - eerste letter niet aanwezig in andere code	AOS CRO SIC	ISR IRO ORA

HIËRARCHISCHE BENADERINGEN

- Hollands theorie is al zeer oud, maar wordt tot op de dag v. vandaag nog gebruikt
- Recente ontwikkeling: Holland theorie vertaald nr praktische instrumenten (vragenlijst) & idee v. hiërarchische benaderingen mee opgenomen
 - Meer fijnmazige predicties: opbouw v.e. hiërarchisch model
 - Binnen elk vd 6 brede RIASEC domeinen specifieke interessecomponenten toegevoegd



HIERARCHISCHE BENADERINGEN: CIQ

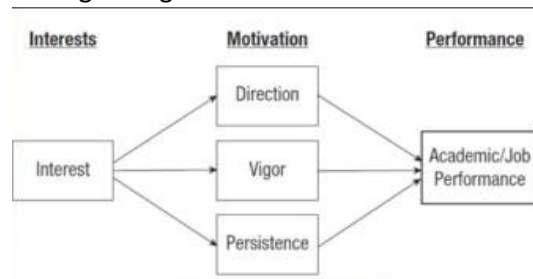
- Vragenlijst: Career Insight Questionnaire
- Onderzoek:
 - Hiërarchische structuur bevestigd
 - Convergente validiteit (PGI) bevestigd
 - Betekenis/nut vd componenten onder de 6 dimensies
 - Sterke correlaties tss iemands professionele interesses & Big Five persoonlijkheidstrekken (op hoogste niveau)
 - Hoog extravert = uitgesproken ondernemend
 - Openness = vaak investigatieve interesses + artistiek
 - Agreeableness = sociale interesses, minder ondernemend (of laag agreeable = meer ondernemend)
 - Consciëntieusheid = conventionele interesses
- Conclusies:
 - De 6 brede interessedomeinen zijn multidimensioneel
 - Deze onderliggende dimensies (facetten/componenten) wijzen op psychologische verschillen binnen een type
 - Deze verschillen laten meer specifieke predicties toe
 - Zie ook literatuur rond effecten v. persoonlijkheid in de werkcontext
 - Bij definiëren vd hiërarchische structuur: evenwicht tss volledigheid & bruikbaarheid

INTERESSES: IMPLICATIES

VERGETEN GROENTE VD HRM

- Meta-analyse: idee v. beroepsinteresses werd minder attractief vanaf jaren '90 → had een geringe voorspellende waarde
 - Mensen in praktijk hadden weinig vertrouwen in gebruik v. beroepsinteresses bij bv. selectie
 - Conclusie: kan relevant zijn vr satisfactie van mensen, maar doet er niet toe bij prestatie → niet relevant om interventies te organiseren mbt interesseprofielen

- “many believe that interests are an important determinant of one’s level of job performance. People whose interests match the content of their jobs are believed to have higher job performance than with nonmatching interests. The validity of 0,10 for interests shows that this is true only to a very limited extent.”
- Meta-analyse 2010: effecten v. interesses op latere prestaties v. mensen
 - Er is wél predictieve/criterium validiteit v. interesses = relevante voorspeller
- 2012: uitgebreide kwantitatieve samenvatting v. 60 jaar aan onderzoek
 - Interesse zijn valide voorspellers v. prestaties in schoolcontext én werkcontext
 - Niet verwaarloosbaar
 - Met name de congruentie tussen P & O zijn v. belang!
- Mediërende mechanismen: hoe komt het dat congruentie v. interesses een voorspeller is v. prestaties?
 - Meer gericht aandacht geven aan handelingen, aandacht beter kunnen richten op activiteiten die belangrijk zijn
 - Meer energie, betrokkenheid, engagement
 - Taken worden langer volgehouden



- Belang v. interesses & vooral fit: onderzoek
 - Aantrekking: interests are what get people into jobs
 - Retentie: interests are what keep people in jobs
 - Prestatie: interests are what make people good at their jobs
 - Crafting: interests are what drive people to change aspects of their job
 - mensen gaan op heel subtiele manier kleine wijzigingen aanbrengen in hun takenpakket, bepaalde activiteiten kiezen die aansluiten bij je eigen interesses

INTERESSES: ONTWIKKELING

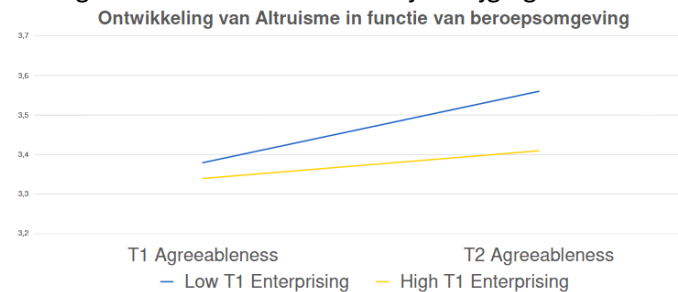
- Stroom v. onderzoek die kijkt nr de ontwikkeling v. beroepsinteresses tijdens de volwassenheid
- “stable individual differences that influence behavior through preferences for certain work activities and work environments.”
 - Nadruk gelegd op stabiliteit → stabiele individuele verschillen tss mensen

A CHANGING AND CHANGE PERSPECTIVE

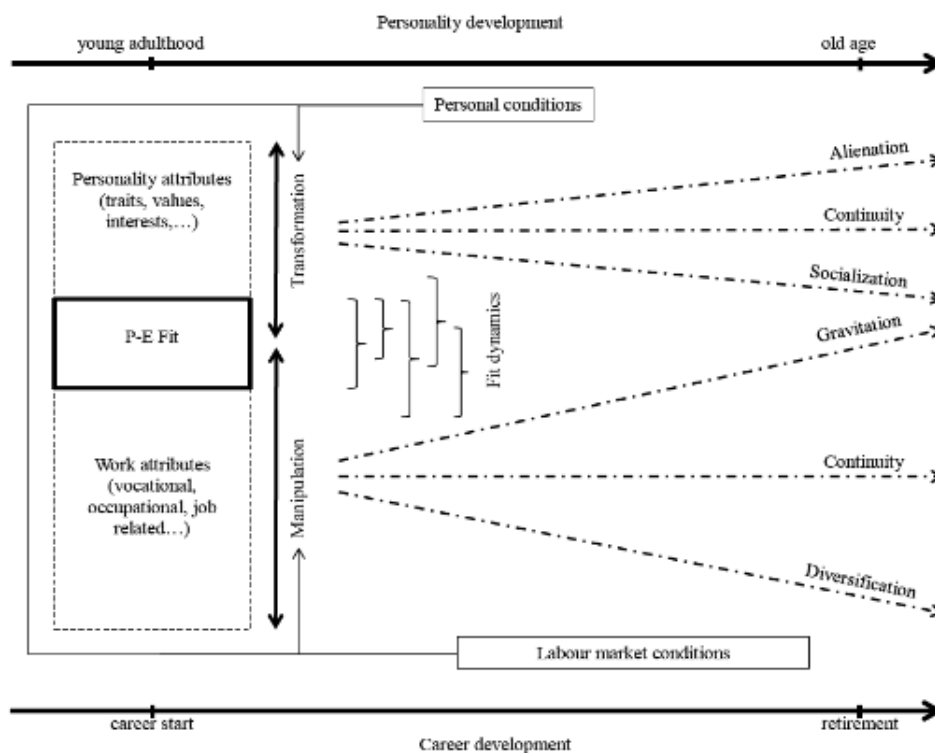
- Meta-analyses: interesses vertonen een hoge mate v. stabiliteit, maar er is toch ook ruimte vr ontwikkeling (gradueel bijstellen of omgooien)
 - Veel evidentie vr stabiliteit: interesses op 21 jaar zijn predictief vr interesses op 50 jaar
- Toenemende evidentie binnen domein v. individuele verschillen vr ontwikkeling doorheen de levensloop

- Persoonlijkheid als voorbeeld: dit evolueert doorheen de volwassenheid
 - Van 22 jaar tot 38 jaar = stijging v. agreeableness → afhankelijk vh type job waarin je zit

- Ondernemende omgeving: minder uitgesproken stijging
- Laag ondernemend: wel duidelijke stijging



- Alternatief perspectief op interesses waarin:
 - Ontwikkeling gezien wordt als een fundamentele eigenschap v. interesses, eerder dan als meetfout
 - Interesse zijn stabiel, maar er is dus ook ontwikkeling
 - Ontwikkeling beschouwd wordt binnen het raamwerk v. Person Environment fit
 - Mate v. congruentie & fit is motor v. interesseontwikkeling



- (1) Persoonlijkheidsontwikkeling & loopbaanontwikkeling zijn fundamenteel aan elkaar gelinkt & ze gaan elkaar beïnvloeden
 - Rechthoek = ontwikkeling
 - Mate v. overlap tss persoonlijke kenmerken & werkgerelateerde kenmerken = P-E fit
 - = mate v. congruentie
- (2) we gaan uit v. veranderingen
 - Transformatie = langs kant vd persoon
 - Manipulatie = langs kant vd werkomgeving

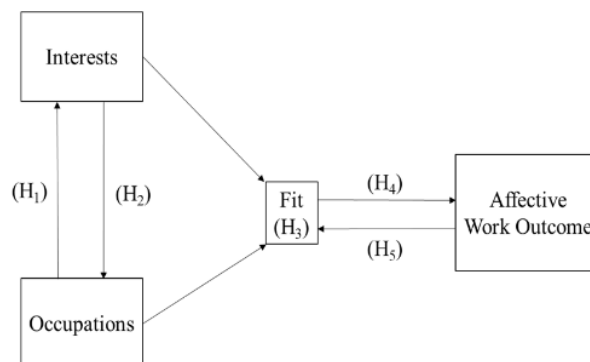
- Deze effecten gaan op elkaar inspelen → om overlap tussen de 2 (mate v. fit) maximaal te krijgen
 - Bv. persoonlijke eigenschappen verschuiven in richting vh werk of omgekeerd

VERANDEREN BEROEPSINTERESSES DOORHEEN DE TIJD?

- Studie over 22 jaar
- Belangrijkste ideeën/principes:
 - (1) Interesses & werkomgevingen ontwikkelen samen doorheen de tijd (transformatie & manipulatie)
 - V. interesses nr omgeving: we kiezen omgevingen die aansluiten nr interesses = gravitatie
 - V. omgeving nr interesses
 - Een job creëert de mogelijkheid om bepaalde activiteiten te doen die de interesse kunnen triggeren. Deze initiële interesse kan vervolgens evolueren nr een volwaardige beroepsinteresse indien deze verder wordt aangemoedigd dr de omgeving & als intrinsiek bevredigend wordt beschouwd
 - (2) P-E fit is de motor vh ontwikkelingsproces
 - Mensen verkiezen een passende omgeving & zijn intrinsiek gemotiveerd om gaps te reduceren tss individuele noden & hetgeen een omgeving hen biedt
 - = Temporal motivation theory
 - Mensen willen overlap tss persoonlijke kenmerken & omgevingskenmerken zo groot mogelijk
 - Ofwel dr de omgeving te veranderen ofwel dr aspecten vh zelf te veranderen
 - Het resultaat is een toenemende mate v. P-E fit over tijd

ONDERZOEKSMODEL

- Resultaat v. wederzijdse impact is dat de fit toeneemt naarmate mensen ontwikkelen doorheen de loopbaan
- Toenames in fit doorheen de tijd zijn gerelateerd aan satisfactie & omgekeerd



ONDERZOEKSDSIGN

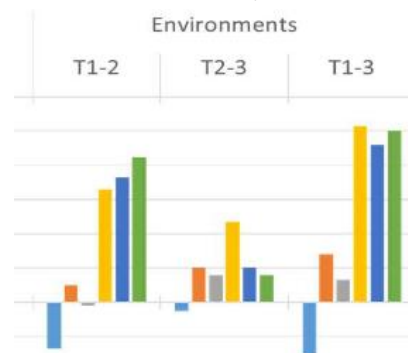
- Longitudinaal → interesses zijn redelijk stabiel dus je hebt veel tijd nodig
- Meetmoment 1 = 1994-1995
- Meetmoment 2 = 2010
- Meetmoment 3 = 2016

RESULTATEN

- Gemiddelde verschillen in interessescores v. mensen doorheen de tijd (1994-2010)
 - Verschuivingen zijn relatief klein
 - Effect sizes zijn klein
 - Er zijn gemiddeld genomen dalingen in een aantal interessedomeinen



- Gemiddelde verschuivingen in omgevingscores
 - Zijn substantieel groter, grote effectgroottes
 - Verschuivingen zijn soms in tegenovergestelde richting van verschuivingen in interessescores
 - Bv. sociale interesse neemt af, maar beroepen worden socialer



- Interessefit doorheen de tijd: we zien een toename

Interest fit			
	1994-2010	2010-2016	1994-2016
Fit	.29	.14	.44

- Vanwaar komt deze toename?
- LDS models (interests & occupations):
 - Significante correlaties tss T1 interesses & verandering in beroepskenmerken (uitgenomen intellectuele interesses)
 - Steun vr hypothese 1 (persoonlijke interesses hebben een invloed op beroepsinteresses)
 - Wnr individuen in bepaalde activiteiten geïnteresseerd zijn (T1), is de kans ook groter dat zij meer geneigd gaan zij om, doorheen de tijd, bijhorende werkomgevingen te zoeken of creëren
 - = gravitatie-effecten
 - Voor I, O & C interesses: omgeving op T1 heeft een significante positieve invloed op daaropvolgende verandering in beroepsinteresses

- Steun vr hypothese 2 (effect v. beroepsomgeving op persoonlijke interesses)
- Kenmerken v. werkomgevingen beïnvloeden individuele interesse scores v. werknemers
- Dus: onder invloed vd beroepsomgeving wordt het interessepatroon verder verfijnd & ontwikkeld
- Veranderingen in interesse fit tussen T1 & T2 zijn positief gerelateerd aan veranderingen in job tevredenheid tijdens de daaropvolgende periode
 - Steun vr hypothese 4 (effect v. fit op jobsatisfactie)
- Jobtevredenheid heeft een significant effect op veranderingen in interessefit
 - Steun vr hypothese 5 (effect v. affective work outcomes op fit)

BESPREKING RESULTATEN ONTWIKKELING

- Inzake de natuur v. beroepsinteresses:
 - Stabiliteit, maar ook verandering
 - Normatieve verandering (gemiddelde verschuiving vr de hele groep) is minimaal
 - Interindividuele verschillen in verandering: het ontwikkelingsverloop is verschillend vr individuen
 - Activiteiten in de job (& veranderingen daarin) voorspellen veranderingen in interesse
 - Dynamisch perspectief op PE-fit
- Inzake implicaties vr de praktijk:
 - “ik ben nu 50 & wil misschien wel eens iets anders” is niet zo gek!
 - Idee v. re-matching, ook binnen 1 organisatie
 - Monitoring v. interesses!

Les 8 – Bedrijfspsychologie

HOOFDSTUK 10: VEILIGHEID, STRESS EN GEZONDHEID

- Uitbreiding op voorbije lessenreeksen (productiviteit, loopbaansucces als uitkomst)
- Nu: uitkomstmaten op mentaal vlak → welbevinden v. werknemers
- Burn-out-boom → afgelopen 5-10 jaar explosie v. gevallen v. burn-out & onwelzijn v. werknemers
 - “niet noodzakelijk meer gevallen, maar meer aandacht ervoor”
 - “wel maatschappelijke evolutie in manier waarop we het werk organiseren & daardoor zijn er meer gevallen v. stress”
- Onderzoek: het is waarschijnlijk een combinatie vd 2 verklaringen → we besteden meer aandacht aan welzijn rond het werk, het taboe rond welzijn op het werk verdwijnt + veranderingen in manier van hoe we het werk organiseren & dit zorgt vr een aantal stressoren
 - Vaak een vervaging v. grenzen tussen werk & thuis → dit kan een extra stressor of risicofactor zijn
- Onderzoek overheid omtrent aantal Belgen dat momenteel niet werkt door stress-gerelateerde problematieken → 28000 Belgen!
- Heel wat problemen waar klinisch psychologen mee te maken krijgen, vinden hun oorsprong vaak in het werkgerelateerd functioneren v. mensen → heeft een grote impact op het leven v. mensen
- Media: vanuit psychologische hoek heeft men het vaak over “veerkracht”

- In de mens zelf zitten een aantal protectieve eigenschappen die ons beschermen tegen stressoren, bv. veerkracht of resilience
- Veel organisaties & mensen kunnen zich aanpassen en kunnen zich herstellen
- Belang v. individuele verschillenmerken in manier waarop ze omgaan met stressoren uit de omgeving
- Voldoende kritische houding hieromtrent is essentieel! → op Google vind je heel wat adviezen rond burn-out, geven vaak “eenvoudige” oplossingen
 - Probeer je dus voldoende te informeren op grond v. wetenschappelijke kennis, hier bestaat nl. massaal veel onderzoek nodig
 - We weten vrij veel over de risicofactoren & over interventies die kunnen helpen
 - We weten ook welke interventies helemaal niet helpen
 - Probeer evidence-based te werk te gaan!
- Klinisch psychologen & bedrijfspsychologen spelen een complementaire rol! → bedrijfspsychologen hebben ervaring met ontleden v. werk & klinisch psychologen hebben veel ervaring met de problemen
 - = interdisciplinair werken
- Naast stressgerelateerde problemen zijn er ook andere problematieken die verwijzen nr mentaal (on)welzijn → imposterfenomeen of oplichterssyndroom
 - Is heel wijdverspreid in de populatie
 - = zeer aandhoudende, pervasieve gevoelens v. mensen die ervan uitgaan dat ze niet goed genoeg zijn vr het werk/studies dat ze doen + grote angst om ‘ontdekt’ te worden & door de mand te vallen
- Ook fysieke gezondheid is belangrijk → reduceren v. arbeidsongevallen, risico op fysieke ongevallen verminderen
 - Hier worden ook vaak bedrijfspsychologen vr aangenomen
- Overheid: discussie over zware beroepen (op welke leeftijd mag je op pensioen?)
 - Goede illustratie vd complexiteit → het is niet evident om hierover te beslissen
 - Er is een verstrengeling tss fysieke kenmerken v.e. job + psychologische kenmerken
 - Bv. chirurg = combinatie v. fysiek zwaar werk (urenlang fijne motoriek) + psychologisch enorm belastend (je mag absoluut geen fouten maken)

POSITIVE EMOTIONS AT WORK

- Bedrijfspsychologen krijgen opdracht om welbevinden in organisaties zo hoog mogelijk te krijgen
- Interesse in positieve emoties vanuit bedrijfspsychologie vanuit 2 redenen:
 - (1) the “business case” for positive emotions
 - Niet altijd eenvoudig als bedrijfspsycholoog om mensen te overtuigen v. bedrijfspsychologie
 - Een vd manieren om te overtuigen = om business case te geven
 - We kunnen aantonen dat een bepaald fenomeen leidt tot een goede uitkomst (meer productiviteit, etc.)
 - Onderzoek: correlatie tussen hoe tevreden mensen zij op het werk & hoe productief ze zijn
 - “happy workers = productive workers”

- (2) Corporate Social Responsibility
 - Duurzaamheid: als maatschappij aanvaarden we het niet meer dat een organisatie vervuilend aan productie doet = het is hun sociale taak om dit niet te doen
 - Als maatschappij verwachten we ook dat bedrijven moeten bijdragen ah welbevinden v.e. bepaalde populatie → omgeving creëren waarin mensen gelukkig kunnen zijn & daardoor gaat populatie ih algemeen gelukkiger zijn
- Meerwaarde v. bedrijfspsychologen bij programma's rond wellbeing/safety
 - Veelheid aan psychologische modellen/theorieën die zorgen vr een beter begrip
 - Inzichten uit psychologie geven ook aanleiding tot doeltreffende interventies
 - Bv. organisatie waarbij men spiegels aan de ingang vd gebouwen plaatst met "who is responsible for safety today" → dit leidde tot een drastische daling v. ongevallen
 - Dit is een voorbeeld v. nudging

GEZONDHEID EN VEILIGHEID OP HET WERK

- Puur kijken nr fysieke gezondheid v. mensen → onderzoek dat aantoonde dat er een aantal factoren die mensen beschermen OF kans kunnen verhogen op ongevallen
- Wat beschermt mensen tegen ongevallen & ziektes op/door het werk?
 - Safety climate: percepties die werknemers hebben omtrent beleid & procedures mbt veiligheid. Wordt veiligheid dr management op de agenda gezet?
 - Is er een klimaat v. veiligheid?
 - Onderzoek binnen gezondheidsinstellingen (bv. ziekenhuizen) → mate v. klemtoon op safety climate kon substantieel verschillen
 - Zo'n klimaat kan in belangrijke mate geïnstalleerd worden dr het management
 - Goed teamwork: voorspeller v. minder ongevallen & fouten
 - Individuele verschilvariabelen: depressie, angst & negatief affect gaan gepaard met lager gebruik v. beschermend materiaal + ook leeftijd is een risicofactor: ongevallen doen zich meest frequent voor bij jonge mannen (15-24jaar)
 - Hier zijn verschillen tss mensen: sommige mensen doen dit consistent & anderen niet
 - Depressie, angst, negatief affect & leeftijd zijn risicofactoren!
 - Leeftijd: jongere mannen scoren vaak hoger op impulsiviteit
 - Werknemers in tijdelijk werk lopen een groter risico op gezondheidsproblemen
 - Bv. in interimjobs

STRESS OP HET WERK

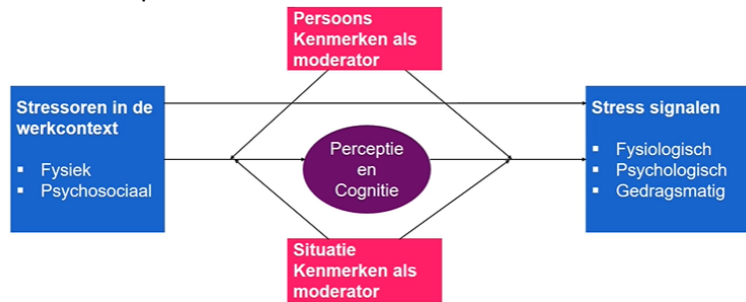
- Psychologische problemen
- We weten dat er een substantiële stijging is v. gerapporteerde stressgerelateerde problemen, maar we weten niet goed waar het aan te wijten is
- Het komt vaak dr een combinatie v. 2 factoren:
 - (1) meer aandacht vr stressgerelateerde problemen + lagere drempel om erover te praten
 - (2) dr manier waarop het werk vandaag de dag georganiseerd is, dit zorgt vaak vr meer risicofactoren vr stress

- Bv. onderzoek nr mentale gezondheid & doctoreren: doctoraatsstudenten zijn een grote risicopopulatie, blijken onder veel stress te staan
 - 32% rapporteerde in 2018 zich ongelukkig & depressief te voelen

WAT IS STRESS

- Er wordt al 100 jaar onderzoek nr gedaan, vanuit versch disciplines
- Cannon (1929): fight or flight reaction → plots met een heel acuut gevaar worden geconfronteerd
 - Ontwikkeld vanuit fysiologie bij dieren
 - Reactie op onverwacht event dat potentieel zeer ingrijpende gevolgen kan hebben
 - Bv. oog in oog met roofdier
 - Ook in werkcontext!
 - Geheel v. fysiologische reacties
 - Pupillen wijder, beginnen beven, bleek worden/rood uitslaan, snellere hartslag
 - Tijd nodig om terug te keren nr baseline → problematisch indien chronisch
 - Niet problematisch als je tijd hebt om terug te ontspannen
 - Wnr stressoren terugkomen op regelmatige tijdstippen, dan worden heel stevige stressreacties iets chronisch
- Hans Selye (1956): distress vs eustress
 - Canadees endocrinoloog
 - Onderscheid tss distress (schadelijke effecten v. job demands) & eustress (spanning ten gevolge v. uitdagende job demands)
 - Niet altijd problematisch om spanning te ervaren → op voorwaarde dat het tijdelijk is & vooral verwijst nr uitdaging
 - Distress: job demands zijn veel te hoog vr de draagkracht vh individu
 - Ontwierp het general adaptation system (GAS) om te beschrijven hoe stressoren een impact kunnen hebben op gezondheid → 3 fasen:
 - Alarm: als reactie op een event, stress hormonen komen vrij
 - Weerstand: hoe men omgaat met stress & dit op aanvaardbare niveaus houdt
 - Uitputting: wnr de hulpbronnen opgebruikt zijn, wnr je opgebrand bent = emotioneel & fysiek volledig op
- Kahn & Byoserie (1992): geïntegreerd model
 - Stressoren in werkcontext (fysiek of psychosociaal) → gaan leiden tot stress signalen
 - Fysiologisch: bv. hartslag
 - Psychologisch: bv. mate waarin je info kan onthouden
 - Gedragmatig
 - Tussen deze 2 zitten mediators → stressoren gaan pas een impact hebben via een aantal mediators
 - Hoe we kijken nr de stressoren & onze overtuigingen erover

- Moderatoren: persoon & situatie



- (A) Stressoren in de werkcontext:
 - Fysieke stressoren
 - Te warm/koud → kan voor spanning & stress zorgen
 - Lawaai: vooral (gepercipieerde) controle over geluid
 - Perceptie v. controle over de stressor is belangrijk
 - In landschapsbureaus (gedeelde grote bureaus waar vaak veel lawaai is) = lage gepercipieerde controle over het geluid
 - Rol stressoren
 - Rol conflict (bv. kwaliteit vs kwantiteit) → iets kwalitatief produceren duurt langer & je hebt dan minder kwantiteit, dit conflict en de onzekerheid hierrond zorgt bij veel mensen vr stress
 - Rol ambiguïteit (wat is 'kwaliteit?') → wanneer is iets 'voldoende goed'?
 - Werkbelasting/role overload
 - Werkbelasting binnen een bepaalde rol is te hoog, je hebt teveel werk
 - Werktempo: vooral gebrek aan controle
 - Bv. lopende band die je moet volgen = weinig/geen controle
 - Vooral perceptie aan controle is ook hier belangrijk!
 - Werkschema: bv. ploegenstelsel (slechte slaapkwaliteit + sociaal leven)
 - Gehinderd sociaal leven: 's nachts werken is overdag slapen
 - Maar sociaal leven is belangrijke protectieve factor tav ervaren problemen op het werk
 - Time rigidity (bv. kloksysteem) → verplicht om prikklok te gebruiken die nauwgezet registreert wnr je binnenkomt & buiten gaat
 - Let op: ook time flexibility heeft een keerzijde → glijdende uren, kan ervoor zorgen dat grens tussen iemands 'werktijd' en privé'tijd' vervaagt
 - Je hebt mensen die hier beter/slechter in zijn & dit onderscheid wel beter kunnen bewaken
 - Interpersoonlijk conflict: belangrijke stressor
 - Bv. je komt niet meer overeen met een collega, er wordt geroddeld, etc.
 - Gestoorde relaties kunnen een zeer grote impact hebben op het welbevinden v. mensen
 - Emotionele arbeid
 - Bv. kelners: er wordt verwacht dat ze altijd vriendelijk zijn & er vrolijk uitzien, maar zij kunnen ook eens een slechte dag hebben → moeten dan verplicht bepaalde emoties tonen/ervaren
 - Work-family conflict: enerzijds bepaalde problemen op het werk die een impact hebben op je privéleven of andersom
- (B) Moderatoren – omgeving
 - Teamwork kan de impact v. stressoren bufferen

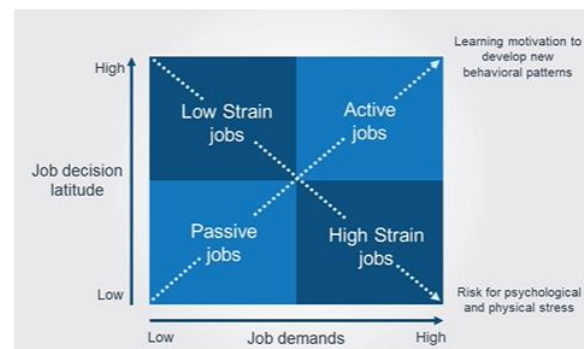
- Sociale steun (zowel in thuisomgeving als op het werk) = belangrijke hulpbron
- Belang v. recovery activities (zie verdieping)
 - Als je bepaalde problemen hebt op het werk, is het belangrijk dat je in je niet-werktijd daar voldoende kan van loskomen
- (C) Moderatoren – persoon
 - TIP: bij het volgende examen, kijk/luister eens goed rond
 - People differ considerably in how they respond to stress at work
 - = interpersoonlijke verschillen
 - Locus of control: internal vs external
 - Sterke interne LOC is negatief gerelateerd aan stress → protectieve factor: je hebt het gevoel v. controle te hebben over mogelijke aspecten die de stress veroorzaken
 - Intern = ervan overtuigd dat ze zelf controle hebben op wat ze meemaken
 - Extern = perceptie dat ze minder controle hebben
 - Hardiness: compound construct bestaat uit verschillende elementen & is vooral bestudeerd bij militair personeel
 - Compound = persoonlijkheidseigenschap die een combinatie is v. verschillende persoonlijkheidstrekken
 - Type A persoonlijkheid (ook compound construct):
 - Ambitie
 - Ongeduldig
 - Irritatie
 - Constant struggle to achieve more in even less time
 - Cannot help getting angry with others who fail to enable them to achieve their almost impossible aspirations
 - Coronary prone personality → Gerelateerd aan een risico vr hart- & vaatziekten
 - = eigenlijk een maladaptieve compound
 - Voorbeeld v.e. empirisch onderzoek: kijken nr effect v. work-family conflict (moeilijkheid om verplichtingen vanuit de werkrol te verzoenen met verplichtingen uit privérol) op ervaren v. burn-out achtige symptomen
 - Job exhaustion (uitputting)
 - Veel work-family conflict = meer uitputting
 - Negatieve impact is sterker vr individuen die een lage emotionele stabiliteit hebben (minder stressgevoelig)
 - Depressie
 - Veel work-family conflict = meer depressie
 - Mensen die voldoende emotioneel stabiel zijn = work-family conflict zal nauwelijks een effect hebben op mate v. depressie
 - Lage emotionele stabiliteit = wel een effect v. work-family conflict op depressie
 - Dus: emotionele stabiliteit is een protectieve factor!

- (D) Uitkomsten v. stress
 - Fysiologisch
 - Chronische activatie v. sympathisch ZS
 - Aanwezigheid v. stresshormonen leidt tot aandoeningen/ziektes
 - Aantasting bloedvaten (minder elastisch)
 - Verstopping bloedvaten
 - Hoge bloeddruk
 - Problemen met vertering
 - Malfunctionerende immuniteit (sneller ziek worden)
- Stress can & does kill directly!
= sneller ziek worden & sneller overlijden
- Gedragmatig
 - Informatieverwerking gaat er (sterk) op achteruit: geheugen, reactietijd, accuraatheid, etc.
 - Stress leidt tot fouten (bv. ook bij dokters, verplegers, etc.)
 - Stress kan ook leiden tot ongezonde gewoontes/copingstijl (voeding, alcohol, etc.)
 - Minder gezond eten, minder bewegen, frequenter alcohol gebruiken
 - Psychologisch: in werkcontext → Burn-out: 3 dimensies (Maslach et al.)
 - Emotionele uitputting
 - Verminderde persoonlijke bekwaamheid
 - Depersonalisatie: omgeving ontmenselijken (bv. verpleegsters met burn-out gaan patiënten niet langer al mensen zien, maar eerder als een nummer)
- Stress can & does kill indirectly!
- Literatuur: “wat is de zin hier nog van?” → je staat niet meer stil bij het pure menselijke karakter v. wat je doet bij een burn-out

PROMINENTE THEORIEËN EN MODELLEN V. STRESS

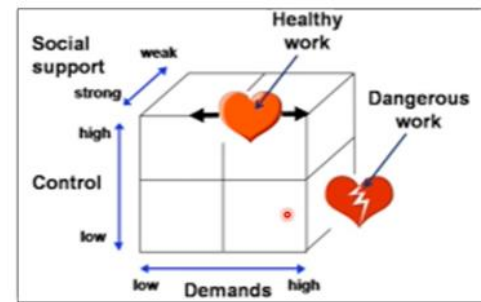
DEMAND-CONTROL MODEL (KARASEK)

- Oud model, maar zeer frequent gebruikt
- Jobomgevingen moet je analyseren volgens 2 fundamentele elementen
 - Job belasting/job demands
 - Decision latitude/mate waarin mensen autonomie & beslissingsvrijheid hebben
- 4 types v. jobs
 - Lage taakbelasting + lage beslissingsvrijheid = passieve jobs
 - Hoge taakbelasting + hoge autonomie = actieve jobs
 - Prototype: manager
 - Hoge taakbelasting + lage autonomie = belangrijke predictor → high strain jobs
 - = belangrijkste aanleiding v. werkgerelateerde stress



UPDATE: DEMAND-CONTROL-SUPPORT MODEL (KARASEK)

- Uitgebreid met 3e dimensie: support = mate v. ondersteuning uit werkomgeving
- Buffer hypothese: de nadelige effecten v. high demands + low control kunnen worden gebufferd wnr er voldoende sociale steun is vanuit de omgeving
- Meest gevaarlijk wnr demands high zijn, wnr de controle laag is & de social support is weak → groot risico op stress vanuit de job!



PERSON ENVIRONMENT (PE) FIT MODEL (FRENCH ET AL.)

- ~mate v. congruentie
- Afstemming tss vaardigheden & capaciteiten enerzijds & jobvereisten en type werkomgeving anderzijds
 - Foute fit kan aanleiding zijn tot stress
- Zowel person-job fit als person-organisation fit
 - Person-job: bv. iemand die eerder angstig is, onzeker is, niet goed om kan met onzekerheid → leidinggevende positie?
 - Misfit kan een belangrijke stressor zijn
 - Kijken nr eigenschappen v.e. persoon & dit linken aan specifieke vereisten in een job
 - Person-organisation: bv. cultuur fit op grond v. waarden (values)
 - Vooral personen matchen aan organisaties → compatibel in termen v. waarden
 - Bv. twegos = gespecialiseerd in evidence based consultancy & gaan mensen screenen op niveau v. person-organisation fit (bv. hoog scoren op innovatie)

HET REDUCEREN EN MANAGEN V. STRESS

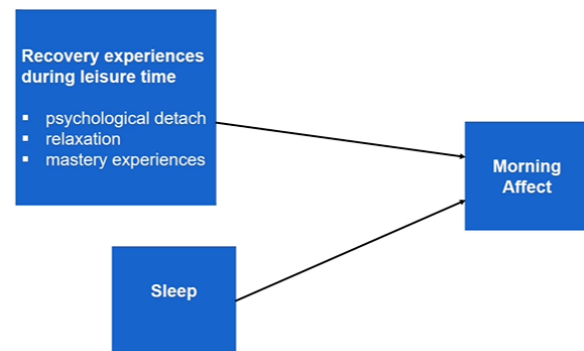
- Primaire interventies: focused on taking stressors away = problem-focused
 - Effectief wegnemen, bv.:
 - Hertekenen v. taakinhoud (teveel taakbelasting wegnemen)
 - Aanpassen v. werkplanning of -ritme
 - Aanpassingen in fysieke werkomgeving, etc.
 - Veranderen vd appraisals v. stressoren via cognitieve restructurering
 - Inspelen op evaluaties v. bepaalde stressoren
 - Mensen op een andere manier leren nadenken over het werk
- Secundaire interventies: focused on people's responses to stress
 - Relaxatie oefening, stress, management training, etc.
 - Mindfulness interventies
 - Mensen die hier kritisch tov staan, maar er is empirisch bewijs dat hier actieve ingrediënten in zitten & kunnen dus effectief positieve effecten opleveren
- Tertiaire interventies: focused on helping people cope with the consequences of stress (= wnr het te laat is)
 - Bv. Employee assistance programs: werknemers helpen om om te gaan met het verwerken v.e. burn-out

HOOFDSTUK 10: VERDIEPING

- Topic v. recovery activities: wat doen mensen in de avond wnr ze thuiskomen om los te komen vd job & te ontspannen?
 - Is fundamenteel om ervoor te zorgen om de volgende dag met nieuwe energie te kunnen gaan werken
 - Weinig empirisch onderzoek nr type v. recovery activities die mensen doen & de effectiviteit ervan
- Wnr ik 's avonds thuis kom na een inspannende dag op het werk,..."
 - Mensen vullen dit verschillend aan
- Uitkomstmaat: "wnr ik 's morgens opsta, voel ik mij..."
 - Vol van energie & klaar OF nog heel erg vermoeid?

ONDERZOEKSVRAAG

- Kijken nr activiteiten in de avond, gedurende vrije tijd
 - Psychologische ont koppeling vh werk
 - Relaxatie
 - Mastery experiences
- Kijken nr impact vd activiteiten op het affect dat men ervaart de volgende ochtend
 - Controleren vr slaapkwaliteit → want dit heeft een zeer belangrijke impact op welbevinden in de ochtend



INLEIDING

- Affective states: hoe we ons voelen
 - Positive affect: actief, energetisch, opgewekt
 - Arousal hoog & positief
 - Negative affect: gespannen, gestresseerd, boos
 - Arousal hoog & negatief
 - Serenity: rustig, ontspannen, comfortabel → lagere activiteitsgraad
 - Arousal laag, maar positief
 - Fatigue: vermoeid, uitgeput → negatieve vorm v. affect
 - Arousal laag & negatief
- Recovery experiences: hoe we herstellen tijdens 'off-job activities'
 - Psychological detachment: onthechting vh werk
 - Het gevoel om weg te zijn vd werk situatie, afstand nemen (mentaal)
 - H1: psychological detachment is negatief gerelateerd aan negatief affect & fatigue de volgende morgen
 - Relaxatie: verminderde activatie vh sympathisch ZS (letterlijk: ontspanning)
 - Uit zich in: lagere hartslag & kleinere spierspanning
 - Via relaxatie-oefeningen, maar bv. ook dr het luisteren nr rustige muziek
 - H2: relaxatie is positief gerelateerd aan positief affect & serenity de volgende morgen
 - Mastery experiences: off-job experiences that provide opportunities for learning/success → ervaringen buiten het werk die mogelijkheden leren om succesvol te zijn of iets nieuws te leren
 - Via sport, het leren v.e. nieuwe hobby, vrijwilligerswerk, etc.

- Dagen de persoon uit/without overtaxing his or her capabilities
 - H3: mastery experiences zijn positief gerelateerd aan positief affect & serenity de volgende morgen
- Slaapkwaliteit:
 - Een nacht slecht slapen is op zich al een 'negative event' die negatief affect kan oproepen
 - Slechte nachtrust verhindert het herstel v. psychologische hulpbronnen
 - Slechte nachtrust leidt tot negatieve verwachtingen in de morgen (appraisals) & deze anticipatie ("ik ga mij niet kunnen concentreren") leidt tot negatief affect (& minder positief affect)
 - H4: slaapkwaliteit is positief gerelateerd aan positief affect & serenity
 - H5: slaapkwaliteit is negatief gerelateerd aan negatief affect & fatigue
- Controlevariabelen
 - Affect vd vorige dag
 - Daily hassles tijdens de avond (uitdagingen & mogelijke kleine stressoren die los staan vh werk)
 - Bv. problemen met kinderen
 - Duur vd slaap (hoeveel uur heb je geslapen?)
 - Trait affect (stabiele verschillen tss mensen in ervaren v. affect)
 - Je hebt mensen die van nature uit veel positief/negatief affect gaan ervaren
 - Geslacht/leeftijd/leiderschapspositie (type job)

METHODE

- Participanten/design
 - Finale SP: N = 166 werknemers uit publieke dienstverlening
 - Metingen tijdens 5 opeenvolgende werkdagen
 - = heel intensief onderzoek
- Voorbeeld meetinstrument: recovery experiences

Bedtime measures

- recovery experiences
- daily hassles

Morning measures

- sleep quality
- sleep duration
- morning affect

Recovery Experience Items	
Measure	Items
Psychological detachment	Tonight, I forgot about work. Tonight, I did not think about work at all. Tonight, I distanced myself from my work. Tonight, I got a break from the demands of work.
Relaxation	Tonight, I kicked back and relaxed. Tonight, I did relaxing things. Tonight, I used the time to relax.
Mastery experiences	Tonight, I took time for leisure. Tonight, I learned new things. Tonight, I looked for intellectual challenges. Tonight, I did things that challenge me. Tonight, I did something to broaden my horizons.

- Analyses
 - Zowel between-person als within-person variabiliteit
 - In deze studie: focus op within-person
 - Percentage vd variabiliteit die zich op within-person bevindt → substantiële verschillen binnen personen in affect over de tijd heen
 - Positive affect: 46,7%
 - Negative affect: 84,3%
 - Serenity: 51,4%
 - Fatigue: 57,9%

- Resultaten: zie tabel
 - Er worden telkens 3 modellen getoetst
 - 1^e model vr positief affect: er wordt enkel gekeken nr leeftijd, geslacht, land & positie in de job
 - = controle model
 - 2e model: day-level controls = impact vd daily hassels, duur v. slap
 - 3e model: recovery experiences (detachment, relaxations & mastery experiences) & sleep quality

METHODE

Resultaten: Vb.: Multilevel resultaten voor Positief Affect

Table 2

Multilevel Estimates for Models Predicting Morning Positive Activation

Variable	Null model			Model 1			Model 2			Model 3		
	Estimate	SE	t	Estimate	SE	t	Estimate	SE	t	Estimate	SE	t
Intercept	2.925	0.056	52.23	2.533	0.258	9.82	2.543	0.253	10.05	2.533	0.252	9.92
Gender				0.031	0.117	0.26	0.041	0.115	0.36	0.039	0.115	0.34
Age				0.006	0.005	1.20	0.005	0.005	1.00	0.006	0.005	1.20
Country				0.073	0.121	0.60	0.075	0.119	0.63	0.065	0.118	0.55
Position				0.045	0.124	0.36	0.033	0.122	0.27	0.043	0.121	0.35
M1 Trait positive activation				0.563	0.085	6.62***	0.555	0.093	5.97***	0.555	0.092	6.85***
Positive activation previous morning							0.026	0.055	0.47	0.026	0.053	0.49
M2 Daily hassles							-0.137	0.104	-1.32	-0.048	0.102	-0.45
Sleep duration							0.175	0.026	6.73***	0.133	0.027	4.93***
Detachment										0.038	0.039	0.97
Relaxation										0.049	0.035	1.47
M3 Mastery experiences										0.079	0.036	2.22*
Sleep quality										0.196	0.045	4.31***
-2 × Log (lh)			927.574			883.049			840.207			814.379
Difference of -2 × Log						44.525***			42.842***			25.828***
df						5			3			4
Level 1 intercept variance (SE)		0.275 (0.023)			0.275 (0.023)			0.242 (0.020)			0.221 (0.019)	
Level 2 intercept variance (SE)		0.385 (0.056)			0.264 (0.042)			0.263 (0.041)			0.268 (0.041)	



* $p < .05$. *** $p < .001$.

- Belangrijkste boodschap: elke vorm v. recovery experience heeft een impact op de mate v. ervaren affect
 - Welke activiteiten we doen na de job heeft wel degelijk een impact op de mate v. affect de volgende ochtend
- Verschillende types v. recovery activiteiten hebben versch uitkomsten → maar hier werd geen duidelijk patroon in gevonden, dus er kan nog niet gezegd worden welke de beste recovery experience is

H#	Hypothesis	Supported?
1	Psychological detachment' is negatief gerelateerd aan negatief affect en 'fatigue'	Ja
2	'Relaxation is positief gerelateerd aan positief affect en 'serenity'	Ja, maar enkel voor 'serenity'
3	Mastery experiences zijn positief gerelateerd aan positief affect en 'serenity'	Ja, maar enkel voor positief affect
4	Slaapkwaliteit is positief gerelateerd aan positief affect en 'serenity'	Ja
5	Slaapkwaliteit is negatief gerelateerd aan negatief affect en 'fatigue'	Ja

- Meerwaarde v. dit soort onderzoek: biedt een kader om nr verschillende types v. recovery activiteiten te kijken + verschillende effecten op affect verder onderzoeken

DISCUSSIE

- Research contributions:
 - Empirisch bewijs vr de stelling dat recovery experiences ertoe doen
 - Dwz dat ze een effect hebben de volgende morgen
 - Niet alle recovery experiences zijn gelijk → differentiële effecten
- Beperkingen:
 - Enkel subjectieve metingen v. recovery ervaringen & slaapkwaliteit

- Dit kan gekleurd zijn
 - Objectieve maat: hersenactiviteit tijdens de slaap meten?
- Meting v. slaapkwaliteit op zelfde moment als (subjectieve) meting v. affect in de morgen
 - → confounded?
- Generaliseerbaarheid nr andere beroepsgroepen?

Les 9 – Bedrijfspsychologie

STRATEGIE EN STRUCTUUR

- Niet primair in domein van bedrijfspsychologie!
 - Vooral op niveau van organisatie, niet over individuele werknemers
- Meest gebruikte voorbeelden: Nokia
 - 20 jaar geleden: “wie heeft dit toestel?” → populariteit v.h. toestel was illustratief v. marktaandeel v. Nokia
 - We zien in de cijfers dat dit marktaandeel bijzonder sterk gedaald is → dit soort casussen worden nog steeds gebruikt om te wijzen op het belang v.e. goede strategie v. het overleven v.e. organisatie
- Wanneer men vraagt aan toenmalige managers waar het is misgegaan: “eigenlijk hebben we als management niets verkeerd gedaan, maar om de één of andere reden hebben we toch verloren.”
 - “they missed out on learning, they missed out on changing and thus they lost the opportunity at hand to make it big. Not only did they miss the opportunity to earn big money, they lost their chance of survival.”
 - Dit bedrijf heeft te weinig geïnvesteerd in verandering en nagedacht hoe ze moeten omgaan met veranderingen in markt, hierop inspelen, leren, etc.
 - = gebrek aan goede strategie → ze waren onvoldoende innovatief
- “strategie” heeft vaak een negatieve connotatie
 - ‘strategisch nadenken’: vaak bijklank dat je dan niet het beste voorhebt v. mensen
 - Maar dit hoeft geen negatieve bijklank te hebben, want strategie is noodzakelijk om competitief te blijven
 - Theorieën om strategie gaan wel heel vaak terug op oorlogsvoering, v. een stuk terug te brengen tot een aantal historische roots
 - “strategy is a concept embedded in the study of war”
 - Bv. Macchiavelli, ‘il principe’: één v. eerste personen die idee v. strategie binnen een organisatie schreef → greep vaak terug n. casussen v. oorlogsvoering

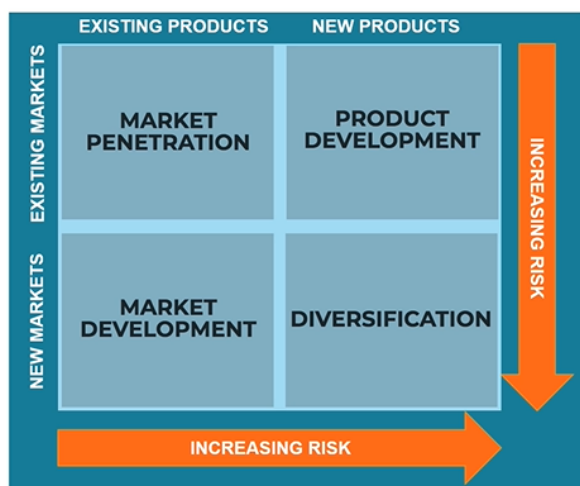
STRATEGIE?

- “a concern of organisational leaders with the future & with the goals of the organization.”
 - Bepaalde bezorgdheid v. leiders binnen organisaties omtrent de doelstellingen & toekomst v. organisaties
 - Men is verplicht om hierover na te denken, welke richting willen we uit met deze organisatie & welke concrete doelen willen we bereiken
- Hebben v.e. goede strategie = essentieel om te overleven & om succesvol te zijn → winnen vs. verliezen
 - = omwille v. competitie
- Heel veel bedrijven functioneren de dag v. vandaag in een competitieve omgeving, zelfs voor non-profit organisaties!
- Strategie is een reactie op een bepaalde omgeving & vooral veranderingen in die omgeving
 - Corona: gigantische veranderingen in de omgeving, organisaties gaan bewust een andere strategie toepassen
 - Belangrijk om te weten wat omgeving inhoudt, welke trends & evoluties er spelen en hierop ingaan met organisatie

- Strategie beïnvloedt andere aspecten v. organisaties: organisatiestructuur & organisatiecultuur
 - Keuzes die we maken op strategisch niveau (niet primair dr bedrijfspsychologen) hebben wel een impact op andere domeinen in de organisatie (cruciale factoren vr bedrijfspsychologen)

HISTORISCH PERSPECTIEF

- 1950: Philip Selznick: SWOT-analyse
 - Strengths: waar de organisatie op dit moment goed in is
 - Weaknesses: waar de organisatie op dit moment niet goed in is
 - Opportunities: factoren die ervoor zorgen dat organisatie groeit (ook externe factoren)
 - Threats: factoren die het succes vd organisatie in de toekomst bedreigen (ook externe factoren)
 - Zeer populaire manier vr managers om op een relatief beperkte termijn een analyse te maken v.e. team/organisatie/departement
- Ansoff: Product Mission Matrix
 - Dr bedrijfspsychologen die zich bezig houden met consumentenpsychologie wordt het heel vaak gebruikt
 - 2 strategische keuzes die organisaties kunnen maken in bv. uitbouwen v. klantenbestand
 - (1) wat gaan we doen met productgamma: existing products vs. new products
 - (2) afzetmarkt: gaan we ons richten op bestaande markten of op zoek nr nieuwe afzetmarkten (nieuwe potentiële consumenten)



- (A) veilige strategische keuze: richten op bestaande producten + op bestaande markten (mensen die je nu al kan bereiken) = market penetration
 - Bv. reclamestrategie op een andere manier aanpakken of prijsbeleid uitvoeren, met bestaande producten beter proberen presteren bij bestaande populaties
- (B) producten bij dezelfde consumenten aanbieden + nieuwe producten aanbieden = product development
 - Bv. streamingdiensten die dezelfde populaties targetten, maar verschillende producten ter beschikking stellen
- (C) bestaande producten verkopen bij nieuwe markten = market development
 - Bv. bestaande producten exporteren
- (D) nieuwe producten maken + aanbieden aan nieuwe markten = diversificatie
 - = meest risicovolle optie

STRATEGIE? DIVERSE PERSPECTIEVEN

- Management By Objectives (MBO) (Peter Drucker)
 - Strategie v. organisaties laten afhangen v. stellen van heel duidelijke & concrete doelstellingen
 - “clear objectives are a means of ensuring survival & success.”

- Begint met doelstellingen op niveau v. organisatie → vertalen nr doelstellingen vr individuele afdelingen → specifieke doelstellingen vr individuen binnen diensten
- Onderzoek: cruciaal om voldoende duidelijke objectieven te stellen + ook cruciaal om vooruitgang te monitoren
 - Als je niet weet in welke mate je objectieven bereikt worden en je geeft geen feedback, dan is het vele moeilijker om ze te bereiken
 - Dus niet enkel evaluaties op het einde vd rit, maar ook voldoende tussentijdse metingen (monitoren)
- Bounded rationality perspectives = tegenbeweging tegen andere perspectieven die uitgaan v. heel rationele besluitvorming
 - Geeft illusie dat heel veel strategische beslissingen puur rationeel zijn, maar besluitvorming is dat niet altijd!
 - Real-life besluitvorming is verre v. rationeel
 - Er zijn grenzen aan rationaliteit v. strategische besluitvorming
 - Incorrecte informatie, misinterpretatie v. informatie, persoonlijke belangen, etc.
 - Bv. experts die aan strategische besluitvorming moeten doen over corona met maar heel beperkte info of incorrecte info
 - Besluitvorming is deels random of irrationeel = garbage can model of decision-making
 - Vuilnis instoppen in beslissingsproces = geen goede output
- Economic perspectives on strategy (Michael Porter)
 - Strategie moet afhankelijk zijn vd omgeving (een bepaalde sector/markt) waarin een organisatie ingebed zit
 - Porter onderscheidt 3 potentieel economisch gezien succesvolle strategieën
 - Product differentiatie: ervoor zorgen dat jouw product anders is dan dat vd concurrenten of perceptie creëren dat je product anders is
 - Bv. campagne v. M&M's: communiceerden heel erg dat dit de enige snoepjes waren die niet in je handen smelten, maar wel in je mond (is objectief gezien niet zo), men wil mensen overtuigen dat hun product over andere kenmerken beschikt
 - Markt segmentatie: verschillende segmenten v.e. bepaalde markt gaan benaderen, 1zelfde product op verschillende manier aan de man te brengen aan verschillende doelpopulaties door telkens verschillende kenmerken te belichten
 - Prijsbeleid: zowel hoge als lage prijzen kunnen effectief zijn, producent met laagste prijs is niet altijd het meest succesvol
- Resource-based view of strategy
 - Richten op resources/hulpmiddelen/hulpbronnen v.e. organisatie
 - Unieke resources: kennis, technologie, werknemers, cultuur, etc. verzekeren organisationeel succes
 - Werknemers: human capital v.e. organisatie kan echt een competitief voordeel opleveren
 - Resources voldoen aan 4 kenmerken: VRIN characteristics
 - Valuable: dragen bij tot een competitief voordeel
 - Rare: ze moeten schaars zijn & al zeker bij concurrenten
 - Imperfectly imitable: moeilijk om ze te imiteren
 - Not easily substitutable: niet makkelijk zomaar te vervangen dr iets anders

- Emergent process of strategy making
 - = school v. theoretici die beargumenteren dat strategie iets moet zijn dat fluide is: dat ook continu moet evolueren
- Cognitive perspectives
 - Leggen de nadruk op een aantal cognitieve processen bij het formuleren v.e. strategie
 - Bv. door onderscheid te maken tussen 3 fasen:
 - Probleemidentificatie
 - Genereren v. alternatieven (strategieën)
 - Selectie v. strategie
- Strategie als revolutie
 - Idee dat strategie-ontwikkeling gepaard moet gaan met een revolutie binnen de organisatie
 - “Seek out the old and smash it”: al wat voorbijgestreefd is moet vernietigd worden
 - Proberen vervangen dr nieuwe figuren, nieuwe concepten, etc.
 - Bij sommige marketingspecialisten is die revolutie dus echt noodzakelijk vr een organisatie die het moeilijk heeft

STRUCTUUR

- Als wetenschapper & microbioloog een organisatie onder de loep nemen en gaan kijken nr de essentiële bouwstenen die nodig zijn vr een organisatie
- Metafoor (zie slides): vertelt hoe een organisatiestructuur tot stand komt = een organisch & geleidelijk proces
- Vaak merkt men dat structuur ook een negatieve bijklank heeft
 - Media: “herstructureren”, veel mensen moeten op zoek nr nieuwe jobs
 - Bedrijfspsychologen houden zich hier vaak mee bezig: groepen vormen in organisaties op een zo efficiënt mogelijke manier
- Boek: organisatiestructuren v. Mintzberg

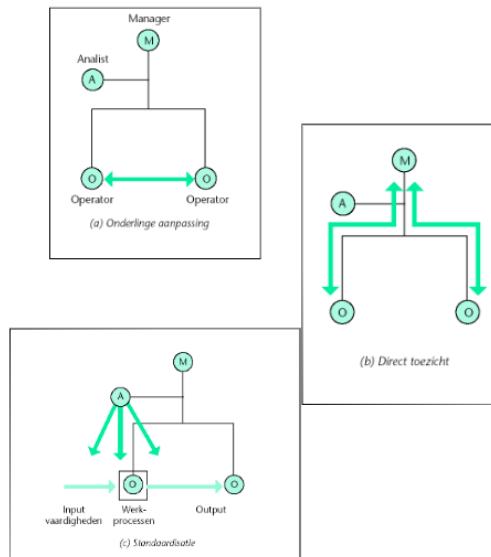
STRUCTUUR? KERNIDEEËN UIT MINTZBERG

- Definitie: een organisatiestructuur beschrijft de manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld & de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd

BASISPRINCIPES: DE COÖRDINATIEMECHANISMEN

- Hoe worden individuele taken v. medewerkers gecoördineerd?
 - Bv. met medestudenten moeten werken aan groepstaak: je moet een aantal taken vervullen samen met verschillende medewerkers (= mini-organisatie), je moet de taken verdelen + uitvoering vd taken moet worden gecoördineerd & afgestemd worden
- (1) onderlinge aanpassing:
 - Coördinatie via informele communicatie (bv. mondelinge afspraken)
 - Controle in handen v. zij die het werk uitvoeren
 - Zowel in allereenvoudigste als in uiterst complexe organisaties
- (2) direct toezicht:
 - 1 persoon neemt de verantwoordelijkheid vr het werk v. anderen op zich, geeft hen instructies & bewaakt de uitvoering v. werkzaamheden
 - 1 persoon geeft dus instructies aan de operatoren
- (3) standaardisatie:

- De coördinatie of afstemming v. werkzaamheden heeft plaatsgevonden nog vr het werk wordt uitgevoerd
- Op één of andere manier weet iedereen wat van hem/haar verwacht wordt
- Standaardisatie v. werkprocessen: de inhoud v. werk is gespecificeerd
 - Adhv een aantal tools: bv. een heel uitgebreide functieomschrijving
 - Standaardisatie v. output: de resultaten vh werk zijn gespecificeerd
 - Standaardisatie v. vaardigheden & kennis: het soort training dat vereist is, heel duidelijk speciëren
 - Mensen selecteren op grond v. doorgedreven training/opleiding & als gevolg daarvan zal er weinig afstemming nodig zijn



BASISPRINCIPES: HET FUNCTIONEREN VD ORGANISATIE IN KAART BRENGEN

- Het organigram: ontstaat dr versch posities die bestaan in een organisatie
 - Welke posities bestaan er in de organisatie?
 - Hoe zijn deze posities tot eenheden gegroepeerd?
 - Hoe verloopt de stroom v. formeel gezag tussen eenheden?
 - Brengt direct toezicht in kaart
- Het sociogram (complementair):
 - Hoe verloopt de informele communicatie binnen een organisatie?
 - Wie praat met wie binnen een organisatie?
 - Brengt onderlinge aanpassing in kaart
- Deze 2 komen niet noodzakelijk overeen → biedt interessante inzichten

BASISPRINCIPES: HET ONTWERPEN V. INDIVIDUELE POSITIES: 3 ONTWERPPARAMETERS

- Ontwerpparameters = ontwerpen v. individuele posities & individuele jobs
- (1) taakspecialisatie vs. taakverruiming
 - Uit hoeveel taken moet een bepaalde positie in de organisatie bestaan & hoe gespecialiseerd moet elke taak zijn?
 - 2 dimensies: reikwijdte (horizontaal) & diepte (verticaal)
 - Horizontale taakspecialisatie: uit hoeveel verschillende deeltaken bestaat het werk
 - Idee achter sterke horizontale specialisatie (weinig versch deeltaken): herhaling neemt toe, waardoor productie efficiënter & uniformer wordt
 - Te sterk gespecialiseerd werk wordt monotoon & vervelend

- Verticale taakspecialisatie: hoeveel controle heb je over de verschillende aspecten v.e. taak?
 - Bij verticale specialisatie wordt de uitvoering v.h. werk gescheiden v.d. zeggenschap & controle daarover (je hebt uitvoerders & andere mensen die nadenken over hoe je het moet uitvoeren)
 - = vanuit pessimistische mensvisie: uitvoerders (enkel capabel om het uit te voeren) & denkers
 - Idee achter sterke verticale specialisatie: een bredere visie (dan deze waarover de uitvoerder beschikt) is nodig om te kunnen bepalen hoe het werk moet worden gedaan
 - Verticaal gaat over de beslissingsruimte die je hebt
- Klopt dit wel?
- Sterke specialisatie creëert uitdagingen op vlak v.:
 - Communicatie & coördinatie
 - Intrinsieke motivatie (skill utilization, skill development, zelfontplooiing) = beperkt als je een sterke taakspecialisatie hebt
- Horizontale taakverruiming: werknemers voert veel verschillende taken uit, die samenhangen met de productie v. goederen & diensten
- Verticale taakverruiming: de werknemers voert meer taken uit & krijgt tegelijkertijd zeggenschap & controle over zijn werk
 - Bv. groep arbeiders krijgt bevoegdheid om te beslissen hoe werk wordt ingepland & verdeeld
- Taakverruiming & productiviteit = trade-off

Taakverruiming en productiviteit: Trade-off (Mintzberg)



- (2) gedragsformalisatie
 - In welke mate moet het werk v. iedere positie gestandaardiseerd/geformaliseerd zijn?
 - Methode: functiebeschrijvingen, checklists, arbeidsreglement, etc.
 - Doel: gedrag v. mensen reguleren om:
 - Uniformiteit te bevorderen (bv. nr klanten of nr patiënten toe)
 - Gedrag voorspelbaar te maken
 - Gedrag controleerbaar te maken
 - Bureaucratie: organisatie waar mate v. gedragsformalisatie heel hoog is
 - Veel standaardisatie + veel instrumenten om werk v. mensen heel nauw af te bakenen



- (3) Training & indoctrinatie
 - Welke vaardigheden & kennis zijn vr iedere positie vereist?

- Training: proces waarlangs werknemers vr het werk vereiste vaardigheden & kennis worden aangeleerd, VOOR indiensttreding, maar ook nadien (vormingsdagen)
- Indoctrinatie/socialisatie: proces waarlangs de waarden & normen v.e. organisatie worden overgebracht op de organisatieleden, kan zowel formeel (via introductiesessies) als informeel, heeft vaak te maken met de cultuur v.e. organisatie

BASISPRINCIPES: HET ONTWERPEN VD SUPERSTRUCTUUR

- Hoe moeten individuele posities tot eenheden worden gegroepeerd? Hoe moeten de eenheden samenwerken
 - = gaat over vormen v.e. organigram
- Waarom groeperen?
 - Posities binnen eenheden kunnen gemeenschappelijke middelen delen
 - Er ontstaan gemeenschappelijke prestatieingen
 - = makkelijker te stimuleren
 - Stimuleert wederzijdse aanpassing = frequent informeel contact, wat coördinatie dr onderlinge aanpassing stimuleert
- Op basis waarvan groeperen?
 - Indeling nr kennis & vaardigheden
 - Indeling nr werkproces & functie
 - Indeling nr tijd
 - Indeling nr output/product
 - Indeling nr klant
 - Indeling nr geografisch gebied
 - Kan gecombineerd worden: binnen elke geografisch gebied ook indeling nr werkprocessen & functies

Les 10 – Bedrijfspsychologie

GASTLES: DE IMPACT VAN REFLECTIE OP DE WERKVLOER

= impact op prestaties & welzijn v. mensen op de werkvloer

DEEL 1: WAT IS REFLECTIE?

- Reflectie is niet nieuw! Is al veel langer in onze maatschappij aanwezig, bv. binnen pedagogische wetenschappen
- Dewey, 1933: “we do not learn from experience. We learn from reflecting on experience.”
 - Niet ervaring op zich doet ons leren, maar wel door na te denken over de ervaring wordt het een leerervaring
- Voorbeeld: dr covid-19 valt je volledige studieplanning in water. Het gevolg is dat je enorm veel stress hebt over de komende examenperiode. Daardoor heb je de taken die je moest maken niet op tijd ingediend.
 - Reflectie kan een tool zijn om je eigen fouten & uit je successen
 - Reflectie: wie is betrokken in de situatie? Welke acties stelde ik? Welke acties stelde ik niet? Welke acties wil ik stellen in de toekomst?
 - Reflecteren = nadenken over eigen gedrag binnen een situatie uit het verleden
- Er wordt binnen organisaties weinig aandacht gegeven aan reflecties
 - Artikels: we moeten reflecteren, want het is een strategische zet & het zal onze prestaties verbeteren
 - Langs de andere kant is het altijd druk op het werk & je baas zal niet zomaar zeggen “denk maar eens een halfuur na”, het lijkt tijdsverlies te zijn & daarom wordt het niet vaak toegepast
 - Maar het kan wel degelijk waardevol binnen een werkcontext!

REFLECTIE TOEGEPAST OP DE WERKVLOER

- Bill Gates: doet 2x per jaar een ‘think week’, zondert zich helemaal af om te reflecteren, binnen zo’n think week had hij internet explorer ontwikkeld
- Jeff Weiner (CEO van LinkedIn): hij reflecteert dagelijks, vind het belangrijk om goed te presteren = reflectieblokken

EMPIRISCH BEVESTIGD

- Definitie: “actively analyzing past behavior & evaluating the contribution of its components to performance outcomes.”
 - Er is een situatie gebeurd in verleden & je gaat die kritisch analyseren (wat was mijn gedrag? Welke componenten waren er aanwezig in die situatie? Wat was de uitkomst van die situatie?)
- Derue: Reflectie = sleutelproces van learning agility → veerkrachtigheid & flexibiliteit in je leren
 - Reflectie wil je doen leren! Dr reflectie willen we mensen op de werkvloer leersituaties laten ervaren
 - Tool die onmiddellijk toepasbaar is op de werkvloer
- In leger: soldaten laten reflecteren over falen & successen binnen verschillende opdrachten → maakt hen effectiever
- Derue: leiderschapontwikkeling: reflecteren is goed om leiderschapscapaciteiten te ontwikkelen

- Reflectie is niet gelijk aan ruminatie (piekeren)
 - = maladaptieve ongestructureerde reflectie
- Reflectie = intentioneel & systematisch

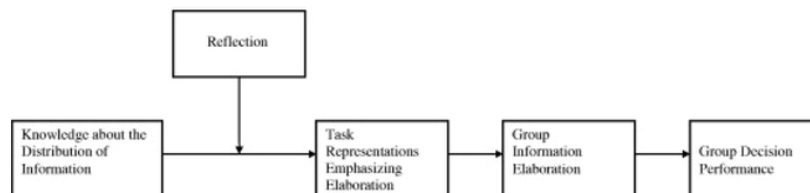
DEEL 2: UITKOMSTEN V. REFLECTIE

IMPACT V. REFLECTIE: COGNITIE

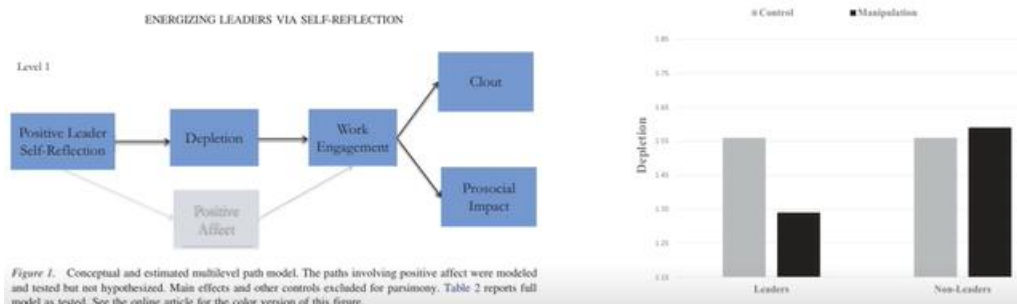
- Reflectie zorgt ervoor dat je prestaties op de werkvloer verbeteren!
- Studie 1, Distefano et al.: positieve impact v. reflectie op informatie retentie
 - Mensen verschillende wiskundepuzzels laten maken & konden kiezen of ze gingen reflecteren over hun strategieën of nog verder puzzels maken → reflectie vs ervaring
 - Resultaat: wnr mensen kiezen vr reflecteren wordt hun prestatie beter dan mensen die kiezen vr een extra ervaring
 - Onthouden v. info is beter bij mensen die reflecteren
- Studie 2, Anseel et al.: positieve impact v. reflectie op taak effectiviteit → postbakoefening: simulatie waar je mails binnen krijgt & je moet kiezen welke mails je eerst beantwoordt, etc. zoeken nr een effectieve manier om er mee om te gaan
 - Mensen die reflecteren gaan de oefening op een meer effectieve manier aanpakken

IMPACT V. REFLECTIE: INTERPERSOONLIJK GEDRAG

- Bv. groepsbeslissingen
- Studie 1, Ginkel: positief effect v. reflectie op de effectiviteit v. groepsbeslissingen
 - Wnr je mensen laat reflecteren = betere groepsbeslissingen → group decision performance stijgt
 - Is handig vr groepswerken!



- Studie 2
 - Aan leidinggevendenden gevraagd om 3 positieve kenmerken v. zichzelf op te schrijven als leider = positive leader self reflection
 - Leaders die positief reflecteren over zichzelf, zullen minder sociale uitputting hebben (depletion) → dit zorgt vr work engagement → dit zorgt dat hun leiderschapsimpact & prosociale impact verhoogt
 - Vermindering v. uitputting heeft een effect op prosociaal gedrag
 - →overgang nr welzijn!



IMPACT V. REFLECTIE: WELZIJN

- Studie 1, Claus et al.: reflectie vermindert vermoeidheid & emotioneel uitputting
 - Onderzoek nr invloed v. reflectie op vermoeidheid & emotionele uitputting v. zorgkundigen
 - Zorgkundigen zijn vaak overbelast & reflectie zou hen daarbij kunnen helpen
 - Figuur: over de tijd heen zie je dat mensen in de interventiegroep (reflectie) minder mentale uitputting hebben + je ziet hetzelfde vr fysieke vermoeidheid over de tijd heen
 - is zeker interessant binnen de huidige context!

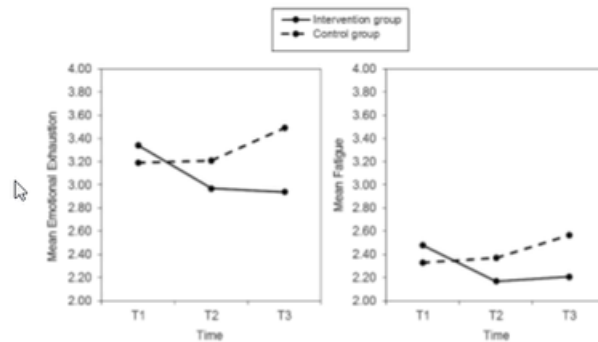


Figure 1. Development of means of emotional exhaustion and fatigue for the intervention and control groups cross pre (T1), post (T2), and follow-up (T3) measurements.

- Caregivers tijd geven om te reflecteren = ze gaan zich beter voelen
- Studie 2, Bono: reflectie vermindert stress, fysieke & mentale klachten
 - Mensen positief laten reflecteren (gericht op positieve resultaten & successen) = minder stress, mentale & fysieke klachten
 - Figuur: dit zie je aan de significantietekens

Effects of the Positive Reflection Intervention on Stress and Health*

Variables	Evening Stress	Evening Systolic Blood Pressure	Physical Complaints	Mental Complaints	Work Detachment
Intervention period	-.16** (.08, 21.60)	0.99 (.81, 1.23)	-.07** (.03, 2.46)	-.07* (.03, -2.26)	.06 (.07, 0.89)
Intervention completed	-.07** (.03, -2.43)	.36 (.42, 0.86)	-.11** (.02, -4.61)	-.04** (.01, -2.75)	.06* (.03, 2.22)

* Values are unstandardized HLM coefficients (s.e., t). n = 61 participants; 773–838 observations, df = 60, 771–836. "Intervention period" is the comparison of study days 1–7 (preintervention) to days 8–15 (intervention period). "Intervention completed" is the comparison of days when individuals actually completed the intervention to days when they did not.

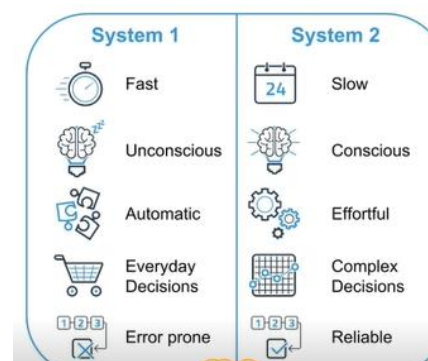
* p < .05
** p < .01

DEEL 3: WERKINGSMECHANISME

- Hoe heeft reflectie een effect?

2 MOGELIJKE ROUTES OM PRESTATIE TE BEÏNVLOEDEN

- (1) Reflectie zorgt voor een shift v. systeem 1 nr systeem 2
 - Leestip: thinking fast & slow
 - Kahneman: psycholoog die ene nobelprijs wonen vr deze theorie
 - Systeem 1 = onbewuste, automatische, gebruik je dagdagelijks & kost weinig energie
 - Vergt niet veel cognitieve capaciteit, je moet er niet veel over nadenken
 - Systeem 2 = intentioneel & bewust, moet je energie insteken, vergt inspanning



- Voorbeeld: je bent geslaagd vr al je examens & je wil dit volgend jaar ook → best om hier bewust over na te denken, op te schrijven wat je gedragingen waren = shift v. automatisch denken nr doelbewust denken
- ~cognitie
- (2) reflectie zorgt vr een verhoging v. self-efficacy
 - = geloof in je eigen kunnen
 - Als je elke dag reflecteert over wat je goed kan = stijging v. self-efficacy = meer motivatie om beter te presteren
 - Verhogen v. self-efficacy is ook positief vr het welzijn vd persoon!

EXAMENVRAAG

- (1) Reflectietaken kunnen binnen een organisatie gebruikt worden als interventie om prestaties te verbeteren. Wat is een mogelijke theorie om het onderliggende proces v. reflectie op prestatie te verklaren?
- a. Reflectietaken zorgen vr een shift v. bewuste nr onbewuste denkprocessen
 - b. Reflectietaken zorgen vr een shift v. onbewuste nr bewuste denkprocessen
 - c. Reflectietaken zorgen vr het toepassen v. bewuste & onbewuste denkprocessen
 - d. Reflectietaken zorgen vr stabiliteit vh geloof in eigen kunnen

(Antwoord: B)

→ heeft vermeld in de les dat deze vraag op het examen zal komen!

DEEL 4: IN DE PRAKTIJK

(1) AFTER EVENT REVIEW

- Gaan nadenken over een gebeurtenissen & gedragingen nadat het evenement zich heeft afgespeeld → na een kritische situatie
- Onderzoek v. Derue: werd toegepast op leiderschapsontwikkeling → helpt een after event review hierbij?
 - Bestaat uit 4 grote onderdelen:
 - Omschrijven vd situatie = objectief
 - Bewustwording = bewust worden vd situatie an sich → bv. was de situatie uitdagend? Wat was mijn rol?
 - Kritische analyse = kijken bij jezelf wat je gedragingen waren, hoe heb je een bijdrage geleverd aan de situatie? (dieper dan bewustwording)
 - Nieuw perspectief = zijn er andere manieren om het in de toekomst anders te doen? Hoe kan ik mijn gedrag veranderen?
 - Wnr leiders een after event review deden, gingen ze hun leiderschapskwaliteiten ontwikkelen → je kan hierdoor dus een betere leider worden!
 - In dit onderzoek moesten de leiders nadenken over hun falen én hun successen
 - Maar: focus op falen lijkt niet positief vr het verbeteren v. iemands welzijn
 - Als je het welzijn een boost wil geven = meer proberen focussen op positieve evenementen & gedragingen

(1.1) PRE-EVENT REVIEW

- = Analyse vd situatie voor de situatie heeft plaatsgevonden
 - Situatie al kritisch analyseren vooraleer ze heeft plaatsgevonden → dit kan ervoor zorgen dat je minder in een gedragspatroon vervalt dat negatief is

(1.2) IN-ACTION REVIEW

- = op het moment zelf, wnr de gebeurtenis zich voordoet ga je reflecteren
- Bv. welk gedrag kan ik stellen waardoor de persoon voor mij zal kalmeren?

(2) DAGELIJKSE REFLECTIE

- Dagdagelijks reflecteren over onszelf (~Jef Weiner)
- Onderzoek: wnr we kleine reflectiemomenten inlassen buiten het werk = nog steeds een positief effect op het gedrag op de werkvloer
 - Dus “werk loslaten in vrije tijd” moet niet altijd
- Toepassing: 5 minute journal → manier om je aan te zetten om 5 min. per dag te reflecteren

(3) VIA COACHING

- Kunnen je leren om van je gedachten een gestructureerd geheel te maken via reflectie
- Reflectie is niet supermakkelijk & vergt veel energie → is dus handig wnr een coach de juiste vragen stelt & je helpt
- Hou rekening met de persoonlijkheid v. degene die moet reflecteren
 - Openheid vr ervaring, consciëntieusheid & emotionele stabiliteit → 3 persoonlijkheidskenmerken die je doen openstaan vr reflectie, kunnen beter reflecteren
 - Als je deze kenmerken hebt is reflectie waarschijnlijk makkelijker & effectiever
 - Maar mensen met andere kenmerken kan je ook leren reflecteren

MAAR!

- Mensen reflecteren niet graag: kost heel veel moeite
- Onderzoek: liet mensen kiezen tss krijgen v. elektroshocks of 15 min. in een ruimte zitten met je eigen gedachten → mensen kozen meer vr de shock!
 - = beperking
 - Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen het liever doen?
 - Momenteel wordt er geprobeerd om te werken met apps, via een herinnering

EXAMENVRAAG

- (2) Welk van de onderstaande stellingen is waar?
- a. Onderzoek over reflectie toont aan dat wanneer je mensen vraagt om te kiezen tussen a. het krijgen v.e. lichte elektroshock of b. het spenderen van max. 15 minuten aan reflecteren, er een grotere kans is dat mensen zullen kiezen voor een lichte elektroshock.
 - b. Onderzoek over reflectie toont aan dat wanneer je mensen vraagt om te kiezen tussen a. het krijgen v.e. lichte elektroshock of b. het spenderen van max. 15 minuten aan reflecteren, er een grotere kans is dat mensen zullen kiezen vr max. 15 minuten reflecteren.
 - c. Onderzoek over reflectie toont aan dat wanneer je mensen vraagt om te kiezen tussen a. het krijgen v.e. lichte elektroshock of b. het spenderen van max. 15 minuten aan reflecteren, er een gelijke kans is dat mensen zullen kiezen voor een lichte elektroshock of max. 15 min reflecteren.
 - d. Geen van de bovenstaande stellingen is juist want er is geen onderzoek gedaan over dit onderwerp.

(antwoord: A)

DEEL 5: HET EXPERIMENT

WAT WE NOG NIET WETEN:

- Er is vrij veel onderzoek nr reflectie, maar we hebben niet echt een conceptueel inzicht vd werkende bestanddelen v.e. reflectie interventie
 - Metafoor: je krijgt een cocktail v. pillen & dat werkt, maar je weet niet door welke pil het werkt
- Er zit bv. heel veel in een after-event review
- We willen dus weten welke bestanddelen het meest effectief zijn

2 BESTANDDELEN ONDERSCHIEDEN

- (1) factual reflection: “wat heb ik gedaan?”
 - = kritische analyse in after-event review!
 - Je kijkt nr de objectieve feiten
- (2) counterfactual/imaginative reflection: “wat zou ik kunnen gedaan hebben?”
- Tijdens experiment hebben sommige mensen (1) & andere (2) gedaan

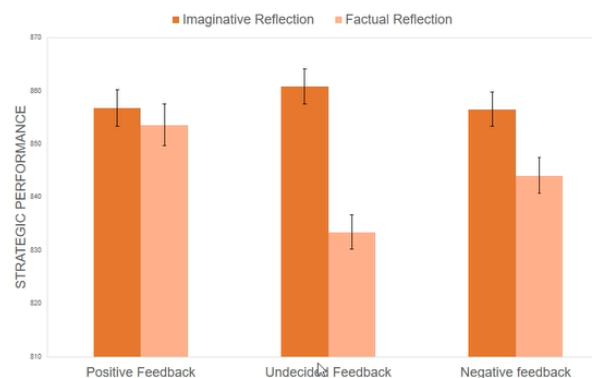
TOEGEPAST OP STRATEGISCH DENKEN

- Binnen organisatiecontext is strategisch denken belangrijk, maar we maken er weinig tijd voor
- Om strategisch denken te verbeteren dan is reflectie de sleutel!
 - Questions are the language of strategy
- Experiment: dit geprobeerd met stratego = strategisch denkspel

FASES IH EXPERIMENT

- Vorig jaar:
 - Feedback was echte FB!
 - Reflectiefase in 2 condities: imaginair vs. factual
 - = 3x2 design
- Uitkomst:
 - Meest opvallende = verschil binnen ambigue feedbackconditie
 - Waren beter af met imaginative reflectie nadien!
 - Door de ambigue feedback gaan ze nadien nadenken over een breder scale v. strategieën

Phase 1: Task 1	Phase 2: feedback phase	Phase 3: reflection manipulation	Phase 4: Task 2
1. Instructional movie	Condition 1: positive feedback	Condition 1: imaginative reflection	1. Second game
2. First game (baseline performance)	Condition 2: ambiguous feedback	Condition 2: factual reflection	
	Condition 3: negative feedback		



- Dit jaar: hoe zit het met die imaginative reflection? Heeft dit ook iets te maken met hoe goed je omgaat met onzekerheid?
 - Is imaginative reflection goed vr iedereen?
 - Valse feedback = allemaal ambigue feedback gekregen
 - Te weinig participanten om analyses te doen!

Phase 1:Task 1	Phase 2: feedback phase	Phase 3: reflection manipulation	Phase 4:Task 2
1. Instructional movie 2. First game (baseline performance)	Bogus ambiguous feedback	Condition 1: imaginative reflection Condition 2: factual reflection Condition 3: control (rijmwoorden)	1. Second game

EXAMENVRAAG

- (3) Als voorbereiding op de gastles 'de impact van reflectie op prestaties & welzijn' deden sommige van jullie mee aan een experimenteel onderzoek op de computer. Wat was het doel van dit onderzoek?
- Het onderzoek had als doel in kaart te brengen welke soorten feedback er zijn na een reflectietaak.
 - Het onderzoek had als doel in kaart te brengen hoe goed studenten concentreren tijdens een computerspel na een reflectietaak.
 - Het onderzoek had als doel in kaart te brengen hoe reflectie een invloed kan hebben op de reactietijden van studenten.
 - Het onderzoek had als doel in kaart te brengen hoe reflectie een invloed kan hebben op strategisch denken.

(Antwoord: D)

Les 11 – Bedrijfspsychologie

TEAMS EN TEAMWORK

- Denk eens terug aan een situatie waarin je voor school diende te werken aan een opdracht in groep.
 - Probeer je zo goed mogelijk opnieuw in te leven in deze situatie en denk hierbij na over onderstaande vragen:
 - Functioneerden jullie als ‘team’ of niet? Wat maakt dat jullie wel/niet een team vormden?
 - Waren jullie als groep/team succesvol? Op basis waarvan kom je tot dit besluit?
 - Wat heeft ervoor gezorgd dat jullie al dan niet succesvol waren? Wat waren de factoren die ervoor zorgden dat jullie respectievelijk goed/minder goed functioneerden?

TEAMWORK MAKES THE DREAM WORK

- Vaak idee dat teamwork de ideale manier is om werk te organiseren, dat je hier veel mee kan realiseren
- Filmpje: illustratie v. effectief team work → goal v.h. jaar 2018 v.d. Rode Duivels
 - In een aantal omstandigheden & v.r. een aantal taken, kan teamwork tot iets heel fenomenaal leiden
- Illustratie: wnr we nadenken over de geschiedenis v.d. mensheid, er waren bep. activiteiten die je best niet alleen deed (zoals het omleggen van een mammoet). Je omringt je met een aantal personen, goede taakverdeling, goede strategie, etc. → zo kun je iets realiseren dat je niet op je eentje zou kunnen realiseren
- Illustratie: maanlanding: een heel kleine groep van mensen zit samen in een kleine ruimte en voert een zeer complexe taak uit met perfectie coördinatie
 - Kenmerken: complex gegeven + interdependentie + relatief kleine groep v. mensen
- Artikel: “the double-edged sword of leader charisma: understanding the curvilinear relationship between charismatic personality & leader effectiveness”
 - Inhoud v.h. artikel is niet zo relevant
 - Maar in administratieve jobs & onderzoeksomgevingen word je dus ook geconfronteerd met teamwork!
- Illustratie: nationale veiligheidsraad
 - Relatief kleine groep mensen, uit versch. omgevingen, versch. expertiseniveaus + moeten samenwerken aan een complexe taak

WAT IS EEN TEAM?

- Definitie: “...een relatief kleine groep van mensen die werken aan een duidelijk omschreven, uitdagende taak waarvoor geldt dat deze het meest efficiënt uitgevoerd kan worden wanneer dit in groep gebeurt. Er zijn duidelijke, gedeelde en uitdagende doelstellingen op teamniveau en om deze te bereiken moet nauw samengewerkt worden. Binnen dit samenwerkingsverband zijn mensen ten dele afhankelijk van mekaar en worden door verschillende groepsleden ook verschillende rollen vervuld. Tenslotte beschikken de samenwerkende groepsleden over de nodige autonomie, autoriteit en hulpmiddelen om de vooropgestelde teamdoelen te kunnen bereiken.”
- Cruciale elementen om v.e. team te kunnen spreken:
 - gedeelde objectieven → objectieven die omschreven zijn op het niveau v.e. team & niet op niveau v. individu

- autonomie en controle → team moet voldoende beslissingsvrijheid krijgen, bv. omtrent de manier waarop ze zich organiseren
- verantwoordelijkheid en “accountability” → teamleden dragen verantwoordelijkheid v. teamfunctioneren, keerzijde = accountability, men moet verantwoording ook afleggen
- interdependentie → teamleden zijn in sterke mate afhankelijk v. elkaar & v. expertise v. andere teamleden
- interactie, samenwerking → er moet contact zijn tussen teamleden
- relatief klein → minimale bezetting hebben (bv. 7-8 teamleden)
- Salas et al. (2009): drie coördinatiemechanismen:
 - (1) gedeelde mentale modellen
 - individuele leden v.e. team denken op dezelfde manier na over de uitdagingen & de taken
 - er moet een gedeeld idee zijn & gedeelde kennis v. werkv. activiteiten v. team
 - “knowledge structures or representations of the team’s work, processes or environment that are shared or distributed (to a greater or lesser extent) throughout the team and enable them to work in a compatible way”
 - (2) “closed-loop” communicatie
 - Als er geen communicatie is, kan je geen mensen laten samenwerken
 - (3) wederzijds vertrouwen
 - Wnr er geen vertrouwen is, dan zal een team nooit optimaal kunnen functioneren
 - ~psychologische veiligheid: dit is cruciaal v. de werking v. team = vrijheid & ruimte hebben v. het maken v. fouten, het moet getolereerd worden dat er fouten worden gemaakt
- verschillende soorten teams binnen organisaties:
 - Strategie en beleid teams
 - Bv. nationale veiligheidsraad, expertengroep
 - Productieteams
 - Samen een bepaald goed produceren
 - Service team (diensten) (vb. facultaire dienst onderwijsondersteuning)
 - Wat ze maken is niet een product, maar een dienst
 - Project- en ontwikkelingsteam (Vb. onderzoeksteam, nieuwe product ontwikkeling...)
 - Actie- en prestatieteams (Vb. chirurgisch team, onderhandelingsteam, cockpit crew...)
- Dimensies die verschillen tussen teams kunnen beschrijven (Hollenbeck et al., 2012)
 - (1) Skill differentiation
 - de mate waarin verschillende teamleden elk unieke kennis/expertise inbrengen (unidisciplinair versus interdisciplinair)
 - wnr dit heel groot is: binnen team breng je mensen samen met veel unieke kennis & verschillende expertises= inter/multidisciplinair
 - heel laag: unidisciplinair team, mensen hebben dezelfde kennis
 - (2) Temporal stability (korte versus lange termijn)
 - Levensduur v. team
 - (3) Authority differentiation
 - de mate waarin besluitvormingsbevoegdheid bij het team als geheel ligt dan wel bij enkele individuen die het leiderschap opnemen
 - waar zit de besluitvormingsbevoegdheid binnen het team? → is dit 1 individu (weinig differentiatie) of gedeelde besluitvorming (veel differentiatie)

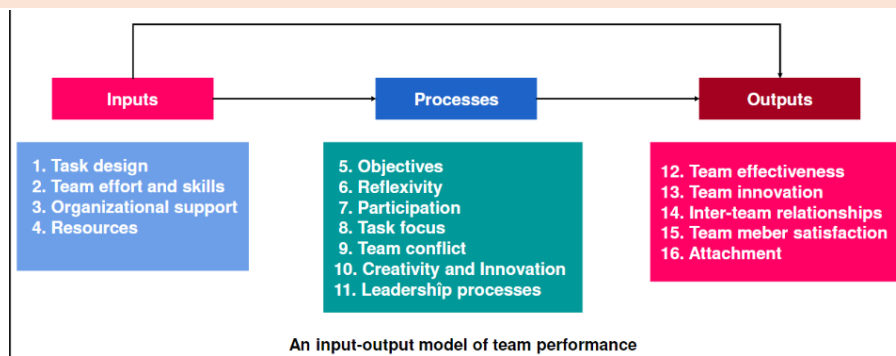
WAT DOEN TEAMS?

- Voor welk type taken is het een meerwaarde om teams in te richten?
 - Niet altijd makkelijk om uit te maken welke prestaties individueel of teamprestaties zijn
- When teams are created to perform a task, the tasks they perform should be tasks that are best performed by a team.
- Voor welke taken is teamwerk geschikt? Volgende dimensie zijn relevant:
 - Volledigheid van taken: Wanneer de taken heel 'eng' zijn en veel routine omvatten (vb. "horizontale specialisatie"), dan heb je geen team nodig.
 - Teamwork = volledige taken (niet eng)
 - Bv. coördineren v. exitstrategie is een heel brede taak & je hebt dus een team nodig
 - Gevarieerde 'skill demands': bijvoorbeeld: planning, verkoop en marketing, communicatie, IT
 - Heb je veel verschillende vaardigheden & expertisedomeinen nodig?
 - Behoeftte aan interdependentie: de aard van de taak maakt het noodzakelijk dat mensen samenwerken, omdat ze van mekaar afhankelijk zijn voor het realiseren van een resultaat
 - Welslagen v. werk v. iemand anders heeft ook een effect op je eigen welsagen v. werk
 - Betekenisvolle taken ('Task significance'): taken waarvan het al dan niet welslagen een grote impact heeft op de organisatie als geheel
 - Leeropportuniteiten: voor taken waar veel leeropportuniteiten zijn kan teamwork ook een belangrijke positieve impuls geven
 - Teamleden kunnen van elkaar leren, worden beter & dit zorgt ervoor dat prestaties ook beter worden
 - Aanpassingsvermogen van de taak: taken kunnen aangepast worden zodat ze meer uitdagend zijn voor individuele teamleden (en leiden tot hun ontwikkeling)
 - Taken mogen niet te rigide zijn, moeten aanpasbaar zijn aan de competenties v. individuele teamleden
 - Autonomie: er is voldoende beslissingsruimte en autonomie bij het inplannen van taken etc.

WAAROM TEAMWORK?

- working in teams is challenging, takes hard work, careful thought and may interpersonal conflict. Why would organizations therefore invest resources in teamworking if it is difficult?
 - In teamverband werken stelt ook bepaalde risico's & uitdagingen → kan leiden tot teamconflicten
 - Niet altijd evident om het te organiseren → waarom zou je het dan doen?
- Onderzoek toont aan dat teamwork (wnr je dit op een efficiënte manier organiseert):
 - kan leiden tot betere prestaties op niveau van de volledige organisatie (meer productie, minder fouten, betere kwaliteit,...)
 - kan leiden tot betere financiële prestaties van een organisatie
 - kan leiden tot meer job tevredenheid, betrokkenheid, burgerschap, 'belongingness'
 - belongingness: voel je jezelf een deel vd organisatie?
- Een verklaring:
 - "Over the course of evolution, the small group became the survival strategy developed by the human species"
 - =evolutionaire verklaring → als menselijke soort voorgeprogrammeerd om in team te functioneren
 - Prehistorie: omwille v. overleven moesten we in staat zijn om in team te werken

EEN MODEL VR TEAM EFFECTIVITEIT

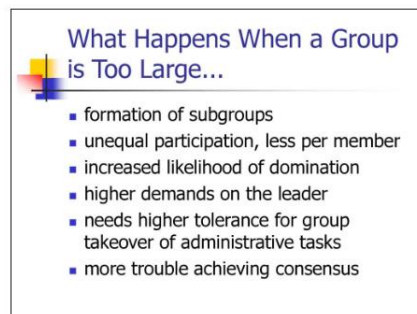


- Input-output model v. teamprestaties
 - Je vertrekt v.e. aantal voorspellers/predictoren & kijkt nr de invloed op een aantal uitkomstvariabelen + aandacht aan de mechanismen waarlangs de predictoren een impact kunnen hebben op de uitkomstvariabelen
 - Processen = mediators
 - In dit model zitten geen moderators

TEAM INPUTS

- = voorspellende variabelen → welk type taken kunnen het beste door teams uitgevoerd worden?
- Taken die het beste door teams worden uitgevoerd, hebben deze kenmerken:
 - Completeness (dus een volledige, brede taak)
 - een grote variatie aan vereiste kennis/vaardigheden
 - interdependentie: samenwerking is vereist
 - task significance/betekenisvolheid (groot belang voor de organisatie)
 - welslagen vd taak is v. groot belang vr de organisatie als geheel
 - voldoende leeropportunities
 - aanpassingsvermogen van de taak
 - voldoende autonomie
- In verband met de samenstelling van teams:
 - Indien er bepaalde technische competenties vereist zijn, moeten deze (uiteraard) aanwezig zijn binnen het team
 - Welke technische competenties zijn vereist vr de taak?
 - Daarnaast wordt onderzoekmatig veel aandacht besteed aan het 'mischen' / samenstellen van teams op grond van persoonlijkheden, cognitieve stijlen, waarden,... (psychologische individuele verschilvariabelen)
 - Terugkerende vraag: wat is het beste: similariteit of dissimilariteit (heterogeniteit)?
 - In termen v. psychologie best teamleden gelijkaardig of best verschillend?
 - Onderzoek: heterogeniteit leidt op korte termijn tot effectiviteitsverlies (vb. door coördinatiemoelijkheden) maar op langere termijn presteren heterogene teams beter.
 - Team heeft tijd nodig om aan elkaar te wennen & elkaar te leren kennen
 - Team dat heel gelijkaardig is: kan op korte termijn snel met elkaar samenwerken & is het makkelijker om samen te werken, maar brengt problemen met zich mee op lange termijn
 - Dus op lange termijn zijn heterogene teams beter → kritischer staan tov eigen ideeën, meer leeropportunities, meer kruisbestuiving
 - Verklaring: "diversity is an informational resource since it creates a bigger pool of information for a team to draw from in its decision-making."

- Ook: mate v. talent aanwezig binnen het team (gebeurt bv. vaak in voetbalteams: zoveel mogelijk talent/ high potentials samenzetten in 1 team)
 - Too much talent-effect: te veel talent bij elkaar doet teamprestatie geen goed
 - Team heeft waterdragers nodig: niet noodzakelijk de sterspelers, maar zijn wel goede werkrachten
 - Hebben v.e. goede mix is dus belangrijk!
- In verband met de omvang van teams:
 - “teams should compromise the smallest number of members required to enable the team to accomplish its task.”
 - Je hebt een minimum aantal mensen nodig om de taak uit te voeren
 - Te groot team = coördinatiemoeilijkheden, conflict, moeilijk tot consensus komen



Having more members than are needed is simply inefficient

- Persoonlijkheid en “Ability”:
 - populariteit van modellen van “team personalities” die suggereren dat een mix/combinatie van verschillende persoonlijkheden ideaal is
 - bijvoorbeeld: het Team Rollen Model van Belbin (zie Google). Hier is echter zeer weinig empirische evidentie voor.
 - Met betrekking tot Big Five: Hoge niveaus van consciëntieusheid gecombineerd met lage variabiliteit van deze trek tussen teamleden zijn geassocieerd aan team effectiviteit.
 - Consciëntieusheid = universele voorspeller v. jobprestaties
 - Lage variabiliteit tussen teamleden → sterke verschillen tss teamleden in termen v. consciëntieusheid kan leiden tot conflicten & spanning
 - De combinatie van Consciëntieusheid en voldoende hoog op Extraversie is ook positief gerelateerd aan effectiviteit
 - Hoger scoren op extraversie = makkelijker om intensief contact te hebben
 - De aanwezigheid van één erg “disagreeable” teamlid kan goede werking verstoren (conflicten).
 - Laag scoren op altruïsme (weinig inschikkelijk, competitief, moeilijk standpunt aanpassen) = nefast vr teamwork + bron vr conflict
- Teamwork skills: Naast vereiste technische skills voor een bepaalde taak, zijn er ook enkele generieke teamwork skills:
 - actief luisteren (om de perspectieven/oplossingen van anderen goed te kunnen begrijpen)
 - communicatie vaardigheden (email, telefoon, face-to-face)
 - sociale opmerkzaamheid: zich bewust zijn van de reacties van anderen en begrijpen waarom anderen zo reageren
 - geduld en tolerantie (openstaan vr andere ideeën & perspectieven)
 - ...
 - Deze skills kan je ook gebruiken in kader v. rekrutering & selectie → er bestaan instrumenten om hier naar te peilen

- Organisationele steun en omkadering:
 - Organisatiestructuur: teamwork gaat meestal gepaard met minder hiërarchische lagen in organisaties
 - platte organisaties gaan vaak teamwork faciliteren
 - Organisatiecultuur en –klimaat: vertrouwen, communicaties, participatie, betrokkenheid...
 - Prestatiemeting en –evaluatie: definieer (en evalueer) prestaties op niveau van team (naast ook individuele prestatiepunten)
 - ~horizontale integratie: belangrijk dat HR praktijken op elkaar zijn afgestemd
 - Beloningssystemen:
 - Beloningen voor team prestatie moeten kunnen
 - Wel risico op ‘free riders’, waardoor ook demotivatie bij andere teamleden
 - Mensen die mee profiteren wnr het werk op team niveau wordt beloond, spannen zich minder hard in
 - Beloning is meer dan geld, bv. iets leuk te gaan doen als team

TEAM PROCESSES

- Team objectieven:
 - beperk het aantal team objectieven (vb. 6 of 7)
 - team objectieven moeten meetbaar zijn
 - laat toe dat ze evalueerbaar zijn
 - team objectieven moeten uitdagend zijn
 - niet te makkelijk/moeilijk
 - team leden moeten ‘committed’ zijn
 - engagement om de objectieven te steunen
 - objectieven moeten gekend en gedeeld zijn door alle teamleden
 - minstens 1 team objectief moet gaan over het verbeteren van de samenwerking met andere teams
 - team is pas succesvol wnr het kan samenwerken met andere teams binnen de organisatie
- Reflectievermogen (‘reflexivity’): de mate waarin teamleden collectief kunnen reflecteren over de objectieven, strategieën en processen binnen het team.
 - Onderzoek: reflectievermogen heeft een positief effect op team prestaties, vooral wanneer de taken complex zijn en de omgeving dynamisch (veranderlijk) en onzeker.
 - Vb. “Wat is er goed gegaan, wat was problematisch, wat kunnen we hieruit leren?”
 - Dit moet gebeuren op regelmatige basis
- Participatie: Deel uitmaken van een team vereist participatie, wat bestaat uit *interactie, informatie delen en beslissingen nemen*.
 - Er is geen teamwork mogelijk zonder interactie (meetings, teleconferenties, email,...)
 - Kies voor maximale informatie-uitwisseling: kies het *rijkste* communicatiemedium (doorgaans face-to-face, tenzij beperkt...)
 - Bv. email sturen nr ander teamlid: info is beperkt tot geschreven tekst
 - Bellen: is tekst + volume + intonatie
 - Skypegesprek: gelaatsuitdrukkingen geven bijkomende info
 - Face-to-face is rijkste communicatiemedium
 - Verschillende sociale processen kunnen de effectiviteit van besluitvorming ondermijnen:
 - (1) ‘hidden profile phenomenon’: de neiging van teamleden om vooral aandacht te besteden aan informatie die reeds gedeeld is door alle teamleden, en ‘nieuwe’ informatie die slechts bij één of twee leden zit, te negeren.

- Leidt vaak ook in de gezondheidszorg tot problemen (1 of 2 artsen hebben unieke info over patiënt & dit wordt niet besproken)
 - Hierdoor kunnen fouten optreden in team functioneren
- (2) Sociale conformiteit: teamleden hebben de neiging om mee te gaan met de opinie van de meerderheid.
 - Onder invloed v. sociale druk zal vaak de meerderheidsopinie het halen
- (3) Besluitvorming binnen teams wordt soms gedomineerd door diegene met de meeste 'spreektijd' (vb. het meest luide, zelfverzekerde of dominante teamlid in groepsdiscussies)
- (4) Effecten van status en hiërarchie: goede teamleiders wachten best met het bekendmaken van hun standpunt tot andere teamleden eerst werden gehoord.
 - Anders ga je een dominante visie krijgen van de teamleider en zal bijkomende info minder impact hebben
- (5) 'Groeps-polarisatie': de neiging van teams om meer extreme standpunten in te nemen in vergelijking met de standpunten van individuele teamleden.
 - Nadenken in team = vaak elkaar opmaken & aansteken
- (6) Groeps-denken: hechte groepen zijn meer bekommerd om het vinden van een consensus dan om de kwaliteit van de uiteindelijke beslissing.
 - Men wil een oplossing die voor iedereen goed is, maar is objectief gezien vaak niet de beste oplossing
- (7) 'Social loafing': individuen kunnen minder inspanning leveren bij de besluitvorming wanneer er vele andere partijen een impact hebben op deze besluitvorming.
 - Minder input leveren "omdat de groep het wel zal oplossen"
- (8) Vb.: onderzoek naar 'brainstorming' toont aan dat de kwaliteit van ideeën van individuen die apart werken vaak hoger is dan de kwaliteit van individuen in team.
 - Advies: beter eerst individueel brainstormen
- Taak focus: de mate waarin een team op kritische wijze de eigen prestaties evalueert
 - het belang van "constructieve controverse": when teams explore opposing opinions carefully and discuss them in a cooperative context, quality of decision-making and team effectiveness are better.
 - Er is ruimte voor conflict & afwijkende opinies!
 - Maar controverse moet op constructieve manier gebeuren, in sfeer v. psychologische veiligheid
- Error management: de manier waarop een team omgaat met fouten
 - Teamleden die fouten verborgen houden = gebrek aan psychologische veiligheid
 - "Wat kunnen we hieruit leren?" in plaats van "wiens schuld is dit?"
 - Belangrijk is een klimaat van psychologische veiligheid
- Interpersoonlijke processen: essentieel zijn: vertrouwen, veiligheid en steun
- Team conflict: je brengt mensen samen & dit creëert een risico op het ontstaan v. conflicten → 3 grote vormen v. conflict:
 - Taak conflict:
 - gaan over de inhoud van de taak
 - bijvoorbeeld: onenigheid over de juiste technische oplossing voor een bepaald probleem
 - indien ze niet persoonlijk zijn, effectief gemanaged worden, en plaatsvinden binnen een sfeer van psychologische veiligheid, kunnen taak conflicten productief zijn

- zorgen ervoor dat je op een kritische manier gaat kijken nr het teamfunctioneren
 - Relationeel conflict:
 - hebben te maken met problemen en spanningen tussen mensen (binnen het team)
 - bv. mensen die niet compatibel zijn
 - hebben doorgaans negatieve effecten op team uitkomsten en worden best zoveel mogelijk vermeden
 - Proces conflict:
 - gaan over zaken als rolverdeling, verantwoordelijkheden, werkregelingen
 - wie doet wat? Waar zit de beslissingsautoriteit
 - hebben de meest negatieve impact op team uitkomsten, omdat ze vaak te maken hebben met percepties van rechtvaardigheid en eerlijkheid. Ze zijn ook vaak gelinkt aan machtskwesties.
- OEFENING: Denk eens terug aan een situatie waarin er een conflict was binnen jouw team. Om welk soort conflict ging het toen precies? Hoe werd het conflict uiteindelijk opgelost?
 - Hoe conflicten oplossen?
 - Conflict vermijden: doen alsof het niet bestaat. Nefast omdat het op een later moment opnieuw de kop opsteekt
 - Toegeven: de ander krijgt wat hij/zij wil (en ik niet). Nefast omdat je jezelf tekort gedaan voelt
 - Competitie: Je haalt jouw gelijk ten nadele van de andere(n). Nefast omdat de andere zich tekort gedaan zal voelen
 - Compromis: klinkt aannemelijk, maar in feite betekent dit dat geen van de partijen krijgt wat hij wil, is geen ideale uitkomst
 - Samenwerken: zoeken naar een 'win-win', niemand moet water bij de wijn doen
 - (Team) leiderschap:
 - Waarschijnlijk de grootste impact op team processen
 - belang van coachend leiderschapsgedrag
 - leider moet zich opstellen als coach: ontwikkeling v. individuele teamleden ondersteunen
 - een leider die positieve emoties uitstraalt bevordert ook team prestaties
 - onderzoek toont aan dat –onder bepaalde omstandigheden – ook 'empowering' leiderschap een positief effect kan hebben: teamleden zelf krijgen meer verantwoordelijkheid

TEAM OUTPUTS

- Essentieel voor team effectiviteit zijn ook productieve samenwerkingen tussenteams
 - Belangrijk om inter-team competitie te vermijden
 - Samenwerking tussen teams is zeer belangrijk!
 - 'Organizations must encourage the development of individual team identity while ensuring that communication and feedback flow between teams.'
 - Belangrijk dat individuele groepsleden een groepsgevoel en identiteit gaan creëren, maar dit mag niet geïsoleerd zijn. Er moet voldoende communicatie zijn
- Team ontwikkeling: Hoe van een slecht een goed functionerend team maken?
 - Onderzoek toont aan dat team training wel degelijk een effect kan hebben op effectiviteit van teams
 - Cross-training: teamleden inzicht geven in de rollen en vaardigheden van andere teamleden, bijvoorbeeld door mekaars rollen te laten vervullen (indien mogelijk)
 - Team coaching: met een volledig team aan de slag gaan (denk aan sport teams)

- Team building: focus vooral op de kwaliteit van interpersoonlijke relaties tussen teamleden: weinig harde evidentie voor effectiviteit van deze interventies
- Team debriefs; vb. 'after-action reviews': kunnen een grote impact hebben op toekomstige team effectiviteit
 - After-action review: stilstaan bij het resultaat + bij de stappen die je als team hebt doorlopen (processen)

ORGANISATIE CULTUUR EN KLIMAAT

- Organisatiecultuur is heel moeilijk formeel te omschrijven!
- The five monkeys experiment: corporate culture: A case of monkey see, monkey do
 - 5 aapjes zitten in een kooi met een ladder waar bovenaan bananen op liggen. Elke keer wanneer er een aapje de ladder beklom om de bananen te pakken kregen de overige aapjes ijskoud water over zich. Na een tijdje werd elk aapje dat de ladder probeerde te beklimmen in elkaar werd geslagen door de andere aapjes. Iets later vervangen de onderzoekers 1 aapje door een nieuw aapje. Ook deze aap probeert op de ladder te klimmen om de bananen te pakken, maar wordt aangevallen door de andere aapjes. Er wordt opnieuw een nieuw aapje in de kooi geplaatst en deze keer helpt het voorgaande aapje zelfs om het nieuwe aapje aan te vallen, zonder te weten waarom je de bananen niet mag aanraken. Dit gaat door tot de kooi vol met aapjes zit die nog nooit het koude water over zich hebben gehad, maar wel de regel nog steeds volgen zonder te weten waarom.
 - → illustreert de impact v. organisatieculturen: er zijn bepaalde overtuigingen die een grote impact kunnen hebben op het gedrag vd leden vd organisatie & deze worden vaak op een spontane, informele manier doorgegeven
- Stilstaan bij uiterlijke kenmerken v. organisaties: vr het eerst een aantal dagen een deel uitmaken v.e. organisatie = interessante kans om te proeven vd cultuur vd organisatie
 - Hoe ziet de ontvangstruimte eruit? → is die gezellig of is heel kil en zakelijk ingericht?
 - Deze keuze kan een weerspiegeling zijn vd cultuur v. die organisatie
 - Hoe is de werkvloer ingedeeld? → is dit op een spontane manier (bv. aan grote tafels gaan zitten) of is deze strikt ingedeeld (ordelijk in rijen zitten, vaste bureau's)
 - Hoe nemen mensen de telefoon op wanneer klanten bellen? → toegeeflijke cultuur of strikt zakelijke cultuur?
 - Welke boodschappen worden er gecommuniceerd? → organisaties zijn hier vaak heel expliciet in met boodschappen aan de muur!
 - Bv. founders wall: muur waar oprichters doorheen de geschiedenis worden afgebeeld = strategische communicatie → kan bv. te maken hebben met waarden rond traditionaliteit
 - Welke informele gesprekken worden er gevoerd? → gaat dit alleen maar over het werk & prestaties of ook over andere zaken?

ORGANISATIONAL CULTURE DEFINED

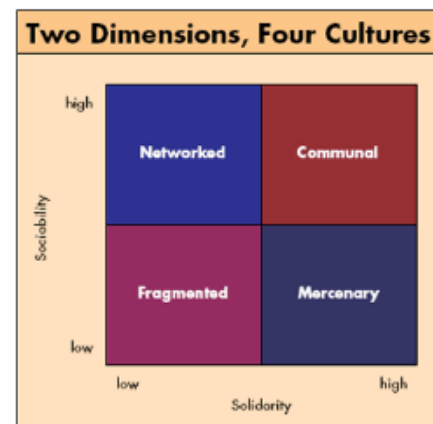
- Definitie: "Gedeelde opvattingen, waarden, attitudes & overtuigingen die gecreëerd & gecommuniceerd worden binnen een organisatie"
- Schein maakt hierbij het onderscheid tss verschillende niveaus of lagen:
 - "Espoused values": waarden die onderschreven worden, de waarden waarvoor de organisatie bekend wil staan, worden ook vaak expliciet in mission statements, visieteksten, brochures, etc.
 - Organisatie wil een punt maken om die op een heel expliciete manier duidelijk te maken aan het publiek
 - Bv. Fortis: "bank voor een wereld in verandering", slogan is er gekomen na bankencrisis

- **“Artefacts”**: concrete tekenen/expressies van waarden. Bijvoorbeeld: het aantal hiërarchische lagen in een organisatie, hoogte van de lonen, manier waarop organisaties zijn georganiseerd,...
 - Bv. teamwork als espoused value → je zou dan ook weinig hiërarchie moeten hebben in de organisatie
- **“Basic hidden assumptions”**: zijn vaak ‘onzichtbaar’ geworden voor de leden van een organisatie omdat ze een gewoonte zijn geworden. Je hebt bepaalde overtuigingen & waarden geabsorbeerd en je gedraagt je hiernaar zonder dat je er bewust van bent. Vb.:
 - gewoonte om al dan niet op tijd te komen voor meetings
 - gewoonte om mekaar een hand te geven
 - gewoonte om nooit tegen de mening van de CEO in te gaan

CULTUUR MODELLEN

GOFFEE EN JONES: SOCIABILITEIT VS SOLIDARITEIT

- Cultuur kan gerepresenteerd worden door twee dimensies:
 - Sociabiliteit: de mate waarin een klemtoon wordt gelegd op sociale relaties (vriendelijkheid)
 - Solidariteit: de mate waarin een klemtoon wordt gelegd op taakprestaties
- Networked Organization (genetwerkte organisatie):
 - hoge sociabiliteit, lage solidariteit
 - klemtoon ligt op het ontwikkelen van goede sociale relaties; taakprestatie minder centraal
- Mercenary Organization (huurlingenorganisatie):
 - lage sociabiliteit, hoge solidariteit
 - klemtoon ligt op prestatie en productiviteit; sociale relaties zijn minder van belang
- Fragmented Organization (gefragmenteerde organisatie):
 - lage sociabiliteit, lage solidariteit
 - vanuit de organisatie is weinig aandacht voor zowel sociale relaties als prestaties
- Communal Organization:
 - hoge sociabiliteit, hoge solidariteit
 - klemtoon op prestaties én sociale relaties; niet altijd evident omdat beiden niet altijd makkelijk te verzoenen zijn (sterk leiderschap nodig)



COMPETING VALUES MODEL, CAMERON & QUINN

- Twee dimensies: Flexibiliteit (versus controle) en Oriëntatie (intern versus extern):
- Rationele aanpak:
 - flexibiliteit laag (dus veel controle); externe focus
 - de klemtoon ligt op productiviteit en het bereiken van organisationele doelen
- Open Systeem aanpak:
 - flexibiliteit hoog; externe focus
 - de organisatie wil zich continu kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving
- Interne Processen aanpak:
 - flexibiliteit laag (dus veel controle); interne focus
 - organisatie besteedt veel aandacht aan formalisatie; alle 'resources' worden optimaal ingezet
- Human Relations aanpak:
 - flexibiliteit hoog; focus intern
 - klemtoon ligt op welzijn, groei en betrokkenheid van mensen binnen de organisatie

HOE CULTUREN ONTWIKKELEN

LEIDERSCHAP

- "What leaders say, and equally important, do, communicates what the organization values."
- Niet enkel over CEO, maar ook mensen die deze persoon omringen
 - Mensen aan top vd organisatie hebben grote impact op cultuur die zich vormt binnen organisatie
 - Wat leiders zeggen + wat leider doen
 - Soms is hier een discrepantie in
- What leaders say:
 - Onderzoeksmatig hier in inzicht in krijgen: Letters to stakeholders
 - Gewoonte in veel organisaties dat de leider een brief schrijft nr alle belanghebbenden (bv. klanten) → interessant om te kijken nr de inhoud vd boodschap
 - Vb. op slides: zeggen te streven nr een cultuur v. 'ownership' (werknemers die pro-actief zijn, verantwoordelijkheid krijgen, engagement) = waarde die heel expliciet gecommuniceerd werd dr de leidinggevende
 - Onderzoek: deze soort boodschappen kunnen een grote impact op de cultuur die zich ontwikkelt binnen een organisatie
- What leaders do:
 - Vb. op slides: naast woorden (espoused values) het ook effectief doen
 - Bv. als bedrijfsleider de fiets nemen, het goede voorbeeld stellen
 - Onderzoek: daden v. leidinggevenden zijn heel belangrijk vr de organisatiecultuur, soms zelfs belangrijker dan wat ze zeggen

SELECTIE

- What sorts of people are recruited & selected? (welk type v. werknemers wil je aanwerven?)
- Idee: veel werknemers aanwerven met dezelfde onderliggende waarden = volledige cultuur creëren waarin de waarde centraal staat
 - Vb. in slides: Twegos, richt zich op het meten v. waarden → systematisch mensen aanwerven met een bep waarde, helpt om een bep cultuur te installeren

SOCIALISATION

- What employees are told about the organization and its expectations of them will affect what they understand to be the organisation's values
- Bepaalde waarden gaan ontwikkelen bij je werknemers
 - Bv. het Amerikaans leger: wnr nieuwe mensen binnenkomen, dan gaan die mensen gestript worden van alle waarden die ze hadden vooraleer ze bij de organisatie

kwamen (leeg blad), geleidelijk aan ga je als organisatie bepaalde waarden gaan aanleren en proberen ontwikkelen

- Deze waarden staan ifv de organisatiecultuur

GLOBALISATIE & CULTUUR

- Organisatieculturen zijn steeds ingebed binnen nationale culturen; deze kunnen mekaar versterken of voor een deel tegenwerken.
 - Belangrijk als bedrijfspsycholoog om modellen te kennen die gebruikt worden vr verschillen tussen nationale culturen in kaart te brengen
- Het werk van Geert Hofstede over nationale cultuurdimensies (4+1) was baanbrekend en nog steeds belangrijk:
- Individualisme – Collectivisme
 - De mate waarin mensen identiteit ontleen aan individuele eigenschappen en verwezenlijkingen versus aan het collectief waartoe ze behoren.
 - Vb.: Oosterse culture hoog op collectivisme; West-Europese landen en VS hoog op individualisme
- Power Distance (hoog versus laag)
 - De mate waarin mensen respect hebben voor en afstand houden van autoriteitsfiguren
 - Bv. in Japan nog veel respect vr autoriteitsfiguren & afstand behouden = hoge score
 - Lage score = makkelijker om met autoriteitsfiguren om te gaan, in gesprek te gaan
 - Soms fricties met bedrijfsculturen: in Vlaanderen is het courant om in gesprek te gaan met leidinggevende (lage score op power distance), maar bv. Daikin (hoge score op power distance, Aziatische cultuur) en hier is dit niet zo vanzelfsprekend
- Uncertainty Avoidance (Vermijden van onzekerheid: hoog versus laag)
 - Culturen die hoog scoren vinden het belangrijk om zorgvuldig vooruit te plannen en zoveel mogelijk ambiguïteit en onzekerheid te vermijden (vb. Japan: hoge score)
 - Bv. Singapore: er bestaan nu al plannen om binnen een aantal jaar te kunnen omgaan met een pandemie
- Masculinity – Femininity
 - Ligt de klemtoon op zaken als 'achievement, winning, recognition' (masculinity) of eerder op 'interpersonal relations and support' (femininity)?
- Correlation between femininity and representation of women on boards of companies and in government
 - Deze cultuurdimensie toont zich ook in concrete dingen zoals representatie v. vrouwen in leidinggevende functies
 - Finland & andere scandinavische landen scoren hoog op femininity & hier zie je dit bv. in de regering

CULTUUR VS KLIMAAT

- Het onderscheid tussen de 2 is niet heel duidelijk te maken, het is niet zo erg om de termen dr elkaar te gebruiken
- Climate is what it feels like to work here. It is based on employees' perceptions of the work environment.'
 - Klimaat: vooral klemtoon op hoe het voelt vr werknemers = percepties v. werknemers
 - Organisatiecultuur: eerder formele dimensies
- Safety climate
 - de mate waarin werknemers en leidinggevendens belang hechten aan veiligheid
 - onderzoek toont aan dat leidinggevendens hier een belangrijk rolmodel zijn

- wnr leidinggevende alle protocollen & regels rond veiligheid niet serieus neemt = groot probleem vr organisaties
- bv. Chernobyl: in 1986 was er een explosie v.e. kerncentrale in Oekraïne → hoe was dit mogelijk? Heel veel analyses wijzen op een gebrekkige safety cultuur, het management sprong laks om met de veiligheidsprocedures
 - de waarde 'veiligheid' was onvoldoende gedeeld & verspreid in de organisatie
- Service climate
 - een gedeelde oriëntatie binnen de organisatie op klantenservice en-tevredenheid
 - vooral in VS heel levendig
- Justice climate
 - wanneer werknemers hun organisatie ervaren als fair en rechtvaardig, zullen zij betrokkenheid en engagement vertonen

Les 12 – Bedrijfspsychologie

LEIDERSCHAP

- Heel centraal binnen domein v. bedrijfspsychologie & is ook meest bestudeerd
- In media: vaak typische voorbeelden v. slecht leiderschap → belangrijke manier om hieruit te leren & lessen uit te trekken
- Illustratie: Kritiek op mate v. charismatisch leiderschap vd huidige premier (Uitspraak v. Bart De Wever)
 - Iedereen heeft een mening over leiders, maar mening komt niet noodzakelijk bij iedereen overeen
 - Kenmerken v. leiderschap: is in the eye of the beholder → percepties v. leiderschap zijn deels uniek + komen vaak ook niet overeen met zelfpercepties vd leidinggevende
- Illustratie: Elon Musk & Bill Gates → leiderschap heeft een enorme impact op de organisatie én ook op de maatschappij
 - Leidinggevendens hebben het vaak niet makkelijk omdat ze in de spotlight staan & streng bekeken worden
 - We verwachten heel veel van leidinggevendens
- Slide: bekende leiders (Obama, etc.) → hoe zou je deze leidinggevendens omschrijven? Iedereen is in staat om zich een stereotiep beeld te vormen v. deze leiders (leiderschapskenmerken), ook al zijn we geen werknemer v. deze leidinggevendens
 - Effectief? Streng? Rechtvaardig? Etc. = basis v. theoretische concepten, iedereen kan zich heel snel een beeld vormen v. deze kenmerken
 - Leiderschap heeft dus ook een heel praktische betekenis
- We zien vaak de impact v. leidinggevendens op de werkvloer → lijkt soms niet positief te zijn
 - Jobat: 1 werknemer op 3 ontevreden over baas
 - Ook internationaal (in Nederland en andere landen) lijkt leiderschap een uitdaging te zijn
 - Bedrijfspsychologen worden vaak ingeschakeld om leidinggevendens te ondersteunen of een gepaste persoon te selecteren
- Genderverschillen: “why do so many incompetent men become leaders?”
 - Wordt later in de les dieper op ingegaan
- Er zijn een aantal persoonlijkheidskenmerken op grond waarvan we voorspellingen kunnen maken om te zien of iemand een goede leider zal worden
- Wnr leidinggevendens iets fout doen, dan komt dit uitvoerig in de media

- The Lehman Brothers: financiële wereldwijde crisis → ondergang v. Lehman Brothers was vr een groot stuk toe te schrijven aan onethisch gedrag van beperkt aantal topmanagers
 - De impact v. slecht immoreel leiderschap is dus heel groot!
 - ~Dark leadership
- Illustratie: “see you in court” = studie nr aanleiding vd ethische schandalen rond leiderschap
 - Hoe hoger een leidinggevende scoort op narcistische persoonlijkheidseigenschappen, hoe groter de kans dat de organisaties te maken krijgen met juridische problemen
 - Dus impact v. donkere persoonlijkheidseigenschappen bij leidinggevendenden kunnen potentieel nefast zijn vr organisaties
- Er zijn specifieke wetenschappelijke tijdschriften over leiderschap: The Leadership Quarterly, Leadership Organizational Studies

LEIDERSCHAP?

- Definitie: Directing the activities of a group towards a shared goal.
- Definitie: The process of influencing others and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.
 - Gaat over uitoefenen v. invloed: je wil een impact hebben op het gedrag v. mensen binnen organisaties & op de uitkomsten v. organisaties
 - Je wil bepaalde doelstellingen bereiken: gedeelde doelstellingen (geen persoonlijke) door verschillende leden v.e. organisatie
 - Ineffectief leiderschap: leiders gaan dan vaak persoonlijke doelstellingen nastreven
- Leadership effectiveness = iets dat multidimensioneel is, effectiviteit kan getoetst worden aan versch criteria
 - Hoe presteert het team/de organisatie (productiviteit)?
 - Wat is de financiële prestatie vd organisatie (waarde v. aandelen)?
 - Hoe is de moraal binnen het team/de organisatie (engagement/betrokkenheid)?
 - Ook: satisfactie & tevredenheid vh personeel
 - Hoe wordt de leidinggevende gepercipieerd dr ondergeschikten?
 - Men gaat vaak aggregeren over versch beoordelaars (gemiddelde) = meer betrouwbaar oordeel
 - Vr welk soort cultuur/klimaat zorgt de leidinggevende?
 - Leidinggevendenden kunnen hier een grote impact op hebben (zie vorige les)
 - Hoe steil is de loopbaan vd leidinggevende?
 - Bv. heel snel opgeklommen nr de top
 - Is een heel enge maat v. leiderschapseffectiviteit: wil niet noodzakelijk zeggen dat leidinggevende dan ook echt goed is
 - → mogelijke trade offs (bv. productiviteit // attitudes)
 - De criteria kunnen tegengesteld aan elkaar zijn
 - Bv. als leidinggevende maximaal productief wil zijn (werknemers tot uiterste drijven), dit kan ervoor zorgen dat attitudes over de leidinggevende vd werknemers niet goed zijn
 - → evaluatie v. leiderschap is complex & een multidimensioneel gegeven

OVERHEIDSMANAGER VH JAAR

- Evaluatie v. leiderschap is vaak contextgebonden in zowel tijd als plaats
 - Wat we nu een goede leidinggevende vinden, is niet hetzelfde als 10 jaar geleden = tijdsafhankelijk
 - In academische sector is het beeld v.e. goede leidinggevende anders als in de verkoopsector = plaatsafhankelijk
- Laatste overheidsmanager vh jaar: Karine Moykens → ze slaagde erin om leiderschap te etaleren dat gericht is op verbinden
 - 10 jaar geleden was er eerder een focus op iemand die zeer strategisch is
 - Dus percepties v. leidinggevendenden zijn contextafhankelijk

STROMINGEN IN LEIDERSCHAPSONDERZOEK

- Ongeveer 100 jaar wetenschappelijk onderzoek nr leiderschap
- (1) trekbenadering
 - Sommige mensen zijn “van nature” leiders
 - Welke trekken onderscheiden leiders v. niet-leiders
- (2) gedrag-benadering
 - Welke zijn de gedragingen die effectieve & niet-effectieve leiders v. elkaar onderscheiden?
- (3) contingentie-benadering
 - Hoe is het leiderschap afgestemd op kenmerken vd ondergeschikten, de taak, de context of de organisatie?
- (4) dyadische benadering
 - Focust op de aard & de kwaliteit vd relaties tussen een leidinggevende & zijn/haar ondergeschikten
- (5) theorieën over charismatisch/transformationeel leiderschap
 - Kijkt nr het vermogen v. leidinggevendenden om ondergeschikten te inspireren & te motiveren door:
 - Te zorgen vr een aantrekkelijke visie
 - Ondergeschikten intellectueel te stimuleren
 - Het aan te moedigen & te stimuleren
 - Hen tijd & energie te geven vr persoonlijke & professionele ontwikkeling

TREK BENADERINGEN

- 1 vd oudste benaderingen over leiderschap
- In de persoon zitten een aantal kenmerken (persoonlijkheidskenmerken & motivatie) die ervoor kunnen zorgen dat mensen een leidinggevende worden (1) en dit goed/minder goed gaan doen (2)
 - → in welke mate kan met het ontstaan/emergence en/of de effectiviteit v. leiderschap voorspellen vanuit persoonlijkheid, motivatie & vaardigheden v. individuen
- Controversieel: men gaat ervan uit dat persoonlijkheidseigenschappen aangeboren zijn → dus leiderschap zou dan iets zijn waar mensen mee geboren worden?
- Wetenschappelijk onderzoek: evidentie dat er een aantal eigenschappen zijn die vroeg in de persoon aanwezig zijn (in de kindertijd) die kunnen gerelateerd worden aan aspecten van leiderschap 20 jaar later

- Sommige eigenschappen kunnen terug geleid worden tot een genetische basis, dit zijn wel relatief kleine effecten
- Associaties die gevonden worden spreken in het voordeel v.e. trekbenadering
- Motivatie (McClelland) → impliciete motieven
 - Need for achievement, need for affiliation, need for power
 - Zie ook gastcollege
 - Binnen need for power:
 - Socialized power orientation: motivatie om macht te verwerven om te helpen organisatiedoelen te verwezenlijken en/of volgers te helpen om hun vaardigheden te verbeteren
 - Bv. Nelson Mandela
 - Personalized power orientation: motivatie om macht te verwerven om vooral de eigen belangen veilig te kunnen stellen dr anderen te domineren
 - Bv. Donald Trump
- Competenties: ontstaat nogal wat verwarring rond
 - Zeer veel lijstjes v. leiderschapscompetenties te vinden. Vaak:
 - Assertiviteit
 - Besluitvaardigheid
 - Interpersoonlijke vaardigheden
 - Cognitieve vaardigheden
 - Communicatie- en prestatievaardigheden
 - Etc.
 - Onderzoek v. Howard & Bray: competenties gemeten tijdens assessment center kunnen worden gebruikt als voorspeller v. advancement tot 20 jaar later
 - Advancement: mate waarin iemand opklimt op de loopbaanladder
 - Problemen:
 - Als je alle lijstjes samen neemt, krijg je een lijst die bijna alle mogelijke competenties omvat
 - 'what works for whom in what context is unclear' → je hebt een zodanig uitgebreide lijst v. competenties dat het moeilijk wordt om hier in wetenschappelijk onderzoek mee aan de slag te gaan
- Derailing (ontsporing)
 - Leiderschap proberen te begrijpen dr te kijken nr gevallen & situaties waarin het fout loopt
 - = leidinggevend die het slecht doen
 - Zie bv. onderzoek v. 'center for creative leadership'
 - 5 kenmerken springen er uit:

Eigenschap	'Derailers' zijn leiders die...
Emotionele (in)stabiliteit	... niet goed om kunnen met druk/stress en hierdoor gehumeurd/snel boos raken.
Defensieve reactie	... hun fouten wegsteken, minimaliseren of de verantwoordelijkheid doorschuiven naar anderen.
Integriteit	... oneerlijk zijn, zaken verborgen houden, en vooral bezig zijn met het beïnvloeden van hun bovengeschikten eerder dan met de noden van hun eigen medewerkers.
Interpersoonlijke vaardigheden	... onvoldoende ontwikkelde interpersoonlijke vaardigheden hebben (luisteren, empathie, inlevingsvermogen, communicatie,...)
Technische / cognitieve vaardigheden	... op lagere niveau's in de organisatie vooral uitblonken omwille van hun uitstekende technische competenties. Hierdoor werden ze 'over-confident' en soms arrogant.

- Emotioneel stabiel zijn is dus wel goed
- Leiders die sorry kunnen zeggen (omgekeerde v. defensieve reactie) is goed

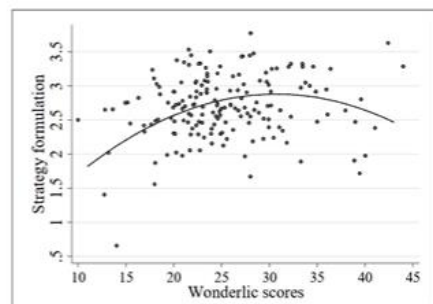
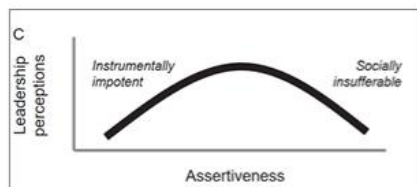
- Het is dus zinvol om een analyse te maken v. analyse die het niet goed doen → je komt dan tot kenmerken die relevant zijn vr goed leiderschap!
- Samenvatting:
 - Lijstje van Yukl: beschrijven kern vd trekken vr effectief leiderschap

Eigenschap	
1. Hoog energieniveau en stress tolerantie	Lang en hard kunnen werken; rustig kunnen blijven in moeilijke omstandigheden.
2. Zelfvertrouwen	Ook optimisme. Let wel op voor té hoog zelfvertrouwen.
3. Interne locus of controle	Gevoel controle te hebben over gebeurtenissen; leidt tot proactieve houding.
4. Emotionele maturiteit	Zich bewust zijn van eigen sterktes en valkuilen; niet snel uit het lood te slaan.
5. Persoonlijke integriteit	Eerlijkheid, transparantie, verantwoordelijkheidszin.
6. Socialized power motivation	Behoeftte aan mach, maar met als doel om een organisatie vooruit te helpen.
7. Matig hoge resultaat gerichtheid	Té hoog gaat vaak gepaard met ongevoeligheid (de 'bulldozer')
8. Eerder lage need for affiliation	Let op voor de 'people pleaser'; te laag is ook vaak nefast.
9. Voldoende technische competentie	Om respect en geloofwaardigheid van ondergeschikten te bekomen.
10. Sterke conceptuele vaardigheden	Complexe problemen en omgevingen kunnen analyseren.
11. Sterke interpersoonlijke vaardigheden	De behoeften van anderen kunnen begrijpen en hier adequaat op in kunnen gaan.

- Ook cognitieve vaardigheid: mensen die slimmer zijn doen het vaak beter

TREK BENADERINGEN – RECENTE TOPICS

- curvilineaire effecten: sterktes v. leidinggevenden kunnen ook zwaktes worden wnr de sterktes te ver doorgedreven worden
 - bv. assertiviteit: heb je nodig om bv. een moeilijke beslissingen te nemen
 - positief verband tss mate v. assertiviteit & effectiviteit vd leider
 - te hoge scores leiden tot een daling = lagere scores v. effectiviteit
 - bv. intelligentie (wonderlic scores): voldoende intelligent zijn kan een belangrijke sterkte zijn v. leidinggevenden, maar is ook curvilineair met een bepaald buigpunt waarna de effectiviteit afneemt
 - je kan dus te intelligent zijn om nog een goede leidinggevende te zijn



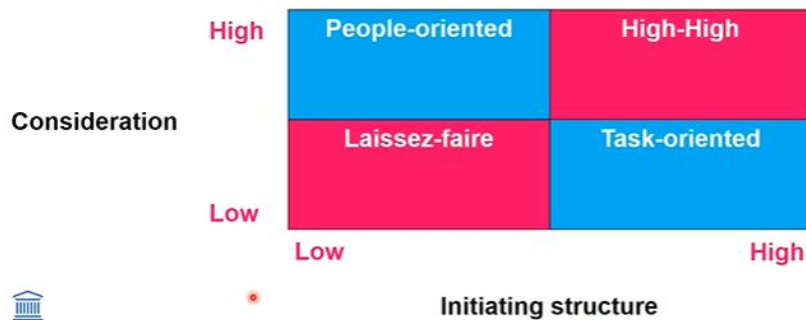
- bright effects of dark side traits (bv. Psychopathische, narcistische trekken)
 - bright effects = positieve gevolgen v. deze maladaptieve persoonlijkheidstrekken
 - positieve lineaire relatie tss narcisme & leadership emergence
 - hoe hoger mensen scoren op narcistische persoonlijkheidseigenschappen, hoe hoger de kans dat deze persoon als leidinggevenden verkozen worden
 - = meer kans om op te klimmen
 - Curvilineaire relatie met leadership effectiveness: optimal niveau v. narcisme
 - Een bepaalde mate v. narcisme kan gunstige effecten hebben → je hebt een bepaald niveau v. zelfvertrouwen nodig om effectief te kunnen zijn als leidinggevende
- Een meer dynamisch perspectief op trekken & leiderschap
 - Traditioneel: het gaat om stabiele eigenschappen

- Nu: dynamisch perspectief waarbij we kijken naar de ontwikkeling v. trekken in relatie tot leiderschap
- Studie: narcisme voorspelt wie in leidinggevende posities terechtkomt + narcisme verandert onder invloed van traject dat ze afleggen
 - Opklimmen op de loopbaanladder zorgt ervoor dat mensen toenemen in hun narcistische persoonlijkheid

GEDRAGSBENADERINGEN

- Welke gedragingen v. leiders zijn gerelateerd aan (in)effectiviteit?
 - Wat doen leidinggevers? → dit kan een uiting zijn van onderliggende persoonlijkheidskenmerken, maar hier wordt enkel gefocust op het observeerbare gedrag
- Historisch gezien een tweetal voorbeelden v. onderzoeksgroepen die deze systematische analyse maakten van gedrag v. leidinggevers (Michigan State & Ohio State)
 - Dedden dit onderzoek onafhankelijk v. elkaar → kwamen tot een aantal dimensies v. leiderschapsgedrag die heel sterk op elkaar lijken
- (1) Ohio State leadership studies
 - Via uitgebreid empirisch onderzoek kwam men tot 2 brede categorieën v. leiderschapsgedrag
 - Aan mensen gevraagd om gedrag te omschrijven v. effectieve leidinggevers → analyses op toegepast om dit te herleiden tot een beperkt aantal dimensies
 - Consideration: gedrag dat er op wijst dat de leider zijn/haar ondergeschikten vertrouwt & respecteert en hiermee een goede relatie wil opbouwen (bv. door het geven v. ontwikkelingsgerichte feedback)
 - Om medewerkers op gedrag te stellen & op een heel coachende manier te begeleiden, aandacht hebben voor de behoeftes v. medewerkers
 - Mensgericht gedrag
 - Initiating structure: gedrag dat de leider stelt om ervoor te zorgen dat het werk gedaan geraakt & dat teamleden goed presteren (bv. evalueren en stellen v. prestatiedoelen)
 - Eerder om taakgericht gedrag
 - Beide factoren zijn relatief onafhankelijk v. elkaar (het is dus niet of het één of het ander)
 - Je hebt ook leidinggevers die veel consideration gedrag stellen en tegelijk veel initiating structure
 - Onderzoek: consideration is voornamelijk belangrijk voor job satisfactie v. medewerkers
- (2) Michigan leadership studies
 - Onderzoekers konden effectiviteit v. leiders linken aan 3 gedragspatronen: hebben andere labels, maar lijken inhoudelijk op de resultaten v. Ohio State
 - Production orientation: doelen stellen, hulpmiddelen identificeren, planning maken (~initiating structure)
 - Employee relations orientation: medewerkers ondersteunen, naar hun problemen luisteren, hun ontwikkeling ondersteunen & dankbaarheid tonen voor hun verwezenlijkingen (~consideration)

- **Participative leadership:** gedrag op groepsniveau, zoals functioneren als een team, samenwerken bevorderen, werknemers laten participeren in beslissingen (niet teruggevonden in Ohio State studies)
 - Onderzoek toont aan dat toenames in relatie-georiënteerd gedrag resulteren in hogere satisfactieniveau's, maar dat wijzigingen in het meer taak-georiënteerd gedrag minder eenduidige resultaten oplevert
 - Je kan vooral tevredenheid & satisfactie voorspellen + consideration voorspelt dit op een positieve manier
- (2) de Managerial grid v. Blake



- Wat zijn de meta-analytische effecten op een brede range aan leiderschapseffectiviteitsmaten?
 - Correlaties met uitkomstvariabelen zijn systematisch hoger vr de gedragsdimensie consideration/people orientation
 - = effectiviteit v. leidinggevende hangt vooral af van de mate waarin hij/zij dat mensgerichte gedrag gaat stellen
 - Goede leidinggevende willen zijn = voldoende mensgericht gedrag stellen, maar initiating structure is ook nog steeds relevant!

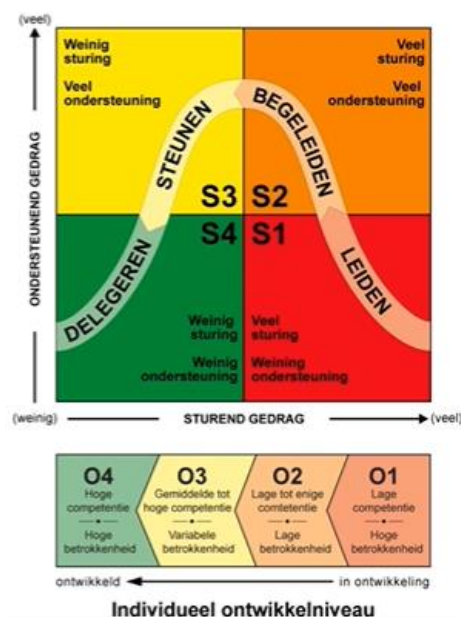
	Consideration / People orientation	Initiating structure / Task orientation
Leider effectiviteit	.39*	.28*
Motivatie van ondergeschikten	.40*	.26*
Tevredenheid met de leider	.68*	.27*
Job tevredenheid	.40*	.19
Prestatie van groep/organisatie	.23*	.23
Gemiddelde correlatie	.49*	.29*

Gebaseerd op 400 correlaties uit 200 studies met 300 steekproeven (Judge et al., 2004)

CONTINGENTIE BENADERING

- Belangrijkste tekortkoming vd gedragsbenadering: geen aandacht vr de situatie/context
 - Er zijn contexten waarin taakgericht gedrag meer wenselijk is & omgekeerd
- Uitgangspunt vd contingentiebenadering: effectiviteit v. leiderschap is mee afhankelijk v.e. aantal contextkenmerken zoals:
 - Aard vd taken
 - Vaardigheden vd ondergeschikten
 - Motivatie vd ondergeschikten
- 2 voorbeelden v. contingentiebenaderingen:
 - Situationeel leiderschapstheorie
 - Wordt heel vaak gebruikt
 - Path-goal theorie

- Situationeel leiderschapstheorie v. Hersey & Blanchard
 - Effectiviteit v. verschillende leiderschapstijlen is afhankelijk v. ontwikkelingsniveau (of maturity) v. ondergeschikten
 - In welke mate zijn werknemers 'willing' en 'able'?
 - Willing = hoe gemotiveerd
 - Able = hoe competent
 - Er wordt dus een onderscheid gemaakt tussen mate v. betrokkenheid (willingness) & mate v. competentie (ability)
 - Lage competentie & lage betrokkenheid → veel sturen & veel ondersteunend gedrag nodig
 - Lage competentie maar hoge betrokkenheid → veel sturend en minder ondersteunend gedrag nodig
 - ...
 - Leiderschapstijl moet je afstemmen op deze 4 mogelijke combinaties



- Path-goal theory v. House
 - Leidinggevende moet:
 - Gewenste doelen ter beschikking stellen (goals)
 - Duidelijk maken aan de ondergeschikten welke gedragingen tot die doelen kunnen leiden (path)
 - Er worden 4 types v. leiderschapsgedrag onderscheiden:
 - Directief: doelen stellen & richting geven
 - Ondersteunend: bezorgdheid tonen omtrent de behoeften v. ondergeschikten
 - Participatief: ondergeschikten betrekken bij het nemen v. beslissingen
 - kwam ook nr voor in de Michigan studies!
 - Resultaatgericht: uitdagende doelen stellen & ondergeschikten ertoe aanzetten om maximaal te presteren
 - Er worden 2 types v. contingentiefactoren (situatiefactoren) onderscheiden:
 - Omgeving: taakstructuur, formeel systeem v. autoriteit, autonomie v. team
 - Ondergeschikte: locus of control, ervaring, gepercipieerde vaardigheid

- Voorbeelden v. contingent leiderschap die kunnen leiden tot effectiviteit:

Situatie:	Contingent leiderschapsgedrag:
De taken zijn weinig gestructureerd.	Een directieve leider kan richting geven.
Het werkteam heeft veel autonomie.	Een leider kan zich participatief opstellen.
Teamleden hebben sterke vaardigheden en veel ervaring.	Resultaat gericht leiderschap kan succesvol zijn.
Wanneer een taak stresseren en/of gevaarlijk is.	Ondersteunend leiderschap is ook op zijn plaats.

- Kritieken op contingentie benaderingen:
 - Situatie zijn in realiteit veel complexer & vaak een samenspel v. deze & andere situationele variabelen
 - Dit klopt: de theorie geeft een te simplistisch beeld vd situaties, bv. persoonlijkheid & motivatie zou je eig mee in rekening moeten brengen
 - Ondergeschikten worden als homogene groep beschouwd, terwijl hier net veel diversiteit kan bestaan (dit is een grote uitdaging)

DYADISCHE BENADERING

- Focus op de kenmerken & kwaliteit v. individuele leider-volger relaties
 - Kijken nr individuele dyades tussen leider & ondergeschikten
- Meest gekende is de 'Leader-Member Exchange' (LMX) theorie
- Wnr de leidinggevende ondergeschikten heeft:
 - Waarmee hij/zij goed kan opschieten of
 - Die door hem/haar als competent worden beoordeeld
 - → Dan zullen ondergeschikten en leidinggevendenden meer tijd met elkaar spenderen & elkaar meer vertrouwen
 - → Dit is dan de in-group
 - Het omgekeerde geldt vr de andere groep v. werknemers, de out-group
 - Leidinggevende heeft hier geen goede exchange & connectie mee
 - Succes v. leden uit de in-group wordt toegeschreven aan hun capaciteiten, falen wordt toegeschreven aan externe factoren & bij de out-group is dit net andersom

CHARISMATISCH EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

- Deze 2 termen worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt
- Charismatic leadership describes a self-confident, enthusiastic leader able to win followers' respect & support for their vision of how good things could be.
- Followers identify with such leaders because of their desire to please an individual who seems extraordinary because of their strategic insights, unconventional (even radical) views, strong convictions, high energy levels & self-confidence.
- Charismatisch leiderschap: kan heel positief, maar ook negatief zijn
 - Bv. Gandhi vs Hitler → in termen v. leiderschapsstijl komen ze deels overeen
 - Is dus een bijzonder krachtige manier v. leiderschap: slagen er vaak in om onwezenlijke zaken te realiseren bij hun ondergeschikten
 - Komt ook heel vaak voor bij sekteleiders
- Transformationeel leiderschap is een gerelateerd concept dat bestaat uit 4 componenten (Bass)
 - Idealized influence: leiders gedragen zich op zo'n manier dat ze bewonderd worden dr ondergeschikten

- bv. omdat ze een sterke visie uitdragen & hier ook consequent nr handelen
 - inspirational motivation: leiders motiveren ondergeschikten dr optimistisch te communiceren over de haalbaarheid v.e. uitdagende visie
 - bv. “het is heel moeilijk wat we moeten realiseren, maar als we allemaal samenwerken zal het lukken”
 - intellectual stimulation: leiders moedigen creativiteit aan bij ondergeschikten
 - bv. vragen aan ondergeschikten om mee te werken aan doel & dit op een creatieve manier te doen
 - individualized consideration: leiders besteden voldoende aandacht aan elke ondergeschikte individueel
 - is vaak de sleutel v. effectief leiderschap!
- Transformationeel leiderschap staat in contrast met transactioneel leiderschap, dat bestaat uit:
 - Contingent reward: leiders zetten een systeem op waarbij ondergeschikten beloningen krijgen in functie van wat ze presteren
 - Active management by exception: leiders monitoren het gedrag v. ondergeschikten, anticiperen op mogelijke problemen & corrigeren voordat zich ernstige problemen voordoen
 - Passive management by exception: leiders wachten af om in te grijpen totdat het gedrag v. ondergeschikten tot problemen heeft geleid
- Transactioneel & transformationeel zijn niet mutueel exclusief
 - Maar focus vd 2 is wel helemaal anders
- Onderzoek nr relatie tss transformationeel & transactioneel leiderschap enerzijds & indicatoren v. effectiviteit anderzijds:
 - Transformationeel én contingent reward leiderschap zijn positief gerelateerd aan criteria (effectiviteit v. leiderschap)
 - Laissez-faire leiderschap: waarbij ondergeschikten helemaal geen input krijgen (ook niet wnr het misloopt) is negatief gerelateerd aan criteria (effectiviteit v. leiderschap)

	Uitkomst*
Transformational leadership	.44*
Transactional leadership	
Contingent reward	.39*
Active management by exception	.15
Passive management by exception	-.15
Laissez-faire leadership	-.37*

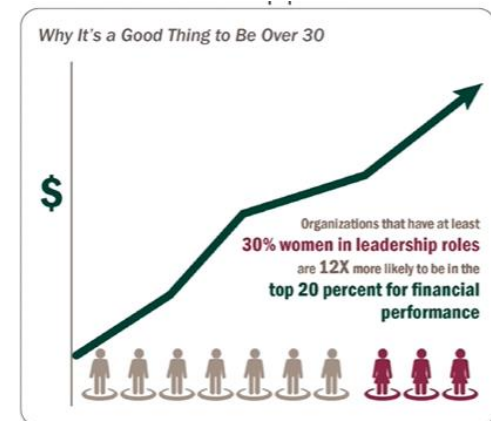
*Een gecombineerde uitkomst bestaande uit: 'follower job satisfaction, satisfaction with leader, leader performance, leader effectiveness, group/organization performance. (Judge et al., 2004)

- De 'Global Leadership & Organisational Behaviour Effectiveness' (GLOBE) studie bekeek in meer dan 60 landen de voorkeuren vr verschillende leiderschapstijlen
 - Een beperkt aantal eigenschappen bleek over alle landen heen gewaardeerd te worden bij leiders
 - Bv. integriteit & inspirational (integriteit & inspirerend zijn)
 - Daarnaast zijn er vele kenmerken waarvan de wenselijkheid cultureel bepaald is

GENDER EN LEIDERSCHAP

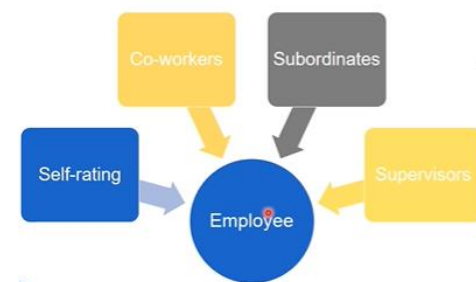
- Glass ceiling & glass cliff fenomenen
- Glass ceiling (glazen plafond): vrouwen hebben het moeilijker om door te dringen tot topniveau's in organisaties, er is dus een onderrepresentatie v. vrouwen in deze functies
 - Dit is ook een persistent probleem
- Glass cliff: wnr vrouwen dan toch doordringen tot de topniveau's dan gebeurt dit vaak wnr het risico op falen groot is
 - Bv. Sofie Wilmes: is nu premier, maar is dit moeten worden in zeer moeilijke omstandigheden
- Business case vr vrouwen in leiderschapsposities:
 - Organisaties die een voldoende groot percentage v. vrouwen hebben in leiderschapsposities, gaan vaak beter presteren dan organisaties die enkel maar dr mannen worden geleid
 - Er is wel discussie over causaliteit: misschien is het omwille van het goed presteren vd organisatie dat ze meer vrouwen aannemen?
 - Maar: je kan wel degelijk stellen dat bij organisaties waar er een goede mix is = betere financiële prestaties
- Zijn vrouwen betere leiders?
 - Meta-analyse: percepties v. leiderschapseffectiviteit bij werknemers & dit vergelijken vr mannelijke en vrouwelijke leiders
 - (1) when all leaderships contexts are considered, men and women do not differ in perceived leadership effectiveness
 - Mannen & vrouwen verschillen gemiddeld genomen niet in gepercipieerde effectiviteit
 - (2) organisations that are male dominated show a tendency for men to be perceived as more effective, and vice versa
 - In sectoren & organisaties die door mannen gedomineerd zijn = perceptie dat mannen betere leidinggevendenden zijn
 - Maar ook in sectoren waarin vrouwen domineren (bv. zorgsector) = perceptie dat vrouwen effectiever zijn
- Zijn mannen & vrouwen een ander soort leiders? (Eagly)
 - (1) in vergelijking met mannen gaan vrouwelijke leiders *iets* meer gebruik maken van:
 - Transformationeel leiderschap, voornamelijk individualized consideratoon
 - = iets meer aandacht hebben vr de individuele noden v. werknemers
 - Leunt aan bij ons stereotiep idee v. vrouwelijk leiderschap
 - Contingent reward
 - Mannen gaan meer gebruik maken v. passive management by exception
 - = iets meer zaken hun beloop laten gaan & te wachten tot er ernstige problemen zijn om in te grijpen
 - (2) deze verschillen zijn over het algemeen heel klein

Representation of women at senior-level positions in financial sector



LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

- Leadership development is a huge industry in most countries, soaking up enormous amounts of money spent by organisations on training
 - But how effective are these interventions?
- Bv. Insead: prestigieuze internationale ontwikkeling dat gekend is omwille v. leiderschapsprogramma
 - Kost gemakkelijk 50k euro vr ongeveer 2 jaar
- Zijn deze interventies effectief: JA!
 - Studies die erop wijzen dat het mogelijk is om leiderschap te ontwikkelen, maar het is niet evident
 - Er zijn een aantal tools hiervoor ter beschikking, niet elk van die tools zijn even eenduidig in de effecten
- Multisource feedback: target feedback geven vanuit verschillende hoeken
 - Onderzoek nr effectiviteit v. multisource feedback levert gemengde resultaten op
 - De positieve effecten zijn doorgaans vrij klein, terwijl de kost (ook administratief) vaak heel groot is
 - Inspanning v. organisaties hiervoor is vrij groot
 - Onderzoek wijst op mogelijke negatieve effecten: vooral de zelfperceptie v. eigen capaciteiten kan lager worden na het krijgen v. (complexe) 360 graden feedback
 - Logisch: want je krijgt heel diverse info die soms elkaar kan tegenspreken, dus je gaat aan jezelf gaan twijfelen
- Ontwikkelingsgerichte assessment centers of development centers:
 - Vaak een combinatie v. (gespreid over verschillende dagen)
 - Multisource feedback
 - Postbak oefening
 - Vaardigheidstesten
 - Interviews
 - Groepsoefeningen
 - Reflectie-oefeningen
 - Etc.
 - Gerichte feedback geven op grond vd oefeningen
 - Er is evidentie vr positieve effecten op daaropvolgende effectiviteit v. leiders, maar moeilijk om te bepalen wat precies de 'actieve ingrediënten' zijn v. deze interventie
 - Wat is effectiviteit v. elke oefening afzonderlijk? Hier weet men nog niet veel over
- Ontwikkelingsgerichte opdrachten (stretch assignments):
 - Leidinggevenden uit comfortzone halen in teken v. ontwikkeling
 - (aspirant) leidinggevenden kunnen leren uit ervaringen, ook via oefeningen
 - Principe: hoe groter de variëteit aan taken in deze oefeningen, hoe meer er geleerd kan worden
 - Hierbij is het essentieel om tijdig & voldoende feedback te geven
- Job rotatie:
 - Verschillende jobs doen binnen de organisatie (bv. 5 over een periode v. 2 jaar) om zo concrete ervaringen op te doen met diverse aspecten

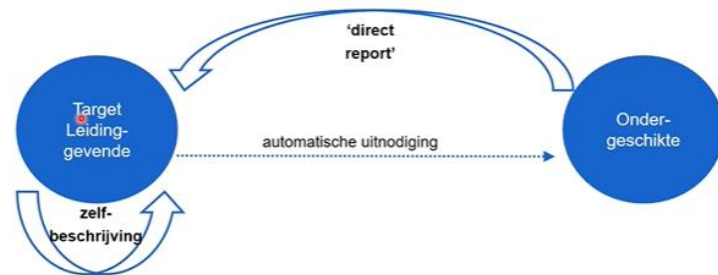


- Let op vr mogelijke nadelige bij-effecten: bv. werknemers die telkens een andere manager krijgen
- Weinig wetenschappelijk onderzoek omtrent de effectiviteit v. deze methode vr leiderschapsontwikkeling
- Executive coaching:
 - Intensieve 1-op-1 relatie tussen coach & leidinggevende
 - Beschikbare onderzoek wijst op positieve effecten vr leiderschapsontwikkeling
- Outdoor pursuits programmes:
 - Bv. met je team nr de Ardennen gaan
 - Zeer weinig evidentie vr duurzame effecten op leiderschapsontwikkeling op lange termijn
 - Is wel goed vr de sfeer

VERDIEPING: OPDRACHT

DESIGN

- leidinggevend en beschrijven zichzelf met een aantal gestandaardiseerde instrumenten
 - zelfbeschrijving vd persoon
 - zelfbeschrijving v. leiderschapstijl: charismatisch leiderschap
- medewerker die ook een aantal aspecten beoordeelt over de leidinggevende = direct report
 - = beschrijving die ondergeschikte geeft v. zijn/haar leidinggevende
- Bevraging vd leidinggevende over zichzelf
 - Beschrijvende info (geslacht, leeftijd, sector, jaren ervaring)
 - Charismatisch leiderschap (Konger-Kanungo Scale)
 - Psychopathische persoonlijkheid (zichzelf inschatten)
 - Is geen klinische psychopathie! Wel subklinische trekken proberen identificeren
- Bevraging vd medewerker over de leidinggevende
 - Beschrijvende info
 - Charismatisch leiderschap (over de target) = met zelfde schaal
 - Werkprestaties (over de target)
- Charismatisch leiderschap? (CKS) → 5-tal onderliggende dimensies: peilen elk nr een onderdeel v. charismatisch leiderschap
 - Organisatie-bewust
 - Actief op zoek nr mogelijkheden/opportunities om organisatieprocessen te verbeteren, de status-quo binnen de organisatie uitdagen
 - Bv. bij dalende inkomsten 'out of the box' denken & zoeken nr nieuwe/goedkopere productiemethoden
 - Omgevingsbewust
 - Voornamelijk: inspelen op de behoeften v. ondergeschikten (denk aan zorgsector momenteel!)
 - Aandacht vr de individuele noden & behoeften vd ondergeschikten



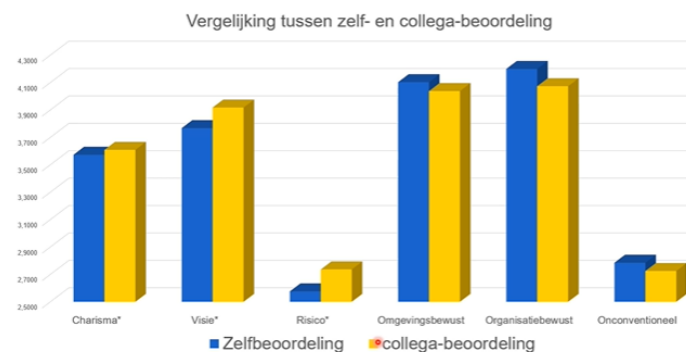
- Bv. personeel vermoeid dr uitzonderlijke inspanning: detecteert dit snel & zorg vr gepaste maatregelen
 - Inspirerende visie
 - Een uitdagend & aantrekkelijk beeld vd toekomst vd organisatie
 - Op een heel wervende manier gecommuniceerd = heel erg getraind in communicatie & vaak ook heel goed hierin v. nature
 - Het implementeren v. deze visie vraagt ook persoonlijk risico
 - Bv. financiële risico (op eigen rekening), eigen positie binnen de organisatie
 - Zorgt vr extra geloofwaardigheid
 - Het implementeren/communiceren v. deze visie gaat ook gepaard met onconventieel gedrag
 - = gedrag dat atypisch is, dat verbazing kan opwekken & dat opvallend is
 - Bv. breken met vestimentaire tradities, gedurfde uitspraken
 - Bv. Connor Rouseau: wordt als charismatisch leidinggevende beschouwd & hij komt vaak meer casual gekleed nr de wetstraat
 - Bv. Elon Musk: stak live op radio een joint aan
- Psychopathische persoonlijkheid?
 - Coldheartedness/kil of ongevoelig (extreem zakelijk) tav ondergeschikten
 - Fearless dominance/onbevreesd
 - Bv. je niet laten doen dr competitie
 - Self-centered impulsivity/impulsiviteit
 - Als er zich plots een opportuniteit voordoet, daar snel mee aan de slag gaan

ENKELE RESULTATEN

- Participanten:
 - N=195
 - 58% mannen
 - Gemiddelde leeftijd = 48 jaar
- Medewerkers:
 - N=178
 - 34% mannen
- Dus 178 dyades (leidinggevend + ondergeschikten)
 - iets meer mannelijke leidinggevend + iets meer vrouwelijke medewerkers
- Overeenkomst tussen charisma scores: correlatie tussen zelf- en collega-beoordeling?
 - over het algemeen zijn correlaties tussen zelf- en collega-beoordeling zeer laag
 - kleine uitzondering: dimensie v. risicogedrag
 - dit betekent dat over het algemeen zelfbeoordelingen over charisma (mate waarin leidinggevende zichzelf als charismatisch ziet) niet zo sterk overeen komt met mate waarin leidinggevende door de ondergeschikten als charismatisch wordt gezien
 - het is dus belangrijk om functioneren v. leidinggevend te bevragen bij verschillende functies
 - er is veel uniciteit/unique percepties

CKS	Correlatie tussen zelf en collega
Charisma - totaal	.22
Organisatie bewust	.08
Omgevings bewust	.13
Visie	.22
Risico	.28
Onconventioneel gedrag	.17

- overeenkomst tss charisma scores: gemiddelde verschillen?
 - Statistisch significante verschillen: collega-beoordeling is hoger dan beoordeling die leidinggevenden over zichzelf hebben gegeven
 - Leidinggevenden worden meer charismatisch beschouwd dr collega's dan dat ze zichzelf charismatisch beschouwen
 - Dit geldt ook vr de dimensies v. visie & risicovol gedrag
 - In deze proefgroep zijn de leidinggevenden bescheidener, maar dit is zeker niet altijd zo!



- In andere steekproeven gaan leidinggevenden over het algemeen zichzelf positiever inschatten

- Correlatie tussen psychopathie (beoordeeld dr leider zelf) & charisma (zelf)
 - tabel niet specifiek kennen!
 - Hebben v.e. uitdagende visie blijkt vrij sterk gecorreleerd te zijn met fearless dominance → meer bevreesd zijn = ook meer een uitdagende visie hebben
 - zichzelf impulsief vinden = ook van zichzelf vinden dat ze meer risico nemen
 - Negatieve correlatie: leidinggevenden die zichzelf als kil omschrijven, gaan minder organisatiebewust zijn (minder inspelen op wat er zich voordoet binnen de organisatie)

Psychopathie	Charisma (CKS)				
	Visie	Risico	Omgeving bewust	Organisatie bewust	Onconventioneel
Coldheartedness	.02	-.15	-.12	-.35	-.02
Fearless Dominance	.41	.07	.07	-.04	.12
Impulsivity	.00	.29	-.10	-.12	.18
Totaal	.27	.18	-.04	-.17	.18

- Correlatie tussen psychopathie (beoordeeld dr leider zelf) & charisma (ondergeschikte)
 - Correlaties zijn algemeen een stuk lager in vergelijking met de vorige resultaten (maar dit is logisch, want het zijn verschillende informanten)
 - Correlatie v. 0,12 tussen impulsiviteit & perceptie v. risicovol leiderschap

Psychopathie	Charisma (CKS)				
	Visie	Risico	Omgeving bewust	Organisatie bewust	Onconventioneel
Coldheartedness	.09	.04	.00	-.09	.01
Fearless Dominance	.12	.06	.06	-.12	.06
Impulsivity	.03	.12	-.03	-.01	.12
Totaal	.12	.12	.02	-.10	.11