

'Zachte factoren': hoe om te gaan met sociaal-psychologische factoren in leidinggeven en organisatie?

Prof. dr. J. Strikwerda
CMC, is executive management consultant en partner bij Nolan, Norton & Co., Director van het Nolan Norton Institute, en hoogleraar organisatie en verandering aan de Faculteit voor Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam.

Opnieuw is er onder bestuurders en managers een golf van aandacht voor wat zij noemen de 'zachte factoren' bij het doorvoeren van nieuwe strategieën, andere organisatiestructuren, innovatieve businessmodellen en tweede generatie IT-systemen. Terecht, want zonder aandacht voor de factor mens renderen dergelijke investeringen niet. Er zijn echter ook risico's. Hoe daarmee verstandig om te gaan?

1. Graham, P. (Ed.). (1995). *Mary Parker Follett - Prophet of Management: a celebration of writings from the 1920s*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

2. Overigens valt er nog wel het nodige aan te merken op de wijze waarop deze experimenten zijn uitgevoerd. Ook is gebleken dat het Hawthorne experiment niet herhaalbaar is, mede omdat werknemers zich verzetten tegen maatregelen ter verhoging van de arbeidsproductiviteit als niet eerst duidelijk is hoe de waarde daarvan verdeeld zal worden. Zie hierover bijvoorbeeld: Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (fourth ed.). Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Het staat buiten kijf dat psychologie een grote rol speelt in organisaties en in leidinggeven. Vrijwel gelijk met de opkomst van de grote Amerikaanse ondernemingen, rond 1900, wordt er ook aandacht besteed aan de factor mens. Bijvoorbeeld door de Amerikaanse consultant Mary Parker Follett (1868-1933)¹, de Duits-Amerikaanse psycholoog Hugo Münsterberg (1863-1916) en de Amerikaanse consultant Lillian E. Gilbreth (1878-1972). Aanvankelijk concentreert hun werk zich op het toepassen van psychologische inzichten in de selectie en plaatsing van personen, ethische aspecten van leidinggeven en organiseren (de menselijke waardigheid), de acceptatie van methoden zoals besloten in Taylor's *scientific management* en ook het vraagstuk van fysiologie, vermoeidheid en stress. Dit palet van menselijke aspecten krijgt een verbreding wanneer de Australisch-Amerikaanse psycholoog Elton Mayo (1880-1949) in 1927 een experiment uitvoert in de Hawthorne-fabriek van Western Electric Co. in Chicago. Door dit experiment wilde Mayo er achter komen wat het effect was van het lichtniveau op de productiviteit van de vrouwelijke medewerkers met als taak het assembleren van elektromechanische relais. Verhoging van het lichtniveau resulteerde in een hogere productiviteit, maar verlaging er van, tot op het niveau van maanlicht, deed dat ook. Ook experimenten met frequentie en duur van pauzes leidden tot een zelfde contra-intuïtief resultaat. Bij nadere beschouwing bleek dat de wetenschap dat de werkers

geobserveerd werden, maar ook het feit dat zij door onderzoekers geïnterviewd werden over hun werkomstandigheden (zeer uitzonderlijk voor die tijd) en daarmee betrokken werden in het experiment, een positief effect had op hun motivatie. Dit wordt dan het *Hawthorne-effect* genoemd.² Deze ontdekking leidde tot de *human relations movement* waarin sociale en psychologische factoren worden erkend als van belang voor het realiseren van een hogere arbeidsproductiviteit.

Tijdens de Tweede Oorlog is er in het Amerikaanse leger de nodige aandacht voor sociale en psychologische factoren van organiseren en leidinggeven, en direct na de Tweede Oorlog vindt veel onderzoek op dit gebied plaats. Ondermeer resulteert dit in het bekende *expectation-model* van Vroom, waarin een verband wordt gelegd tussen inspanning, resultaat, beloning en motivatie.³ Een golf van onderzoek volgt ook in de periode 1960 tot begin jaren negentig, over de relatie tussen motivatie en het stellen van doelen, *job attitudes*⁴, stress, groepsprocessen, organisatieontwikkeling e.d.

Het resultaat van al dit onderzoek is een serieuze *body of knowledge* op het gebied van organisatiepsychologie (*organizational behavior, industrial/organizational psychology, managerial psychology*), ofwel de menselijke factoren van organiseren, leidinggeven en productiviteit. Er is sprake van een uitvoerige wetenschappelijke literatuur en veel wetenschappelijk onderzoek. Ook bestaan er over deze onderwerpen veel omvangrijke *text books*⁵, doorgaans

tussen de 600–950 blz., voor het (MBA-) onderwijs, alsook meerdelige handboeken. Opvallend genoeg komt in geen van die publicaties de term ‘zachte factoren’ of iets wat daarop lijkt, voor.

Wat zijn ‘zachte factoren’?

Wie zijn oor te luisteren legt in de praktijk merkt dat met ‘zachte factoren’ fenomenen worden bedoeld als communicatie, cultuur⁶, bezieling in organisaties, vertrouwen, waarden, e.d. Het zijn vooral ingenieurs, IT’ers, accountants, controllers, juristen en anderen die niet getraind zijn in het vak *organizational behavior* die over deze ‘zachte factoren’ spreken. De term ‘zachte factoren’ is misleidend onjuist. In hun werking zijn psychologische en sociale factoren immers harder, dat wil zeggen minder ontkoombaar en minder beïnvloedbaar dan zgn. harde factoren als doelen en budgetten. Over de laatste kun je onderhandelen, ze zijn maakbaar, psychologie is dat niet.

Dat de genoemde beroepsgroepen over ‘zachte factoren’ spreken zal als oorzaak hebben dat deze psychologische en sociologische processen niet of niet altijd eenduidig zijn te meten, respectievelijk in processen of contracten zijn vast te leggen in vergelijking met zogeheten ‘harde factoren’: doel-

stellingen, budgetten en *performance*. Een andere reden voor het als vaak als ongrijpbaar ervaren van deze psychologische en sociale processen is dat deze doorgaans niet als zodanig voorkomen, maar zich manifesteren als een soort schaduwzijde van zaken als doelstellingen, budgetten en prestaties, respectievelijk de beoordelingsgesprekken daarover.

Wat zijn nu deze psychologische factoren waarvan bekend is dat ze zo’n belangrijke rol spelen in processen van organiseren, leidinggeven en samenwerking? Een officiële lijst hiervan is nimmer gepubliceerd. De belangrijkste psychologische factoren in de organisatiepsychologie zijn samengevat in figuur 1.⁷

Al deze factoren hebben, op een soms gecompliceerde wijze, effect op motivatie, het oplossen van problemen en dilemma’s, strategieontwikkeling, het realiseren van doelen, productiviteit, ziekteverzuim, verloop, leerprocessen, samenwerking, kennisontwikkeling, etc. Zowel positief als negatief.

De term ‘zachte factoren’ is misleidend onjuist. In hun werking zijn psychologische en sociale factoren immers harder

Figuur 1. De belangrijkste psychologisch factoren in organiseren, leidinggeven, arbeid en samenwerking

• Aandacht • <i>Attitude</i> • Attributies • <i>Belongingness</i> • <i>Commitment</i> (<i>continuance-, affective-, normative-</i>) • Communicatie, formele, informele, beeld- • Cultuur • Emoties (in relaties) • Emoties (individueel) • Groepscohesie • Groepsrespect • Identificatie (bezieling) • Leiderschap (stijl van leidinggeven, situationeel leiderschap, transformatieel leiderschap) • Machtstreven • Mensbeelden (REMM⁸, het sociologische mensbeeld, het psychologische mensbeeld, Scheins complexe individu, het economisch mensbeeld, het politieke mensbeeld, de <i>perfect agent</i>, de <i>hackergeneratie</i>, de <i>gamergeneratie</i>) • Mentaliteit • Motivatie (<i>achievement motivation</i>) • Percepties • Psychologisch klimaat (waaronder sociabiliteit, loyaliteit, oriëntatie op regels, pro-sociaal gedrag)	• Psychologische veiligheid • Rechtvaardigheid • Respect voor de ander • Rolpercepties en -attributies • <i>Self-efficacy</i> (de mate waarin een persoon vertrouwen heeft in eigen kunnen en kennen om een doel of taak goed te realiseren) • Sociabiliteit • Sociale vergelijking • Sociale validatie • <i>Socialisatie</i> (<i>pre-organisatorische-, organisatorische</i>) • Solidariteit • Spanningen (stress) • Vertrouwen (confidence) • <i>Vertrouwen</i> (<i>experience based trust, reasoned trust, calculus based trust, identification based trust, system trust, institutional trust</i>) • Waarden (waardenhiërarchie, ethische waarden, maatschappelijke waarden, professionele waarden, cultuurwaarden, operationele waarden) • Waardering • <i>Zelfbeeld</i> (<i>positief of negatief, conformist selves, dramaturical selves, resistant selves</i>) • Zelfrespect
--	---

**Een te hoog niveau van
solidariteit betekent
dat andersdenkenden
meedogenloos worden
onderdrukt, ook wanneer het
om innovatoren gaat**

Bijvoorbeeld: zonder dat een behoorlijk deel van de leden van de organisatie zich kan identificeren

met de producten respectievelijk diensten van de onderneming en haar waarden, is zelfcoördinatie, inclusief het nemen van initiatieven, vrijwel onmogelijk. Een ander voorbeeld is dat in een organisatie een kritische massa aan personen met

een *high achievement motivation* nodig is om resultaten te bereiken. Maar dezelfde personen zullen nooit grote uitdagingen aangaan (het risico van reputatieschade wanneer deze uitdagingen niet gehaald worden is te groot). *Low achievement* personen daarentegen, kiezen of heel eenvoudige taken of zeer moeilijke taken; hun psychologie is verwant aan faalangst. Weer een ander voorbeeld is sociabiliteit. Sociabiliteit is de mate waarin medewerkers vriendschappelijk met elkaar omgaan. Is deze sociabiliteit afwezig, dan wrekt zich dit in gebrek aan teamwork, creativiteit, openheid, en loopt men er de kantjes van af. Een gezonde sociabiliteit toont zich in plezier in het werk, teamwork, innovatie, elkaar helpen, *pro-social behavior*, dit is meer doen dan wat formeel verlangd wordt, er wordt doorgewerkt tot het werk af is. Maar een te sterke sociabiliteit kan betekenen dat slechte performance getolereerd wordt, dat waar kritiek nodig is deze niet wordt geuit, dat er cliëkvorming plaatsvindt, dat bepaalde groepen worden uitgesloten en dat er wordt samengespannen om veranderingen en innovaties tegen te houden.⁹

Solidariteit is de mate waarin leden van een organisatie een gedeeld begrip hebben van de taken die uitgevoerd moeten worden respectievelijk de te realiseren doelstellingen. Afwezigheid van solidariteit uit zich in afwezigheid van zelfcoördinatie, het ontbreken aan *commitment* aan te realiseren doelen en een zich niet gestimuleerd voelen om aan een gezamenlijk doel te werken. Een gezond niveau van solidariteit betekent een hoge en soepele zelfcoördinatie, *commitment* aan gezamenlijke doelen, een zich gestimuleerd voelen om aan een gemeenschappelijk doel te werken en een zoeken naar positieve rolmodellen in de omgeving. Echter, een te hoog niveau van solidariteit betekent dat andersdenkenden meedogenloos worden onderdrukt, ook wanneer het om innovatoren gaat. Nieuwkomers worden moeizaam opgenomen en een te sterke focus op groepsdoelen kan bepaalde individuen deprimeren of kwetsen.¹⁰

Ofwel, waar het gaat om menselijke factoren, of ze nu psychologisch van aard zijn of sociaal, het is doorgaans te eenvoudig om te stellen dat er meer van moet zijn of zoveel mogelijk. Het is steeds een kwestie van balanceren tussen stabiliteit van een sociale groep en ontwikkeling van een groep. Immers wanneer een sociaal systeem zich afsluit van de omgeving, dan is de kans groot dat de groep niet overleeft.

Wat er in de hedendaagse praktijk fout gaat, is dat als gevolg van niet alleen overspecialisatie in de academische wereld, maar ook de gesloten culturen van professionals en te commercieel optreden van adviseurs, velen daarvan wel de klok horen luiden, maar niet de moeite noch de moed nemen de klepel op te zoeken. Een *gênant* voorbeeld treffen we aan in één van de internationale handboeken voor controllers, te weten *Management Control Systems*.¹¹ Hierin wordt gesteld dat om *in control* te zijn onder meer nodig is: *creation of a strong organizational culture*. Echter, een sterke cultuur van een organisatie kenmerkt zich door: een illusie van onkwetsbaarheid, zich moreel verheven voelen boven de tegenstander, het verdringen van mislukkingen (daarvan niet leren), het stereotyperen van de concurrentie, zelfcensuur, een illusie van het met elkaar eens zijn, een niet overwegen van alternatieve acties en een selectief en onvolledig gebruik van externe informatie.¹² Natuurlijk hebben succesvolle ondernemingen een aantal kenmerken van een sterke cultuur zoals omschreven, echter slechts tot op zekere hoogte. Immers, ten volle betekent een sterke cultuur *groupthink* en daarmee is een onderneming, zeker in een sterk veranderende omgeving *out-of-control*¹³ (omdat deze zich afsluit van haar omgeving).

Een indeling van sociaal-psychologische factoren in leidinggeven en organisatie

Voor organisaties bestaat er niet één theorie die alle aspecten van de organisatie omvat, zelfs niet wanneer die aspecten zouden worden beperkt tot de sociaal-psychologische aspecten. Voor het bewustzijn van en omgaan met de vele sociaal-psychologische factoren in organisaties kan het behulpzaam zijn deze onder te verdelen in een zevental categorieën.

1. De psychologische basisbehoeften van de mens

Als psychologische basisbehoeften van het individu worden onderkend de behoeften aan:

- Fysieke, economische en psychologische veiligheid, ontologische veiligheid (vertrouwen);

3. Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour* (5th ed.). Harlow, England: Financial Times-Prentice Hall, p. 255.
4. *Attitudes* is in de organisatiepsychologie een specifiek begrip: 'Relatively stable cluster of feelings, beliefs, and behavioral intentions towards, specific objects, people, or institutions' en mag dus niet zonder meer met 'houding' vertaald worden.
5. De auteur maakt meestal gebruik van Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations* (fifth ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (eighth ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (2nd ed.). London: SAGE publications.

- Waardering en respect, in het bijzonder het bevestigd krijgen van het zelfrespect;
- Rechtvaardigheid, op een faire wijze behandeld worden (beloning, besluitvorming);
- Identiteit en *belongingness*.

Van deze psychologische behoeften zijn we ons veelal niet bewust, ze hebben een langetermijn-karakter en worden niet gearticuleerd (in tegenstelling tot bijvoorbeeld de afspraak om op tijd te komen). Ze kunnen worden geschonden door de wijze waarop een boodschap gebracht wordt, door de wijze waarop iemand bejegend wordt, genegeerd wordt, zonder dat dit altijd op hetzelfde moment duidelijk ervaren of geconstateerd wordt. Het is eerder zo dat er een gevoel van ongenoegen ontstaat. Dit gevoel van ongenoegen is vrijwel niet te repareren, zonder dat dit overigens direct in het gedrag te merken hoeft te zijn. Maar de manager is zijn/haar medewerker op dat moment mentaal wel kwijt. In de vorige eeuw waren veel werknemers geheel afhankelijk van hun werk ter realisatie van de hier genoemde psychologische basisbehoeften, dat is tegenwoordig, afhankelijk van het individu anders.¹⁴

2. Begrip voor de emotionele respons op anderen, berichten, verandering, etc.

De besprekingen binnen een organisatie over doelen, werkmethoden, werkverdeling, allocatie van resources, prestaties, structuur, etc. roept bij individuen steeds emotionele reacties op, dit is normaal. Schein vatte dit samen als weergegeven in figuur 2.

Wie heeft het niet meegemaakt dat een - inhoudelijke - discussie over een nieuw businessplan in een managementteam maar niet tot een conclusie wil komen? Om vervolgens buiten de vergadering, onder vier ogen, te bemerken dat de bezwaren niet de inhoudelijke doelen gelden, maar hun oorzaak hebben in het gegeven dat over het vorige jaar geen

bonus is uitgekeerd en dat daarmee in de nieuwe doelen geen rekening wordt gehouden. Acceptatie van een besluit heeft veelal niet te maken met de inhoud van het besluit, maar met het feit dat iemand niet betrokken werd in de besluitvorming en zijn of haar inbreng niet heeft kunnen hebben, waardoor het zelfrespect geschonden is. De afhankelijkheid van een medewerker in een andere afdeling (shared service center bijvoorbeeld) is vaktechnisch logisch en geaccepteerd, maar de toon waarop mijn vragen worden beantwoord en de manier waarop ik vastgeklemd word in een rol van opdrachtgever, waar ik juist collega wil zijn, maken dat ik mijn problemen over de muur gooi en stevast een laag cijfer invul voor klanttevredenheid. Het komt dan ook voor dat inhoudelijke besprekingen - onuitgesproken - gedomineerd worden door emoties, gevoelens van haat en afkeer (en vaak ook liefde), met als gevolg dat er geen rationele besluitvorming mogelijk is. Een eerste interventieregel van Schein is dan dat inhoudelijke interventies (argumenten aandragen waarom alternatief A beter is dan B) niet effectief zijn; er moet op die emotionele factoren worden geïnterveneerd. Dit is wat Schein noemt *process consulting*. Nu is aanvankelijk wel geprobeerd om dit in de groep zelf, een managementteam bijvoorbeeld, expliciet aan de orde te stellen ('Piet, waarom laat je Geertje nooit uitspreken?', 'Marie, waarom sluit je Jan steeds uit van de discussie?'). Net als bij de Hawthorne-experimenten, werkte dit in het begin wel, maar de lieden met een wat hogere emotionele en sociale intelligentie hadden al snel in de gaten hoe ze de procesadviseurs met een kluitje in het riet konden sturen (namelijk door aan de inhoud vast te houden, waar de procesadviseurs geen verstand van heeft). Managers met een goede emotionele en sociale intelligentie op hun beurt weten dat wanneer de emoties de inhoud vertroebelen, ze diegenen die de belangrijkste rol daarin spelen, buiten de vergadering, onder vier ogen daarop moeten aanspreken (afhankelijk van de persoon en de situ-

6. Zie hierover: Strikwerda, J. (2011). *Het realiseren van een cultuuromslag. Holland Management Review*, 28(135), pp. 27-34 en Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering: Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen - Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.
7. Hierin zijn niet de psychologische factoren opgenomen die benoemd worden in het vak *administratieve behavior* (bestuurlijk gedrag), deze hebben veelal betrekking op psychologische aspecten van interpretatie en besluitvorming.
8. Resourceful, Evaluating Maximizing Model (winst maximaliserende handige jongens).
9. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (eighth ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, pp. 489-491; Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach* (2nd ed.). New York: Prentice Hall Financial Times, pp. 586-587.
10. Ibid.
11. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall, p. 218.

Figuur 2. De foci van observatie en interventies¹⁵

	Te realiseren taak	Interpersoonlijke verhoudingen
Inhoud	1. Formele agenda, doelen	4. Wie doet wie wat (emotioneel) aan
Proces	2. Hoe de taak wordt uitgevoerd, stijl van besluitvorming	5. Hoe collega's met elkaar omgaan, communiceren, etc.
Structuur	3. Zich herhalende processen: standard operating procedures'	6. Zich herhalende interpersoonlijke relaties, rollen

Schein stelt dat mensen die met elkaar moeten samenwerken, maar (na advies, training, nog) niet met elkaar kunnen opschieten, dan maar herplaatst moeten worden

12. Rollinson, pp. 342-343.

13. Sørensen, J. B. (2002).

The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance.

Administrative Science

Quarterly, 47(1),

pp. 70-91.

14. Hoof, J. J. van, Bruin,

P. E. M., Schoemaker, M. J. R., & Vroom, A. (2002).

Werk(en) moet wel leuk

zijn: Arbeidswensen van Nederlanders. Assen: Van

Gorcum/Stichting

Management Studies.

15. Schein, E. H. (1987).

Process Consultation Volume

II: Lessons for Managers

and Consultants. Reading

Mass.: Addison-Wesley,

p. 40. Later (1999) heeft

Schein dit model uitgebreid

met een kolom 'management van groepsgrenzen'.

16. Schein op. cit., p. 52.

17. Greenberg, pp. 121-130.

18. Gebaseerd op: Deal,

T. E., & Kennedy, A. A.

(1982). *Corporate Cultures:*

The Rites and Rituals of

Corporate Life. Reading,

Mass.: Addison-Wesley.

Robbins, S. P. (2003).

Essentials of Organization

Behavior (7th ed.). Upper

Saddle River, NJ: Prentice

Hall.

atie variërend van op een wijze manier raadgevend tot corrigerend, intimiderend of eliminerend), om

zo de kar weer los te trekken. Waar de eerste fout van procesadviseurs was om emotionele aspecten en daardoor verstoorde communicatie expliciet in de groep aan de orde te stellen, was een tweede fout dat ze trainingen over communicatie, sensitivitytrainingen, samenwerkingsoefeningen en dergelijke aanboden,

om daarmee het probleemoplossend vermogen van de organisatie te verhogen. Kort gezegd was de idee dat teamwork effectiever zou zijn als de leden van de organisatie zich bewuster waren van hun emotionele reacties en als ze die ook openlijk konden bespreken en zo meer open zouden communiceren. Dit idee berustte echter op een misverstand. Door deze benadering raakte te gemakkelijk de taak respectievelijk het doel van de organisatie uit het oog: taakprocessen gaan altijd voor interpersoonlijke processen.¹⁶ Het leidde tot adviestrajecten waarin iedereen tevreden was over het proces, maar niemand over de inhoud, als die er al was.

Het interveniëren op interpersoonlijke psychologische factoren (emotionele processen) moet steeds functioneel zijn ten aanzien van de inhoudelijk te realiseren doelen (Scheins tweede interventieregel, de te realiseren taak is belangrijker

dan de emoties die spelen, immers de uitvoering van de taak bepaalt de legitimiteit van de organisatie). Daarom stelt Schein dat mensen die met elkaar moeten samenwerken, maar (na advies, training, nog) niet met elkaar kunnen opschieten, dan maar herplaatst moeten worden (structuur-interventie); een interventie die altijd de meeste weerstand oproept.

Naast emoties in relaties tussen individuen, zijn evenzeer individuele emotionele reacties van belang. Immers deze kunnen, via stress, niet alleen het beoordelingsvermogen, percepties en creatief denken beïnvloeden, maar ook tot medische klachten leiden. Zonder stress presteren we evenwel niet, we hebben uitdaging en prikkels nodig om te presteren (positieve stress). Wanneer we met die uitdagingen en prikkels niet op een positieve manier weten om te gaan en wanneer we deze als bedreigend ervaren, is er sprake van negatieve stress, die kan leiden tot fysieke en mentale uitputting (burn-out).¹⁷

3. Grondslagen voor motivatie

In Vrooms *expectancy theory* wordt uitgelegd dat motivatie wordt bepaald door (a) de door het individu gepercipieerde, ervaren of voorgeschotelde relatie tussen inspanning en prestatie; (b) een idem relatie tussen prestatie en beloning; (c) het type beloning (financieel, niet-financieel) dat op het desbetreffende moment het meest belangrijk is voor de persoon in kwestie. Dit model uit de Verenigde Staten dateert van eind jaren veertig en is niet vrij van kritiek: het veronderstelt individualistisch op-

Figuur 3. Hoe verschillende generaties anders tegenover betaald werk staan.¹⁸

Generatie	Geboorte jaar	Begonnen te werken	Huidige leeftijd	Verhouding tot de organisatie
Bouwers	1925-1945	Begin jaren '40 tot begin jaren '60	65-85	Loyaal aan de organisatie, vertrouwde hiërarchie
Existentialisten	1945-1955	Jaren '60 tot midden jaren '70	55-65	kwaliteit van leven, geloof in de participatieve organisatie
Pragmatisten	1955-1965	Midden '70 tot laat jaren '80	45-55	Succes, ambitie, loyaal aan de eigen carrière
Generatie X	1965-1981	Laat jaren '80 - +/- 2005	29-45	Flexibiliteit, arbeidstevredenheid, gebalanceerde levensstijl, loyaal aan relaties, zijn moeilijk te managen
Generatie Y	1902-2000	2005 tot heden	10-28	Sceptisch, tech savvy, gaan veel relaties aan, georiënteerd op gelijken, werken om te leven
Generatie Z	2001+		<9	??????

treten en het wordt ook wel als een variant op het behaviorisme gezien. In de Europese sociale identiteitstheorie wordt er vanuit gegaan dat een medewerker naast persoonlijke doelen ook sociale doelen nastreeft. Behalve een eigen carrière wil hij/zij ook door één of meer sociale groepen worden erkend en gerespecteerd.

Ook speelt bij motivatie dat verschillende generaties medewerkers en managers anders tegenover betaald werk staan, respectievelijk de arbeidsorganisatie (figuur 3).

4. Factoren die het (feitelijke) gedrag van individuen bepalen

Is motivatie een wil, een streven, het feitelijk presteren wordt door meer factoren dan motivatie bepaald, zoals beschikbare middelen, psychologisch klimaat e.d.¹⁹ Bovendien gaat het bij gedrag niet alleen over presteren in productieve zin, evenzeer is van belang dat medewerkers initiatieven nemen, beslissingen nemen, informatie verwerven en verwerken, ondernemend zijn, etc. Een veel voorkomend fenomeen onder managers is de zogeheten *antropocentrische blindheid*.²⁰ Als er iets moet gebeuren, hebben managers steeds de neiging daarbij te hopen op de actie en wil van individuele mensen en daarmee op hun intenties en competenties, terwijl blijkt dat daarvoor meestal wijzigingen in de formele organisatie (informatie, beloning, processen, structuur) nodig zijn. Omgekeerd, als er iets fout is gegaan, wordt die fout doorgaans toegeschreven aan één of meer individuen, terwijl in de meeste gevallen de oorzaak van die fout in de context van die individuen blijkt te zitten.²¹ Het zogeheten *interactionist perspective* uit de organisatiepsychologie leert dat gedrag van individuen de resultante is van de interactie tussen persoonlijkheid en persoonskenmerken enerzijds en de situatie waarbinnen de persoon geacht wordt te handelen anderzijds. Elementen van die situatie zijn factoren als het systeem van *performance management*, het budgetstelsel, het proces van middelenallocatie, het beloningssysteem, de cultuur van de organisatie e.d.²² Daar ligt dan ook voor de meeste medewerkers het aangrijpingspunt om tot gedragsverandering te komen, niet bij de medewerkers zelf.

5. Psychologische factoren die besluitvorming e.d. beïnvloeden

Bij besluitvorming, het verwerven van informatie, het interpreteren van informatie, het formuleren van initiatieven, de selectie van alternatieven, de al-

locatie van middelen over alternatieve investeringsprojecten spelen, naast emotionele factoren, nog tal van cognitieve factoren een rol. Dit zijn psychologische factoren die de keuze uit beschikbare informatie en de wijze waarop verworven informatie wel of niet wordt geïnterpreteerd beïnvloeden, en die besluitvorming beïnvloeden anders dan verondersteld in de rationele besluitvorming van de neoklassieke economie. Bekend is bijvoorbeeld het fenomeen van *escalating commitments*.²³ Wanneer een bestuurder een bepaalde investering wil waarvan de kosten niet precies bepaald kunnen worden, dan zal hij deze doorzetten zonder voor zichzelf precies een budget te stellen, terwijl hij wel een formeel budget zal moeten communiceren. Als er dan vervolgens tegenslagen zijn, waarbij dus additionele gelden nodig zijn zonder dat duidelijk is of die gerechtvaardigd zijn, dan zal de manager (of de politiek) die additionele kosten goedkeuren met als argument *sunk costs*, terwijl de echte reden zelfrechtvaardiging is. Zulke projecten worden pas afgeblazen als overduidelijk is dat verder investeren niets oplevert, of als, wat vaker voorkomt, anderen de verantwoordelijkheid voor het falen in de schoenen kan worden geschoven. Het fenomeen van *escalating commitments* speelt ook in *bottom-up* budgetprocedures. Een BU-manager zal proberen zijn BU in de lucht te houden, ook al is dit economisch niet verantwoord. Uiteraard dient een RvB dit te corrigeren, maar deze kan gevangen zitten in de *cash flow trap*. Een corrigerende actie van de RvC kan vervolgens gefrustreerd worden doordat de RvB in de door de RvC goed te keuren investeringsplannen bewust of onbewust de psychologie van *risky choice framing* gebruikt (een investeringsvoorstel wordt in negatieve termen geformuleerd omdat dit eerder wordt geaccepteerd dan wanneer het in positieve termen wordt uitgedrukt, de zogeheten *prospect theory* van Kahneman-Tversky). Dezelfde techniek wordt door managers in een organisatie gebruikt om de besluitvorming door de RvB te manipuleren, als al van onderop niet de hele agenda van de RvB wordt gemanipuleerd (het agendatheorema van Arrow-Hammond).

Door de financiële crisis is er gelukkig weer meer aandacht voor de inzichten uit het vakgebied van ad-

Klassieke managementconcepten als management by instruction en management by objectives werken niet meer in een diversifiërende, op persoonlijke kennis berustende economie

19. J. Greenberg & R.A. Baron. (2000). *Behavior in Organizations*, p. 150; Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour* (5th ed.). p. 255.
20. March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press, p. 183.
21. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
22. Zie hierover ook: Strikwerda, J. (2011). *Het realiseren van een cultuuruomslag. Holland Management Review* 28(135), pp. 27-34.
23. Pfeffer, J. 1997. *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press, p. 72.

24. Simon, H. A. (1945/1997).

Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.). New York: Free Press. Cyert, R. M., & March, J. G. (1992/1963). A Behavioral Theory of the Firm (second ed.). Cambridge Mass.: Blackwell.

25. Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). Organisational behaviour and analysis: an integrated approach (2nd ed.). New York: Prentice Hall Financial Times, pp. 552-562.

26. Zie wat er gebeurde met de in In search of excellence (1982) beschreven ondernemingen.

27. Bradley, M., Schipani, C. A., Sundaram, A. K., & Walsh, J. P. (2000). The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads. Retrieved September, from www.ssrn.com

28. Collinson, D. L. (2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. Organization, 10 (3), pp. 527-547.

29. Kanter, R. M. (1980). How the Top is Different. In H. J. Leavitt, L. R. Pondy & D. M. Boje (Eds.), Readings in Managerial Psychology (Third ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

30. Langlois, R. N. (2001). The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism. UConn Center for Institutions, Organizations, & Markets Working Paper No. 01-1.

ministrative behavior (de psychologie van bestuurders en managers). Deze waren als gevolg van de nadruk op aandeelhouderswaarde, corporate finance en bonussystemen ietwat ondergesneeuwd geraakt.²⁴

6. Misbruik van psychologie

Klassieke managementconcepten als *management by instruction* en *management by objectives* werken niet meer in een diversifiërende, op persoonlijke kennis berustende economie, ook vanwege de hoeveelheid te verwerken informatie. Daarom zoeken managers naar wegen om het denken van hun medewerkers te beïnvloeden en wel zodanig dat medewerkers die initiatieven nemen die managers graag zien, terwijl de medewerkers geloven dat ze die initiatieven zelf, uit eigen vrije wil hebben bedacht. Daarbij streven managers via (woord)beelden er naar *to control hearts and minds*. Dit staat in de sociaal-psychologische vakliteratuur bekend als *cultural control* en als *hegemonistische control*.²⁵ Opvallend is dat in de literatuur over management control ook over *cultural controls* wordt gesproken. Daar wordt onder verstaan: het creëren van een sterke cultuur om sociale controle en groepsdruk te realiseren. Behalve, zoals hiervoor beschreven, dat een sterke cultuur een onderneming out-of-control kan brengen²⁶, is cultural control problematisch omdat het, als vorm van hegemonistische control, individuen op een geniepige wijze berooft van hun humaniteit, eigenwaarde en zelfrespect.²⁷ Vanwege het taalgebruik waarmee dit alles gepaard gaat (*empowerment, ownership*) verweren medewerkers zich niet verbaal tegen het gemanipuleer dat impliciet is aan cultural control. Zij doen dit echter wel door het creëren van *resistant selves*, wat zich uit in cynisch of trots gedrag met verzet tegen control, of door het creëren van *dramaturgical selves*, c.q. een verhoogd zelfbewustzijn dat er op is gericht bij de baas een gunstige impressie te doen ontstaan (woorden gebruiken die de baas graag wil horen, de betekenis ervan doet er toch niet meer toe). Anderen zullen zich conformeren om zo gewaardeerd te worden door de baas.²⁸ Het gevolg is dan dat de baas denkt dat de door hem ingezette technieken voor cultural control werken. Een en ander kan in de regel wel werken door een combinatie van het bestaande systeem van *performance management/control*, het besef van medewerkers dat ze voor hun bestaan van de onderneming afhankelijk zijn (dat is de psychologische achtergrond van de eerder genoemde identificatie) en het feit dat zij uit eigen verantwoordelijkheid zorgen voor een minimale prestatie waarbij de

onderneming niet failliet gaat. Maar de beoogde verbeteringen komen met moeite tot stand omdat er voor te weinig spelers de mogelijkheid is om in een authentieke relatie tot hun werk te staan.

Omdat managers voor de realisatie van hun eigen doelstellingen en dus voor hun reputatie afhankelijk zijn van hun medewerkers, en omdat er in hun relatie altijd sprake is van *agency costs*, speelt er bij de manager altijd een zekere *anxiety* met betrekking tot het gedrag van ondergeschikten.²⁹ Afhankelijk van de persoonlijkheid van de manager, vertaalt deze anxiety zich in een mengsel van machtsgedrag (soms uitgeoefend via psychologische manipulatie) en psychologische sensitiviteit. Omdat de positiemacht als gevolg van de toenemende rol van professionaliteit en door de aard van het werk (dienstverlening) afkalft, en afhankelijk van de persoon ook de persoonlijke macht jegens ondergeschikten, moeten managers om te overleven hun psychologische sensitiviteit jegens medewerkers verhogen. Dat verklaart ook de hernieuwde roep om aandacht voor de sociaal-psychologische factoren. Uit het voorgaande blijkt wel dat die aandacht voor psychologische factoren meer valkuilen kent dan simpele, praktische regels. Bovendien hebben nogal wat managers de neiging om de aandacht voor sociaal-psychologische factoren waar medewerkers om vragen, in te kopen bij organisatieadviesbureaus die maar al te graag bereid zijn die aandacht in de vorm van trainingen of coaching te leveren. In hun intuïtie dat meer rekening gehouden moet worden met de persoon van de medewerker, zijn of haar psychologische factoren, wordt vaak de fout gemaakt dat dit wordt geadresseerd op het niveau van de authentieke relatie (waar de meeste mensen onbewust naar streven). Dit is het niveau van relaties waarin personen en volledige kunnen voldoen aan hun verplichtingen en tegelijk volledig zichzelf kunnen zijn. Maar daarvoor is nodig dat eerste het contractuele niveau van relaties goed geregeld is, het een bouwt op het ander (overigens zit tussen het niveau van de contractuele relaties en de authentieke relaties nog het niveau van vriendschappelijke relaties). In een veranderende economie en arbeidsverhoudingen moeten eerst die contractuele relaties geherdefinieerd worden, pas dan kan gewerkt worden aan authentieke relaties.

7. De invloed van algehele culturele veranderingen

De medewerker van een onderneming leeft niet alleen in die onderneming, die leeft vooreerst in de samenleving waarvan die onderneming deel uit

maakt. Was het in de vorige eeuw nog zo dat medewerkers hun individualiteit ondergeschikt maakten aan de identiteit van de onderneming, nu is dat niet meer het geval. Ook omdat in de huidige multimediale wereld veel mensen meerdere identiteiten aannemen en uitleven - denk aan de boekhouder die op zondag *voetbalhooligan* is. Parttime werk, flexwerk en telearbeid hebben hun entree gedaan, als ook professionalisering, regulering en vooral ook de sociale media. Sinds 1990 neemt de macht van de ceo systematisch af.³⁰ Mensen werken niet zozeer in een organisatie, maar op de rand ervan, tezamen met afnemers en toeleveranciers, in processen van co-creatie en co-innovatie. Door de informatisering, de eerder genoemde *social media* leven medewerkers in een heel andere *information space* dan impliciet wordt verondersteld in de traditionele '*organizational behavior*'-leer. De rol van software in de samenleving heeft een tegenbeweging in het leven geroepen waarvan de leden een ander zelfbeeld hebben dan verondersteld wordt in traditionele mensbeelden: de hackergeneratie.³¹ Computerspellen, die inmiddels ook binnen ondernemingen en bijvoorbeeld in het leger voor trainingsdoeleinden worden gebruikt, hebben eveneens invloed op de houding en het zelfbeeld van veel leden van de nieuwe generatie: de *gamer-generation*.³² Sociale media als Twitter, Facebook, LinkedIn en dergelijke impliceren dat desinformatie een steeds grotere rol gaat spelen in percepties en oordeelsvorming. In vergaderingen rijst, gezien het getwitter van de leden onderling en met personen buiten de vergadering, nu al de vraag wat de vergadering is. De daarin gebruikte korte berichten hebben vaak tot gevolg dat woorden ontdaan van context en betekenis worden gecommuniceerd. Omdat desalniettemin de woordbeelden worden herkend, is er een gevoel van begrip, maar zonder communicatie.

Nu formele bestuursinstrumenten en managementtechnieken als gevolg van dalende kosten van informatie hun werking verliezen, hebben bestuurders de neiging terug te grijpen op psychologie, indachtig het oude Duitse maxime: *Das eigentliche Mittel zur Konzernführung ist die Psychologie*. Dat maxime werkt niet meer in de huidige samenleving.³³

Praktische implicaties

Wat betekenen deze recente ontwikkelingen in sociale en economische verhoudingen en in het zelfbeeld van de mens, voor de rol van sociaal-psychologische factoren in leidinggeven en organisatie?

De onderliggende psychologische wetmatigheden zullen ongeveer wel dezelfde blijven. De materiële verhoudingen en de machtsverhoudingen waaronder deze nu werken zijn echter als gevolg van de mediale wereld volstrekt anders, de 'zachte factoren' als trucjes toegepast, zoals in cultural control, werken niet meer. De volgende vijf regels kunnen managers behulpzaam zijn om voor zowel de oudere als de jongere medewerker in het huidige tijdsgewricht een aangenaam psychologisch klimaat te creëren:

1. Handel steeds met respect voor de psychologische basisbehoeften van medewerkers. Gebruik geen termen als vertrouwen, respect en dergelijk in de schriftelijke communicatie, want dan worden het lege symbolen. Medewerkers willen respect, vertrouwen (onbewust) ervaren. De overdracht van deze waarden naar nieuwe leden van de organisatie krijgt een veel diepere betekenis en heeft meer effect wanneer dit uitsluitend mondeling gebeurt;
2. Niet hoe maar wat: zeg niet hoe individuen zich moeten gedragen maar welke prestaties van ze worden verwacht, hoe die gemeten en beoordeeld zullen worden en wat de bij het realiseren van die prestaties na te leven grens- en streefwaarden zijn. Ga er vanuit dat medewerkers er trots op willen zijn een gestelde taak (zelfstandig) te realiseren. Als medewerkers niet een-twee-drie weten hoe gestelde doelen te realiseren, biedt dan opleiding, vorming, instrumenten, begeleiding aan, vanuit die doelstellingen en creëer de noodzakelijke voorwaarden in de systemen van de organisatie om gestelde doelstellingen te kunnen realiseren. Praat niet over leiderschap als bedoeld wordt dat medewerkers zelf initiatieven nemen, maar creëer condities waarin ze initiatieven kunnen nemen (zie ook punt 3);
3. Niet communiceren (symbolen) maar informeren (inhoud)³⁴: formuleer een korte maar heldere missie voor de onderneming en een idem hiërarchie van waarden (doelstellingen). Laat deze niet door communicatieadviseurs opstellen, maar doe dit zichtbaar zelf. Informeer medewerkers over de werking van de organisatie in termen van oorzaak en gevolg, voorzie ze van

Een manager moet niet manipuleren maar inspireren. Gebruik geen geniepige control-technieken maar wees authentiek in waar de onderneming voor staat

31. Himanen, P. (2001). *The hacker ethic, and the spirit of the information age* (1st ed.). New York: Random House.

32. Beck, J. C., & Wade, M. (2006). *The Kids are Alright: How the Gamer Generation is Changing the Workplace*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

33. Het beschrijven van de nieuwe technieken voor besloten en management valt buiten het bestek van dit artikel, zie hiervoor o.m. Strikwerda, J. (2010). *Command & Control in the Multidimensional Organization*. SSRN eLibrary.

34. Dit onderscheid berust op het werk van een aantal Franse filosofen, Baudrillard e.d. in combinatie met de cybernetische informatietheorie. In communicatie wordt in de mediale wereld primair gewerkt met taal als symbolen, als *signs*, die herkend worden, maar waarbij niet naar de semantische inhoud wordt gevraagd, symbolen bovendien die indachtig Walter Lippman's observatie in de jaren twintig, door leiders primair worden gebruikt om emoties te manipuleren en bewustzijn te onderdrukken. Informeren gaat daarentegen over de inhoud en doet een beroep op de ratio, indachtig het werk van bijvoorbeeld Jon Elster.

35. Durand, J.-P. (2004). *La Chaîne invisible: Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Éditions du Seuil.

managementinformatie en zorg ervoor dat ze ook de werking van de informatiesystemen zo kunnen begrijpen dat ze informatie vertrouwen. Hiermee erkent u dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid voor initiatieven en beslissingen willen nemen;

4. Ga uit van variëteit. Hoe een individu emotioneel reageert op een situatie, een feitelijke verandering of een voorgestelde verandering, wat de motivatie is van een individu, kan mede bepaald worden door leeftijd, positie, opleidingsniveau, beroep, persoonlijkheid, geslacht, etnische en religieuze factoren. Erken deze variëteit en handel daarnaar, in termen van persoonlijk contact, inschakeling van deskundigen en dergelijke;
5. Niet manipuleren maar inspireren. Gebruik geen geniepige control-technieken maar wees authentiek in waar de onderneming voor staat. Bijvoorbeeld, competentie management was aanvankelijk bedoeld om de kwalificaties van medewerkers te articuleren zoals nodig in dienstverlening. In de horeca bijvoorbeeld zijn houding en gedrag onderdeel van de waardepropositie voor de klant. Toen cultuurprogramma's niet meer bleken te werken, is competentie management ingezet om gedrag en denken van medewerkers op slinkse wijze te manipuleren en werd competentie management een control-techniek.³⁵ Praat niet over klantgerichtheid als hoogste doel wanneer dit in werkelijkheid alleen maar instrumenteel is voor het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Als de onderneming in de missie stelt dat zij borg staat voor een betrouwbare dienstverlening (bijvoorbeeld openbaar vervoer, energie), zorg er dan voor dat die betrouwbaarheid consistent in meetbare normcijfers voor alle processen wordt vertaald en dat daarop ook continu monitoring is en beoordeling.

En dan ten slotte de rol van mensbeelden. Het beeld dat een manager in zich draagt over anderen, bepaalt in sterke mate, via een gecompliceerd proces van non-verbale communicatie, hoe die anderen zich gedragen. Het denken en handelen vanuit een positief mensbeeld is zo mogelijk wel de belangrijkste psychologische factor in leiding en organisatie.