

## Verklarende begrippenlijst bij het boek Gedrag in organisaties. Een psychologische benadering (31/05/2022)

Tim Benijts & Guido Valkeneers

**aandeelhouders** zijn mensen die geld ter beschikking stellen om de organisatie te starten en haar werk te laten doen. Voor sommige organisaties (zoals een stichting of een vzw) zijn geen aandeelhouders nodig.

**absolute waarnemingsdrempel** is de intensiteit van een prikkel opdat deze door 50% of meer van de mensen waargenomen zal worden.

**acceptatie van machtsafstand** verwijst naar de mate waarin leden van een nationale cultuur aanvaarden dat er machtsverschillen bestaan tussen de leden van de organisatie. Deze dimensie werd door Hofstede beschreven.

**activeringsbeleid van de overheid** betekent dat de overheid inspanningen doet om doelgroep-medewerkers meer kansen te geven op de arbeidsmarkt.

**achtstappenmodel van verandering van Kotter** geeft aan welke acht fasen een geslaagde organisatieverandering moet doorlopen.

**adviesrecht** wil zeggen dat de ondernemingsraad het recht heeft om advies te geven over kwesties die medewerkers aanbelangen, zoals bij een reorganisatie. Dit advies is voor de ondernemer niet bindend, maar kan wel behoorlijk vertragend werken op de implementatie van de voorgenomen besluiten.

**adviserend team** is een groep mensen die geen beslissingsbevoegdheid heeft, maar enkel advies kan geven aan het managementteam.

**afdelingsvorming** wil zeggen dat nadat in een organisatie de taken verdeeld werden, taken gegroepeerd dienen te worden tot afdelingen.

**afsluitingsfase** is de laatste fase in de vorming van een groep. Nadat de doelstellingen voor de groep bereikt werden, kan de groep zich weer ontbinden.

**agile leiderschap** wil een antwoord geven op de VUCA-wereld. Het gaat over een flexibele vorm van leiderschap voor een wendbare organisatie.

**alarmfase** is de eerste fase van het algemene aanpassingssyndroom, zoals voorgesteld door Selye.

**algemeen aanpassingssyndroom** werd voorgesteld door Selye als een dynamische stressreactie die uit drie fasen bestaat: de alarmfase, verzetsfase en de uitputtingsfase.

**allocatie van middelen** wil zeggen dat het managementteam mensen en middelen toewijst aan afdelingen.

**altruïsme** is één van de Big Five persoonlijkheidsdimensies. Personen die hoog scoren op altruïsme zijn hulpvaardig, vriendelijk en geneigd tot samenwerking. Personen die laag scoren zijn eerder egocentrisch en zoeken eerder de confrontatie met anderen.

**Appreciative Inquiry (AI)** is een vorm van organisatieontwikkeling waarbij vertrokken wordt van het positieve in de organisatie. Medewerkers worden zich bewust van hun capaciteiten en ontwikkelen gezamenlijk een perspectief.

**arbeidsdeling** betekent dat taken in de organisatie opgedeeld worden in eenvoudige deeltaken. Deze deeltaken zijn eenvoudiger om uit te voeren en aan te leren.

**Arbeidshandicap** is de officiële benaming voor mensen die omwille van fysieke of mentale problemen geen werk kunnen vinden in het Normaal Economisch Circuit (NEC). Vandaar dat de overheid ondersteuning voorziet voor deze mensen in de maatwerkbedrijven, maar ook in het NEC.

**arbeidsinhoud** heeft betrekking op de mogelijkheden tot intrinsieke motivatie door het werk. Deze inhoud kan verbeterd worden door taakverbreding en taakverrijking.

**arbeidsomstandigheden** hebben betrekking op de omstandigheden waarin het werk gedaan wordt. Het gaat over de werkdruk, mentale belasting, etc.

**arbeidsovereenkomst tussen de werkgever en werknemer** omschrijft de aard van het werk, de verloning en de duur van de overeenkomst.

**arbeidstevredenheid of arbeidssatisfactie** beschrijft de mate waarin de medewerker tevreden is over zijn werk.

**arbeidsverhoudingen** hebben betrekking op relaties met leidinggevenden en collega's.

arbeidsverzuim wil zeggen dat de medewerkers niet op het werk verschijnen.

**Artificiële Intelligentie** is het vermogen van een systeem om externe gegevens correct te interpreteren, om te leren van deze gegevens en om deze lessen te gebruiken om specifieke doelen en taken te verwezenlijken via flexibele aanpassing.

**attitudes** zijn vooringenomenheid ten opzichte van objecten, of personen. Deze attitudes bestaan uit een cognitief, affectief en conatief aspect.

**attributietheorie** beschrijft hoe mensen op basis van hun waarnemingen conclusies trekken over de eigenschappen van de geobserveerde mensen. Interne versus externe attributies kunnen in een model verklaard worden.

**autocratisch leiderschap** betekent dat de leider bij zijn beslissingen geen rekening houdt met de medewerkers. Dit is het tegengestelde van democratisch leiderschap.

**autokinetisch effect** treedt op wanneer de waarnemer zich in een donkere kamer bevindt met voor zich een lichtpunt. Door de bewegingen van het oog heeft de waarnemer de indruk dat het lichtpunt zich beweegt.

**automatisering** betekent dat steeds meer computers ingeschakeld worden in organisaties. Door deze automatisering worden sommige jobs overbodig, terwijl een beperkt aantal nieuwe jobs ontstaan.

**autonome werkgroepen** zijn groepen die in de organisatie beschikken over de verantwoordelijkheid en bevoegdheid om veel beslissingen te nemen, zonder overleg met een hoger niveau.

**autonome zenuwstelsel** staat niet onder controle van het bewustzijn en staat tegenover het willekeurige zenuwstelsel. Dit autonome zenuwstelsel controleert de ademhaling, hartslag etc.

**autonomie** wil zeggen dat de medewerker speelruimte krijgt om zelf beslissingen te nemen met betrekking tot het werk. Deze beslissingsruimte kan betrekking hebben op de werkplanning, keuze van werkmethoden, ect...

**aversie ten opzichte van onzekerheid** is één van de dimensies die Hofstede beschreven heeft als kenmerk van nationale cultuur. Mensen die hoog scoren op deze dimensie hebben een hekel aan onzekerheid: ze streven naar zekerheid.

**babyboomers** is de generatie geboren tussen 1945 en 1964. De cohortentheorie stelt dat de ervaringen die mensen in hun jeugd beleefd hebben een grote impact hebben op hun latere gedrag. Door deze gemeenschappelijke ervaringen ontstaat een collectief waardegevoel.

**begrensde rationaliteit** wil zeggen dat mensen rationaliteit nastreven, maar niet in staat zijn volledig rationele besluiten te nemen. In die zin nemen mensen vaak suboptimale besluiten.

**behoefte aan affiliatie** verwijst naar het feit dat de mens niet gemaakt is om alleen te zijn. Mensen hebben behoefte aan contact met anderen.

**behoefte aan erkenning** wil zeggen dat mensen behoefte hebben om gewaardeerd te worden in hun werk.

**behoefte aan groei** betekent dat de medewerkers nood hebben aan ontplooiing en ontwikkeling.

**behoefte aan macht** wil zeggen dat medewerkers de behoefte hebben om anderen in hun gedrag te sturen.

**behoefte aan veiligheid** dient niet alleen fysiek opgevat te worden (in de zin van een veilige werkplek) maar kan ook psychologisch opgevat worden, als een behoefte aan zekerheid over de job.

**behoefte aan zelfverwerkelijking** wil zeggen dat medewerkers willen groeien in de realisatie van hun mogelijkheden op het werk. Het is het hoogste niveau van motivatie in het systeem van Maslov.

**bekrachtigingstheorie** verwijst naar een centraal punt van het behaviorisme. Deze theorie stelt dat gedrag dat gevolgd wordt door bekrachtiging in de toekomst vaker gesteld zal worden, terwijl gedrag dat niet gevolgd wordt door bekrachtiging minder vaak gesteld zal worden.

**belangengroep** is een groep medewerkers die samenkomt om de gemeenschappelijke belangen te behartigen.

**beloningsbeleid of remuneratiebeleid** geeft aan op welke wijze medewerkers vergoed worden voor hun inzet voor de organisatie.

**benchmark** wil zeggen dat men de kwaliteit of prestaties van een organisatie vergelijkt met deze van de beste organisatie in de sector. Het is een soort van ijkingspunt waarmee kengetallen vergeleken kunnen worden.

**beslissers of convergers** zijn medewerkers die in het leermodel van Kolb vooral belangstelling hebben om de theorie in de praktijk om te zetten. Ze zoeken naar toepassingen van kennis in nieuwe situaties.

**besluitvorming op basis van autoriteit** wil zeggen dat in een groep een besluit genomen wordt op basis van de mening van de teamleider.

**besluitvorming op basis van een meerderheid** betekent dat een groep tot een besluit komt op basis van de mening van de meerderheid.

**besluitvorming op basis van een minderheid** wil zeggen dat een groep tot een beslissing komt op grond van de mening van enkele teamleden.

**besluitvorming op basis van consensus** is een besluitvorming waarbij het merendeel van de groepsleden hun steun geeft aan het besluit.

**besluitvorming op basis van unanimititeit** komt tot stand nadat alle groepsleden akkoord gaan over een besluit.

**betrokkenheid bij de organisatie** betekent dat de medewerkers zich psychologisch identificeren met de organisatie en achter de doelstellingen van de organisatie staan.

**betrokkenheid bij het werk** kan omschreven worden als een psychologische identificatie met het werk. In geval van hoge betrokkenheid bij het werk zullen successen en mislukkingen een impact hebben op het zelfwaardegevoel van de medewerker.

**bevelgroep** bestaat uit een leidinggevende en zijn medewerkers.

**bevestiging achteraf** wil zeggen dat we steeds op zoek zijn naar informatie die een bevestiging vormt van hetgeen we reeds weten en informatie die strijdig is met hetgeen we weten, genegeerd wordt.

**bevlogenheid** betekent dat medewerkers sterk betrokken zijn bij de organisatie en hun werk. Ze werken enthousiast, met veel toewijding en vitaliteit.

**bevoegdheid** wil zeggen dat de betreffende medewerker het recht heeft om te beslissen in domeinen die duidelijk omschreven zijn.

**bezimmers of divergers** zijn mensen die - aldus Kolb - vooral leren uit een bezinning op de persoonlijke ervaring, door deze ervaring vanuit diverse invalshoeken te bekijken. Ze leren het meest uit situaties waarin ze zelf kunnen meemaken hoe iets werkt in de praktijk.

**Big Five model** is een theorie over de persoonlijkheid die stelt dat vijf dimensies voldoende zijn om de verschillen tussen mensen te verklaren.

**bottleneck of flessenhals** in de productie is een punt waar een opstopping in het productieproces ontstaat. Deze flessenhals veroorzaakt een beperking in de productie. De snelheid op dit punt bepaalt de totale productiesnelheid.

**brainstorming** is een vorm van groepsgewijze productie van ideeën. Iedereen wordt uitgenodigd om zo veel mogelijk oplossingen te bedenken bij een probleem en niemand mag kritiek leveren op de voorstellen. De voorstellen worden genoteerd en later besproken op haalbaarheid.

**breakthrough** is een discontinue innovatie. Het fundamenteel nieuwe karakter van de innovatie betekent een breuk met het verleden.

**bureaucratisch regime** is een manier van organiseren waarbij een hoge mate van taakverdeling bestaat en elk van deze taken in sterke mate gestandaardiseerd werd. Binnen een dergelijk regime bestaan er hiërarchische relaties tussen de medewerkers en de leidinggevenden moeten 'psychologische afstand' bewaren tot de medewerkers.

**burn-out** bestaat uit vier kernsymptomen – uitputting, cognitief controleverlies, emotioneel controleverlies en mentale distantie - en drie aanvullende symptomen: depressieve klachten, gedragsmatige en psychosomatische spanningsklachten.

**Burn-out Assessment Tool (BAT)** is een recent ontwikkeld instrument om de mate van burn-out te meten.

**business process reengineering** wil zeggen dat de organisatiestructuur helemaal afgebroken wordt om deze nadien opnieuw op te bouwen. Het DNA van de organisatiestructuur wijzigt fundamenteel met het oog op het efficiënter maken van de organisatie.

**C-H-C-model van intelligentie** presenteert een hiërarchisch model van intelligentie, waarbij drie niveaus onderscheiden worden. Op het hoogste niveau vinden we de g-factor.

**centraal geleide economie** betekent dat de overheid de productie van goederen en diensten vaststelt, tevens hoe deze geproduceerd worden en voor wie deze bestemd zijn.

**centralisatie** betekent dat de beslissingen in de organisatie genomen worden door het management.

**change agent** heeft een visie over hoe de organisatie kan veranderen en is in staat medewerkers te motiveren om te veranderen, met andere woorden de medewerkers zullen deze visie implementeren.

**charismatisch leiderschap of transformationeel leiderschap** bestaat erin om de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie te verhogen. Dergelijke leiders formuleren een visie, creëren hoge verwachtingen en beïnvloeden waarden, overtuigingen en percepties bij de volgers.

**chief executive officer (CEO)** is de voorzitter van het uitvoerend of dagelijks bestuur van een organisatie.

**cognitief controleverlies** verwijst naar aandachts- en concentratiestoornissen, geheugen en prestatieproblemen vanwege een verstoring in het cognitief functioneren.

**cognitieve dissonantie** wil zeggen dat er in het cognitieve systeem van een persoon dissonanties voorkomen. Het gedrag van de persoon is bijvoorbeeld strijdig met zijn attitudes. Deze dissonantie voelt niet prettig aan en zet de persoon aan om deze dissonantie op te heffen.

**cognitieve theorie van emoties** tracht het ontstaan van een emotie uit te leggen op basis van een verhoogde staat van lichamelijke opwinding die door de persoon geduid wordt in functie van hetgeen waargenomen wordt in de omgeving.

**cohortentheorie** gaat uit van de veronderstelling dat ervaringen tijdens de jeugdperiode een belangrijke impact hebben op het waardenbesef van de volwassene. Omdat generatiegenoten een gelijkaardige ervaring opdoen zullen ze een gelijkaardig waardepatroon vertonen. We onderscheiden babyboomers, generatie X, Y en Z.

**collectivisme** is een van de dimensies die Hofstede vastgesteld heeft in nationale culturen. Een samenleving is collectivistisch wanneer de individuen opgenomen zijn in een hechte groep die hun levenslang bescherming biedt in ruil voor loyaliteit. Westerse culturen zijn eerder individualistisch georiënteerd.

**combinatie** is een van de vormen van kennisconversie zoals Nonaka deze geformuleerd heeft. Combinatie betekent het samenbrengen van expliciete kennis. Op basis hiervan ontstaat zogenaamde systeemkennis.

**comparatieve voordelen** ontstaan wanneer mensen samenwerken en in deze samenwerking het werk verdeeld wordt in functie van de laagste opportuiniteitskost.

**Composite Longwall** betekent een integratie van de doorgedreven mechanisatie en het groepswork van de mijnwerkers in de Durham-mijnen.

**conflict** verwijst naar een meningsverschil tussen medewerkers.

**conflictfase (storming)** is de tweede fase in de groepsontwikkeling. In deze fase komen de meningsverschillen/conflicten in de groep naar boven en deze worden afgesloten door het maken van afspraken.

**conflictmanagement** verwijst naar het geheel van maatregelen van het top-, midden- of lager management in een organisatie gericht op het voorkomen en/of oplossen van conflicten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen indirect en direct conflictmanagement.

**conformisme** wil zeggen dat een medewerker zijn mening aanpast aan de opvattingen van anderen.

**consciëntieusheid** is één van de dimensies van de Big Five en verwijst naar de mate van nauwgezetheid van de medewerker in de uitvoering van het werk. Een hoge score voor deze dimensie wil zeggen dat de persoon doelgericht is en het leven ziet in termen van taken die nauwgezet uitgevoerd moeten worden.

**consideratie** betekent dat de leidinggevende rekening houdt met de wensen, mogelijkheden, beperkingen, etc...van de medewerkers. Hij heeft een luisterend oor voor de ervaringen van medewerkers en houdt hierbij rekening bij het nemen van beslissingen.

**contactconditionering** wil zeggen dat we voorwerpen (of personen) positiever evalueren naarmate we er meer contact mee hebben.

**contingentietheorie** wil zeggen dat de meest effectieve vorm van leiding geven geen vaststaand gegeven is, maar afhankelijk van de omstandigheden.

**continu verbeteren** is een belangrijk aspect van integrale kwaliteitszorg. Het wil zeggen dat de medewerkers blijvend streven naar verbetering. In die zin is er altijd ruimte voor verbetering. Deze verbetering heeft betrekking op alles wat de organisatie doet.

**contrasteffect** is een illustratie van de wijze waarop de achtergrond een impact heeft op de perceptie. Ten gevolge van het verschil met de achtergrond zullen sommige eigenschappen meer op de voorgrond treden.

**controleren** is een van de functies van het management en bestaat erin dat de manager nagaat of alles verloopt zoals gepland.

**conventionele conflicttheorie** stelt dat conflicten een probleem vormen voor de organisatie en deze te allen tijde vermeden moeten worden.

**Coping** kunnen we omschrijven als de inspanningen die de persoon levert om problemen aan te pakken.

**corporate values** zijn de belangrijkste waarden die een organisatie nastreeft.

**cradle-to-cradleprincipe** wil zeggen dat de gebruikte materialen na het gebruik van het product nuttig gebruikt kunnen worden in een ander product zonder dat er restafval ontstaat of dat het nieuwe product in kwaliteit inboet.

**cross-functionele teams** bestaan uit deskundigen van uiteenlopende aard. Deskundigen van diverse oorsprong werken gezamenlijk aan een project.

**cultuur** wordt door Hofstede omschreven als de collectieve mentale programmering gericht op het scheppen van gelijkheid in waarden, opvattingen, normen en gedragingen.

**culturele compatibiliteit** wil zeggen dat de verschillende culturen die betrokken zijn in een fusie 'matchen'. Indien deze culturen niet 'matchen', kan een cultuurstrijd ontstaan.

**cultuurdiagnose** is het in kaart brengen van de bedrijfscultuur.

**cultuurshock** is een gevoel van verwarring en desoriëntatie veroorzaakt door de onderdompeling in een onbekende cultuur. Deze shock ontstaat wanneer de eigen normen en waarden significant afwijken van de normen en waarden van de nieuwe cultuur.

**cultuurverandering** verwijst naar alle managementactiviteiten ondernomen om de heersende organisatiecultuur te wijzigen. Een cultuurverandering kan zowel significante als kleine wijzigingen ambiëren en geïnitieerd worden door zowel wijzigingen in de omgeving als door problemen gediagnosticeerd in de organisatie.

**decentralisatie** in een organisatie wil zeggen dat veel beslissingen genomen worden door medewerkers op de werkvloer.

**deeltijdse functie** betekent dat de medewerker niet fulltime in dienst is.

**Delphi-techniek** tracht de voordelen van de brainstorming te combineren met een optimalisering van de afweging van alternatieven.

**demografische verschillen** zijn verschillen tussen medewerkers op basis van socio-economische variabelen, zoals geslacht, leeftijd, etc.

**demotie** betekent dat kaderleden hun leidinggevende positie opgeven en terugkeren naar een lagere functie.

**denkers** zijn volgens Kolb de medewerkers die excelleren in de integratie van uiteenlopende observaties. Ze kunnen gemakkelijk gemeenschappelijke elementen ontdekken in een diversiteit van elementen.

**dienend leiderschap** is een vorm van transformationeel leiderschap. In dit geval wordt de klemtoon gelegd op het ondersteunen van de medewerkers bij de uitvoering van hun taak.

**diepte-interviews** laten toe bepaalde aspecten te ontrafelen omdat telkens doorgevraagd wordt met waarom, hoe, wie, wat, ...

**differentiatie van activiteiten** ontstaat door arbeidsdeling en specialisatie. Differentiatie wil zeggen dat medewerkers uiteenlopende taken hebben, zoals inkoop, productie, verkoop etc...

**digitale disruptie** betekent dat nieuwe digitale toepassingen een bestaande markt onderuit halen.

**directe observatie** is een techniek die gebruikt kan worden om de cultuur van een organisatie in kaart te brengen. Hierbij worden de medewerkers, maar ook de teksten, gesprekken, etc. tussen de medewerkers geanalyseerd.

**directief leiderschap** kunnen we omschrijven als het precies laten weten wat verwacht wordt van de mensen, het geven van specifieke instructies, het plannen van het werk en de controle op de uitvoering van het werk.

**disstress** verwijst naar de negatieve impact van stress op het lichamelijk en psychisch welbevinden.

**diversiteit** betekent dat er verschillen bestaan tussen de medewerkers. Het gaat zowel om zichtbare kenmerken (zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, ...) als om minder zichtbare kenmerken (zoals competenties, werkstijlen, ...).

**diversity management** verwijst naar het feit dat de leidinggevende oog heeft voor de verschillen tussen mensen en deze verschillen tot zijn recht laat komen.

**documentanalyse** kan gebruikt worden in het kader van de diagnose van de bedrijfscultuur. In dit geval kijken we naar interne en externe documenten zoals verslagen van vergaderingen, briefwisseling met klanten en leveranciers, etc...

**doelstellingentheorie** stelt dat motivatie voor een belangrijk deel cognitieve elementen bevat. Indien de persoon concrete, lastige doelen voor ogen heeft en hierbij concrete feedback krijgt, kan dit de uitvoering van het werk verbeteren.

**doeners** is deze groep van mensen die - volgens Kolb - vooral belang hechten aan het uitvoeren van plannen en experimenten. Ze excelleren in het omgaan met nieuwe situaties en durven risico's nemen. Ze hebben niet veel belangstelling voor de theorie.

**dominante cultuur** verwijst naar de kernwaarden die volgens de meerderheid van de organisatieleden aan de organisatie zijn toe te schrijven.

**double-loop learning** is een manier van omgaan met problemen. In dit geval zullen de procedures, mentale assumpties, structuren aangepast worden en op deze wijze wordt proactief omgegaan met zaken en kunnen toekomstige problemen vermeden worden.

**driestappenmodel van verandering** geeft aan welke fasen doorlopen worden bij de implementatie van een verandering. Door de bestaande toestand te ontdooien komt er ruimte voor verandering, waarna deze verandering een blijvend karakter krijgt door opnieuw te bevriezen.

**duale aansturing** bestaat in een matrixorganisatie. Hierdoor hebben de medewerkers meer dan één leidinggevende.

**duobanen** betekent dat twee mensen één job hebben. Dit komt relatief veel voor in het kleuter- en basisonderwijs.

**eenheid van gezag** wil zeggen dat elke medewerker aan slechts één leidinggevende verantwoording dient af te leggen. Dat is bijvoorbeeld in een matrixstructuur niet van toepassing.

**eenvoudige structuur** wil zeggen dat er weinig structuur in de organisatie te onderkennen is. Vooral samenhang staat bij dit regime op de voorgrond. De medewerkers stellen zich afhankelijk op en doen wat de baas vraagt. Dit regime wordt ook wel het pioniersregime genoemd.

**een effectief team** is een team met tevreden klanten, waar de leden graag lid van zijn en zich blijvend willen engageren.

**eindwaarden** wil zeggen dat deze waarden een doel op zich vormen. Dit in tegenstelling tot instrumentele waarden.

**emotionele groepscohesie** kunnen we omschrijven als de mate waarin de groepsleden zich aangetrokken voelen tot elkaar en zich identificeren met de groep. Het gaat over emotionele samenhang in de groep.

**emotionele intelligentie** heeft betrekking op het omgaan met emoties van zichzelf en anderen. Het omvat vijf aspecten: zelfbewustzijn, zelfbeheersing, zelfmotivatie, empathie, sociale vaardigheden.

**empathie** wil zeggen zich kunnen inleven in de gevoelswereld van andere mensen.



**empowerment** wil zeggen dat medewerkers van de werkvloer verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen om zelf beslissingen te nemen.

**Enterprise Resource Planning** is een overkoepelend softwarepakket waarin alle bedrijfsfuncties zijn opgenomen. Op deze wijze kunnen alle bedrijfsfuncties geoptimaliseerd worden. Bovendien hebben externe organisaties ook de mogelijkheid om informatie te krijgen hoe ver de productie staat, wat op korte termijn geleverd dient te worden, etc...

**ERG-model** is een motivatie model dat bestaat uit drie niveaus: existentie, relaties en groei. Het is een vereenvoudiging van het model van Maslow.

**eustress** verwijst naar het feit dat stress ons in opperste staat van paraatheid brengt om te handelen.

**existentiële behoeften** zijn in het ERG-model de meest primitieve menselijke behoeften, zoals bijvoorbeeld eten en drinken.

**experimenteel onderzoek** is een onderzoek waarbij variabele(n) gemanipuleerd worden om op deze wijze na te gaan hoe deze een impact hebben op de afhankelijke variabele.

**expliciete kennis in het systeem van Nonaka** is de kennis die uitgesproken, opgeschreven en gemakkelijk overgedragen kan worden.

**externalisatie** is een vorm van kennisconversie waarbij impliciete kennis omgezet wordt in expliciete kennis.

**externe attributie** wil zeggen dat de observator het waargenomen gedrag extern zal attribueren, dit wil zeggen zal toeschrijven aan de omstandigheden.

**extraversie** is een van de Big Five persoonlijkheidsdimensies. Mensen met een hoge score voor dit kenmerk hebben graag veel contacten met andere mensen, ze houden van gezelligheid.

**extrinsieke factoren** vormen in het model van Herzberg geen aanleiding tot tevredenheid, maar indien ze afwezig zijn geven ze wel aanleiding tot ontevredenheid. Het gaat bijvoorbeeld over salaris. Bij een hoog salaris zijn de mensen niet noodzakelijk tevreden, maar indien het salaris te laag is zijn de mensen ontevreden.

**feedback** wil zeggen dat de medewerker informatie krijgt over hetgeen hij gepresteerd heeft.

**figuur-achtergrond** is de belangrijkste wet van de gestaltpsychologie. Deze structurering van ons waarnemingsveld wil zeggen we één figuur waarnemen en al de rest de achtergrond vormt.

**fixatie op de eerste indrukken** wil zeggen dat in de oordeelsvorming de eerste indrukken het grootste gewicht krijgen.

**flexibel regime** is een open systeem van organiseren waarbij optimaal ingespeeld kan worden op wijzigende omstandigheden. Dergelijke organisatie is opgebouwd uit relatief zelfstandige resultaatverantwoordelijke eenheden.

**flexibele werktijden** wil zeggen dat medewerkers geen vaste uurroosters hebben.

**fordisme** is een verdere uitwerking van het scientific management waarbij het te bewerken product zich doorheen de fabriek beweegt en halt houdt op de diverse werkposten. Dit principe werd later geperfectioneerd door Toyota.

**formeel leiderschap** wil zeggen dat de persoon voor de organisatie een positie inneemt waardoor hij gemachtigd is om anderen aan te sturen. In dit geval valt de managementrol samen met de leidersrol.

**formele groep** is een werkgroep die geïnstalleerd wordt door de organisatie en gestoeld is op een taakverdeling. De samenstelling van dergelijke groep wordt door de organisatie vastgelegd.

**frustratiedrempel** wil zeggen hetgeen de persoon maximaal kan incasseren voordat hij/zij agressief gaat reageren.

**functionele afdelingsvorming** verwijst naar een indeling van medewerkers waarbij mensen met een gelijkaardige functie samen een departement vormen.

**functioneel conflict** verwijst naar een conflict dat geen negatieve impact heeft op het functioneren van de organisatie, maar eerder prestaties zal verbeteren.

**fundamentele attributiefout** wil zeggen dat we bij de beoordeling van anderen externe omstandigheden vaak onderschatten als verklaring voor hetgeen gebeurd is, terwijl de we (te) veel belang hechten aan interne factoren.

**fysiologische arousal** verwijst naar de fysiologische basis van emoties. Door de activering van het sympathisch zenuwstelsel wordt de bloeddruk verhoogd, de hartslag versneld,... kortom het lichaam maakt zich klaar om actie te ondernemen.

**fysiologische behoeften** zijn de behoefte aan eten en drinken, seksualiteit kortom de meest primitieve behoeften van de mens.

**fysiologische theorie van emoties** stelt dat emoties gebaseerd zijn op de fysiologische veranderingen in het lichaam.

**g-factor van intelligentie** kan verklaren waarom intelligentietests van uiteenlopende aard altijd een positieve correlatie vertonen.

**gecentraliseerde organisatie** wil zeggen dat het topmanagement alle beslissingen neemt.

**gedecentraliseerde organisatie** betekent dat beslissingen op alle niveaus in de organisatie genomen kunnen worden.

**gedragsbenadering van leiderschap** wil zeggen dat onderzoek gedaan werd over gedragsverschillen tussen efficiënte en niet efficiënte leiders.

**gemeenschappelijke visie** betekent dat alle medewerkers eenzelfde visie delen.

**gemengde economie** is een vorm van organiseren waarbij vrijheid van consumptie en productie centraal staat, maar waarin de overheid regulerend optreedt.

**generatie X of de busters** is de generatie medewerkers die geboren is tussen 1965 en 1976.

**generatie Y** is de generatie medewerkers die geboren is in de periode 1976 - 1994.

**generatie Z** is de generatie medewerkers die geboren is in de periode na 1994.

**geografische afdelingsvorming** wil zeggen dat de medewerkers die een bepaald rayon bedienen een departement vormen.

**geplande verandering** is een organisatieverandering die bewust gestuurd wordt door een change agent.

**gesloten systeem** is een organisatie die zich in zijn functionering niet, of bijna niet laat beïnvloeden door externe omstandigheden.

**gestalten** vormen de meest elementaire structurering van de perceptie.

**gewaarwording of sensatie** wil zeggen dat een zintuig geprikkeld wordt door een stimulus en deze prikkel omgezet wordt in neurale impulsen. Het is een passief proces.

**gezagsbereik of span of control** geeft het aantal medewerkers aan waar een leidinggevende verantwoordelijk voor is.

**glazenplafondeffect** is een plastische omschrijving voor het onbereikbaar zijn van leidinggevende posities voor vrouwen.

**globalisering** betekent dat bedrijven op een constante wijze op zoek gaan naar klanten, werknemers, leveranciers, etc.. in het buitenland.

**graacultuur** verwijst naar de hoge bonussen die bankiers en andere CEO's ontvangen voor gunstig bedrijfsresultaten ofwel als vorm van een gouden parachute bij het verlaten van de organisatie.

**Great Man Theory** is een theorie over leiderschap die gebaseerd is op de observatie van enkele machtige leiders. Deze mensen hebben dankzij hun persoonlijkheid deze belangrijke posities kunnen verwerven. Bovendien zijn deze persoonlijke eigenschappen om leiding te geven, aangeboren.

**groep** verwijst naar een aantal mensen die veel contact hebben met mekaar, eenzelfde doel nastreven, collectieve normen delen en een groepsidentiteit hebben.

**groepscohesie** verwijst naar de mate waarin de groepsleden zich aangesproken voelen tot elkaar en zich identificeren met de groep.

**groepsdenken** ontstaat als de groepsleden primair letten op het behoud van de eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van een kritische overweging van de beschikbare informatie te maken.

**groepsgerichte rol** zal er voor zorgen dat op een prettige manier samengewerkt zal worden. Dit is een voorbeeld van een functionele rol.

**groepsnormen** hebben betrekking op perceptie, attitudes en gedrag. Deze normen hebben een normatief karakter en geven aan hoe mensen zich behoren te gedragen.

**groepsrivaliteit** wil zeggen dat de groepen niet optimaal samenwerken omdat elke groep vooral op zichzelf gericht is.

**groepsrol** kunnen we omschrijven als een geheel van gedragspatronen die verwacht worden van iemand met een bepaalde positie in een groep.

**halo-effect** wil zeggen dat een observator op basis van één (positieve) eigenschap zich een algemeen positieve indruk zal vormen over de geobserveerde persoon.

**Hawtorne-effect** betekent dat medewerkers door de aandacht die ze krijgen harder zullen werken.

**Het Nieuwe Werken** is een vorm van organiseren waarbij medewerkers vrij kunnen bepalen waar, wanneer en hoe ze het werk uitvoeren. Managers sturen enkel op resultaat van het werk. Er wordt nadrukkelijk beroep gedaan op teamwork en er ontstaan flexibele arbeidsovereenkomsten.

**hiërarchische structuur** biedt duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor de coördinatie van activiteiten en tevens wie bevoegd is om beslissingen te nemen in de organisatie.

**hiërarchisch systeem van behoeften** refereert aan het model van Maslow, waarbij behoeften in een systeem ondergebracht worden zodanig dat de hogere behoeften slechts geactualiseerd worden nadat de meer primitieve behoeften bevredigd werden.

**Hoog-context cultuur** wil zeggen dat in de communicatie tussen mensen een boodschap begrepen dient te worden niet alleen op basis van hetgeen verteld wordt, maar ook op basis van de context, zoals de lichaamstaal.

**homo economicus** verwijst naar een opvatting over de medewerkers waarbij deze van oorsprong lui zouden zijn en enkel geactiveerd kunnen worden middels financiële prikkels. Vandaar de invoering van het stukloon.

**homo sociologicus** is een mensbeeld waarbij gesteld wordt dat medewerkers niet alleen voor geld zouden werken, maar ook op grond van sociale normen en regels die eigen zijn aan de groep.

**horizontale taakverdeling** wil zeggen dat taken verdeeld worden in onderdelen en elke medewerker slechts een van deze onderdelen dient uit te voeren. Hierdoor wordt het werk sterk vereenvoudigd.

**horn-effect** wil zeggen dat een observator op grond van één negatieve eigenschap van een persoon een algemeen negatief oordeel zal vormen.

**human relations-beweging** stelt dat medewerkers niet opgevat kunnen worden als homo economicus. Vandaar dat aandacht geschonken dient te worden aan groepsvorming in de organisatie en de manier waarop groepsnormen beïnvloed kunnen worden.

**Human Resource Management (HRM)** is een benadering van het personeelsbeleid waarbij een competitief voordeel gehaald dient te worden door sterk betrokken en bekwame medewerkers op een strategische wijze in te zetten in de richting van de doelstellingen van de organisatie en hierbij gebruik te maken van een geïntegreerd scala van technieken.

**hygiënefactoren in het model van Herzberg** zijn deze elementen die indien ze niet vervuld zijn, aanleiding geven tot ontevredenheid.

**hyperflexibel netwerkregime** wil zeggen dat er geen officiële functieomschrijvingen bestaan; de nadruk ligt op zelfsturing en zelfontplooiing. Van de kenniswerkers wordt verwacht dat ze zich als 'ondernemer' gedragen.

**individualisme** is een van de dimensies die Hofstede vaststelde bij de vergelijking van nationale culturen. Het individualisme wil zeggen dat medewerkers eerder gericht zijn op zichzelf en niet op de groep waartoe ze behoren. Het tegengestelde is collectivisme.

**industriële psychologie** is de vroegere benaming en benadering in de organisatiepsychologie, waarbij voorop stond dat medewerkers zich dienden aan te passen aan de organisatie en niet omgekeerd.

**informatierecht van de ondernemingsraad (OR)** wil zeggen dat de OR recht heeft op informatie over de organisatie. Deze informatie kan betrekking hebben op financiële aspecten, wijzigingen in de strategie, besprekingen over fusies/overnames, enz...

**informeel leiderschap** verwijst naar het vermogen om - buiten de formele organisatiestructuren - het gedrag van anderen te beïnvloeden.

**informele groep** bestaat uit medewerkers die vaak contact hebben met elkaar en dat op basis van vriendschappen en/of een gezamenlijke belangstelling. Deze informele groepen ontstaan buiten/naast de organisatiestructuren.

**in-group bias** betekent dat medewerkers van de groepen waartoe we behoren door ons extra positief beoordeeld worden.

**innovatie of vernieuwing** is een nieuw idee, product, dienst of proces of combinatie daarvan.

**instemmingsrecht van de OR** is beperkt tot uitzonderlijke aangelegenheden, bijvoorbeeld wijzigingen in het functiehuis waardoor sommige functies van statuut wijzigen. Indien de OR niet akkoord gaat met het voorgenomen besluit mag de ondernemer het voorgenomen besluit niet uitvoeren.

**instrumentele cohesie** verwijst naar het besef van de groepsleden dat ze wederzijds afhankelijk zijn van elkaar om de groepsdoelstellingen te verwezenlijken. Dit creëert een gevoel van samenhang.

**integrale kwaliteitszorg** wil zeggen dat in de gehele bedrijfsvoering de wensen van de klanten centraal staan.

**intelligentie** kunnen we omschrijven als het vermogen om informatie te verwerken, te denken, te redeneren en oplossingen aan te dragen voor complexe problemen.

**intelligentiequotiënt** is een van de meest gangbare maten van intelligentie. Het is een score afgeleid van een verzameling gestandaardiseerde tests die ontwikkeld zijn met het doel om de cognitieve vaardigheden van een persoon vast te stellen.

**intergroepsconflicten** zijn conflicten tussen groepen.

**intergroepsdifferentiatie** verwijst naar het besef dat we tot een bepaalde groep behoren en andere mensen tot een andere groep hetgeen consequenties heeft op het vlak van interpretatie van gedrag.

**interindividuele verschillen** verwijst naar verschillen die er bestaan tussen mensen.

**internalisatie** is – in de visie van Nonaka en Takeuchi - een vorm van kennisconversie waardoor expliciete kennis omgezet wordt in persoonsgebonden kennis.

**interne attributie** wil zeggen dat we het waarom van het gedrag zoeken bij de persoon die dit gedrag gesteld heeft.

**interpersoonlijke conflicten** zijn conflicten tussen medewerkers.

**intra-individuele verschillen** refereren aan het profiel van de competenties van een persoon. Het gaat over verschillen binnen een persoon ten aanzien van diverse competenties.

**intrinsieke factoren** verwijzen naar de erkenning die medewerkers krijgen, verantwoordelijkheid kunnen nemen, kansen krijgen om zich te ontwikkelen en vooruit te komen. Indien deze factoren gerealiseerd zijn, zijn medewerkers in de visie van Herzberg tevreden.

**intrinsieke motivatie** wil zeggen dat het werk op zich motiverend werkt. Omwille van de uitdaging is het werk op zich boeiend.

**Job Demand Control model van Karasek** geeft aan dat de combinatie van taakvereisten en regel mogelijkheden kunnen leiden tot werkstress.

**Job Demand-Control-support model** verwijst naar het feit dat de tekortkomingen in de balans tussen de regel mogelijkheden en taakeisen kunnen leiden tot gezondheidsrisico's, maar dat de sociale steun deze negatieve gezondheidseffecten kan verhinderen.

**Job Demands-Resources model** geeft aan dat stress kan ontstaan door een gebrekkige balans tussen de taakeisen en energiebronnen. Bovendien geeft dit model ook aan dat energiebronnen leiden tot intrinsieke motivatie en bevoegenheid.

**jobcrafting** betekent dat de medewerkers hun werk zelf vorm geven, rekening houdend met hun interesses, capaciteiten en beperkingen.

**just in time** is een methode voor voorraadbeheersing. De bedoeling hierachter is om levering en productie zodanig op elkaar af te stemmen dat er nauwelijks tot geen voorraden in een bedrijf nodig zijn. De leveringen gebeuren precies op tijd. Dit zorgt uiteindelijk voor het wegvallen van de voorraadkosten.

**kennisconversie** is een in wezen sociaal proces waardoor kennis uitgebouwd wordt. Kenniscreatie ontstaat door een sociale interactie tussen persoonsgebonden en expliciete kennis. Dit proces noemt Nonaka de kennisconversie.

**kennisorganisatie** is een organisatie die gedomineerd wordt door kennis en het management van kennis.

**kenniswerker** is een medewerker die vooral met zijn kennis een bijdrage levert aan de organisatie.

**kerncompetenties** zijn de belangrijkste competenties van een organisatie waardoor ze een unieke positie inneemt in de markt

**kernmedewerkers** zijn de centrale medewerkers in een organisatie.

**klassieke conditionering** is een onbewust proces waarbij een oorspronkelijk neutrale prikkel een betekenis verwerft omwille van zijn samengaan in een tijd/ruimtelijke structuur met een betekenisvolle prikkel.

**kortcyclische taak** is een eenvoudige taak die repetitief herhaald wordt.

**Kortetermijgerichtheid** is een dimensie van nationale cultuur zoals deze door Hofstede werd vastgesteld. In een dergelijke samenleving staat het kortetermijndenken op de voorgrond.

**kwaliteit van de arbeid** betekent dat medewerkers voldoende ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen omtrent hun werk.

**Laag-context cultuur** is een bepaald type van nationale cultuur waarbij personen voornamelijk communiceren via taal en geschreven teksten en waarbij lichaamstaal van ondergeschikt belang is.

**laisser faire** is een vorm van leidinggeven waarbij noch taakgericht, noch mensgericht gewerkt wordt.

**langetermijgerichtheid** is het tegengestelde van de kortetermijgerichtheid. Het is een dimensie die door Hofstede aangetoond werd. In een dergelijke samenleving zijn de mensen vooral gericht op de lange termijn.

**law of requisite variety** wil zeggen dat de vereiste flexibiliteit in een organisatie evenredig moet zijn met de onzekerheid van de omgeving. De juiste balans moet gevonden worden.

**Lean management** verwijst naar het inperken van verspiling. Bij een lean management worden enkel deze processen gehandhaafd die een toegevoegde waarde betekenen voor de klanten van de organisatie.

**Least Preferred Coworker-schaal** is een test ontwikkeld door Fiedler waarbij hij, op basis van een semantische differentiaal, bestudeerde hoe de leidinggevende zijn minst geprefereerde medewerker beschreef. Op basis van dergelijke vraagstelling inventariseerde hij de stijl van leidinggeven.

**leercyclus** verwijst naar het procesmatige karakter van kennisontwikkeling. Kolb onderscheidt hierbij vier fasen.

**Leerprocessen** zijn gedragsveranderingen die min of meer permanent zijn en geleidelijk ontstaan op basis van ervaring.

**leerstijl** verwijst naar het feit dat de lerende vooral aandacht schenkt aan één van de vier fasen van de leercyclus: de ervaring, reflectie, vorming van concepten of het uittesten in nieuwe situaties. Kolb ontwikkelde om deze leerstijl te inventariseren de Learning Styles Inventory.

**leiderschap** is het vermogen om het gedrag van anderen te sturen.

**leiderschapsmatrix** geeft een inzicht in de combinatie van mensgericht en taakgericht leiderschap. Op basis van deze matrix kan elke leidinggevende gesitueerd worden ten opzichte van beide dimensies.

**lerende organisatie** is een organisatie waarbij mensen er steeds beter in slagen om datgene tot stand te brengen wat ze echt willen, waar een gezamenlijk streven mogelijk wordt en waarbij de mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren.

**levenscyclus** beschrijft de veranderingen bij de persoon in functie van de leeftijd.

**lijntrekken** wil zeggen dat mensen zich minder zullen inzetten bij groepswork, wanneer niet duidelijk is wie verantwoordelijk is voor welke taak. Hierbij werd vastgesteld dat er een inverse relatie bestaat tussen de grootte van de groep en de prestatie die elk lid individueel levert.

**locus of control** verwijst naar de mate waarin mensen zichzelf verantwoordelijk voelen voor hetgeen er gebeurt in de wereld. Mensen met een interne locus of control hebben het idee dat ze verantwoordelijk zijn voor hetgeen er in de omgeving gebeurt, terwijl mensen met een externe locus of control het gevoel hebben dat ze beheerst worden door de wereld.

**Longwall-techniek** in de Durham mijnen bestond hierin dat de steenkoolproductie en het transport gemechaniseerd werden en dat tevens een taakverdeling ingevoerd werd.

**loonkloof** verwijst naar het verschil in lonen tussen vrouwen en mannen. Vrouwen verdienen gemiddeld minder dan mannen.

**loonsubsidie** is een subsidie van de overheid ter compensatie van het rendementsverlies van medewerkers met een arbeidshandicap.

**maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)** wil zeggen dat het bedrijfsbeleid niet alleen oog heeft voor de winst, maar ook voor het milieu en de samenleving. Vandaar de drie p's van het MVO: people, planet en profit.

**maatwerkbedrijf** is een organisatie die mensen met een arbeidshandicap en/of psychosociale problematiek tewerkstelt. De overheid subsidieert ongeveer voor 50% dergelijke organisatie.

**machtsafstand** is een van de dimensies van Hofstede op basis waarvan hij nationale culturen kon vergelijken. Machtsafstand wil zeggen dat medewerkers het gezag van managers erkennen en respecteren.

**machtsgerichte cultuur** is een organisatiecultuur waarbij de topmanager/ eigenaar-oprichter centraal staat. Hij/zij heeft een beduidende invloed op de organisatie. Deze organisatiecultuur werd beschreven door Harrison.

**management** bestaat uit volgende activiteiten: plannen, organiseren, bevelen geven, coördineren en controleren.

**management by objectives** betekent dat medewerkers gemotiveerd worden door doelstellingen die concreet van inhoud zijn, meetbaar zijn, aanvaard zijn en realistisch van aard om binnen een bepaalde tijdsperiode gerealiseerd te worden.

**managementprincipes** zijn principes die managers dienen te respecteren, onder andere de compensatie voor medewerkers moet redelijk zijn en de inzet aanmoedigen. Bekend zijn de veertien principes van Fayol.

**managementteam** verwijst naar de groep van medewerkers die de leiding van de organisatie in handen heeft en de belangrijkste beslissingen neemt.

**managerial grid** is de leiderschapsmatrix waarbij elke manager gesitueerd kan worden ten opzichte van twee dimensies: taakgerichtheid en mensgerichtheid.

**mannelijk- of vrouwelijkheid** is een van de dimensies die Hofstede gebruikte om nationale culturen te onderscheiden van elkaar. Indien in een samenleving eenzelfde verwachtingen bestaan ten opzichte van mannen en vrouwen spreken we van een vrouwelijke samenleving. Indien dit niet het geval is spreken we over een mannelijke samenlevingsvorm.

**marktgeoriënteerde afdelingsvorming** verwijst naar een afdelingsvorming waarbij de markt de basis vormt voor de indeling van functies.

**matrixstructuur** is een organisatievorm waarbij elke medewerker verantwoording dient af te leggen ten opzichte van meer dan één leidinggevende.

**medewerkerstevredenheid** is de mate dat medewerkers tevreden zijn over hun werk.

**meningsverschil** is een waargenomen spanningsveld tussen ten minste twee partijen betreffende tegengestelde inzichten, voorkeuren, meningen en oordelen.

**mensgerichtheid** is een van de dimensies van leiderschap. Het betekent dat de leider rekening houdt met de gevoelens, ervaringen, wensen,... van de medewerkers.

**mentale distantie** verwijst naar het psychologisch afstand nemen van het werk.

**mentale modellen** zijn veronderstellingen of beelden die onze percepties en gedrag in organisaties bepalen.

**mere exposure effect** wil zeggen loutere blootstelling. De theorie over contactconditionering stelt dat naarmate we meer contact hebben met een object dat we dit object meer waarderen.



**metafoor** is een vorm van beeldspraak, waarbij geen vergelijkingswoord (als, zoals, net een, ...) gebruikt wordt.

**mission statement** verwijst naar de fundamentele doelstelling van een organisatie.

**motivatie** is een proces in de persoon dat de intensiteit, de richting en de volharding bepaalt van een bepaald gedrag.

**motivatie 2.0** is een metafoor voor de als - dan beloningen: de wortel en stok methode. Bij medewerkers wordt een beloning in het vooruitzicht gesteld indien bepaalde resultaten behaald worden en bij het niet bereiken van de doelstellingen wordt een sanctie vooropgesteld.

**motivatie 3.0** is een upgrade van het motivatiemodel 2.0. Dit model verwijst naar het feit dat medewerkers optimaal gemotiveerd zijn wanneer ze voldoende autonomie in hun werk krijgen, hun meesterschap kunnen ontwikkelen en zin kunnen geven aan hun werk.

**nationale cultuur** verwijst naar de cultuur van alle inwoners van een bepaald land.

**need for achievement** is de behoefte om te presteren, te excelleren, beter te zijn dan de anderen.

**need for affiliation** is de behoefte om aan te sluiten bij anderen.

**need for power** is de behoefte om het gedrag van anderen te sturen.

**neuroticisme of emotionele labiliteit** is een van de dimensies van de Big Five. Mensen met een hoge score voor neuroticisme vertonen frequent negatieve gevoelens als angst, frustratie en somberheid.

**neutraliserende factoren** zijn elementen in de organisatie die de inspanningen van de leidinggevende overbodig maken.

**Normaal Economisch Circuit (NEC)** is het reguliere economische circuit.

**observatieel leren** is het leren door de observatie van een model.

**ondernemingsraad (OR)** is samengesteld uit verkozen medewerkers uit de organisatie en deze raad heeft recht om kennis te nemen van voorgenomen besluiten van de ondernemer. Ze beschikt over informatie-, advies-, en instemmingsrecht.

**ondersteunend leiderschap** verwijst naar gedragingen van de leider waaruit blijkt dat hij rekening houdt met de wensen, capaciteiten en beperkingen van de ondergeschikten. In feite komt dit neer op mensgericht leiderschap.

**ontspannen werk** wordt gekenmerkt door een hoge mate van regelmogelijkheden en een lage mate van taakeisen.

**openheid** is een van de dimensies van de Big Five. Mensen die hoog scoren op openheid zijn nieuwsgierig naar nieuwe ervaringen en zijn flexibel in hun gedrag.

**operante conditionering** is een vorm van leren waarbij een gedrag dat gevolgd wordt door bekrachtiging in de toekomst herhaald zal worden. Terwijl het gedrag dat niet gevolgd wordt door bekrachtiging minder herhaald zal worden.

**opportuïteitskost** is de kost van het niet gekozen alternatief.

**organisatiecultuur** is het geheel van gedrag, kennis, waarden en normen dat gedeeld wordt door de mensen van een organisatie. Een organisatiecultuur is beschrijvend, impliciet aanwezig, persistent en collectief.

**organisatieontwikkeling** wil zeggen dat een organisatie verandert over een langere periode waarbij de medewerkers een inbreng hebben en het organiserend en lerend vermogen van de organisatie verbetert.

**organisatieregime** is een samenspel van structuur en cultuur in een organisatie. We onderscheiden vier typen van regimes.

**organisatiepsychologie** is de wetenschappelijke studie van het gedrag in organisaties. Hierbij komen individuele gedragingen aan bod, maar ook groepsverschijnselen. Op het meest abstracte niveau komen de organisatiestructuur en -cultuur ter sprake.

**organisatiestructuur of organisatieontwerp** geeft aan hoe in een organisatie taken verdeeld worden, gegroepeerd en gecoördineerd worden. Tevens wordt aangeduid hoe de macht verdeeld wordt over diverse functies.

**organisatieverandering** wil zeggen dat een organisatie in korte tijd ingrijpend, doelgericht en planmatig verandert.

**organisatieel leren** ontstaat wanneer de leden van een organisatie hun onderlinge gedragsassumpties ter discussie kunnen stellen.

**organisatorisch vermogen** is de capaciteit van de organisatieleden om te veranderen.

**organiseren** is een facet van het management waarbij taken verdeeld worden over de medewerkers en vervolgens deze taken weer samengebracht worden tot een groter geheel.

**organogram** is een grafische voorstelling van de structuur van een organisatie.

**oriëntatiefase** is de eerste fase van een groepsvorming waarbij de leden zich afvragen wat de plannen zijn, of ze bij deze groep horen en wie de andere groepsleden zijn. In deze fase staat onzekerheid over zichzelf en de anderen op het voorplan.

**outsourcing of uitbesteding** wil zeggen dat niet-kerntaken van een organisatie uitbesteed worden aan een andere organisatie.

**outward bound training** is een vorm van teambuilding waarbij de teamleden moeilijke en uitdagende opdrachten moeten uitvoeren in een buitenomgeving.

**pad-doeltheorie** tracht uit te leggen op welke wijze het gedrag van de leider de motivatie en tevredenheid van de medewerkers kan bevorderen. Deze theorie sluit aan bij de motivatietheorie van Vroom.

**parasympatisch systeem** is een onderdeel van het autonome zenuwstelsel en zorgt ervoor dat energie opgebouwd kan worden.

**participatief leiderschap** is een leiderschapsstijl waarbij rekening gehouden wordt met de mening van de medewerkers.

**participatieve stijl van leidinggeven** wil zeggen dat de leider slechts een besluit neemt nadat de medewerkers gehoord zijn.

**participatiewet** werd per 1 januari 2015 van kracht in Nederland en heeft de bedoeling om mensen met een arbeidshandicap te integreren in het Normaal Economisch Circuit.

**perceptie** is een actief verwerkingsproces waarbij binnenkomende informatie betekenis krijgt en omgezet wordt tot een zinvol geheel.

**perceptuele defensie** is een vorm van verdediging tegen informatie die strijdig is met onze persoonlijke opvattingen. Informatie die strijdig is met hetgeen we weten/doen/voelen heeft een tendens om niet waargenomen te worden.

**perceptuele vigilantie** vormt het tegengestelde van perceptuele defensie. Informatie die overeenkomt met onze inzichten/wensen/... vertoont een tendens om sneller waargenomen te worden dan informatie die hier niet aan beantwoordt.

**Person-Environment Fit model** wijst erop dat stress opgevat moet worden als een mismatch tussen persoonlijke hulpbronnen en eisen uit de omgeving.

**persoonsgerichte cultuur** is een organisatiecultuur waarbij de personen en niet de functies van belang zijn. Het coördineren van de verschillende organisatieleden gebeurt voornamelijk door middel van charisma en persoonlijke overtuiging en minder op basis van macht. Deze organisatiecultuur werd beschreven door Harrison.

**persoonlijkheid** kan omschreven worden als het unieke en stabiele patroon van psychologische en gedragskenmerken waardoor de ene mens zich van de andere onderscheidt. De manier waarop iemand met uiteenlopende situaties omgaat of het karakteristieke gedragspatroon dat iemand in verschillende situaties vertoont, noemen we persoonlijkheid.

**Persoonlijke afstand** is de afstand (uitgedrukt in centimeters) waarbinnen een gesprekspartner mag komen. Deze afstand is persoons- en cultureel gebonden.

**persoonlijk meesterschap** is - in de visie van P. Senge - een van de kernelementen van de lerende organisatie. Deze 'discipline' verwijst naar het continue streven naar verbetering van persoonlijke vaardigheden om optimaal bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

**persoonsgebonden kennis of 'tacit knowledge'** is ingebed in de persoonlijke ervaring van de medewerker. Ze omvat technische vaardigheden die als het ware 'in de vingers zit', maar ook mentale modellen, opvattingen over de werkelijkheid, waarden etc...

**persoon-werk fit** verwijst naar de afstemming van de mogelijkheden van de medewerker op de eisen die het werk stelt.

**pioniersregime of eenvoudige structuur** komt vaak voor bij relatief jonge organisaties. Het betekent dat een duidelijke taakverdeling en structuur ontbreekt. Op een organische wijze worden taken verdeeld, of ingevuld in functie van de omstandigheden. Er bestaat wel duidelijkheid over wie het voor het zeggen heeft: de eigenaar.

**plannen** is een van de managementtaken, waarbij proactief omgegaan moet worden met de werkelijkheid en op deze manier de toekomst veiliggesteld kan worden.

**prestatiefase** is de productieve fase in de groepsontwikkeling waarbij de groepsleden optimaal kunnen samenwerken.

**prestatiegericht leiderschap** betekent dat de leider taken voorstelt aan de groepsleden en dat hij benadrukt dat hoge eisen gesteld worden aan de uitvoering hiervan. Hij geeft eveneens vertrouwen om deze doelen te realiseren.

**prestatieloon** is een verloning van de medewerkers in functie van de geleverde productie-eenheden.

**Prestatie Motivatie Test** van prof. Hermans is een schriftelijke vragenlijst waarbij de mate van prestatiemotivatie gemeten wordt.

**primacy-effect** wil zeggen dat informatie geïnterpreteerd wordt vanuit eerdere informatie. De eerste informatie zet als het ware de toon en latere informatie wordt van hieruit beschouwd.

**procesconsultatie** wil zeggen dat een externe consultant een manager ondersteunt. Deze consultant geeft een beter inzicht in de processen die zich afspelen in de organisatie en geeft advies over het verbeteren van deze processen.

**productgebaseerde afdelingsvorming** is een afdelingsvorming waarbij medewerkers samengevoegd worden in functie van het product dat ze maken.

**productiegerichtheid van de leider** wil zeggen dat de leidinggevende vooral aandacht heeft voor het werk en in mindere mate voor de medewerkers.

**productlevenscyclus (PLC)** beschrijft het verloop van de bezitsgraad van een product in de bevolking in functie van de tijd dat het product op de markt is.

**projectie** is een psychologisch proces waarbij persoonlijke wensen/ambities... gepercipieerd worden in andere mensen.

**psychologische afstand** verwijst naar de onpersoonlijke relatie die er dient te bestaan tussen een leidinggevende en zijn ondergeschikten. Deze afstand is nodig om beslissingen over mensen op een zakelijke wijze te nemen. Deze visie kadert in het bureaucratisch model.

**Pygmalion-effect** betekent dat mensen zich gedragen in functie van hetgeen van hen verwacht wordt.

**radicale verandering van een organisatie** verwijst naar een grondige wijziging in de organisatie.

**rechtvaardigheidstheorie** beschrijft een motivatietheorie die gebaseerd is op de vergelijkingen die medewerkers onderling maken. Medewerkers vergelijken hun input en output met deze van anderen en ervaren op basis hiervan billijkheid of niet. Indien de medewerker onrechtvaardigheid ervaart zal dit hem aanzetten om te reageren.

**regelmogelijkheden** verwijst naar de mate waarin medewerkers hun werk persoonlijk vorm kunnen geven.

**reinforcement of bekrachtiging** is een positieve ervaring die volgt op een gedraging, waardoor in de toekomst de waarschijnlijkheid toeneemt dat dit gedrag herhaald zal worden in de betreffende situatie.

**rekrutering** wil zeggen dat potentiële kandidaten voor een vacature uitgenodigd worden om te solliciteren.

**relatieve gewaarwordingsdrempel of differentiële drempel** betekent het percentage van de uitgangsprikkel die toegevoegd dient te worden opdat bij 50% van de observatoren een nieuwe

gewaarwording zou ontstaan. De wet van Weber stelt dat dit altijd een vast percentage is van de uitgangsprikkel.

**reorganisatie** betekent dat ten gevolge van de gewijzigde economische omstandigheden een aantal functies verdwijnen en/of in aantal beperkt worden. Dit geeft aanleiding tot ontslag van een aanzienlijk aantal medewerkers.

**resultaatverantwoordelijke** eenheden zijn groepen van medewerkers die verantwoordelijk gesteld worden voor hun resultaten.

**revisionisme** is een verzamelnaam voor een reeks auteurs die zich afzetten tegenover het scientific management en de human relations-beweging. Deze auteurs wijzen erop dat medewerkers meer zijn dan een homo-economicus. Medewerkers hebben belangstelling voor uitdagende taken. Het begrip intrinsieke motivatie staat hierbij centraal.

**Ringelmann-effect** of lijntrekken betekent dat mensen in groep zich minder inspannen dan wanneer ze individueel zouden werken.

**rolambigüiteit** verwijst naar onduidelijkheid die bij medewerkers aanwezig is met betrekking tot hun rol in de groep/organisatie.

**rolconflict** ontstaat wanneer diverse groepsleden verschillende verwachtingen hebben ten aanzien van de invulling van een bepaalde functie. Een tweede mogelijkheid bestaat wanneer één persoon twee rollen uitoefent in verschillende groepen.

**roldifferentiatie** is de mate waarin de leider andere taken verricht dan de medewerkers. Indien de medewerkers uitvoerende taken doen en de leider enkel managementtaken zoals plannen en organiseren, spreken we over roldifferentiatie.

**rolgerichte cultuur** is een organisatiecultuur waarbij er veel aandacht wordt besteed aan regels en procedures. Deze organisatiecultuur werd beschreven door Harrison.

**rol overload** betekent dat de rolverwachtingen ten aanzien van de medewerkers te hoog gespannen zijn en de medewerker hierdoor mogelijk alle rolverwachtingen niet kan nakomen.

**rolperceptie** is de perceptie van de rolverwachtingen bij de individuele medewerkers. Rolverwachting verwijst naar het verwachtingspatroon ten opzichte van een bepaalde rol.

**S-O-R model** van gedrag wijst erop dat het gedrag niet alleen bepaald wordt door de externe omstandigheden, maar ook factoren in de persoon, zoals motivatie, persoonlijkheid, etc.

**satisficing** betekent dat een suboptimale beslissing genomen wordt. Herbert Simon toonde aan dat de menselijke rationaliteit beperkt is. Mensen streven wel rationaliteit na, maar de mogelijkheden zijn beperkt.

**scientific management of wetenschappelijke bedrijfsvoering** betekent dat de bedrijfsvoering op wetenschappelijke inzichten gebaseerd dient te zijn. Hierbij staan een horizontale en verticale taakverdeling voorop. Op wetenschappelijk wijze dienen de meest optimale bewegingen vastgesteld te worden en vervolgens moeten de medewerkers via prestatieloon gestimuleerd worden om deze werkprocedures te volgen.

**SECI-model van Nonaka** toont de vier conversies van persoonsgebonden en expliciete kennis. Op basis van deze conversies ontstaat nieuwe kennis in de organisatie.

**selectie** betekent dat indien het aantal sollicitanten groter is dan het aantal vacante plaatsen de meest geschikte kandidaten gekozen kunnen worden.

**selectieve perceptie** betekent dat we niet alles waarnemen, maar slechts een klein gedeelte. Tot op zekere hoogte nemen we enkel waar hetgeen we willen waarnemen.

**selffulfilling prophecy of zelfbevestigende voorspelling** is een voorspelling die zichzelf direct of indirect waarmaakt.

**semantische differentiaal** is een onderzoeksmethode waarbij de respondenten geconfronteerd worden met twee tegengestelde bijvoeglijke naamwoorden als beschrijving van een object. De respondent moet op een schaal aangeven in hoeverre deze van toepassing zijn. Dergelijke techniek wordt vooral gebruikt om het imago van een merk/object te bepalen.

**semi-autonome werkgroepen** zijn werkgroepen die in belangrijke mate verantwoordelijk zijn voor de gang van zaken binnen de werkgroep en ook de bevoegdheid hebben om een aantal beslissingen te nemen. Het semi aspect in deze omschrijving verwijst naar het feit dat ze ingeschakeld zijn in een reeks van andere werkgroepen en hier rekening moeten mee houden.

**single-loop learning** is een vorm van leren waarbij er geen structurele verandering in het werk komt en bijgevolg het probleem naar verloop van tijd opnieuw zal opduiken.

**situationeel leiderschap** is een vorm van leiderschap waarbij de leider zijn gedrag aanpast aan de omstandigheden. Situationele benadering van leiderschap wil zeggen dat leiders - om optimaal te functioneren - rekening moeten houden met de omstandigheden.

**SMART-doelstellingen** kunnen een belangrijke rol spelen in de motivatie van medewerkers. Dergelijke doelstellingen zijn specifiek, meetbaar, aanvaard, realistisch en dienen gerealiseerd te worden in een bepaald tijdsbestek.

**sociale behoefte** is de behoefte aan sociaal contact. De mens is niet gemaakt om alleen te zijn.

**sociale belemmering** verwijst naar het feit de medewerkers gehinderd worden in hun leerprocessen door de aanwezigheid van anderen.

**sociale facilitatie** betekent dat de aanwezigheid van anderen een positieve invloed heeft op de uitvoering van eenvoudig gedrag. Bijvoorbeeld in aanwezigheid van anderen zullen we meer eten en drinken.

**sociale-identiteitstheorie** verwijst naar de stelling dat onze identiteit voor een gedeelte afhankelijk is van ons groepslidmaatschap. Een waardering van de groep waarvan we lid zijn, heeft een positief effect op ons zelfvertrouwen.

**socialisatie** wil zeggen dat nieuwe medewerkers ingeleid worden in de heersende bedrijfscultuur. Op deze wijze verwerft de nieuwe medewerker de bestaande waarden, normen en regels van de organisatie.

**socialisatie** - in de visie van Nonaka - wil zeggen dat kennis gevormd wordt door impliciete kennis door te geven tussen diverse medewerkers.

**sociotechniek** is een stroming gericht op het verbeteren van het functioneren van mensen in organisaties door een aanpassing of herontwerp van werkprocessen. Deze aanpassing heeft betrekking op de technologie én op de arbeidstaken.

**spaarzaamheidsprincipe in de wetenschap** wil zeggen dat indien een verschijnsel uitgelegd kan worden door twee verschillende theorieën, gekozen wordt voor de eenvoudigste verklaring.

**span of control** betekent het aantal mensen aan wie een leidinggevende leiding geeft.

**specialisatie** wil zeggen dat medewerkers zich beperken tot een specifieke taak en hierdoor deze taak steeds beter kunnen uitvoeren.

**stabilisatiefase** is een van de fases van de groepsvorming. In deze fase zijn de conflicten opgelost en bestaat er meer duidelijkheid over wie het voor het zeggen heeft. Het vertrouwen tussen de leden groeit en hierdoor wordt informatie vlotter uitgewisseld.

**staffunctie** is een functie met een louter adviserende opdracht. De beslissingsbevoegdheid ontbreekt bij een dergelijke functie.

**stakeholders of belanghebbenden van een organisatie** hebben een invloed op de organisatie maar zijn terzelfdertijd afhankelijk hiervan. De mogelijke stakeholders van een organisatie zijn de aandeelhouders, medewerkers, managers, leveranciers, buurtbewoners...

**standaardisering** wil zeggen dat een uniforme wijze van taakuitvoering verwacht wordt.

**status** is het aanzien, het prestige dat iemand verwerft in een groep.

**stereotypen** ontstaan in de perceptie indien we mensen beschouwen als lid van een bepaalde groep en op basis van dit groepslidmaatschap eigenschappen toekennen aan deze mensen.

**sterke organisatiecultuur** is een situatie waarbij de kernwaarden van de organisatie door het overgrote deel van de organisatieleden is gekend en organisatieleden daardoor weten welke waarden wel/niet belangrijke zijn in de organisatie. Organizeleden identificeren zich hierdoor sterk met de organisatie.

**stress** kan heel ruim worden omschreven als een reactie op elke prikkel of conditie die spanning veroorzaakt, maar ook in engere zin als een reactie op een negatieve of aversieve prikkel.

**stressvol werk** verwijst in het JDC model naar werk waarbij de medewerker over weinig regelmogelijkheden beschikt en het werk hoge taakeisen stelt. Dit is een situatie waarbij de medewerker blootgesteld wordt aan stress.

**streven naar meesterschap** is - in de visie van Senge - een van de grondbeginselen van de lerende organisatie. Het betekent dat medewerkers het gevoel hebben meester te zijn over hun taak en constant trachten hun meesterschap over het werk te verbeteren.

**structuurinitiatie** verwijst naar een leiderschapsstijl waarbij de leider vooral oog heeft voor de taakvereisten en derhalve gezien kan worden als productiegericht.

**subcultuur** heeft belangrijke elementen gemeenschappelijk met de dominante organisatiecultuur, maar wijkt op enkele punten hiervan af. Deze subcultuur is niet strijdig met de organisatiecultuur en de afgrenzing van de subcultuur kan een basis vinden in de afdelingen of regio's.

**subliminale stimulus** komt voor wanneer een prikkel onder het niveau van de absolute drempel ligt. Dat wil zeggen dat er wel een prikkel is, maar geen gewaarwording.

**substituerende factoren voor leiderschap** wil zeggen dat deze elementen leiderschap overbodig maken. Dit kan voorkomen bijvoorbeeld in de situatie van competente en goed gemotiveerde medewerkers.

**sunk cost** wil zeggen dat managers uitgaven uit het verleden nog steeds in rekening nemen bij huidige beslissingen.

**survey-feedback** wil zeggen dat de medewerkers in groep feedback krijgen over de resultaten van een vragenlijstonderzoek.

**survey-onderzoek of veldonderzoek** is een methode van onderzoek waarbij geen variabelen gemanipuleerd worden, maar de respondenten ondervraagd worden over het onderwerp ter studie.

**sympathisch systeem** is een onderdeel van het autonome zenuwstelsel, waarbij de persoon energie verbruikt. Het lichaam maakt zich klaar om actie te ondernemen.

**synergie** wil zeggen dat medewerkers dankzij hun samenwerking meer kunnen bereiken dan de som van de individuele prestaties.

**systemdenken** is een opvatting waarbij een organisatie opgevat wordt als een geheel. Het systemdenken - aldus Senge - streeft ernaar om duidelijke patronen te ontdekken tussen de deelelementen.

**taakbelang** verwijst naar het belang dat de organisatie en de samenleving hecht aan het werk van iemand.

**taakbereidheid** omvat de competenties en de motivatie om het werk uit te voeren.

**taakdimensies** verwijst naar de aspecten van werk in het taakkenmerkenmodel.

**taakgerichte cultuur** is een organisatiecultuur waarbij teamwerk en professionaliteit centraal staan, maar ook veel nadruk ligt op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Deze organisatiecultuur werd beschreven door Harrison.

**taakgerichtheid van een leider** heeft betrekking op de mate van belang dat gehecht wordt aan de werkuitvoering. Deze leiders besteden vooral aandacht aan toewijzing van taken en de controle op de uitvoering hiervan.

**taakidentiteit** heeft betrekking op de mate waarin een medewerker zijn werk als volledig kan beschouwen.

**taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham** tracht uit te leggen dat taakdimensies een impact hebben op de motivatie van medewerkers, arbeidstevredenheid en een beperking van ziekteverzuim en verloop.

**taakrotatie** bestaat erin dat medewerkers periodiek wisselen van taak en mede hierdoor flexibeler ingezet kunnen worden.

**taakverbreding** betekent dat de taak van een medewerker uitgebreid wordt met taken van gelijkaardige moeilijkheidsgraad.

**taakverrijking** betekent dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zelf beslissingen te nemen. Ze krijgen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

**tacit knowledge of persoonsgebonden kennis** heeft betrekking op technische kennis die als het ware in de vingers zit, maar niet uitgeschreven/uitgesproken is, of op overtuigingen, zienswijzen en waarden.

**team** is een groep waarin de leden synergie voordelen kunnen bereiken.



**teambuilding** omvat een breed scala aan technieken die ingezet wordt met de bedoeling om het interne functioneren van een team te verbeteren.

**teamleider** geeft leiding aan een team. In de leiderschapsmatrix van Blake en Mouton verwijst teamleider naar een specifieke combinatie van een hoge mate van mensgerichtheid en taakgerichtheid van de leider.

**teamleren** is een van de disciplines om te komen tot de lerende organisatie. Dit teamleren betekent dat inzichten de vrije doorstroom in een groep krijgen.

**teamrol** is in de visie van Belbin een patroon van gedragingen dat een bijdrage levert aan de effectiviteit van een team.

**tegencultuur** is een cultuur die zich ontwikkelt binnen delen van de organisatie en zich op verschillende essentiële punten onderscheidt van de gangbare bedrijfscultuur. Een tegencultuur staat dus altijd in contrast met de dominante bedrijfscultuur.

**termijngerichtheid** vormt een van de dimensies van Hofstede, die op basis hiervan nationale culturen onderscheidde. Deze termijngerichtheid heeft betrekking op het korte- of langetermijndenken van mensen.

**tevredenheid** kan omschreven worden als een algemene attitude ten opzichte van het werk: in welke mate beleven medewerkers plezier in het werk?

**thuiswerken of telewerken** betekent dat de medewerker vanuit zijn thuisadres zijn werk uitvoert.

**tijds- en bewegingsstudies** wil zeggen dat nauwkeurig nagegaan wordt op welke wijze het werk optimaal uitgevoerd kan worden.

**top-down** betekent dat het management veranderingen introduceert zonder overleg met de werkvloer.

**transactioneel leiderschap** is een vorm van leiderschap dat gebaseerd is op een ruilrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker. Volgens Pink verwijst dit naar het systeem van motivatie 2.0.

**transformatieproces** is een schematische voorstelling van de verwerking van input tot output in een organisatie. Op deze wijze ontstaat een toegevoegde waarde.

**transformationeel leiderschap** is een vorm van leiderschap waarbij leiders trachten de betrokkenheid van de volgers te vergroten door intellectuele stimulatie, idealiserende beïnvloeding, individuele consideratie en een inspirerende motivatie.

**trekkenbenadering van de persoonlijkheid** heeft betrekking op het uitgangspunt dat elke persoonlijkheidseigenschap opgevat dient te worden als een dimensie, waarop mensen verschillend gesitueerd kunnen worden.

**tweefactorentheorie van Herzberg** verwijst naar de opdeling in intrinsieke en extrinsieke motivatie.

**tweevoudig zorgmodel** is een verklarend model voor iemands reactie op conflicten. Het model verklaart deze reactie op basis van iemands coöperatiebereidheid en de mate waarin deze zijn/haar eigen wensen wenst te realiseren.

**type A-gedrag** staat voor een persoonlijkheid die onder hoge mate van stress werkt. Ze willen steeds meer en meer presteren in een steeds korter tijdsbestek.

**type B-gedrag** staat voor een persoonlijkheid die niet gehaast is, geen diversiteit van taken tezelfdertijd uitvoert, kortom gewoon relaxed aan het werk is.

**typologiebenadering** staat tegenover de trekkenbenadering. Een typologiebenadering wil zeggen dat de medewerkers in categorieën ingedeeld worden.

**uitdagend werk in het JDC-model** verwijst naar taken waarbij de persoon over een grote mate van regelmogelijkheden beschikt en er bovendien hoge taakeisen gesteld worden.

**uitputting** is een van de meest belangrijke symptomen van burn-out. Onder uitputting wordt een ernstig verlies aan energie verstaan. De persoon kan het niet meer aan.

**uitputtingsfase** is in de visie van Selye de laatste fase van de ontwikkeling van stress. In deze fase komt de persoon in een burn-out terecht.

**Utrechtse Burn-out Schaal** is een meetinstrument om de mate van burn-out te meten. Deze is gebaseerd op de theorie van Maslach uit 1981.

**variatie in vaardigheden** betekent dat de medewerker een diversiteit van taken dient uit te voeren en hierdoor beroep doet op een breed gamma aan competenties.

**veldonafhankelijkheid** is een tendens om in de perceptie prikkels waar te nemen, zonder rekening te houden met de context.

**verloop** wil zeggen dat medewerkers de organisatie verlaten.

**vertekening uit eigenbelang** wil zeggen dat de persoon bij een succesvolle taak dit zal toeschrijven aan zichzelf en bij een mislukking dit extern zal attribueren.

**verticale taakverdeling** wil zeggen dat er een onderscheid moet zijn tussen uitvoerenden en leidinggevenden. Er ontstaat een opsplitsing tussen denkers en doeners. De managers dienen beslissingen te treffen en werkmensen dienen deze uit te voeren. Dergelijke taakverdeling is thans achterhaald.

**vervreemding** ontstaat wanneer de medewerker zich niet thuis voelt in de organisatie.

**verwachtingstheorie van Vroom** is een motivatietheorie waarbij rationele overwegingen een belangrijke rol spelen in de motivatie.

**verzuim** wil zeggen dat medewerkers niet op het werk verschijnen.

**virtuele organisatie** ontstaat in de limiet van het uitbesteden van taken. Door deze outsourcing verwordt de organisatie tot een 'lege doos'.

**virtuele teams** bestaan uit leden die hoofdzakelijk met mekaar contact houden via internet.

**Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP)** is een subsidie van de Vlaamse overheid waarbij werkgevers een premie ontvangen voor het rendementsverlies van mensen met een arbeidshandicap.

**vriendengroep** is een informele groep die in een organisatie ontstaat op initiatief van de betrokken medewerkers.

**vrijemarkteconomie** is een vorm van economische organisatie waarbij de vrijheid van consumptie en vrijheid van productie centraal staat.

**VUCA-wereld** beschrijft een snel veranderende omgeving van de organisatie. VUCA staat voor Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity.

**vuilnisvatmodel** tracht een verklaring te bieden voor het feit dat in organisaties vaak een suboptimale besluitvorming plaatsvindt.

**waarden** zijn overtuigingen van hetgeen nagestreefd dient te worden. Waardesysteem heeft betrekking op de onderlinge samenhang tussen waarden.

**weerstand** heeft betrekking op het verzet van medewerkers tegen veranderingen.

**wendbare organisatie** verwijst naar een flexibele organisatie als antwoord op een VUCA-wereld.

**werkbaar werk** wordt bepaald op basis van vier criteria: welbevinden op het werk, aanwezige leermogelijkheden, goede werk-privébalans en de afwezigheid van psychische vermoeidheid.

**werkbaarheidsgraad** is het percentage van de volwassenen dat een baan heeft.

**werkgroep** bestaat uit twee of meer medewerkers die met elkaar omgaan en een gemeenschappelijk doel voor ogen hebben. Ze delen collectieve normen en hebben een groepsidentiteit.

**werknemersbetrokkenheid** wil zeggen dat de medewerkers zich identificeren met de organisatie en achter de doelstellingen van de organisatie staan.

**werknemersgerichtheid** is een vorm van leidinggeven waarbij vooral aandacht besteed wordt aan de medewerkers.

**werkpostaanpassingspremie** is een subsidie van de Vlaamse Overheid om mensen met een arbeidshandicap in te schakelen in het Normaal Economisch Circuit. Deze eenmalige subsidie heeft betrekking op aanpassingen die moeten gebeuren om dergelijke persoon tewerk te kunnen stellen.

**werkzaamheidsgraad** is het percentage van mensen met een betaalde baan.

**wet van het effect** wil zeggen dat gedrag dat gevolgd wordt door een positieve ervaring een verhoogde kans maakt om zich opnieuw voor te doen.

**willekeurig zenuwstelsel** staat onder bewuste controle van de medewerker.

**workaholic** wil zeggen dat mensen door een te hoge betrokkenheid bij het werk hun gezinsleven verwaarlozen en ten gevolge hiervan een verhoogd risico lopen op gezondheidsproblemen.

**work-life balance** verwijst naar een goede verhouding tussen werk- en privétijd.

**X-theorie** stelt dat medewerkers van nature lui zijn, door het management gecontroleerd moeten worden, geen verantwoordelijkheid willen dragen en geen ambitie hebben.

**Y-theorie** stelt dat medewerkers van nature gemotiveerd zijn, verantwoordelijkheid wensen, ambities koesteren en controle vaak overbodig is.

**yes, sir-syndroom** betekent dat medewerkers graag goed nieuws brengen. Vandaar dat fouten vaak niet gerapporteerd worden en blijven bestaan.

**zelfdeterminatietheorie** is een motivatietheorie die stelt dat medewerkers het beste van zichzelf geven indien ze autonomie ervaren, meesterschap over de werkomgeving beleven en zich verbonden voelen met collega's.

**zelfoverschatting** bestaat hierin dat de beslisser de mogelijkheden van zichzelf en van de organisatie overschat.

**zelfsturend team of autonome werkgroep** bestaat uit een groep medewerkers die over de volledige verantwoordelijkheid en bevoegdheid beschikt om hun werk zelf te organiseren en kwaliteitscontrole uit te voeren.

**ziekteverzuim** betekent dat medewerkers afwezig zijn ten gevolge van ziekte.

**zingeving** vormt de derde pijler van motivatie 3.0 en wil zeggen dat medewerkers de zinvolheid van hun werk een belangrijk element vinden om het beste van zichzelf te geven.

**zwakke organisatiecultuur** is een situatie waarbij de kernwaarden van de organisatie meestal enkel door het topmanagement zijn gekend en/of tegenstrijdige berichten worden gecommuniceerd over welke waarden belangrijk zijn in de organisatie. Organisatielieden kunnen zich hierdoor moeilijk identificeren met de organisatie.