

Artikel 1: Introduction to Organizational Psychology

Het gedrag van individuen die zich voordoen als leden van een groep heeft een belangrijk impact op het leven van velen van ons. Organisatiepsychologie is een veld dat gebruik maakt van wetenschappelijke methodologie zodat we het gedrag van individuen in een organisatie beter kunnen begrijpen.

1. Wat is organisatiepsychologie?

In het algemeen is organisatiepsychologie de wetenschappelijke studie van individueel en groepsgedrag in een formele organisationele setting. Deze definitie van Katz & Kahn: 'de essentie van een organisatie is een patroon van menselijk gedrag'. Wanneer gedrag een patroon is, betekent dit dat er een structuur is opgelegd aan het gedrag van individuen. Veel organisaties hebben een meer algemene set van waarden waarvan ze willen dat de werknemers er zich aan houden. Een organisatie kan dus niet bestaan wanneer mensen gewoon doen wat ze willen zonder zich bewust te zijn van het gedrag van anderen. Er kunnen heel veel soorten van organisaties bestaan, zoals bv. een groep vrienden die elke week poker spelen. Ook dat past binnen de definitie zoals hierboven gegeven.

Het is belangrijk dat we een onderscheid maken tussen formele en informele organisaties.

- **Formele organisatie:** een organisatie die bestaat met een expliciet doel. Dat doel staat meestal opgeschreven. Dit soort organisaties vertonen een soort van continuïteit over tijd en bestaan vaak veel langer dan dat de leden er deel van uitmaken. Business organisaties, veel nonprofit organisaties en government organisaties beschrijven zichzelf meestal als een formele organisatie
- **Informele organisaties:** een organisatie waarvan het doel minder expliciet is dan bij een formele organisatie. Voorbeeld: 6 mensen die samen poker spelen doen dat omdat ze het tof vinden poker te spelen en ook om in elkaars gezelschap te zijn. Het is ook niet zeker dat de redenen dat ze poker spelen opgeschreven staat of ooit gezegd zijn geweest. Het is ook niet zeker of deze groep zal blijven bestaan indien 3 leden naar een andere stad zouden verhuizen
→ het is niet zo dat de studie van formele organisaties de studie van informele organisaties uitsluit. Het is bv. aangetoond dat informele vriendschappen bestaan in formele organisaties

Psychologie is de wetenschappelijke studie van menselijk gedrag en mentale processen. Twee dingen zijn belangrijk in deze definitie

- Ten eerste gebruikt organisatiepsychologie methoden voor wetenschappelijke studie en om te interveniëren in organisaties. Dit betekent dat organisatiepsychologie gebruik maakt van systematisch, data-gebaseerde aanpak om processen in organisaties te bestuderen en problemen op te lossen. Deze methoden kunnen vragenlijsten, interview, observaties zijn
- Ten tweede focussen psychologen zich op individueel gedrag

2. Organisatiepsychologie in context

Organisatiepsychologie is ook een deel van een groter veld: Industrial/Organizational psychology. Dit verwijst naar de toepassing van methodes en principes van de psychologie op de werkplaats.

Figuur: onderwerpen die onder 'industrial' staan zijn typisch geassocieerd met management of human resources in organisaties. De onderwerpen die onder 'organizational' staan zijn daarentegen geassocieerd met het begrijpen en voorspellen van gedrag in organisaties.

3. Scientist-practitioner approach

Organisatiepsychologie is ook geïnteresseerd in de toepassing van wetenschappelijke kennis om de effectiviteit van organisaties te verbeteren. Het scientist-practitioner model vat deze dynamische wisselwerking tussen het genereren van wetenschappelijke kennis en de toepassing van die kennis voor praktische doeleinden. Het model zegt dat wetenschap en toepassing niet onafhankelijk zijn. Omgekeerd, wetenschappelijke onderzoeken van organisationele fenomenen worden vaak opgezet door de praktische zorgen van organisaties. Een andere belangrijke factor dat onderzoek stimuleert is dat organisaties willen vermijden werknemers te verliezen aan het feit dat ze werk niet kunnen combineren met hun gezin.

In het veld van de I/O psychologie is dit model belangrijk geworden dat het dient als onderliggende filosofie voor de meeste trainingsprogramma's. Deze programma's veronderstellen dat studenten de noodzakelijke skills nodig hebben voor ze aan wetenschappelijk onderzoek te mogen doen. Een andere essentiële component van het trainen van academici is ervaren onderwijs.

4. Historische invloeden op de organisatiepsychologie

In de tabel vinden we een chronologische volgorde.

In de 20^e eeuw ging het meeste werk over onderwerpen als vaardigheden en personeelselectie. Er was toen nog weinig onderzoek naar de organisationele zijde van het veld. Het begin van de organisationele zijde van het veld is sterk beïnvloed geweest door het werk van nietpsychologen. De meest gekende is Taylor. Hij heeft de principes van wetenschappelijk management ontwikkeld. De onderliggende principes van het wetenschappelijk management zijn:

1. diegene die taken uitvoert, moet verschillend zijn van diegene die de taak ontwerpt
2. Werkers zijn rationele wezens en zullen harder werken indien ze voorzien zijn van gunstige economische prikkels
3. Problemen op de werkvloer kunnen en zouden moeten bestudeerde worden in empirische studies

Het eerste principe staat in contrast met de organisatiepsychologie van vandaag. Werknemers mogen mee beslissen over het ontwerpen van hun werk. Het tweede principe is bewezen. Werknemers zijn tevreden met een financiële ondersteuning. Het derde principe is ook aanwezig in de organisatiepsychologie.

De gebeurtenis die door velen gezien wordt als de start van de organisatiepsychologie waren de Hawthorne studies. Het doel van deze studie was om de impact van omgevingsfactoren op werknemers hun productiviteit te onderzoeken. Gedurende dezelfde periode vond nog een andere belangrijke historische invloed plaats: unionization. Tijdens die periode heeft ook Lewin een bijdrage geleverd. De term 'action research' dat geassocieerd wordt met hem, verwijst naar het idee dat onderzoekers en organisaties kunnen samenwerken aan onderzoeken en deze bevindingen te gebruiken om problemen op te lossen.

3.1 Een periode van groei

WOII had een grote impact op de groei van het veld organisatiepsychologie. Een van de gevolgen van WOII is dat ook vrouwen moesten gaan werken om de posities van mannen in te vullen wanneer zij naar het leger moesten. Verder was het ook zo dat Truman raciale diversiteit in het leger wou. Deze twee gebeurtenissen waren van groot belang, want zij tonen eerste pogingen om diversiteit op de werkvloer te gaan begrijpen.

3.2 Volwassenheid en uitbreiding

Van de jaren 1970 tot 1980 begon de organisatiepsychologie als studie te groeien. Een andere belangrijke ontwikkeling was de herkenning dat gedrag in organisaties zowel beïnvloed wordt door krachten op organisationeel en groepsniveau. Van de late jaren 80 tot het jaar 2000 zijn er verschillende trends die de organisatiepsychologie hebben beïnvloed.

- toch wel de meest significante gebeurtenis van deze periode, was de scheiding tussen de Sovjet Unie en de eventuele val van vele communistische regimes
- een andere belangrijke trend is de verandering in de demografische compositie van de werkplaats. De wereldpopulatie groeit snel waardoor er meer etnische diversiteit had. Een gevolg daarvan is dat men meer onderzoek doet naar pensioenprocessen
- Een andere trend is de verandering van hoge specifieke jobs naar meer tijdelijk, project-gebaseerd werk

3.3 Verleden

Terroristische aanvallen hebben een impact gehad op het vlak van organisatiepsychologie. Vooral op het gebied van voorbereiding van noodsituaties.

4. Samenvatting

Organisatiepsychologie is de wetenschappelijke studie van individueel en groepsgedrag in formele organisationele settings. Ze gebruiken wetenschappelijke methodes om gedrag in organisaties te bestuderen. Ze gebruiken dit ook om praktische problemen in organisaties op te lossen, dit is de essentie van het scientist-practitioner model. Dat is het model waarop de meeste training gebaseerd is. Historisch gezien is de ontwikkeling van de organisatiepsychologie trager dan de industriële kant van het veld. Vooral van belang is de interactie tussen wetenschap en praktijk.

Artikel 3: On the Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities

Workunit diversity is een van de fundamentele uitdagingen voor moderne organisaties. Alleen al in de VS besteden bedrijven miljarden aan diversiteitsprogramma's zoals aanwerving en training. Veel van dergelijke programma's lijken alleen te zijn ontworpen om verschillen te tolereren: om nl. te voldoen aan wettelijke vereisten, dat de verschillen van potentiële werknemers geen belemmering vormt voor toegang tot het bedrijf of om conflicten met andere werknemers van een andere demografische groep te minimaliseren. Page (auteur van dit artikel) dringt aan op een aanpak die inspeelt op diversiteit. Bedrijven die een dergelijke aanpak nastreven, zullen niet alleen gemotiveerd worden om de negatieve gevolgen van verschillen te minimaliseren, maar ook om de positieve kanten te benutten en in stand te houden. Groepen die samengesteld zijn uit verschillende individuen zouden effectiever moeten zijn in het oplossen van problemen en het maken van voorspellingen dan groepen die samengesteld zijn uit homogene individuen.

1. A Page on Page

Page betoogt dat 'believing is seeing'. Dat wil zeggen dat bedrijven de voordelen van hun investering in diversiteit zullen zien als zij in die voordelen geloven. Meer specifiek zal een dergelijk geloof in positieve gevolgen van diversiteit werknemers die verschillen in hun kennis, heuristieken en en perspectieven motiveren om te leren van elkaars opvattingen, waardoor de kwaliteit van groeps- en organisatiebeslissingen verbeterd. Het is zowel bekend dat individuen, groepen en organisaties profiteren van de kennisdiversiteit en dat kennisdiversiteit in een groep of een organisatie de kwaliteit van de besluitvorming verbetert.

De belangrijkste bijdrage van Page is de presentatie van twee stellingen die de verwachte voordelen van diversiteit beschrijven voor groepen met moeilijke taakoplossing of voorspellende taken.

- **Stelling 1: 'Diversity trumps ability'**
 - Deze stelling geeft aan dat groepen met willekeurig geselecteerde en dus diverse experts effectiever zijn in het oplossen van problemen dan minder diverse groepen die uit de beste individuele probleemoplossers bestaan
 - Deze stelling is van toepassing wanneer
 - Groepsleden divers zijn in hun kennis, heuristieken en /of perspectieven
 - Het probleem dat moet opgelost worden moeilijk is
 - Alle probleemoplossers slim zijn
 - Diverse probleemoplossers bouwen aan en kunnen verbeteren van de ideeën van anderen, waardoor ze dichterbij de ideale oplossing komen
 - De probleemoplossers (de groepsleden) willekeurig zijn geselecteerd, alsook de groepsgrootte -> waardoor er variatie is in de perspectieven van de probleemoplossers
- **Stelling 2**
 - De tweede stelling is van toepassing op groepen die worden gevraagd om moeilijke voorspellingen te doen (bv. wanneer of in welke omvang een gebeurtenis zal plaatsvinden)
 - The "wisdom of the diverse crowd"

- Hieruit blijkt dat hoe groter de diversiteit van de voorspellingen van de individuele groepsleden, des te beter de gemiddelde voorspelling van een groep zal zijn ten opzichte van de voorspellingen van de individuele leden

2. Untenably Tidy Assumptions for a Tousled World

Ironisch: Page zijn logica van diversiteit onder normale omstandigheden helpt om te begrijpen waarom groepen in organisaties die hoog scoren op diversiteit niet consequent groepen met een lage diversiteit overtreffen. Het probleem is dat de voorwaarden heel zeldzaam zijn.

We gaan ons focussen op drie aannames (omstandigheden) die hieronder worden beschreven.

2.1. Every difference is beautiful

- Voor Page betekent **diversiteit**
 - = *interindividuele verschillen in kennis, heuristiek en perspectieven*
 - Groepen rijk aan diversiteit van kennis, heuristiek en perspectieven hebben meer instrumenten, meer inzichten en schattingen om problemen aan te pakken dan homogene groepen
 - Dergelijke rijkdom brengt **'superadditivity'** = de mogelijkheid dat verschillende groepen hun verschillende kennis, heuristiek en perspectieven combineren om doorbraken en innovaties te creëren
- Diversiteit is echter divers
 - Eerste vorm van diversiteit: **'Diversity as variety'**
 - Kennis, heuristiek en perspectieven vormen slechts één vorm van diversiteit -> een vorm die we variëteit noemen (anderen gebruiken de termen 'information diversity' of 'categorical variability')
 - De variatie binnen een groep is maximaal wanneer elk groepslid unieke kennis, informatie of ideeën aan de groep biedt
 - ✓ *Voorbeeld:* een productieontwikkelingsteam bij Ben&Jerry's kan een verscheidenheid aan leden omvatten: een accountant, een zuivelwetenschapper, een marketing manager en een productiemanager
 - Tweede vorm van diversiteit: **'Diversity as separation'**
 - Maar bijkomend, zal een diverse groep ook verschillen in waarden, overtuigingen en attitudes van de leden
 - Deze vorm is op zijn maximum wanneer groepsleden gepolariseerd zijn in twee extreme en tegengestelde partijen, één voor en één tegen een bepaalde mening, attitude of evaluatieve positie.
 - ✓ *Voorbeeld:* sommige groepsleden kunnen geloven in X (de voordelen van een bepaald soort ij, of de verdiensten van de basiswaarden van het bedrijf), terwijl andere groepsleden minder geloven in X
 - Derde vorm van diversiteit: **'Diversity as disparity'**
 - Deze vorm is op zijn maximum wanneer één groepslid uitmuntend is voor alle andere in macht, rijkdom, contacten of andere bronnen

- ✓ *Voorbeeld:* het team hierboven verschilt in organisatie-niveau of status: de marketing managers heeft een hogere positie in de organisatie dan de andere
- Theorieën en studies over deze drie vormen van diversiteit
 - Theorieën en studies die de nadruk leggen op 'diversiteit als variëteit' gebruiken vaak het principe van 'vereiste variëteit' om de potentiële voordelen van cognitive heterogeniteit te prijzen, vooral wanneer de taak van de groep is om problemen op te lossen of om oordelen te maken
 - Page maakt gebruik van de superaditiviteit om te suggereren dat variëteit binnen groepen uitzonderlijke creativiteit en effectiviteit kan veroorzaken
 - Theorieën en studies die de nadruk leggen op diversiteit als separation wijzen op de nadelige effecten ervan op groepscoherentie
 - Separation heeft eerder een affectief dan een cognitief mechanisme
 - In het uiterste geval verdeelt het een groep in tegenstrijdige cliques en scheurt het de integriteit en identiteit van de groep uit elkaar
 - Theorieën die de nadruk leggen op diversiteit als disparity wijzen op de schadelijke effecten ervan op informatieuitwisseling tussen groepsleden
 - Ongelijkheid stimuleert een complexe machtsdynamiek
- Theoretici, onderzoekers en beoefenaars
 - Hun uitdaging is om uit te maken hoe deze drie vormen in groepen kunnen voorkomen of correleren
 - Dus individuen die variëren in hun kennis (diversity as variety) kunnen gelijktijdig variëren in hun status of macht (diversity as disparity). Evenals kunnen personen die variëren in hun kennis (diversity as variety) verschillen in hun attitude (diversity as separation)
 - Wanneer de verschillende types van diversiteit op deze manier covariëren dan zullen de voorspelde voordelen van variëteit mogelijk niet gerealiseerd worden
 - Evenals wanneer separation en variety covariëren zullen de waarden en de attitudes dat groepsleden scheiden hun interesses in en de appreciatie van de tegengestelde, kennis, heuristieken en perspectieven van een ander individu kleuren. Wanneer separation en variety samen voorkomen, dan is het zo dat groepsleden die verschillen in meningen en attitudes, ook verschillen in kennis, heuristieken en perspectieven. De antipathie van elke subgroep voor de meningen en attitudes van anderen zal er waarschijnlijk voor zorgen dat hun interesse en openheid voor de kennis, heuristieken en perspectieven van de tegengestelde groep minder zal zijn
- Besluitend
 - Separation en disparity kunnen de verwachte voordelen van variety aantasten en beperken

2.2. Every idea is equal (or at least equally considered)

Page zijn twee stellingen suggereren afzonderlijke processen waarmee leden van een groep tot een groepsbeslissing komen. In het geval van de eerste stelling die probleemoplossende groepen beschrijft, is het zo dat leden elkaars suggesties afwegen en overwegen in de goede richting, om uiteindelijk een globaal optimum te bereiken.

Voorbeeld: niet alleen groepslid B moet de oplossing van groepslid C verbeteren, maar groepslid C moet ook de oplossing van B erkennen en accepteren als een verbetering en dus een betere groepsbeslissing. Verder is het ook zo dat zowel B als C de oplossing van groepslid A erkennen en accepteren als een verbetering van de verbetering van groepslid B van de oplossing van groepslid C. Dat is de manier waarop het werkt. Het is dus niet voldoende voor een groepslid om de oplossing van een ander te verbeteren, hij of zij moet bovendien ook de goedkeuring ivm de verbeterde oplossing van anderen krijgen als de volgende beste groepsactie.

- **Stelling 1:** Hoewel Page pleit voor het creëren van grote groepen om de voordelen van diversiteit te benutten, is het zo dat dergelijke processen vaak het slechtst zijn in grote groepen. Als men de eerste stelling van Page wil behouden dan zou dat betekenen dat er geen problemen kunnen voortkomen uit 'niet-overlappende' gedachtenwerelden van de leden van de groep, geen groepsdenken, geen coalitievorming, Dit wil zeggen dat de stellingen van Page theoretisch zijn
- **Stelling 2:** deze stelling beschrijft de kracht van cognitieve diversiteit in taken die voorspellen. Hier is het veronderstelde groepsproces veel minder complex, maar nog steeds onwaarschijnlijk in de organisatiewereld. Groepsleden (inclusief leiders) moeten hun individuele voorspellingen 'uitrekenen' om tot de verwachting over de wereld van de groep (volgens stelling 2). Het gemiddelde nemen is volgens deze stelling de manier waarop het werkt, het middelingsmodel is ingebed in deze tweede stelling. Maar een gemiddelde is vaak minder nauwkeurig. Teams die hun oordelen niet middelen (het gemiddelde berekenen) doen vaak betere voorspellingen. Het is dus beter om niet het gemiddelde van oordelen te nemen omdat het groepen dan ook dwingt om meningsverschillen over die oordelen opnieuw te overwegen.

2.3. Every task is well-behaved

De stellingen van Page zijn het best van toepassing op teams met heel specifieke taken.

- Stelling 1: is zijn eerste probleemoplossende stelling is er een beste oplossing met de grootste verdienste of hoogste waarde
- Stelling 2: in zijn tweede voorspellingsstelling is er een enkele staat van de wereld die de waarheid definieert
 - ➔ Voor beide scenario's is er een enkele groepszoektocht: vind of schat dat ene juiste antwoord
 - ➔ De stellingen zeggen dat groepen bestaande uit verschillende individuen waarschijnlijker zijn dan homogene groepen. Op deze manier hebben deze groepen ook meer kans om elkaars vertekende oordeel of voorspellingen te 'annuleren'

Laboratoriumonderzoek verleent steun aan veel beweringen van Page over de voordelen van diversiteit voor groepen met zoektaken. Dergelijke taken kunnen inderdaad het best uitgevoerd worden door diverse groepen. De stappen die een groep moet nemen om een 'aantoonbaar juiste oplossing' te nemen

- De onderliggende conceptuele systemen van het probleem begrijpen en ermee instemmen
- Beschikken over voldoende informatie om de superioriteit of inferioriteit van oplossingsstrategieën aan te tonen
- In staat zijn om effectieve oplossingsstrategieën aan te tonen
- In staat zijn om effectieve oplossingsstrategieën te erkennen wanneer deze worden voorgesteld
- Over het vermogen, de motivering en de tijd beschikken om hun oplossing aan andere leden te laten zien

Hoewel dergelijke taken traceerbaar zijn, bestaan ze zelfden in organisaties. Veel en waarschijnlijk de meeste keuzeproblemen die groepen in organisaties moeten oplossen, zijn ondoorzacht en dubbelzinnig.

Verder zijn groepskeuzes maar één 'zuivere' vorm van vier brede categorieën van teamtaken: keuze, generatie, onderhandeling en uitvoering.

Kortom, de stellingen van Page beschrijven wat ideale groepen kunnen zijn, die (a) een grote diversiteit aan kennis, heuristieken en perspectieven hebben (diversity as variety) maar afwezig zijn van 'separation' en 'disparity'. (b) hun opdracht met de grootst mogelijke gelijkmoedigheid en rationaliteit benaderen en (c) aanpakken van taken die moeilijk op te lossen zijn, maar vrij eenvoudig qua structuur. Het is niet zo dat dergelijke groepen niet bestaan in organisaties. In sommige instanties wel, maar ze zijn zeldzaam.

3. Leveraging the logic of diversity

Page biedt 8 lessen aan voor groepen en organisaties die willen profiteren van diversiteit.

Interactie alleen is niet voldoende om de voordelen van diversiteit te ontketenen. Heel wat onderzoek heeft aangetoond dat stereotypering diepgeworteld en doordringend is.

Dus, als de logica van diversiteit compleet is dan wat Page suggereert, dan kunnen de positieve effecten toch bereikt worden? Kunnen groepen en organisaties inderdaad profiteren van de verschillen in kennis, heuristieken en perspectieven van hun leden? Ze kunnen als ze 'diversity as variety' vieren en terwijl de groepsdynamiek die samenhangt met diversiteit als ongelijkheid en scheiding minimaliseren. Dit is uiteraard veel gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar het is mogelijk. Vooral wanneer de taak van een team en leider ervoor zorgen dat een team de cognitieve diversiteit van zijn leden erkent en waardeert.

- 'Diversity as disparity' = diversiteit als ongelijkheid
 - Deze vorm van diversiteit is het meest schadelijk voor de vrije stroom van kennis, heuristieken en perspectieven binnen een groep als het divers is. D.w.z. als

individuen die verschillen in hun expertisegebied op het vlak van status en macht verschillen

- Status en macht zorgen ervoor dat de stemmen van diegene die ze bezitten versterkt worden en stemmen van diegene die ze minder hebben afzwakken
 - Wanneer diverse deskundigen gemiddeld dezelfde status en macht hebben, wordt de stem van elke expert gehoord
 - Structurele implicatie: om de voordelen van variatie binnen een groep te maximaliseren, mogen het zijn dat de individuen binnen groep verschillen op vlak van kennis, heuristische en perspectieven, maar op vlak van macht en status niet -> diversity as variety en diversity as separation mogen dus niet samen voorkomen
 - Individuen aan de top van de hiërarchie moeten in een team een oppartijdige houding aannemen
 - Janis: teams hebben moeten gebruik maken van brainstromen of dialectisch onderzoek om de groepsbeslissingen te maximaliseren
 - 'Diversity as separation' = diversiteit als scheiding
 - Ook deze vorm van diversiteit kan de voordelen van 'diversity as variety' schaden
 - Wanneer 'diversity as separation' en 'diversity as variety' covariëren kan het zijn dat emotionele en evaluatieve kwesties (de basis van diversiteit als scheiding) de overdracht van cognities tussen diverse groepsleden remmen
 - Structurele implicatie: om de voordelen van cognitieve variëteit te maximaliseren, moet men een groep zodanig organiseren dat potentiële bronnen van scheiding over verschillende wisselen over de diverse expertise van groepsleden
- ➔ toch is de aanwezigheid van grote variëteit, lage separatie en lage disparity geen optimale formule voor teameffectiviteit. De voordelen van variëteit zijn afhankelijk van de taak van het team, evenals van de erkenning en waardering van de teamleden voor de kennis, heuristische en perspectieven van andere teamleden
- ➔ Zoals Page en vele andere hebben gesuggereerd is variëteit waarschijnlijk het grootste voordeel wanneer de taak van een team, veelzijdig, complex, moeilijk, nieuw en/ of dubbelzinnig is en verschillende kennis, heuristische en perspectieven van duidelijk belang zijn voor de taak. Maar zelf dan nog kunnen teamleden het bestaan en de waarde van de cognitieve diversiteit van de groep niet herkennen. Teamleiders kunnen een hierin een verschil maken. Zij kunnen het beuwtzijn van hun team vergroten ten aanzien van de waarde van hun gevarieerde bijdragen. Tot slot is het ook zo dat een gedeelde geschiedenis van de teamleden de activiteit beïnvloeden. Teamleden die weinig met elkaar hebben gecommuniceerd, hebben elkaars specifieke kennis en competenties misschien nog niet geleerd uit teamleden die wel al hebben gecommuniceerd. Zij zijn zich al bewust van anderen hun bijdragen.

De probleemoplossende stelling van Page berust op de veronderstelling dat gevarieerde probleemoplossers moeten voort bouwen op elkaars ideeën, waardoor ze verbeterd en op die manier dichterbij de beste oplossing kunnen komen.

Jex and britt chapter 5: Job satisfaction and organizational commitment

- Human = evaluative creature
 - ➔ All experiences are rated *like* or *dislike* [e.g.: foods, people, activities]
- People develop feelings of attachment and commitment.
 - There are various reasons for commitment, but all commitment has implications for employers/employees/organizations

Part 1: Job satisfaction

- Heavily studied subject
- Definition: JS [Job Satisfaction] can be defined as an employee's overall rating of his or her job as favorable or unfavorable.
 - ➔ JS = employee's attitudes toward the job [consists of feelings/thoughts/behaviors]
- JS = cognitive aspect: employee's beliefs towards the job [e.g.: "stimulating/interesting/dull/demanding"]
 - intertwined with affective aspect ➔ "I think my job is interesting [cognitive aspect] ≈ positive affect
- JS = Behavioral tendencies [e.g.: willing to work hard or willing to attend work regularly]
 - Behavioral tendencies = less informative about JS than cognitive/affective aspect [e.g.: "I hate the job (cognitive → JS) but I stay because the money (behavior)"]

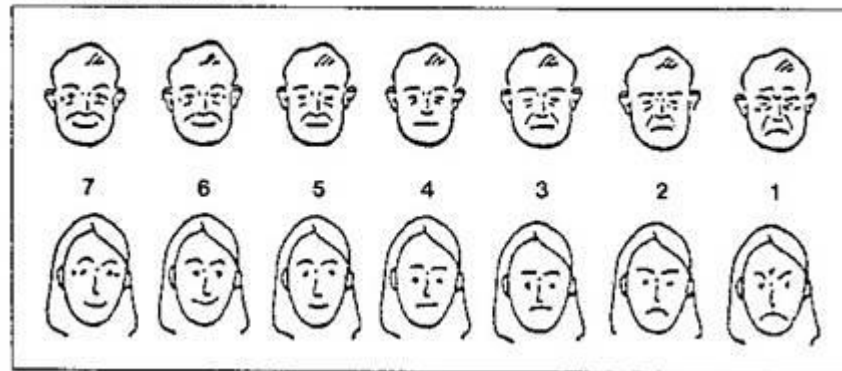
Part 1.1. intro: Measurements of JS

- Construct validity is needed when measuring a construct
 - three possible tests
 - (1) Correlation with other tests of same construct
 - Convergence with other measures
 - (2) Divergence with other constructs
 - (3) Theoretical nomological network leads to theoretical predictions that can be tested

Part 1.1.: Measurements of JS

- Faces scale
 - “How do you feel about your job (in general)?”
 - Simple → no big knowledge of reading needed
 - Good for *dumb* employees
 - ☹️ you don't get information about different aspects of the job. You only get an overall rating

Consider all aspects of your job. Circle the face which best describes your feelings about your job in general.



-
- JDI (Job description indication)
 - Information about various facets of the job ⇔ faces scale
 - High construct validity
 - Continued research → JDI is improving to this day
 - Very widely applied → a lot of normative data has been gathered, so you can compare groups to each other
 - very few disadvantages
 - ☹️ you don't get an overall score (you only get information about facets of the job, adding these to more general scores is not

recommended). A reaction to this disadvantage is JIG (Job In General): a small test that uses general sentences and adjectives to describe one's job.

TABLE 5.1

Sample Items from the Job Descriptive Index (JDI)

Think of your present job. In the blank beside each word or phrase, write:

Y for "Yes" if it describes your job

N for "No" if it does not describe your job

? if you cannot decide

<i>Work</i>	<i>Pay</i>	<i>Promotions</i>
—Fascinating	—Barely live on income	—Opportunities somewhat limited
—Pleasant	—Bad	—Promotion on ability
—Can see results	—Well paid	—Regular promotions

Source: P. C. Smith, *The Job Descriptive Index, Revised*. Copyright, 1975, 1985, 1997, Bowling Green State University. Licensing for the JDI and related scales can be obtained from: Department of Psychology, Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio 43403. Reprinted by permission.

→

- MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
 - 100 Items measure 20 facets of a job
 - More affect based than JDI
 - 😞 very long
- JSS (Job satisfaction survey)
 - 36 items
 - Descriptive like JDI ⇔ MSQ (more affect based)
 - Overall score can be computed ⇔ JDI (computing overall score is not recommended)
 - 😞 less used, less evidence than JDI/MSQ

Part 1.2.: Predictors of JS

- Job characteristics: "What do I want vs. What does this job give me?"
 - eg: my pay vs. the pay of other employees in same organization
 - Some people find other things more important in the job than other people
 - Range of affect theory (Locke)
 - If I think that payment is important, this will have a big impact on my JS

- SIP (Social information processing theory) = JC-model challenger
 - “Job Characteristics are *not* objective components of the job
 - Jobs = social constructs
 - JC-models = based on *needs of satisfaction (NOS)*
 - Little evidence for correlation between NOS and employee outcomes
 - SIP [1]: “Employees look at their past behaviors and form feeling of job satisfaction in order to make sense of it”
 - ≈ Self-perception theory
 - “the past month I’ve worked my ass off (behavior), so I *must* love my job (JS)
 - SIP [2]: “Employees form attitudes such as JS through processing information from the social environment.
 - ≈ Social comparison theory
 - SIP *only* gathered evidence in laboratory studies
 - But social information *is* important in the field
 - Explanation: In laboratories, participants only get really discreet information, be it positive or negative, about the task at hand. In the field, this feedback is way more complex and vague, so it is quite impossible to filter out *only* the effect that social information has on JS out of a laboratory context.
- Internal dispositions: “People have a tendency to be (dis)satisfied.”
 - Significant relation between now and 7 years later
 - Monozygotic twins: 30% variance explained by genetics
 - Big Five correlates with JS → JS is a personality trait?
 - ⇔ Situational aspects play bigger role on JS than dispositions
 - Unethical to base selection processes on personality traits

Part 1.3.: JS-Cross cultural

- Different countries = different values
 - Masculinity, power distance, individualism, uncertainty avoidance

Part 1.4.: Outcomes of JS

- Mostly affective types of outcomes
 - Involvement, organization based self-esteem, positive mood
 - Negative relation with: frustration, anxiety, tension
- Absenteeism, turnover, job performance,

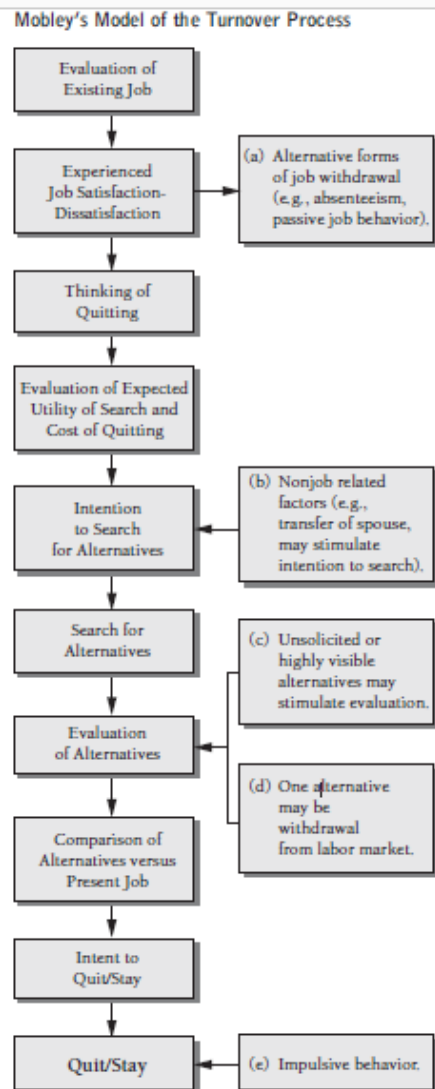
Part 1.4.1: Outcomes of JS – Absenteeism

- Absenteeism = form of withdrawal from the job = very costly problem
- JS is NOT correlated with absenteeism
 - Absenteeism = difficult to measure
 - Excused vs unexcused
 - JS more influence in unexcused absenteeism?
 - JS = general attitude ⇔ absenteeism = specific behavior
 - Absenteeism has a low base rate

Part 1.4.2: Outcomes of JS – Turnover

→ Costly if a lot of turnover

→ Mobley model



→ JS \approx Turnover

Part 1.4.3: Outcomes of JS – Job performance (JP)

- Hawthorne studies: happy worker (JS) = productive worker (JP)
- Expectancy theory: “Employees would put forth more effort if they believed that effort would lead to high levels of performance (if that leads to valued outcomes)”
 - No reason to assume that JS plays a role in JP

Expectancy theory: JP → valued outcomes (eg.: rewards) → JS

Hawthorne studies: JS → JP

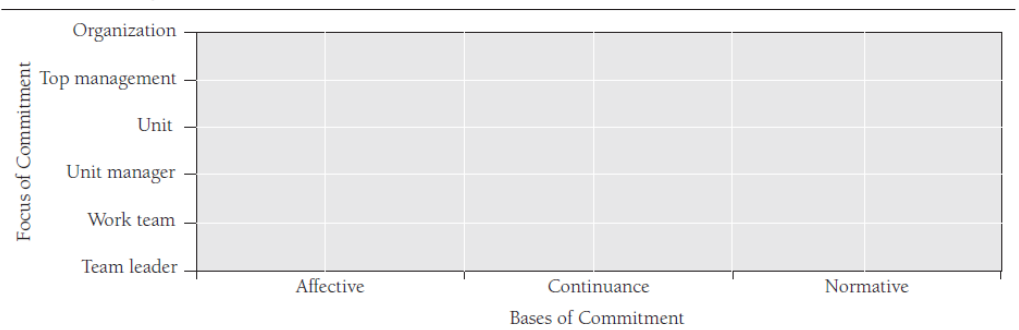
- Low correlation JS-JP found in studies (but higher in complex jobs)
- JS ~JP = moderated by rewards and by ACC
- ACC = Affective cognitive consistency (P151 linksonder, snap dit zelf niet heel goed.)
 - Same JS, different levels of strength
 - We shouldn't expect JS to predict JP if these individuals do not exhibit consistency between different components of JS
 -
- Correlation JS ~JP = low on individual level
 - Higher on organizational level
 - Organization with high JS → not more JP, but more behaviors that facilitate efficient working
- Results of studies of recent years
 - High influence of company on individual JS
 - Company performance leads to JS (not the other way around)

Part 2.: Organizational Commitment

- Definition: OC is the extent to which are dedicated to their employing organization and are willing to work on their behalf and will to maintain membership
 - Affective + behavioral component
 - People have multiple reasons and foci for commitment [focus, foci → someone who a person is committed to (eg.: organization/manager/work group/profession in general)]
 - Model

FIGURE 5.4

The Relationship between Bases and Foci of Commitment



-
- Affective commitment = feelings of identification/loyalty
- Continuance commitment = based on perceptions of relative investments for organizations + relative cost with seeking membership in other organizations
- Normative commitment = feeling obligated to stay member because that's the morally right thing to do

Part 2.1: Measurements of Organizational Commitment (OC)

- OCQ (Organizational commitment Questionnaire)
 - Measures affective commitment (AC)
 - To a lesser extent also NC and turnover intention
 - Newer version: measures AC + CC + NC

Part 2.2.: Development and Predictors of OC

- AC is shaped by 4 variables
 - Perceived organizational support
 - Procedural justice
 - Perception that organization leads to rewarding outcomes
 - Behavioral commitment + retrospective sense making (≈ SIP)
- CC = accumulation of *side bets*
 - Side bet: “If you don’t do *this*, you’ll lose 20 dollars over the next 6 months.” → person will commit to the action
 - “People who work 10 years in this organization get a bonus” → “If I switch jobs, I’ll lose the bonus”
 - Works also for social relations → “If I switch jobs, I won’t know anyone.”
 - CC = formed by the perceptions that there are alternatives present
 - “I think I’m worthless, so I’ll perceive no alternative job options than the one I’m in now.”
- NC
 - Not much research
 - NC should be higher if a person feels that the organization respects the *social contract* that was made when he entered the job
 - Psychological contract represents employee’s perception of what he feels is reasonable treatment as a member of the organization.
- OC = in function of the nation (11% variance explained by the country)
 - Extraverted, low neuroticism, high happiness, egalitarian values, low societal cynicism ≈ higher OC
 - No relation with General National Income per capita → OC does not correlate with money

Part 2.3: Consequences of OC

- Absenteeism
 - AC ≈ less absenteeism (weak correlation)
 - CC / NC → no correlation
- Turnover
 - Negative correlation for all three forms of commitment
 - Not optimal → CC / NC: “I hate my job, but still stay.”
- JP
 - AC ≈ JP
 - Mediator: employee effort (AC → effort → JP)
 - 4 Commitment profiles ≈ inrole + extrarole performance

High AC			Devoted
Medium	Complacent	Allied	
Low		Free Agents	
	Low CC	medium	high

Part 2.4.: Combining OC + JS ≈ JP

- OC + JS = overall job attitude (OJA)
- OJA ≈ task performance, extra role behavior, turnover (.59)
 - General attitude ≈ general behavior

Part 2.5.: Practical applications of commitment research

- Organization must be clear and sound in selection/recruiting
 - realistic interview
 - “The organization laid all its cards on the table → “I can make informed decisions
 - “I know the undesirable aspects of the job, but I appreciate their honesty and I will pay them back with commitment”
- Socialization of newcomers
 - Investiture approach = better
 - New employee doesn't need to give up his old self
 - ⇔ divestiture approach: new one needs to *fall in line*
 - The organization is elite → membership is pleasure, but can also lead to mistrust for the outside and newcomers.
 - Mixed signals → may lead to very high or very low OC
- Training → “Organizations supports me”
 - Highly specific training ≈ CC
 - → military personnel has highly specific training that can't be translated to civilian jobs → “if I leave the military, all my trainingseffort will go to waste” ≈ CC
- Every internal promotion must be available to all employees

Artikel 5: Emotion Regulation in the Workplace: a new way to Conceptualize Emotional Labor

Het onderwerp 'emoties op de werkvloer' begint steeds meer aandacht te krijgen van onderzoekers en theoretici. De studie van emotionele arbeid (emotional labor) richt zich op stress van het managen van emoties wanneer de je werkrol vereist dat bepaalde uitdrukkingen aan klanten toont. Er is echter geen overkoepelend raamwerk om dit werk in te kaderen. De eerste studies waren het vaak oneens over de definitie en operationalisering van emotionele arbeid.

In dit artikel bespreekt men het volgende: 1. De theoretische perspectieven, 2. Een conceptualisatie van het begrip emotionele arbeid, 3. Emotieregulatie als een leidende theorie voor het begrijpen van de mechanismen waardoor emotionele arbeid stressvol is voor individuen, maar nog steeds nuttig voor een organisatie, 4. Antecedenten en consequenties van emotionele arbeid, gebaseerd op theorie en individuele en situationele variabelen die implicaties hebben voor de relaties en human resource processen.

Inleiding

In het verleden werden emotie genegeerd in de studie van organisatorisch gedrag. De werkplek werd gezien als een rationele omgeving, waar emoties een gezond oordeel in de weg stond. Als gevolg daarvan werden emoties niet beschouwd als verklaring voor fenomenen op de werkvloer. Deze opvatting wordt nu echter als verkeerd gezien omdat meer onderzoekers ontdekken hoe emoties op de werkplek belagrijke individuele en organisatorische resultaten verklaren. Meer specifiek begint men nu te gaan hoe emoties kunnen worden beheerd door werknemers om de werkresultaten te verbeteren.

→ de focus van dit artikel ligt op het managen van emoties als onderdeel van de werkrol.

Emotionele arbeid = het beheren van emoties voor een loon.

1. Overzicht van emotionele arbeid

❖ Emotionele arbeid

- Kan betrekking hebben op het verbeteren, faken of onderdrukken van emoties om de emotionele expressie te wijzigen
 - Over het algemeen worden emoties beheerd in reactie op de regels van de organisatie of de job. Deze regels met betrekking tot de verwachtingen voor emotionele expressie kunnen expliciet worden vermeld in selectie en training of bekend worden door observatie van collega's
 - Veel werkrollen (work roles) hebben regels met betrekking tot de emoties die werknemers moeten tonen aan het publiek
 - Bv. mensen die in een klantenservice werken, kunnen herhalingsaankopen aanmoedigen door een glimlach en een goed humeur te laten zien

- In het algemeen resulteert emotionele expressie in een effectievere interactie op de werkplek
- Hoewel emotionele arbeid nuttig kan zijn voor een organisatie, is wordt gesugereerd dat het beheeren van emoties tegen beloning schadelijk kan zijn voor de werknemer. Men heeft aangetoond dat emotionele arbeid stressvol kan zijn en leiden tot burn-out
 - Maar tot op heden zijn de specifieke mechanismen voor het begrijpen van de relatie tussen emotionele arbeid en stressuitkomsten onduidelijk

1.1 Voorgaande perspectieven op emotionele arbeid

Er zijn drie conceptualisaties die het veld van emotionele arbeid hebben beïnvloed. Deze tonen ook de verwarrende aard van de definitie van emotionele arbeid.

Elk van deze perspectieven veronderstelt dat emoties op het werk worden beheerd om te voldoen aan de voorschriften die door de organisatie worden vooropgesteld. Ze bevatten echter tegenstellingen in termen van het definiëren en conceptualiseren van emotionele arbeid.

1.1.1 Hochschild's pespectief

Een van de vroegste werken om dit facet van organisaties onder de aandacht te brengen, was het boek *The Managed Heart: The Commercialization of Feeling*. H. bedacht de term emotionele arbeid om te verwijzen naar 'het beheer van het gevoel om een openbaar waarneembare lichamelijke weergave te creëren'. Zijn werk kwam voort uit klantinteracties, waarbij de klant het publiek is, de werknemer de acteur en de werkomgeving het toneel. In dit perspectief omvat de uitvoering impressiebeheer van servicemedewerkers.

Dit perspectief bood twee manieren voor acteurs om emoties te beheersen: enerzijds oppervlakkig acteren (*surface acting*), waarbij men de emotionele expressies regelt en anderzijds diepgaand handelen (*deep acting*), waarbij men beuwt gevoelens aanpast op om de gewentse emotie tot uitdrukking te brengen. Dit management van emoties vergt energie. Vanwege de onaangenaamheid en de moeite die het kost tijdens het omgaan met moeilijke klanten en toch een gelimlach te behouden, wordt voorgesteld om bij emotionele arbeid in verband te houden met burn-out en werkstress.

1.1.2 Ashforth and Humphrey's perspectief

A. en H. Definieerden emotionele arbeid als het tonen van gepaste emoties, met als doel een vorm van impressiemanagement voor de organisatie te bewerkstelligen. In vergelijking met het voorgaande perspectief, waren zij meer bezig met emotionele arbeid als waarneembaar gedrag dan als een manier om gevoelens te beheersen. Deze twee bekritiseerden het belang van intern managemnt door oppervlakkig en diepgaand handelen (vorig perspectief) en stelden in plaats daarvan een bredere reeks van factoren voor die emotionele expressie van werknemers beïnvloeden. Bovendien toonden ze aan dat emotionele inspanning niet noodzakelijk inspanning vereist (zoals ook in het voorgaande perspectief). In feite suggereren ze dat *surface* en *deep acting* routinematig en moeiteloos worden voor de werknemer in plaats van bronnen van stress. Dit

perspectief richt zich in termen van uitkomsten voornamelijk op de relatie tussen deze waarneembare expressies en taffectiviteit. Ze stelden voor dat emotionele arbeid positief gerelateerd moet zijn aan taakdoeltreffendheid, op voorwaarde dat de klant de uitdrukking als oprecht beschouwt.

Beide perspectieven zijn het wel met elkaar eens dat als medewerkers geen echte uitingen zien, emotionele arbeid mogelijk ongeschikt is voor werknemers door de behoefte te creëren om van zichzelf te dissociëren (vooral bij deep acting).

Er zijn dus twee belangrijke verschillen tussen dit perspectief en het voorgaande. Ten eerste is het zo dat de definitie die hier wordt gesuggereerd, richt zich op observeerbaar gedrag, niet op gevoelens. Ten tweede richten dit perspectief zich op de impact van emotionele arbeid op taakeffectiviteit in plaats van op de gezondheid of stress van het individu.

1.1.3 Morris and Feldman's perspectief

M. en F. definieerden emotionele arbeid als 'de inspanning, planning en controle die nodig is om organisatorisch gewenste emotie tot uiting te brengen tijdens interpersoonlijke transacties'. Deze definitie komt voort uit een interactionistische benadering, waarbij emoties worden uitgedrukt in en deels worden bepaald door de sociale omgeving. Dit perspectief is vergelijkbaar met het eerste en het tweede in die zin dat het erkent dat emoties door een individu kunnen worden gewijzigd en beheerst en dat de bredere sociale omgeving bepaalt wanneer dat gebeurt.

Deze auteurs stelden voor dat emotionele arbeid uit 4 dimensies bestaat

- frequentie van interacties
 - aandachtigheid (intensiteit van emoties, duur van interactie)
 - verscheidenheid aan benodigde emoties
 - emotionele dissonantie
- > deze werd door de auteur van het eerste perspectief besproken als een toestand waarin de geuite emoties niet kloppen met de emoties die men werkelijk voelt). Ontevredenheid met het werk en emotionele uitputting worden voorgesteld als uitkomsten van de dimensie van dissonantie, hoewel de mechanismen waardoor deze uitkomsten zouden plaatsvinden vaag zijn

Deze definitie van emotionele arbeid omvat de verwachtingen van de organisatie voor werknemers in hun interacties met klanten, evenals de interne spanningsstoornis die optreedt wanneer een persoon emoties moet tonen die niet zijn of haar ware gevoelens zijn (emotionele dissonantie). Het probleem met deze conceptualisering is dat er geen duidelijke omschrijving wordt gegeven over de frequentie, de duur en de variëteit van emotionele arbeid. De uitleg die de auteurs van het derde perspectief geven voor de dimensies als componenten van emotionele arbeid is circular: 'emotionele arbeid kan het best worden beschreven in termen van frequentie van emotionele arbeid'. Andere onderzoekers hebben de dimensie van dissonantie als een bepalende dimensie van emotionele arbeid voorgesteld, maar dat heeft ook zijn moeilijkheden. Ten eerste is het een staat van 'zijn' in plaats van een moeiteloos proces. Ten tweede is het zo dat dissonantie ervaren niet uitgebreid alle manieren belsaat waarop je emoties op je werk kan managen.

1.2 Emotionele arbeid als managen van uitdrukkingen en gevoelens: surface en deep acting

Emotionele arbeid is dus gedefinieerd als de kenmerken van een job (zoals gedefinieerd door de auteurs van perspectief 3) en de waarneembare uitingen van werknemers (zoals gedefinieerd door de auteurs van perspectief 2). De neveneffecten kunnen negatieve attitudes en een gezondheidsklachten zijn.

Om al deze componenten te begrijpen, is een geïntegreerde definitie van het model nodig. Hiervoor kan men de overeenkomsten van de drie perspectieven bekijken. Hoewel deze verschillende perspectieven emotionele arbeid anders definiëren en zich richten op verschillende uitkomsten, hebben ze allemaal hetzelfde onderliggende thema: individuen kunnen hun emotionele uitingen op het werk regelen. Emotionele arbeid is dus het proces van het reguleren van zowel gevoelens als uitdrukkingen voor organisatiedoelen. Concreet beschouwt elk perspectief surface en deep acting als een manier om emoties te beheersen. De processen van surface acting (waarneembare uitdrukkingen beheren) en deep acting (gevoelens beheren) passen bij de werkdefinitie van emotionele arbeid als een proces van emotionele regulatie en ze bieden een bruikbare manier om emotionele arbeid te operationaliseren.

Denken aan emotionele arbeid als surface en deep acting is om verschillende redenen gunstig. Ten eerste zijn surface en deep acting niet inherent waardevol. Ten tweede, het conceptualiseren van het surface en deep acting als emotionele arbeid heeft nut. Ten slotte is het zien van emotionele arbeid als surface en deep acting rechtstreeks verbonden met een gevestigd theoretisch model. De emotieregulatietheorie. (in het volgende deel wordt besproken hoe de theorie van emotieregulatie van toepassing is op emotionele arbeid)

1.3 Emotie regulatie theorie toegepast op emotionele arbeid

De verschillende perspectieven hebben geen rekening gehouden met de emotietheorie. Het eerste perspectief echter wel.

In de emotieliteratuur is er weinig overeenstemming over wat met emoties wordt bedoeld. De term verwijst meestal naar fysiologische opwindning en cognitieve beoordeling van de situatie. Door het reguleren van deze fysiologische opwindning en door cognitieve beoordeling van de situatie, kunnen individuen hun emotionele expressies besturen om aan in te passen in de regels van de situatie.

Emotieregulatietheorie gedefinieerd als de processen waardoor individuen beïnvloeden welke emoties ze hebben, wanneer ze die hebben en hoe ze deze emoties ervaren en uiten. Dit biedt een bruikbaar richtkader voor emotionele arbeid. Dit stelt ons ook in staat om te begrijpen dat het effect van langdurige opwindning en onderdrukking van deze opwindning van emotionele arbeid kan leiden tot burn-out en stress.

1.4 General model of emotion regulation

Recente werken stellen van Gros een procesmodel voor van emotieregulatie. In dit input-outputmodel ontvangen individuen stimulatie van de omgeving en reageren ze hierop met emoties.

De omgeving fungeert als een richtsnoer voor het individu en de neiging van het individu tot emotionele respons (fysiologisch, gedragsmatig en cognitief) verschaft informatie aan die persoon en de anderen in de sociale omgeving.

Gross's model stelt voor dat emotieregulatie op twee punten in dit proces kan plaatsvinden.

- op het eerste punt: antecedent gefocust. Hier kan een individu de voorlopers van een emotie reguleren, zoals simultie of beoordeling
 - op het tweede punt: responsgericht. Hier past het individu de fysiologische of waarneembare tekenen van emoties aan
- ➔ deze twee processen van emotieregulatie komen overeen met surface en deep acting

De toepassing van deze algemene emotietheorie op emotionele arbeid kan helpen bij het expliciteren van deze processen bij emotimanagement en het vormen van voorspellingen over consequenties. Volgens zowel emotionele arbeidstheoretici als emotieonderzoekers kan het beheersen van emoties door acteren nadelige gevolgen hebben voor individuen.

(in de volgende twee delen gaan we in op de twee methoden van emotieregulatie, antecedentgericht en responsgericht en hoe ze van toepassing zijn op de concepten deep acting en surface acting)

1.4.1 Antecedent-focused emotion regulation

Concreet: volgens de emotieregulatietheorie van Gross kan een individu op twee punten emoties reguleren. Op het eerste tussenpunt kan een individu antecedent-gericht emotieregulatie uitvoeren, waarbij het individu de situatie of de perceptie van de situatie aanpast om emoties om zijn of haar emoties aan te passen.

Gross stelde dat verschillende soorten op antecedent-gerichte emotie regulaties zijn

- situation selection (situatie selectie)
- situation modification (situatie aanpassing)
- attention deployment (aandacht)
- cognitive change (cognitieve aanpassing)

De eerste twee typen betreffen aanpassingen in de emotie-inducerende situatie. Zoals de interactionistische theorie bespreekt, kiezen mensen vaak situaties waarin ze handelen, inclusief situaties die emoties kunnen veroorzaken. Bv. service medewerkers: hier is er weinig gelegenheid voor het kiezen van situatie. Om een situatie te wijzigen, kan de werknemer ervoor kiezen om de werkvloer te verlaten als een bepaalde klant nadert, maar dit zou geen service zijn en gevolgen hebben voor het individu. Het gebrek aan opties om de situatie te kiezen of te wijzigen, kan emotieregulatie ervoor zorgen dat de werknemer de organisatie verlaat. Kortom, servicemedewerkers hebben niet de breedte van situation modification (situatie aanpassing) dat wel beschikbaar is buiten de werkkrol.

Relevanter zijn de twee andere technieken voor antecedente emotieregulatie. Hierin kunnen werknemers de manier waarop zij de situatie waarnemen aanpassen om hun emotionele reactie op de situatie aan te passen. Dit kunnen ze doen met attention deployment en cognitive change. Dat

houdt in dat de werknemer emotie beheert door de aandacht te verleggen en de situatie te beoordelen.

- Attentional deployment: het plaatsen van de aandacht wordt gedaan door te denken aan gebeurtenissen die emoties oproepen die men in die situatie nodig heeft. Dit wordt ook wel 'method acting' genoemd'. Het concept van deep acting (perspectief 1) lijkt sterk op attentional deployment. Bv. een operazangers. iets doen waar ze van hield, hielp haar om zich te concentreren op een goed gevoel en om positieve emoties op het werk te uiten
- Cognitive change: iemand neemt de stutaue waar zodat de emotionele impact wordt verminderd. Bv. stewardessen die getraind zijn om passagiers zoals kinderen cognitief te herevalueren, zodat ze niet boos zouden worden op het infantiele gedrag van sommige passagiers. Ook het herevalueren van evenementen als uitdagend en niet als stressvol, kan helpen stressreacties tegen te gaan. Dit soort emotieregulatie is ook 'diep', in die zin dat de interene processen (gedachten en gevoelens) worden aangepast met het doel om de uitdrukking authentiek te maken.
 - ➔ het verschil tussen beiden is attentional deployment zich richt op het veranderen van de focus van persoonlijke gedachten en dat cognitive change op veranderen van de extrne situatie

1.4.2 Response-focused emotion regulation

Het tweede punt waarop een individu emoties kan reguleren. In dit proces heeft de persoon de neiging naar een emotionele reactie, maar manipuleert hoe hij of zij de manier waarop men die emotionele reactie laat zien door 'direct fyiologisch, experimenteel of gedragsmatig reageren te beïnvloeden'. Dus ipv de situatie of de perceptie van de situatie aan te passen, manipuleert het individu de emotionele uitdrukking van zijn of haar reactie op de situatie.

Respons-gerichte emotieregulatie komt overeen met surface acting. Bv. een medewerkers kan een glimlach hebben, ondanks ze zich niet zo goed voelt (intensity adjustment) of empathisch 'masker' opzetten om beleefd te blijven tegenover de klant (fake the display). In deze emotieregulatietechniek gaan medewerkers meer emotie tonen dan ze voelen, of waren gevoelens onderdrukken en een acceptabele uitdrukking tonen. Deze techniek houdt zicht maw bezig met de expressie van emoties en niet met de interne toestand zoals bij deep acting.

1.5 Mechanismen van emotie regulatie

De werkomgeving of een bepaalde werkgebeurtenis kan een emotierespons in de werknemer opwekken (bv. woede, verdriet, angst) en er kunnen gedragingen volgen die niet geschikt zijn voor de ontmoeting (bv. verbale aanval, huile, klagen). Omdat de regels van een organisatie vermelden dat dergelijke reactie niet geschikt zijn, regelt emotionele arbeid de reactie van de persoon. Deze regulatie houdt verband met het wijzigen van gevoelens door 'goede gedachten te denken' of de gebeurtenis opnieuw te beoordelen (deep acting) of de uitdrukking aan te passen door lichamelijke tekenenn van emotie (surface acting) te faken of te versterken.

Maar hoe leidt het reguleren van emoties tot burn-out, ontevredenheid of 'emotionele vervreemding' zoals voorgesteld in perspectief 1?

Om deze vraag met betrekking het mechanisme van emotionele arbeid te beantwoorden, moet men naar algemene theoriën van emotie en stress gaan. Het is bekend dat de ervaring van zowel emoties als stress gepaard gaat met een fysiologische staat van opwinding met betrekking tot het endocriene systeem (afgifte van hormonen) en het autonome zenuwstelsel (verhoogde hartslag, ademhaling, bloeddruk, huidgeleiding). Tijdens deze opwinding gebruikt het lichaam energie om te reageren op de situatie. Dit betekent dat deze energie niet beschikbaar is voor andere taken, zoals het immuunsysteem.

Over het algemeen ervaren individuen een fysiologische staat van opwinding en emotie (woede of angst) en hebben ze dan een emotionele reactie (aanvallen of vluchten). Dit komt overeen met Frijda's idee van 'actie bereidheid' en Freuds idee dat emoties aanwijzingen geven over de omgeving. De opwindingstoestand van emoties informeert hen en brengt hen in een lichamelijke toestand om op de situatie te reageren. Deze actietendensen om te reageren op emotie stimuli worden opgeheven door coping of regelgevingsprocessen, zodat mensen zich niet ongepast gedragen in sociale omgevingen.

Om de juiste emotie voor een situatie te laten zien, moeten mensen soms gevoelens afremmen of onderdrukken. Het remmen van gevoelens en emotionele expressie verlaagt de gedragsactiviteit, maar het is zelfs gebleken dat het de activiteit van het autonome zenuwstelsel verhoogt. Zo is te voorspellen dat langdurige remming van gevoelens samen zou hangen met de verhoogde fysiologische activiteit. Deze fysiologische activiteit belast het lichaam en kan het immuunsysteem verzakken.

1.6 General predictions for surface and deep acting based on emotion regulation theory

Het emotieonderzoek is waardevol voor de studie van emotionele arbeid, omdat het twee aannames ondersteunt

- Individuen kunnen en moeten hun regelen voor sociale situaties
- Regulatie van emoties kan stressvol zijn voor hun gezondheid.

1.6.1 Deep acting

Deelnemen aan deep acting door middel van herevaluatie of zelfpraat wordt een 'te goeder trouw' type van emotionele arbeid genoemd, omdat het laat zien dat de werknemer goede wil heeft tov de organisatie.

Het effect van dit regelgevingsproces op het individu is onzeker. In een onderzoek suggereerde men dat het aanmoedigen van deelnemers om verbale intimidatie op een meer afstandelijke, niet-bedreigende manier te interpreteren, de fysiologische opwinding van die stimulus verminderde. Deze cognitive change veranderde de feitelijke emotionele toetsand van deelnemers op deze negatieve situatie. Maar emotie is een complexe constructie. Gross vond gemengde steun voor het effect van deep acting op opwinding in een ander onderzoek. Met behulp van zelfgerapporteerde emoties en meerdere fysiologische meetinstrumenten mat hij de reacties van deelnemers. Personen

die werden verteld om herbeoordeling te doen meldden lagere niveaus van zelfgerapporteerde emoties en lagere waarneembare tekenen van emoties dan diegenen die niet werden verteld om de situatie te herbeoordelen. Dit zou suggereren dat er daadwerkelijk een verandering in gevoelens was opgetreden en dat deep acting goed werkte. De groep die moest herbeoordelen had echter wel geen lagere fysiologische reacties dan de andere groep. Hoewel diepgaand handelen waarneembare tekenen van emoties kan reguleren en zelf de individuele perceptie van zijn of haar eigen emoties, is het onduidelijk of deep acting de fysiologische opwinding verlaagt.

1.6.2 Surface acting

Surface acting of antecedent –focued regulation emotionregulation kan voor organisaties wenselijk zijn, zodat klanten altijd de expressies zien die gemandeert zijn, zelfs wanneer de werknemer zich anders voelt. De auteur van het eerste perpectief suggereert echter dat dit werkaanbod resulteert in stressvolle ervaringen voor de werknemer. Dit kan zijn omdat het onderdrukken van ware emoties en het uiten van valse emoties inspanning vereist en op lange termijn resulteert in stress.

In twee recente onderzoeken werden deelnemers bv. gevraagd om de emotionele uitdrukking van ofwel verdriet ofwel afkeer te onderdrukken. De onderdrukkingstoestand resulteerde in verminderde waarneembare tekenen van emotie, zodanig dat licaamsreacties van deelnemers op emotie inducerende stimuli lager waren dan die van een niet onderdrukingsconditie. M.a.w. mensen zijn in staat hun emotie ste onderdrukken zodat anderen niet kunnen zien hoe ze zich echt voelen. De deelnemers waren zich er bewust van dat ze ‘faken’ en ze hadden nog steeds een toestand van emotionele opwinding. Volgens de recente emotietheorie en recente studies met emotieregulatie kunnen zowel deep als surface acting resulteren in de vereiste emotionele expressie, maar de fysiologische emotionele reactie kan nog steeds actief zijn.

1.6.3 Een waarschuwing

Deze studies verschillen van de situaties waarmee de meeste werknemers te maken hebben in organisaties. De emotieregultaiestudies hebben geen betrekking op situaties waarin het individu één emotie onderdrukt en tegelijkertijd een andere emotie uitdrukt. Het is ook zo dat deze studies niet de impact van het verbteren of vergroten van gevoelde emoties om te voldoen aan de regels van het werk. Tot slot kan het feit dat werknemers betaald worden voor hun emotieregulatie mensen anders beïnvloeden dan wanneer men in een laboratoriumstudie zit of omwille van sociale normen.

2. A model of emotional labor

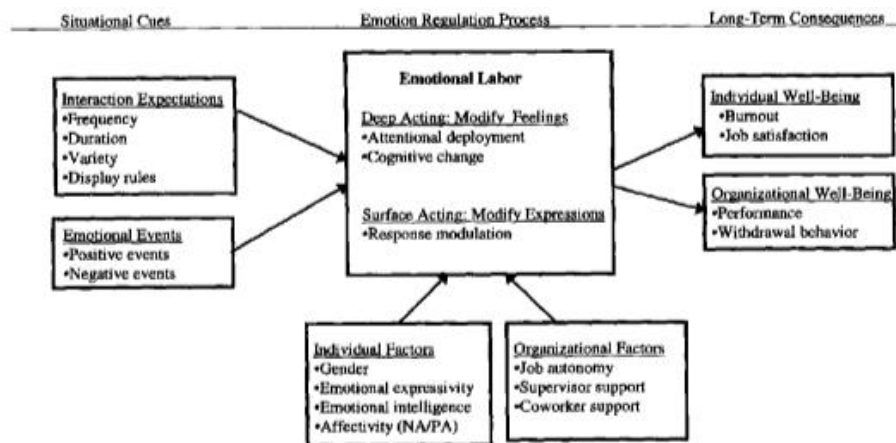


Figure 1. The proposed conceptual framework of emotion regulation performed in the work setting. NA = negative affect; PA = positive affect.

Dit **conceptueel model van emotionele arbeid** is ontstaan door het proces van reorganisatie en integratie van de eerdere modellen van emotionele arbeid rond de definitie en het gebruik van de algemene emotie-regulatietheorie.

Antecedenten van emotieregulatie zijn de situationele variabelen (zoals voorgesteld door Gross). In de context van emotionele arbeid omvatten deze variabelen de interactie met de klanten.

De literatuur over emotieregulatie, geïntegreerd met de emotionele arbeidstheorieën, ondersteunt het bestaan van verschillende manieren om emotiemanagement uit te voeren in werkomgevingen. Twee van dergelijke methoden, deep acting en surface acting kunnen breder worden opgevat als manieren om gevoelens te reguleren of expressie te manipuleren. Deze methoden kunnen verband houden met de stress en gezondheid van werknemers.

2.1 Situational antecedents of emotional labor

De situatie fungeert als een signaal waaruit emoties kunnen voortkomen. Zowel chronische factoren (zoals de interactie met klanten) als de acute situationele factoren kunnen een invloed hebben op de emotieregulatie.

2.1.1 Customer interaction expectations

Zoals de auteur van het eerst perspectief zei kunnen bepaalde jobkarakteristieken hogere niveaus van emotionele arbeid van werknemers eisen. Een karakteristiek is de aard van de interactie met klanten, met name de frequentie van stemcontact. Hierop hebben Morris en Feldman de kenmerken toegevoegd van de duur van interacties en variëteit van emotionele expressie. De andere karakteristiek is de emotionele expressie die de werknemer verwacht en beheerst. Dit is te zien in de regels van de organisatie. Taakrollen kunnen verschillen in frequentie waarmee werknemers worden geacht met klanten om te gaan. bv. een receptioniste bij een klein advocatenkantoor verwelkomt klanten eenmaal per uur, maar een kassierster in een supermarkt 10 klanten per uur. Een ander verschil in interacties is de duur. Bv. een verkoper in een kledingwinkel

kann uren met een klant werken, terwijl een winkelbediende in de winkel slechts 5 minuten in interactie is met een klant. De eisen die de werkdruk stelt mbt de frequentie en de duur zijn situationele factoren die de kans vergroten dat een werknemer emotionele uitdrukkingen moeten vervalens of gevoelens moeten wijzigen. Dergelijke factoren worden voorgesteld als antecedenten van arbeid.

Enkele onderzoekers hebben de verschillende emotionele vertoningen onderzocht die voor jobs vereist zijn. Er zijn drie soorten voor emotioneel werk voorgesteld: integratie, differentiatie en maskering. Van front-line werknemers wordt doorgaans verwacht dat ze integrerende emoties uitdrukken, zoals geluk en sympathie. Van andere soorten werk wordt verwacht dat ze onderscheidende emotie uitbeelden, zoals angst of woede. Het derde type is voor jobs waarin het beheersen van emoties vereist is, zoals therapeuten of rechters. In dit artikel richt men zich op de eerste groep, diegene waarvan wordt verwacht dat ze integrerende emotie tot uitdrukking brengen en differentiërende emoties onderdrukken.

Deze verwachtingen worden beheerst door regels van de organisatie. Dat kan gaan om informele normen of formele processen. Trainingen en beoordelingen kunnen meteen emotionele arbeid bevragen. Als werknemers melden dat bepaalde emoties door de organisatie worden verwacht kan die persoon meer emotionele arbeid verrichten om aan de verwachtingen te voldoen. Het waarnemen dat de organisatie bepaalde emotie uitingen verwacht zal leiden tot meer beheersing van emoties door werknemers.

2.1.2 Emotional events

Hoewel de werkomgeving een chronische behoefte kan creëren om emoties te reguleren, hebben de actuele gebeurtenissen op het werk een onmiddellijke impact op de emoties van een werknemer. Emotionele gebeurtenissen op het werk kunnen de attitudes en het gedrag van werknemers helpen verklaren. Een emotionele gebeurtenis kan leiden tot meer emotionele regulatie wanneer die gebeurtenis resulteert in emoties die afwijken van de regels van de organisatie. In het bijzonder, als de gebeurtenis interfereert met de doelen van de medewerkers. Een daarvan is het uiten van positieve emoties dan zal de gebeurtenis negatief beoordeeld worden. Maar de gebeurtenis kan als stressvol worden gezien. De werknemer kan boos zijn omdat de klant zorgt voor het verstoren van zijn werk of omdat een familielid ziek is geworden. In dergelijke gevallen ervaart de medewerker een gebeurtenis waarvoor emotie-regulatie vereist is om de juiste uitstraling op het werk te behouden. Aan de andere kant, als de gebeurtenis een positieve emotie creëert zou er minder emotieregulatie nodig zijn.

Bailey heeft beschrijvingen van werknemers gegenereerd van over hoe ze omgingen met moeilijke klanten. Ongeveer de helft van de respondenten beschreven een interactie met klanten waarbij de klant te veeleisend of boos was over iets van de organisatie. Hun antwoorden ondersteunden het idee dat interacties emotie regulering op het werk kunnen verhogen. Antwoorden op moeilijke klanten waren o.m. het verlaten van de werkvloer (situation modification), iets grappigs bedenken (attention deployment), realiseren dat sommige mensen altijd klagen (cognitive change) of proberen kalm te blijven (response modulation). Deze kwalitatieve bevindingen ondersteunen de manier waarop werkgebeurtenissen meer emotionele arbeid kunnen creëren en hoe antecedentgerichte of

responsgerichte tactieken door werknemers kunnen worden gebruikt om emoties te reguleren voor organisatiedoelinden. Een hogere frequentie van negatieve gebeurtenissen kan leiden tot meer stress. Het omgaan met moeilijke klanten, de apparatuur die niet werkt of een persoonlijk probleem zijn allemaal emotionele gebeurtenissen die op het werk kunnen voor komen. De oorzaak van de affectieve gebeurtenissen kunnen klanten, collega's, supervisors of persoonlijke situaties zijn.

Men kan dit via dagboekstudies, observatiestudies en laboratoriestudies onderzoeken. Dit kan ervoor zorgen dat bedrijven dit soort evenementen beter begrijpen en hoe vaak ze zich voordien. Op die manier kan het een organisatie om betere training te ontwerpen voor het omgaan met dergelijke situaties.

2.2 Stress and well-being as outcomes of emotional labor

Het vorige deel stelde dat organisatorische verwachtingen fungeren als een situationele cue voor werknemers. De vraag van de organisatie naar bepaalde emotionele uitingen zou moeten resulteren in meer emotie-regulatie door de werknemer, of ook wel emotionele arbeid genoemd. Zoals eerder besproken, vereisen deze methoden van emotionele arbeid zoals surface als deep acting inspanning van het individu.

Surface en deep acting zou de prestaties van de klantenservice moten beïnvloeden omdat het manieren zijn om emoties te reguleren en om te positieve uitdrukkingen met klanten om te gaan. Er zijn ook echter andere organisatorische uitkomsten die negatief beïnvloed kunnen worden.

In het volgende deel wordt de theoretische en empirische ondersteuning voor relaties tussen emotionele arbeid en welzijn besproken.

2.2.1 *Burnout*

Burn-out is een stress uitkomst die doorgaans wordt gevonden bij werknemers in de 'helping industry'. Burn-out treedt op wanneer een medewerker overdeven emotioneel betrokken raakt bij interacties met klanten en weinig mogelijkheden heeft om die emotionele middelen heeft om te recupereren. De tekenen van burn-out zijn emotionele uitputting, depersonalisatie en minder goed werken. Wanneer een situatie aanleiding geeft tot herhaalde emotionele reacties die de werknemer moet reguleren kan de werknemer emotionele uitputting, of energieuitputting en vermoeidheid ervaren. Om dit tegen te gaan kunnen werknemers zich losmaken van de klanten door deze te objectiveren of depersonaliseren. Dit kan leiden tot een negatief gevoel over zichzelf en hun werk tot op een punt waarop ze een verminderd gevoel van persoonlijke voldoening hebben.

Het onderzoek ondersteunt de voorspelling dat emotionele arbeid betrekking heeft op burn-out. Verschillende onderzoeken hebben de relatie tussen emotionele arbeid en emotionele uitputting bij werknemers onderzocht. Emotionele dissonantie is gerelateerd aan emotionele uitputting. In een ander onderzoek was surface acting was gerelateerd aan emotionele uitputting, naast deep acting en dissonantie. Er is dus steun voor de relatie van emotionele uitputting tot het beheersen van emoties op het werk. Als een werknemer vindt dat het voldoen aan de emotionele eisen op het werk veel

moeite kost en zich onthecht voelt van klanten, dan kan die werknemer ook een verlaagd gevoel van persoonlijke voldoening geven.

2.2.2 *Job satisfaction*

Job satisfaction is een meting voor de evaluatie van de job door de werknemer. Dit wordt vaak gebruikt als maatstaf voor het welzijn van de werknemer op het werk. Het empirisch onderzoek naar de relatie tussen omgaan met emoties op het werk en werkplezier was tegenstrijdig. Expressies van emoties kunnen positief gerelateerd zijn aan jobtevredenheid, maar de regulering om die expressies te bereiken kan een negatieve relatie hebben met tevredenheid. Twee studies ondersteunen dat de ervaring van emotionele dissonantie (die vergelijkbaar is met oppervlakte handelen) negatief gerelateerd was aan jobtevredenheid. Het onderdrukken van ware emoties (oppervlakte handelen) een bron van stress en dat dergelijke onderdrukking betrekking had op een verminderde bevrediging van het werk. Bv. serveerster die glimlachen en dat ervaren als een echt gevoel, op het werk hebben meer voldoening dan diegene die nep gevoelens tonen. Er is minder empirische ondersteuning voor de relatie tussen diep handelen en werkplezier.

In het algemeen, diegene die een hoge mate van emotieregulatie bij klanten rapporteren zijn minder te vreden over hun job.

2.3 Work behaviors as outcomes of emotional labor

2.3.1 *Customer service performance*

In de dienstensector is het beheren van emoties (tonen van geluk en empathie, geen angst of woede) een belangrijk facet van het onderhouden van loyale klanten. Omdat emotieregulatie op verschillende manieren kan worden uitgevoerd is het mogelijk dat sommige methoden effectiever zijn dan andere en dus een invloed kunnen hebben op werkprestaties. Het managen van emoties kan resulteren in goede klantprestaties. Men vond een positieve relatie tussen emotionele uitdrukkingen en klanttevredenheid. Aan de andere kant is het wel zo dat emotieonderdrukking en overdrijving de cognitieve prestaties kunnen verminderen. Verder is het ook zo dat emotieonderzoek heeft aangetoond dat wanneer mensen emoties nabootsen of aan surface acting doen er een 'lek' kan zijn en dat klanten het bedrog kunnen detecteren. Echter, deep acting of antecedentgerichte emotieregulatie overtuigt werknemers ervan dat ze zich echt voelen zoals ze het uitdrukken. Hoewel dit proces nog steeds inspanning vereist, kan het leiden tot een uitdrukking die als authentiek wordt ervaren dan een werknemer die aan surface acting doet. Bijgevolg is het zo dat deep acting positief gerelateerd is aan klantenservice.

2.3.2 *Withdrawal behaviors*

Emotieregulatie resulteert in een fysiologische opwindingsdie op lange termijn van invloed kan zijn op gedragingen zoals het verlaten van de werkvloer, afwezigheid of turnover. Het is dus van belang om emotionele arbeid te begrijpen. In jobs die met klantenservicetaken te maken hebben is het essentieel dat werknemers beschikbaar zijn voor de klanten. Uit de studie van Bailey bleek dat het verlaten van de werkvloer of het praten met collega's konden helpen om met moeilijke klanten om te gaan. Het is

kan zijn dat deze mensen belissen op lange termijn om de organisatie te verlaten. Diegene die een hoge mate van surface acting nodig hebben, zijn wellicht eerder geneigd om een andere job te wensen. De noodzaak om emoties regelmatig te reguleren kan voor de werknemers een signaal zijn dat de job niet geschikt is voor de persoon.

2.4 Personal and organisational factors affecting emotional labor

Er zijn nog vele andere variabelen die van invloed kunnen zijn op klantenservice, naast het emotionele arbeidsproces van de werknemer. De werking van de emotieregulatie heeft enkele factoren gesuggereerd, maar niet specifiek werkgeoriënteerde variabelen. Er moet ook rekening worden gehouden met individuele verschillen en organisationele factoren.

2.4.1 Personal characteristics related to emotional labor

Er zijn veel individuele verschillen die verband kunnen houden met emotionele arbeid. Men moet de persoonlijkheidsvariabelen integreren in het emotionele werkkader om het concept van emotionele arbeid duidelijker te begrijpen. Bv. zijn bepaalde mensen beter in het reguleren van hun emoties?

Geslacht: het merendeel van de dienstverlenende banen wordt uitgevoerd door vrouwen. Vrouwen zijn gevoeliger in het omgaan met emoties thuis en op het werk. Vrouwen zouden zich meer bezig houden met management situaties, zouden ze beter zijn in het managen van emoties waardoor hun prestaties beter zijn, maar zouden ze zich ook meer bezig houden met het onderdrukken van ware gevoelens waardoor de stress hoger zou zijn. Men vond een verband tussen gender en emotionele dissonantie. Vrouwen zouden meer geneigd zijn om zich anders uit te drukken dan ze werkelijk voelen. Het onduidelijk of dit betekent dat mannen emoties laten zien die niet gezicht zijn voor het werk of gewoon geen ongelijke emoties voelen. In een onderzoek stelde men dat mannen en vrouwen verschillende emoties reguleren, in die zin dat vrouwen meer bezig zijn met het kunnen opschieten terwijl mannen meer gemotiveerd zijn om krachtige emoties te uiten zoals woede en trots.

Emotionele expressiviteit: deze variabele als een persoonlijkheidskenmerk heeft de laatste tijd aandacht gekregen als voorspeller van gezondheid en werkprestaties. Men heeft schalen van emotionele expressiviteit gesteld, zoals positieve expressiviteit, impulsiviteit en maskeren. Het is mogelijk dat personen met een hoge positieve expressiviteit bv. bekwaam zijn in het voldoen aan de regels van de organisatie. Zo zouden deze mensen minder emotionele arbeid moeten doen en dus beter presteren in service. Emotionele expressiviteit is verder ook gerelateerd aan geslacht, waarbij vrouwen hogere niveaus van emotionele expressiviteit rapporteren.

Emotionele intelligentie: het vermogen om emotionele informatie te herkennen en te gebruiken in sociale interacties. Effectieve affectregulatie is een van de tekenen van sterke emotionele intelligentie. Degenen met een hoge emotionele intelligentie zijn bekwaam in het omgaan met sociale ontmoetingen en kunnen anderen een goed gevoel geven.

Self-monitoring: dit verwijst naar de mate waarin mensen hun zelfpresentaties volgen en hun expressieve gedrag controleren. Mensen met hoge zelfmonitoring zijn zich meer bewust van de emotionele signalen van anderen en zijn meer bereid en in staat om hun eigen emotionele expressie

te veranderen en aan te passen aan de situatie. Uit onderzoek blijkt dat mensen met hoge zelf-monitoring minder snel burn-out melden dan mensen met lage zelf-monitoring.

Affectiviteit: positieve affectiviteit is gerelateerd aan enthousiasme en optimisme, terwijl negatieve affectiviteit gerelateerd is aan pessimisme en aversieve gemoedstoestanden. Affectieve eigenschappen fungeren als aanleg voor meer of minder intense emotionele reacties. Dus iemand met een hoge negatieve affectiviteit kan sterker reageren op negatieve gebeurtenissen als ze zich voordoen. Dit betekent dat een hoge NA persoon meer emotionele arbeid uitoefent om emotionele vertoning te handhaven tijdens een moeilijke situatie. Affectiviteit is in theoretische modellen voorgesteld als een voorspeller van emotionele arbeid. Men suggereert dat positieve en negatieve affectiviteit gerelateerd zijn aan emotioneel arbeid. Men veronderstelt daarom dat dissonantie zou optreden als de emotie-eisen in conflict zijn met de affectiviteit.

2.4.2 Organizational factors

De omgeving is een zeer belangrijke factor in het begrijpen van emotieregulatie. Het is heel goed mogelijk dat de situatie waarin werknemers werken een invloed kan hebben op het niveau en het type van emotionele arbeid waarin zij zich bezighouden.

Autonomie: het gevoel van gebrek aan controle over gebeurtenissen is geïdentificeerd als een bron van stress tijdens het leven evenals stress op het werk. Men heeft ontdekt dat diegene die hoge autonomie rapporteerden een lagere emotionele uitputting hadden in zowel hoge als lage emotie gerelateerde banen. Men rapporteerde ook dat autonomie negatief gerelateerd was aan emotionele dissonantie en emotionele uitputting en positief gerelateerd aan werkplezier.

Ondersteuning van supervisors en collega's: ondersteuning door collega's en supervisors zou een positieve werkomgeving moeten creëren. De perceptie van de werknemer dat hij of zij werkt in een ondersteunend klimaat blijkt betrekking te hebben op arbeidsvreugde, verminderde stress en hogere team prestaties. Men kan echt de emotie voelen die worden verwacht in een job wanneer in een dienstverlenende omgeving de interpersoonlijke relaties positief en ondersteunend zijn.

3. Conclusion

Over het algemeen kunnen verschillende proposities gedaan worden op basis van de emotie-regulatie theorie en het eerdere emotionele onderzoek.

- Ten eerste: situatoinale instellingen dragen bij aan de emotionele arbeid van de werknemers
- Ten tweede: emotionele arbeid kan leiden tot goede prestaties van de organisaties, maar kan gevolgen hebben voor de gezondheid van de werknemers. In het bijzonder zou deep acting positiever moeten gerelateerd zijn aan de prestatie dan surface acting, maar beiden zijn gerelateerd aan burn-out
- Ten slotte kunnen persoonlijke en organisatorische kenmerken fungeren als hoofdeffecten op het niveau van uitgevoerde emotionele arbeid: zo kunnen vrouwen die emotioneel expressief zijn meer kans hebben om deel te nemen aan emotionele arbeid, ook kunnen mensen die sociale ondersteuning ervaren, hogere niveaus van emotionele arbeid melden

Men moet de relaties zoals weergegeven in de figuur nog steeds beter onderzoeken. Hiervoor kan men gebruik maken van dagboekstudies, laboratorium en veldonderzoek.

Titel: Making the difference: Applying a logic of diversity

Overview

Why is investing in diversity training, education and outreach good and why perform organizations with diverse employees the best? Problem solving and predictive tasks are two examples of the fact that diversity lead to benefits.

The reason why business commit so many resources to constructing diverse workforces and creating welcoming organizational is first, business has become more global, more ethnically diverse. Second, the practice of work has become more team focused

Is diversity a good thing from a business perspective? It depends on several factors, especially important is people's belief of the value of diversity because behavior is shaped by expectations.

Diverse perspectives and heuristics

A **perspective** is an representation of the set of the possible. It matter because 'what is next to what' determines how a person locates new solutions. There is a linkage between perspectives and locating solutions. *For example one can organize spices by color, somebody else by their name. You are preparing soup. It just need some spice. Perhaps you'll add some cumin, which smells nice, next to the cumin stands curry and you add that spice to the soup. If the spices been arranged differently, say by color, you might have added cinnamon instead.* Conclusion: Two people with different perspectives test different potential improvements and increase the probability of an innovation.

Heuristics are methods or tools to find solutions, this aspect is not fully captured in the act of problem solving which perspectives describe. *The heuristic in the spice-example is that we look to the jar close to each other.*

We can say by seeing problems differently (diverse perspectives) and by looking for solutions in different ways (diverse heuristics) teams, groups and organizations can locate more potential innovations. Individual improvements can be combined, creating superadditivity; $1+1=3$.

Problem solving: diversity trumps ability

An experiment lead us to the findings that says that diverse groups of problem solvers, groups of people with diverse perspectives and heuristics, consistently outperformed groups composed of the best individual performers.

The experiment also lead us to a set of conditions imply that diversity trumps ability

The four conditions - 1) **The problem has to be hard.** The collection of the best problem solvers always locates the best solution. *Example: you need to solve a standard engineering problem, you can just ask an engineer. We don't have to put together an interdisciplinary team, this is only for harder problems,* 2) **The people have to be smart.** The ability of the problem solvers consists a relevant cognitive tool. *Example: Economists don't know calculus when it comes to physics, but tye do know about tax policy,* 3) **The people have to be diverse.** Every solution can be improved which means that the problem solvers' intersection consists a local optima focused on the global optimum. *Example: the perspective of one's solution is different from someone else which improve the solution if you bring the two perspectives together ,* 4) **The teams have to be reasonably big and chosen from a large pool** - prove sufficient for diversity to trump ability

The diversity trumps ability theorem: given to conditions 1 to 4, a randomly selected collection of problem solvers almost always outperforms a collection of the best individual problem solvers.

Predictive models and the wisdom of crowds

When we are putting together teams of people to make predictions -about product launcing, investing,... - we want a **diversity** of **accurate** individual predictors. Diversity matters just as much as ability!

The predictive models and interpretations differ of heuristics and perspectives.

An interpretation categorizes a part of the world, it is the mapping. A predictive model tells us what we think will happen, it is the thought. Heuristics are the acts of action, it tells us what to do. A perspective is a representation of the world.

The Diversity Prediction Theorem

What is the role of diversity in the ability of a team.

The wisdom of crowds does exist, but the brilliance of crowds does only every once in a while. A diverse group of predictors is more accurate than any member of the group

Prediction diversity is the variance of the experts' predictions.

The Diversity Prediction Theorem: *Collective Error Average Individual Error - Prediction Diversity*

This theorem says that prediction diversity matters just as much as individual prediction accuracy when putting together a crowd of predictors.

Diversity matters just as much as individual ability.

Putting the logic to work

The two theorems - The Diversity Trumps Ability Theorem and the Diversity Prediction Theorem - claims that diversity provides benefits, but how?

Lesson #1: Move beyond the portfolio analogy and promote interactions. This analogy sees diversity as a form of insurance but misses the 'superadditivity' part. The fact that we have perspectives, heuristics, interpretations and predictive models leads us to problem solving when a collection of people work together. *For example: One person makes an improvement, the others improve this new solution this is superadditivity. Louise World's Fair - ice cream, cookies, cakes, waffles,... an ice cream vendor ran out of cups the waffle vendor next door rolled up his waffles to make cones.*

Lesson #2: Contain multitudes

Diverse perspectives and heuristics improve problem solving and diverse interpretations and predictive models leads to more accurate predictions, which are advantages of containing multitudes. Crowds are not wise, but crowds of models are. *For example: You want to know what the surface is of a cow. You could use a lot of models, one will draw a box that represent the cow another person can use an ellipse to represent the cow. Each model will give you another prediction. If you put all these results together you will get a more accurate estimate than when you use just one model.*

Lesson #3: Look outside: Consult Dissenters

Common perspectives facilitate communication towards problems. If one person gets stuck and if everyone sees the problem the same way, the everyone is stuck. *For example: If an organization make a mistake, sometimes they bring in people from the outside, they are not necessarily smarter but they just bring different perspectives and heuristics that can improve outcomes.*

Lesson #4: Create Prediction markets

Most large companies hire people to construct models to predict future demands, sales,... because without these predictions long-range planning becomes difficult. This prediction market could supplement or even replace the experts' predictions.

Lesson #5: Focus on relevant diversity

Diversity in relation to individual performance depends about the context. A company that hires people for one job, for which they have a well-defined skill measure, may not offer many benefits of diversity. The company should look for competent people with different training, experiences and identities. Unfortunately HR can't look and see someone her perspectives or heuristics and therefore we use tests. *For example; Demographic diversity, those who arrive at the same time thinking in the same way. In the army you'll find a hierarchical character which means that they don't have a lot of age diversity within a grade, so the people who make the same kinds of decisions and giving advice to the same people are probably all about the same age.*

Lesson #6: The Samuel Paul Bowie Caveat

There is a need to balance diversity with ability. Sometimes ability trumps diversity. *For example: The talent of a player in a football team can be obscured by the team-oriented style of play.*

Lesson #7: Avoid lumping by identity and stereotyping

Employers often use identity as a crude proxy for cognitive diversity, it's true that it correlate with identity but we have to consider that we all have different experiences and training and different identities. When you map people into identify groups, it often over-lumps. *For example: Placing a recent immigrant from Nairobi, a sharecropper from Mississippi and a daughter of a dentist into the same category 'African Americans' lumps together people ancestors.* Lumping people into identity group creates stereotypes

and stigmatization. These stereotypes are predictive models. They place people in categories and make predictions based on those categorizations.

We have to avoid stereotypes because they create problems. The first is that stereotypes are predictive models about people and not about physical phenomena. They can influence behavior and become self-reinforcing. For example: men are better workers than women, which can reduce incentives for woman to work hard. The second problem with stereotypes is that it hinder collective performance by restricting how people think. People feel compelled to represent their identity groups when they are underrepresented in a group.

Lesson #8: Maintain humility in the face of mystery

Individual diversity contributes to collective benefits. But we have to balance ability and diversity. Diversity matters because it can increase the bottom line by introducing more perspectives, heuristics, interpretations and predictive models.