

howest



hogeschool

Doelgroep Organisaties

Academiejaar 2019-2020

Jochen Delrue

Psychologisch contract

Kenmerken:

= wederzijdse (vaak onbewuste, onuitgesproken) verwachtingen en 'beloften' tussen Werkgever en Werknemer

GEEN juridisch afdwingbaar contract

Perceptie + wederkerigheid + dynamisch + inhoud verschillend per individu

- Werkgever verwacht en Werknemer biedt: vaardigheden, tijd, inzet, gemotiveerde werkhouding, stiptheid
- Werknemer verwacht en Werkgever belooft: salaris, leuke werksfeer, vrije tijd, waardering, werkzekerheid, ...

→ 'managen' van verwachtingen!!!

→ Waarom belangrijk?



Inhoudstafel

1. Introductie
2. Motivatie
3. Diversiteit
4. Teams
5. Leiderschap
6. Organisatiestructuur en –cultuur

Inhoudstafel

- 7. Specifieke thema's (stress, burn-out, GOG, absenteïsme)
- 8. Het A&O landschap
- 9. Onthaal & Socialisatie
- 10. Prestatiemanagement
- 11. Uitstroom
- 12. Trends

Les 1: Toelichting OLOD en Introductie

Jochen Delrue

Toelichting OLOD

- De docent – communicatie
- Situering OLOD in de opleiding
- Structuur OLOD
- Cursusmateriaal
- Evaluatie

Docent-communicatie

Jochen Delrue

Jochen.delrue@howest.be

Lokaal B1.002

Situering OLOD

	1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A OF: Deel 1 Internationaal semester** (12 SP)	3B OF: Deel 2 Internationaal semester** (12 SP)	3C	3D
KENNIS EN WETENSCHAP	Basis van gedrag (4 SP)	Gedrag in context (4 SP)	Doelgroep organisaties (4 SP)	Doelgroep kinderen en jongeren (4 SP)	Doelgroep volwassenen (4 SP)	Doelgroep senioren (4 SP)	Interprofessioneel samenwerken (4 SP)	Projectwerk (12 SP)	Keuzeopties (12 SP): / Schakelprogramma UGent: Statistiek I / eHealth / UXD / Forensische psychologie / HRM / Werken met kinderen en jongeren / Relatie- en gezinscounseling / Parenting / Seksuologie / Gerontopsychologie / Psychofarmacologie / Internationale samenwerking Noord-Zuid / Coachen m.b.v. dieren / Bemiddeling / Leraar en verantwoordelijkheid / Didactische competenties	Bachelorproef (15 SP)	Stage (24 à 30 SP) —OF— Stage** (21 SP) + Bachelorproef (15 SP) (**enkel voor studenten met Internationaal semester in 3A & 3B)	
GEDRAG ONDERZOEKEN	Basis van onderzoek (4 SP)	Basis van psychodiagnostiek (4 SP)	Psychodiagnostiek in organisaties (3 SP)	Psychodiagnostiek bij kinderen en jongeren (3 SP)	Psychodiagnostiek bij volwassenen (3 SP)	Psychodiagnostiek bij senioren (3 SP)	Werkplekieren (10 SP)					
GEDRAG BEÏNVLOEDEN	Basis van gedragsbeïnvloeding (5 SP)	Positieve psychologie (5 SP)	Trainingsvaardigheden (5 SP)	Voorlichten en adviseren (5 SP)	Counselen (5 SP)	Coachen (5 SP)						
PROFESSIEEL HANDELEN	Professioneel handelen 1 (4 SP)				Professioneel handelen 2 (4 SP)				Professioneel handelen 3 (3 SP)			

Structuur OLOD

Enkel hoorcolleges (2u)

Verschillende thema's

Thema's uit andere OLOD's toegepast op Organisaties (vb. motivatie, diversiteit, etc.)

Thema's uniek voor doelgroep organisaties (vb. organisatiestructuur en –cultuur, leiderschap, etc.)

Cursusmateriaal

Handboek:

Gedrag in Organisaties: De basis (2016)

Valkeneers Guido (ACCO-Leuven)

Een selectie van hoofdstukken



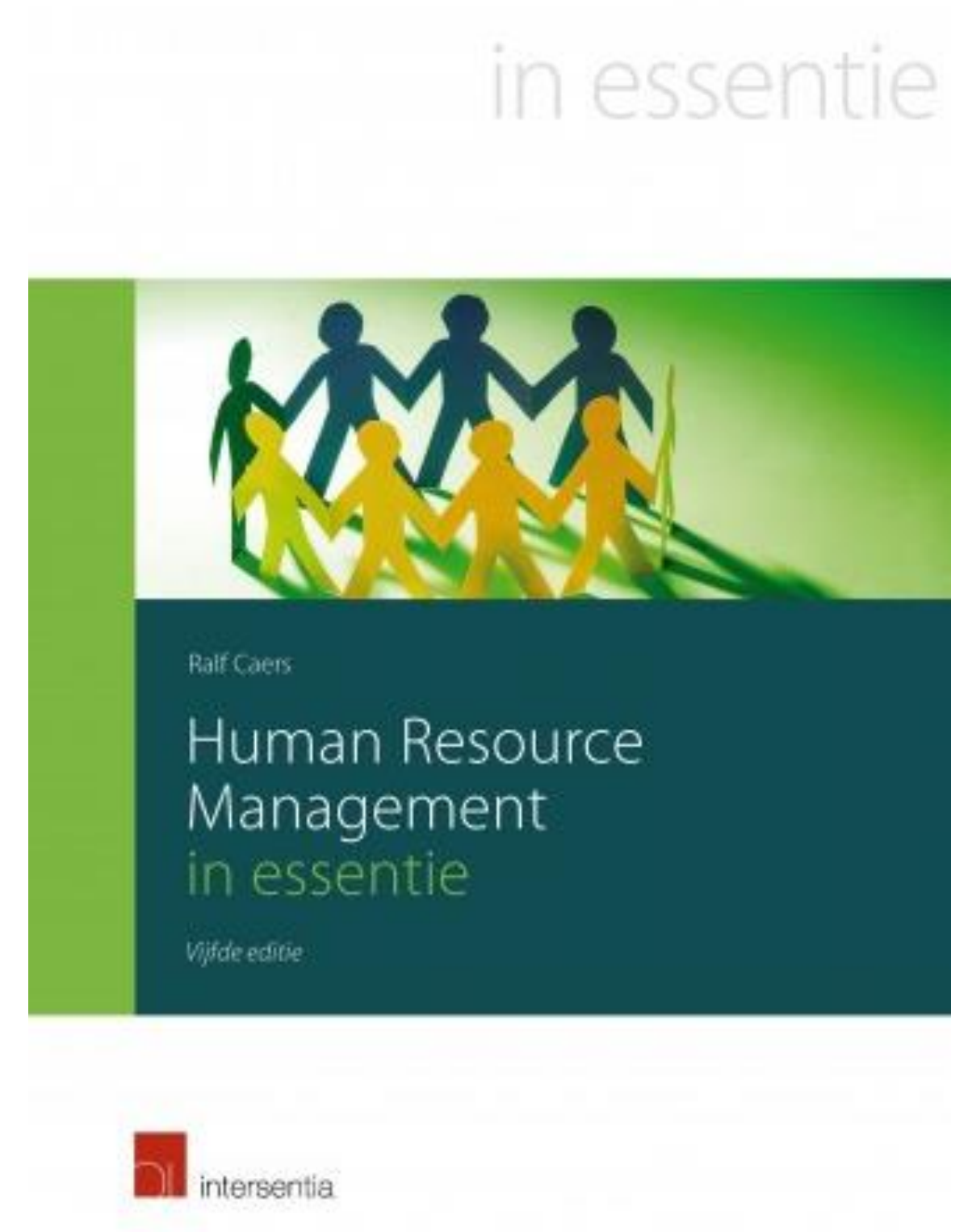
Cursusmateriaal

Handboek:

Human Resource Management in essentie (2017)

Caers Ralf (Intersentia – Antwerpen)

Een selectie van hoofdstukken



Cursusmateriaal

1. Introductie

- Hoofdstuk 1 (Valkeneers) + PowerPoint + eigen notities

2. Motivatie

- Hoofdstuk 3 & 4 (Valkeneers) + PowerPoint + eigen notities

3. Diversiteit

- Hoofdstuk 5 (Valkeneers) + PowerPoint + eigen notities

4. Teams

- Hoofdstuk 7 & 8 (Valkeneers) + PowerPoint + eigen notities

5. Leiderschap

- Hoofdstuk 9 (Valkeneers) + PowerPoint + eigen notities

Cursusmateriaal

6. Organisatiestructuur en –cultuur

- Hoofdstuk 11 & 12 (Valkeneers) + PowerPoint + eigen notities

7. Specifieke thema's (Stress, Burn-out, GOG etc.)

- PowerPoint + eigen notities

8. Het A&O landschap

- PowerPoint + eigen notities

9. Onthaal en Socialisatie

- Hoofdstuk 5 (Caers) + PowerPoint + eigen notities

10. Prestatiemanagement

- Hoofdstuk 6 (Caers) + PowerPoint + eigen notities

Cursusmateriaal

11. Uitstroom

- Hoofdstuk 7 (Caers) + PowerPoint + eigen notities

12. Trends

- Gastles: PowerPoint + eigen notities

Evaluatie

40 multiple choice vragen

4 alternatieven

1 correct alternatief

Geen giscorrectie

Concordantietabel

# correcte vragen	Score /20	# correcte vragen	Score /20	# correcte vragen	Score /20
0 t.e.m. 10	0	20	7	31	14
11	1	21-22	8	32	15
12	2	23-24	9	33-34	16
13-14	3	25	10	35	17
15-16	4	26-27	11	36-37	18
17	5	28-29	12	38-39	19
18-19	6	30	13	40	20

1. Introductie

- I. Wat is een organisatie
- II. Wat is organisatiepsychologie?
- III. Geschiedenis van de organisatiepsychologie
- IV. Rol van de psychologisch consulent

Lesdoelen

- De student kan aangeven wat de kritische elementen van een organisatie zijn
- De student kan een omschrijving geven van het psychologisch contract
- De student kan een omschrijving geven van de Mission statement en de Vision statement van een organisatie
- De student kan de definitie van organisatiepsychologie geven
- De student kan een aantal sleutelmomenten/-begrippen uit de geschiedenis van de organisatiepsychologie beschrijven (vb. comparatieve voordelen, scientific management, human relations beweging etc).

Waar houdt de organisatiepsychologie zich mee bezig?

www.menti.com

Code: 64 91 08

Wat is een organisatie?

Een organisatie bestaat uit twee of meer mensen die op een bewuste manier samengebracht werden om bepaalde doelstellingen te realiseren en met het oog op de realisatie van deze doelstellingen wordt een specifieke structuur ontwikkeld.

(Robbins & Coulter, 2015)

Wat is een organisatie?

Bestaat uit **twee of meer mensen**

≠ éénmanszaak!

Interactie tussen mensen

→ Sociale psychologie!! (zie ook OLOD Gedrag in Context)

Wat is een organisatie?

... *om bepaalde doelstellingen te realiseren*...

- De *mission statement* van een organisatie.
= een korte omschrijving van *de bestaansredenen van de organisatie*; de algemene doelen die het nastreeft, de producten/diensten die het aanlevert en de markt die het wil bespelen.
- Consensus bij elke werknemer.
- Conflicterende doelen!

Wat is een organisatie?

Mission statement

*“The Adidas Group strives to **be the global leader in the sporting goods industry** with brands built on a passion for sports and a sporting lifestyle. We are committed to **continuously strengthening** our brands and products **to improve our competitive position**”*



Wat is een organisatie?

... *specifieke structuur* ontwikkeld.

Om de doelstellingen te kunnen realiseren is het nodig om de *verschillende werknemers* te verenigen volgens een specifieke structuur, die *de verdeling van het werk bepaalt*.

- Hoe zullen de leden van de organisatie samenwerken? – afdelingen of Werkgroepen? Hoe autonoom zijn die werkgroepen?
- Coördinatie van deze werkgroepen – Gezagsrelatie/hiërarchie
- Strakke of flexibele structuur?
- EFFECT OP PRESTEREN, MOTIVATIE, ... -> *Organisatiepsychologie!*

Wat is een organisatie?

DUS...

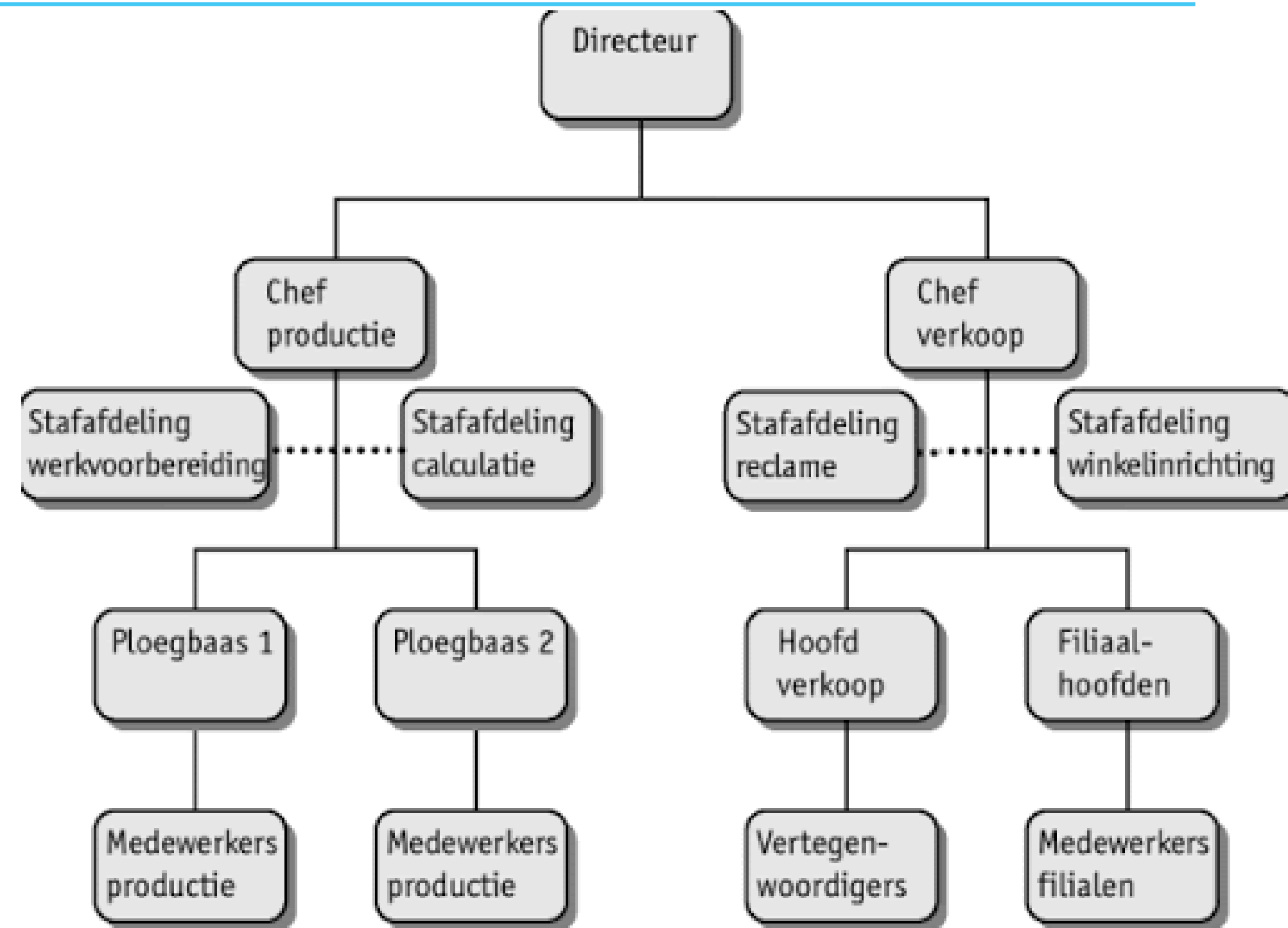
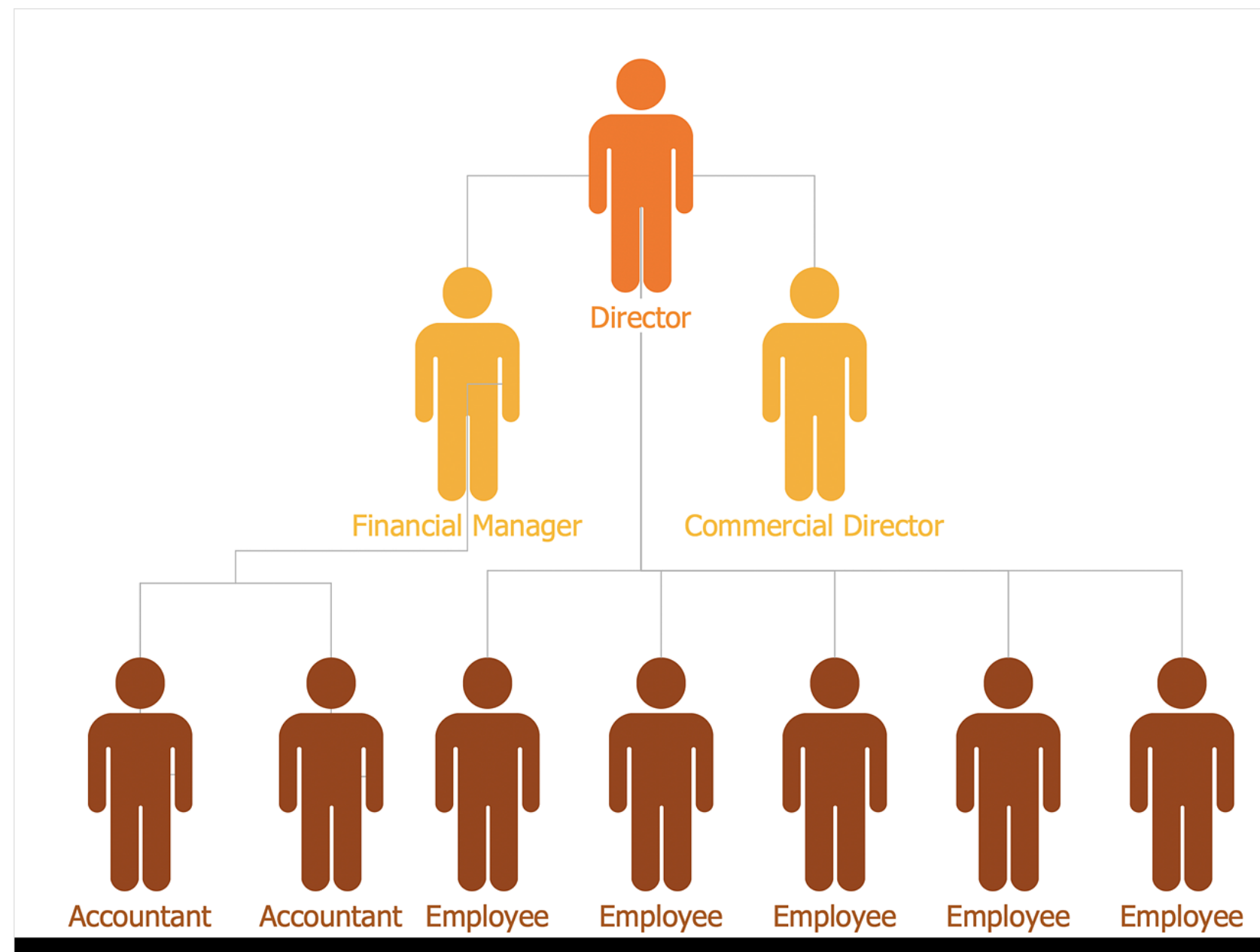
Organisaties bestaan uit mensen die gericht zijn op het behalen van de doelen (mission statement) van de organisatie.

Deze mensen voeren werk uit in kleinere groepen.

Deze diversiteit aan functies wordt gecoördineerd en aangestuurd door de directie die taken en middelen verdeelt over deze groepen.

Het ***organogram*** is een schematische weergave van die hiërarchische verhoudingen tussen onderdelen van een organisatie.

Wat is een organisatie?



Wat is een organisatie?

+ een organisatie is *gericht op continuïteit*.

- Richt zich op de toekomst en het voortbestaan van de organisatie
- “Groei” en “ontwikkeling” zijn vaak onderdeel van de *Vision Statement*
= een *wegwijzer* voor de organisatie. Het zet duidelijke *richting uit voor de groei en ontwikkeling* van de organisatie.

Het geeft antwoord op de vraag “Wat wil de organisatie worden?”

Wat is een organisatie?

Vision statement

*“...to be the **design leaders** with a **focus** on getting the best out of the athletes with performance guaranteed products in the sports market globally”*



Wat is een organisatie?



Wat is een organisatie

Oefening: Wat is...van Howest

De Missie:

De Visie:

De Waarden:

Wat is een organisatie

Kort:

In een organisatie **werken mensen samen om de doelstellingen** van de organisatie te bewerkstelligen. Ze zijn daarvoor **in een bepaalde structuur** werkzaam en deels afhankelijk van elkaar.

Dat betekent dat de organisatie **menselijk gedrag probeert te sturen naar het behalen van de doelstellingen**. Dus is de kennis van **hoe menselijk gedrag in elkaar zit** van groot belang. → **organisatiepsychologie**.

1. Introductie

- I. Wat is een organisatie
- II. Wat is organisatiepsychologie?
- III. Geschiedenis van de organisatiepsychologie
- IV. Rol van de psychologisch consulent

Wat is organisatiepsychologie?

Organisatiepsychologie = de *wetenschappelijke studie* van het gedrag in organisaties met als doel het *individuele gedrag en dat van groepen* in de organisaties beter te begrijpen en uiteindelijk te voorspellen.

Wat is organisatiepsychologie?

*...als doel het **individuele gedrag en dat van groepen** in de organisaties beter te begrijpen en uiteindelijk te voorspellen.*

- Individueel gedrag
 - Motivatie
 - Diversiteit
 - Prestatie
- Groepsgedrag
 - Teams
 - Leiderschap



Wat is organisatiepsychologie

...de *wetenschappelijke studie* van het gedrag ...

- Bestudeert *op systematische wijze* het gedrag in organisaties
- Bevraagt de werkelijkheid
 - Legt *verbanden tussen variabelen* (vb. determinanten van motivatie)
 - Op wetenschappelijk wijze, namelijk: in *controleerbare situaties*, op basis van *betrouwbare/valide metingen*
 - *Interpreteert* de resultaten correct

Wat is organisatiepsychologie?

Voorbeeld: 'Fysische lengte en succes': correlationeel onderzoek (Judge, 2004)

Vraag: Zijn grote mensen succesvoller in het leven? (~buikgevoel?)

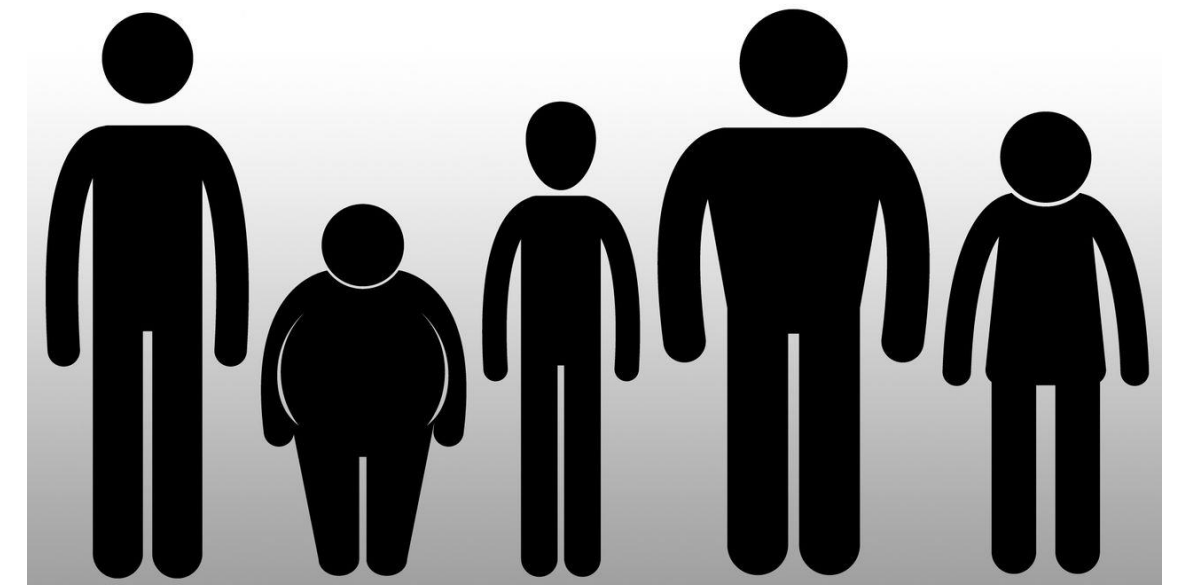
Achtergrond:

- Vaststelling: US presidents meestal groter dan gemiddeld
- Evolutionaire verklaring: groot → kracht/sterkte/dominantie → respect afdwingen

Is dit ook zo op de werkplaats?

Twee studies

- Integratie van bestaande studies (meta-analyse)
- Directe meting van fysische lengte en inkomen
- Correlaties bestuderen (dus geen ingreep/experiment)



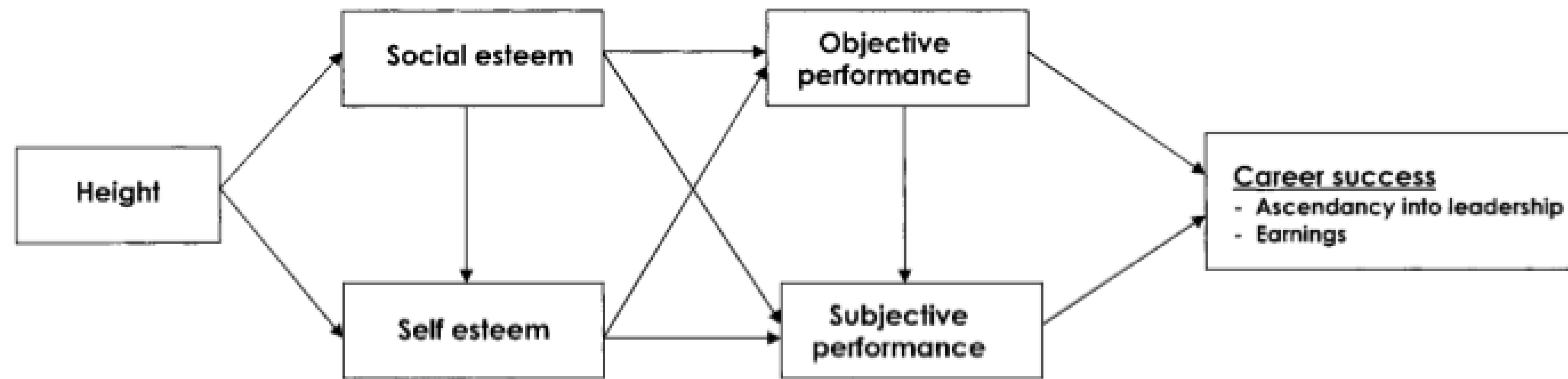


Figure 1. Theoretical model of the height-career success relationship.

Table 1
Meta-Analysis of Relationship of Height to Success

Category	<i>k</i>	<i>N</i>	$\bar{r}$	$\hat{\rho}$	$SD_{\hat{\rho}}$	80% CV		90% CI		<i>Q</i>
						Lower	Upper	Lower	Upper	
Across all criteria										
Overall	45	7,691	.22	.26	.20	.01	.51	.20	.32	254.06**
Gender of sample										
Male	29	4,795	.24	.29	.20	.03	.54	.27	.37	161.24**
Female	14	2,262	.18	.21	.18	-.02	.44	.10	.31	61.43**
Mixed	5	644	.25	.30	.26	-.04	.63	.05	.54	30.86**
Type of criterion										
Social esteem	12	1,770	.36	.41	.16	.20	.62	.31	.51	55.08**
Leader emergence	16	2,352	.17	.24	.25	-.07	.56	.12	.37	90.32**
Performance	14	2,907	.16	.18	.14	.00	.37	.10	.27	58.23**
Measure of criterion										
Subjective outcomes	29	4,087	.25	.31	.22	.02	.59	.22	.39	166.43**
Objective outcomes	16	3,604	.18	.21	.16	.01	.41	.13	.29	78.22**

Note. The number of correlations within each moderator category does not always match the number of overall correlations, because in some studies correlations were reported by moderator category or because the classification of some criteria was ambiguous (and therefore were excluded). Subjective outcomes included ratings of performance, ratings of leadership effectiveness, and ratings of social esteem. Objective outcomes of criteria included objective measures of job performance, earnings, and ascension to formal positions of leadership. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; $\bar{r}$ = estimated average uncorrected correlation; $\hat{\rho}$ = estimated true score correlation; $SD_{\hat{\rho}}$ = standard deviation of estimated true score correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval; *Q* = test for homogeneity in the true correlations across studies.

** $p < .01$.

Table 4

Relationship of Height to Earnings: Studies 1–4

Variable	Study 1	Study 2	Study 3	Study 4
Gender	–.07	–.20**	.01	–.17**
Age	.15*	.13**	–.02	—
Weight	.10	–.06**	–.07	–.06**
Height	.20**	.20**	.44**	.18**
R	.31**	.35**	.38**	.29**
R^2	.09**	.13**	.15**	.08**
N	261	4,314	144	3,871

Note. With the exception of R , R^2 , and N , table entries are standardized regression (β) coefficients not corrected for the effects of measurement error.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Wat is organisatiepsychologie

De organisatiepsychologie is een **wetenschap**:

- geen intuïtieve kennis
- experimenteel onderzoek & survey onderzoek

De organisatiepsychologie is een **multidisciplinaire** wetenschap, met ondersteuning van:

- algemene psychologie
- sociale psychologie
- antropologie
- sociologie

1. Introductie

- I. Wat is een organisatie
- II. Wat is organisatiepsychologie?
- III. Geschiedenis van de organisatiepsychologie
- IV. Rol van de psychologisch consulent

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

- Adam Smith: Comparatieve voordelen
- Frederick Taylor en Henry Ford: Scientific Management
- Elton Mayo: Human Relations beweging
- Het Revisionisme

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Adam Smith (1723-1790)

Liberalisme: individuele welvaart → maximale welvaart

Taakverdeling → comparatieve voordelen

Comparatieve voordelen = productievoordelen die ontstaan wanneer werknemers met verschillende competentieprofielen samenwerken.

m.a.w.= ze doen enkel waar ze goed in zijn en werken dan samen tot een product.

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Voorbeeld comparatieve voordelen (p26).

Jan: 100 broden in 50% van zijn tijd OF 10 truien

Marie: 50 broden in 50% van haar tijd OF 15 truien

Samen **150 broden** en **25 truien**

MAAR

In de tijd dat Jan 1 brood bakt zou hij 0,1 trui gebreid hebben.

In de tijd dat Marie 1 brood bakt zou zij 0,3 trui gebreid hebben.

Het kost dus meer om Marie een brood te laten bakken. → laat Marie enkel breien! En Jan enkel bakken!

Samen **200 broden** en **30 truien**.

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Frederick Taylor (1856-1915)

*“The principles of **Scientific Management**”*

een organisatie moet op wetenschappelijk wijze geleid worden.

- Tijds- en bewegingsstudies → meest efficiënte en overbodige bewegingen
- Taak: de meest efficiënte bewegingen + de tijd waarin het diende te gebeuren.
- Zo kon exact berekent worden welke productie gehaald kon worden in een gegeven tijdsbestek.

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

- **Horizontale taakverdeling:** taken opgesplitst in kleinere deeltaken (cfr. Adam Smith)
- **Verticale taakverdeling:**
 - Managers vs. Werkkrachten
 - Toezichters vs. Uitvoerders
- Mensvisie **Homo economicus:**
 - Van nature lui
 - Gericht op financiële prikkels
 - Worden graag geleid door anderen

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

- **Prestatieloon:** werknemers worden beloond naar het werk dat verrichten
- **Rekrutering & Selectie:** Mensen met de juiste vaardigheden werden aangeworven voor een specifieke deeltaak.
- **Training & Opleiding:** enkel wanneer men volgens de meest efficiënte manier werkt, kan de productie geoptimaliseerd worden.
- **De lopende band (Henry Ford):** het monteren van een auto werd opgesplitst in deeltaken en de auto bewoog zich op de lopende band naar de medewerker. Zo hoefde de medewerker geen overbodige bewegingen te doen.

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Maar

- Vermoeidheid? → Pauze, maar dan wel MICROpauze!
- Sociale relaties?
- Kwaliteit van werk?
- Werknemerstevredenheid?

Machine is efficiënt en dus het belangrijkste
Werknemer is louter verlengde van de machine
Werknemer moet zich aanpassen aan de machine

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Elton Mayo (1880-1949): Human Relations Beweging

- Scientific management wijd verspreid.
- Vakbonden: onmenselijke werkomstandigheden
- Stilaan aandacht voor de wensen/welzijn van de werknemers
- Hawthorne studies waren de aanzet
 - Meer verlichting → meer productie
 - Minder verlichting → meer productie
 - Geen verandering → meer productie

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Besluit Hawthorne studies: productieverhoging was gevolg van de toegenomen aandacht voor de werknemers en niet van de experimentele manipulatie.

→ **Human relations:**

1. Werk is een **sociaal** gegeven: Wns werken voor €, maar ook voor respect en aanvaarding
2. **Informele relaties met normen en waarden.** Vb. “wij zijn geen uitslovers”.
3. **Normen en waarden belangrijker voor productiviteit** dan toezicht en prestatieloon.

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

- Mensvisie: *Homo Sociologicus*: mensen reageren niet enkel op financiële prikkels maar ook op grond van sociale normen en regels die eigen zijn aan de groep.
- Organisatie = sociaal systeem, waar bij een prettig klimaat belangrijk is.
- Leiderschapskursussen: normen & waarden van de groep moesten in lijn gebracht worden met de organisatiedoelstellingen
- Training in groepsoverleg en communicatie

Geschiedenis van de organisatiepsychologie

Het Revisionisme: **Human Resource Management**

→ reactie op het Scientific Management EN Human Relations

- Human Relations: enkel focus op sociale relaties
- Wat met de belachelijke arbeidsinhoud? (cfr. Naaldje slijpen of sorteren)

Hackman en Oldman: aandacht voor de inhoud van werk.

Arbeidsinhoud → 3 percepties over het werk



Geschiedenis van de organisatiepsychologie

- Organisatie = technisch EN sociaal systeem (<> scientific management)
- Focus: aanbieden van zinvol werk aan werknemers die actief kunnen participeren in het beleid.
- Mensvisie: mensen zijn **belangrijke activa** met kennis binnen een organisatie
- **Human Resource Management**: werknemers kunnen het verschil maken!

De interactie tussen werk en werknemer → prestatie en welzijn

HRM

Organisatie- psychologie

Doelstelling

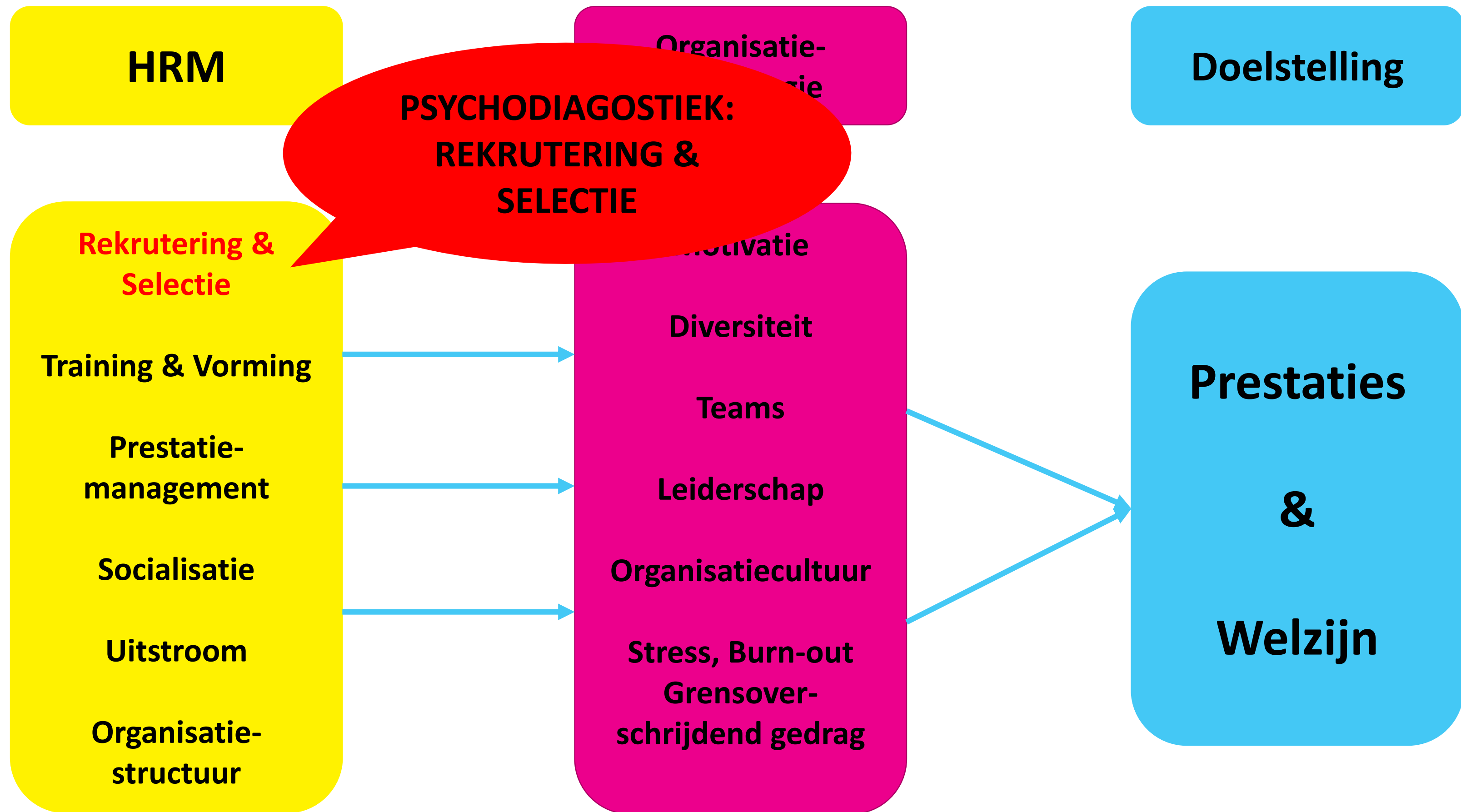


HRM

Organisatie- psychologie

Doelstelling





1. Introductie

- I. Wat is een organisatie
- II. Wat is organisatiepsychologie?
- III. Geschiedenis van de organisatiepsychologie
- IV. Rol van de psychologisch consulent

De rol van de psychologisch consulent

Instroom

- Functiestudie
- Competentie-analyse
- Jobadvertentie
- Rekrutering
- Selectie
- Onthaal nieuwe werknemers

Doorstroom

- Training & Vorming
- Payroll
- Prestatiemanagement
- Loopbaanmanagement

Uitstroom

- Outplacement
- Jobcoaching

De rol van de psychologisch consulent

De taken

- Functie-analyses maken, opstellen van functiebeschrijvingen, competentieprofielen en advertenties.
- Organiseren, coördineren en uitvoeren van rekruterings- en selectieprocedures.
- Onthaal nieuwe werknemers + follow-up gesprekken.
- Loopbaanontwikkeling en loopbaanbeleid.
- Analyseren van opleidingsbehoeften.
- Mee coördineren van evaluatie
- Initiatieven rond preventie, gezondheid en welzijn op het werk
- ...

De rol van de psychologisch consulent

De jobs?

- <https://be.indeed.com/De-Toegepaste-Psychologie-jobs?advn=4624631782629561&vjk=540def97a1e59d9e>
- <https://be.indeed.com/De-Toegepaste-Psychologie-jobs?vjk=a6c50b3e519d7039&advn=4563562145868387>
- <https://be.indeed.com/De-Toegepaste-Psychologie-jobs?vjk=9c97c1b2333cb70d&advn=4563562145868387>
- ...

Erg gevarieerd!

Vaak redelijk loon, want ook in private profit sector!

Tot vanmiddag!