

Samenvatting Human Resource Management

geschreven door

JulietteVanDriessche



De Marktplaats voor het Kopen en Verkopen van je Samenvattingen

Op Stuvia vind je de beste samenvattingen, geschreven door je medestudenten. Voorkom herkansingen en haal hogere cijfers met samenvattingen specifiek voor jouw studie.

www.stuvia.be

I - a ! b w9{h- w/ 9
a ! b! D9a 9b α

{L|DpW6 ↑↑ □/ φ6F □C8X □VXU5T%20F
#Bn□5° .!/I 9[hwI! b59[{° 9α9b{/I!tt9b □ D9b α

[illegible]

I h h C5{ α- Y 301b αwh 5- / αL9 αh α

I - a ! b w9{h- w/ 9 a ! b! D9a 9b 9

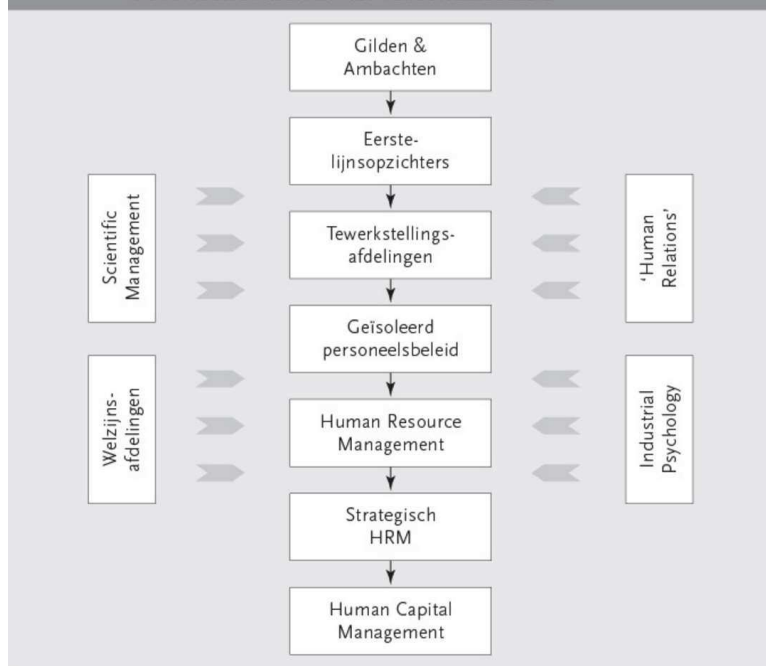
33 Lb [9 L5 Lb D

¹ I X C E T d i x I J I X T T B T % G z L U I X T B H Y A N G T T I I X T T B P E T O F A L L O T K E

[illegible]

3b I ḫ w ḫ / I 9 { / I 9 ḫ {

FIGUUR 1.1 SCHEMATISCH OVERZICHT VAN DE VERSCHILLENDE HISTORISCHE FASEN IN HET PERSONEELSBELEID



3p3 hhw59 lb5- {awL>[9 w91 h[- aL9

[illegible][illegible]

⠨⠠I ⠨⠠ix ⠨⠠IXTt½⠦⠢ I t II PoG CHXBt Et dD\$Dj G UUUUbt T UUrt G t t WdA P

34p59 lb5- {wL>[9 w9' h[- wL9

[illegible]

5T ILUULIXOQf ↑↑LUTOT OT ZOT LULIXOf ↑↑AztO t IXELUTT O IXxw ILLUT ↑ II

[illegible]

t t T O X T U U I I P A F J X L U B I X T Q T I I T I I z e A f I t j j j t I E O T I I W p O H U A I X D T I I T I I L e T T o T I I I X T e T I I O T
I X T d n U I I O G E T I X I j j U B G E f O T I I O T h j r A

3. In 9 à 10! C5 9[1b D9b 10 / 19b 10 10/ a ! b! Da 9b 10 10 - a ! b w9[! 10 10 b{ 9b 1b5- { 10w[[t{ 10/ 10 h[h D10

¹ G↑L↑IXD↑T↑G↑A↑Γ↑Z↑E↑C↑U↑ET↑H↑B↑O↑T↑H↑X↑D↑I↑X↑T↑P↑U↑H↑U↑D↑J↑I↑X↑T↑H↑ix↑↑IX↑T↑H↑T↑B↑G↑

[illegible][illegible]

3 1 T ↑↑ G ↓ ↓ B L ↑ T G ↓ O T 1 G ↓ E

9T II↑↑ΠAA↑↓DΓGGE⇒IX↑↑OIX↑ET IX↑↑O↑U↑ IIU↑IX↑↑Ib⇒↑AΠΠOT T II AΠ↑↑ΠDIX↑IX↑↑Ib T II
↑↑ET½Ib⇒↑AΠΠOT ΠIb↑↑AΠ↑↑

ね I IX↑QIX↑L↑B L↑T G↑OT↑GE

5т дхIиЖ± DIXQIXPIV ПA II ± IXOT II ± I I L Q D P IXET ± IXQ ± III ± IX A B III I X E T K A I S A X O C T I B T OTT ПA II

[illegible]

5T D U B T G E I x I I I T I I U U I T T G T I I U I I T T 1 B E E T I I I E T O T I I E T O T I I X I T I T I I X I T O T I I

ゐ t ↑T ↑↑L ↑G 1/B XII

5TГT½XQPE IIX↑OCTД↑ET AXx½ ½IXOT IIIIшOT DAXX↑ ↑шOT GBGB 5½ LTГG↑ixT↑↑NG ♔

a t II z IX oT l T t oT t H d n I f e g t U A II z l l T t z IX oT III b T II e T I I X oT t o o I X X D r f e t % E H X t D f I X G

à e I l z * D X II t t e g t

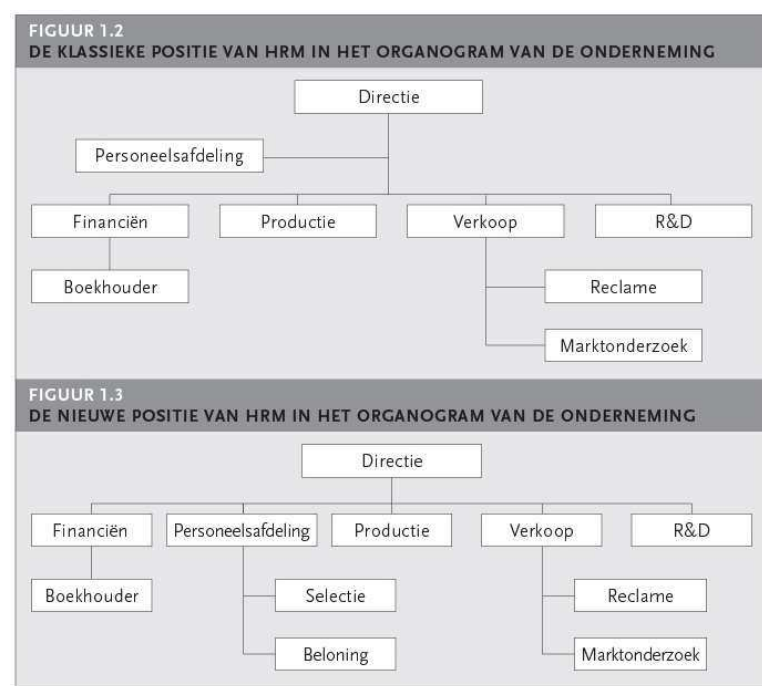
[illegible]

hixAXI↑↑↑UUBQ↑↑↑Uisix⇒ADIXE⊕ ITT↑UUBQD↑↑XXOT⇌↑AUI↑↑↑%TΠOTUBQ⊙%↑↑DQ%II
 ↑↑↑ΠOT⇌↑AUI↑↑↑oIXXI_IXIa_1I↑↑↑↑↑EΞIIIΞζζζζ↑↑↑TTΠ↑↑↑DQ⊙OT↑↑↑DQ↑↑↑IXOTix⇒ADIXE⊙
 τΠOTUBQ↑↑↑oIX↑↑↑%ixix⊙ot↑⇒ADIXE=

5. Het personeelsbeleid is een belangrijk onderdeel van het HRM. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel.

TABEL 1.1 TRADITIONEEL PERSONEELSBELEID EN MODERN PERSONEELSBELEID (HRM)		
Dimensie	Traditioneel personeelsbeleid	Modern personeelsbeleid (HRM)
Basisvisie - Werknemer - Managementtaak - Voornaamste partner - Verantwoordelijkheid	- Lastpost - Beheren en controleren - Vakbonden - Personeelsdienst	- Kapitaal - Stimuleren en begeleiden - Gerichtheid op klant - Lijnmanagement, bijgestaan door HR-dienst
HR-activiteiten - Causaliteit - Samenhang - Inhoud - Finaliteit	- Reactief en aanpassend - Gefsoleerd 'One size, fits all' - Eigen doelstelling (sociale rust)	- Proactief en sturend - Gefintegreerd - Aangepast aan onderneming - Strategie van de organisatie
Rol - Personeelsfunctionaris - Personeelsdienst - HR-manager	- Specialist - Administratief en uitvoerend - Directeur van stafdienst	- Generalist - Coachend lijn bijstaan - Medezeggenschap in directieraad

Wat is de rol van HRM in de organisatie? Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken.



Wat is de rol van HRM in de organisatie? Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken.

. Het personeelsbeleid is een belangrijk onderdeel van het HRM. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel.

Dit is de rol van HRM in de organisatie. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken. Het is de rol van HRM om de organisatie te helpen om haar doelstellingen te bereiken.

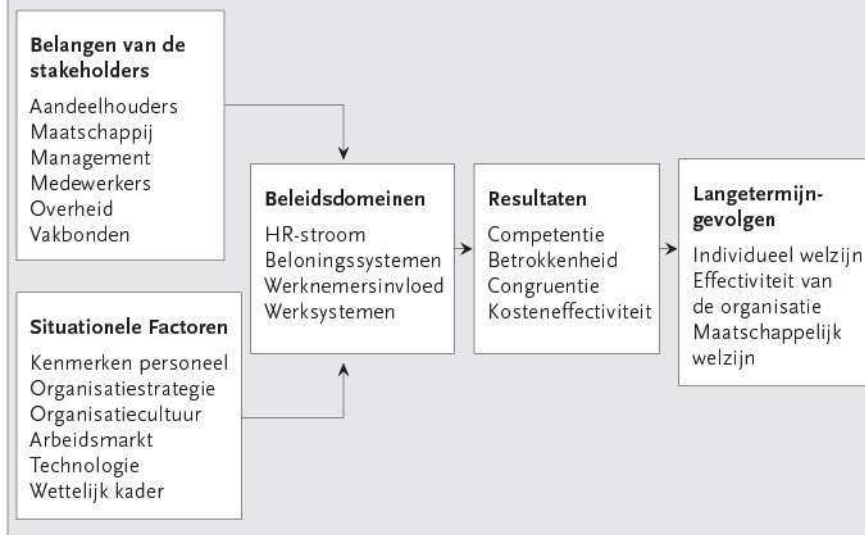
9. Het personeelsbeleid is een belangrijk onderdeel van het HRM. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel. Het personeelsbeleid is een plan van aanpak voor het personeel.

334pI ! w¹ ! w5 a h 5 9[. 99w

I G ↑ E L ↑ D a ↑ I X L 1/2 I 1/2 E I T I T T I G I E I T I I L 1/2 G ↓ O G O T L I O T I I I O T I 1/2 G I I I O T I X E L I I I G T I I O T
 2 ↑ A I I T I T T I I X O T I I

[illegible]

FIGUUR 1.6 HARVARDMODEL

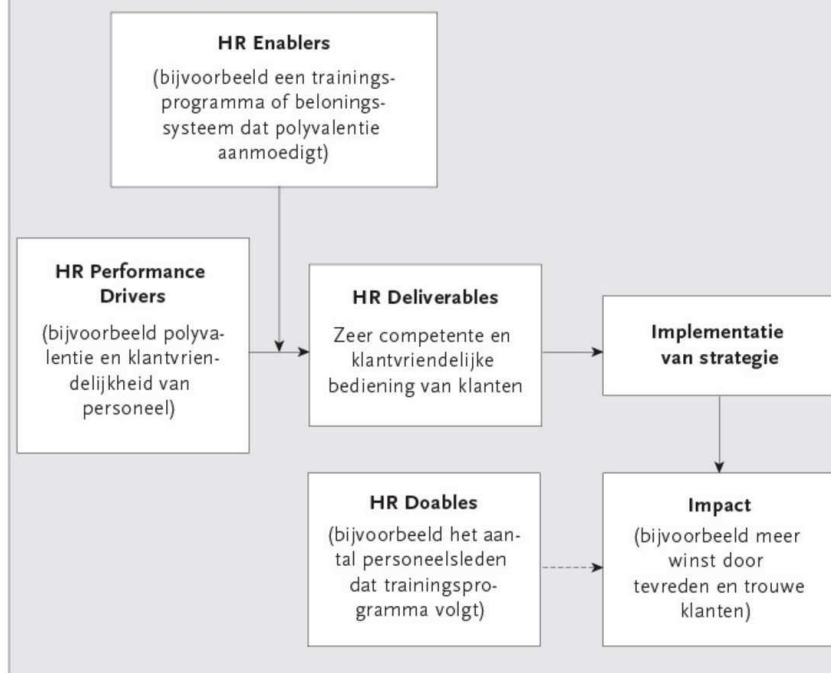


5T GDIx5 ↑III wa C_{CET}T↑½TT↑O LIIz T½C_{OIXIT}II♂

3. $I \wedge \neg (X \vee Y) \rightarrow \neg (I \wedge X) \vee \neg (I \wedge Y)$ (Distributive Law of Negation over Disjunction)

[illegible][illegible][illegible][illegible]

FIGUUR 1.8
OVERZICHT EN VOORBEELDEN VAN COMPONENTEN VAN DE HR-SCORECARD



36 YwLq / I 9 . 9 { / I h - ° lb D9b

Y↑GG Å↑IX↑I wa LI↑B Γ T ⇌ T_ECT_E♂

3 DUT A GUT A G AIXI wa OT iXU 1/3 IT OT ! IT GU5 TUI

如 [TSET of wa] 中 $\uparrow$ 和 $\downarrow$ 的次序 II 和 III 中 $\downarrow$ 和 $\uparrow$ 的次序 IX 和 X 中 $\downarrow$ 和 $\uparrow$ 的次序
 和 $\uparrow$ 和 $\downarrow$ 的次序 II 和 III 中 $\uparrow$ 和 $\downarrow$ 的次序 IX 和 X 中 $\uparrow$ 和 $\downarrow$ 的次序

3³5 - - wà! ! a I wa

わ3Lb [9L5 Lb D

わわ. h - ° { ㄹ9b9b

/IXIix↑↑ΠΓΞIXBT↑Γ_{ET}ΠBT↑Γ_{ET}ΠDΔIXOGix↑↑IXXΠC↑↑Π↑↑↑↑TBTNDΓ_{ET}ΔIX↑Γ_{ET}↑↑ix↑↑↑↑ΠCΠT_XΔ

DT O↑ L E↑ G B G L I X T II♂

359 { / wLt æh w9b

わをわC- b / 𐌵𐌹𐍂𐍄 !! w5 9w𐌵𐌹𐍂𐍄 9b . 9[h b 𐌵𐌹𐍂𐍄

Y . T 1/2 X 1/2 U 1/2 E 0 1 X 0 T 1/2 U 1/2 E 1/2 D 1/2 C 1/2 T 1/2 U 1/2

Y / 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

わをるt w9{ ㄱ! ㄱL9. 9h h w5 9[Lb D

DTET ↑↑ II IX↑↑ OT ↑↑↑ C↑↑ ↑ЦА IIт IIдIX ix↑↑ II G↑↑ Ы C↑↑ ET↑↑ III G C C G C↑↑т IIг IX X OT 1/6 E ↑↑ II ix↑↑ IX↑↑т 1/2

Y T U V W X Y X O T C P X B U P O T P A P O X U P W P E T P T P U P W P X X O T P W P C U P E P C O T P C O T
B U P G T U P O T P E T P B U P G U X I X P T P G U P U P T

わを魚[hht.!!ba!b!D9a9bα9b{-//9{{L9t[!bbLbD

Y БДНГ↑ ПЛ↑ ПН↑ ЦС↑ ЕТДВ↑ ПД↑ Т↑ О↑ ПХ↑ Х↑ ЕТ П↑ Т↑ Ц↑ Т↑ ДХ↑ Іх↑ ПГ↑ Ш↑ А↑ П↑ ЕТГ↑ ПД↑ А↑ ЕТ П↑
 ↑ Х↑ Іх↑ ПГ↑ ІХ↑ ЕТГ↑ ПД↑ О↑ ПХ↑ Д↑ ЕТГ↑ Г↑ О↑ П↑ ПХ↑ Х↑ П↑ П↑ П↑ ЕТ І↑ П↑ ПХ↑ О↑ Д↑ П↑

~~わをを~~C- b / ♯L95 9{ LD b

わをん9wDhbha L9 9b 1 9L LDI 9L5

わをう h wLàh b 𐄂! [9 9b ¹ 9w𐄂/! [9 Lb 𐄂9Dw! 𐄂L9

Y DIXOXINLW QTEPLNG OXBTWET PLXIQT I LCT I It II III WOXITQT II

Y ↑↑↑G↓I↓B↓C↓T↓C↓L↓G oot C↓B↓C↓G↓B↓D↓X↓I↓x↑↑P↓G↑↑↓C↓A° ↑↑X↓I↓T↓T↓T↓D↓F↓Y↓X↓I↓r↓C↓G↑↑A

わんw9b5{

わん3I b° I 9α b L9- ° 9 ° 9wY9b、

У СЕТЬ ОТ Т ИХ ИГ ИТТ

Y i%3LmTnOjXLDLpA16A2A D

[illegible]

wt Å¶↑∩E ∃↑↑↯↑∩E d½L↑∩G↑∩ PoG tt III×-L∩L∩ G¶IX↑ It↑L½ iXIL∩ oIX½d↑Gt I∩Gd↑ It II
L∩↑ Å II L∩IX t I∩% Itot ↯↑ Å ↑

{T%ΔΓG ∃ΠH LΠΓΘΓΓ ΠΓΓ ΓDΓ IXDΓ↑ΓΓ IXXOT%Π T ΔΓ↑Π ΓΠIXXΓΓ ΓNG% ITOT ZΓ↑A ΓΓZΠΓ ΓΓΓΓ ΓDΓ
ZIXOΓ↑Γ ↑XXΓix%Π ZΓΓ OT %ΔΓG DΓ↑ΓΓ↑Γ IX5Γ↑IX↑Π

[illegible]

CLIT 30[♂]

- [illegible]

CLT 30

- 0 {IXX6CΠΠT ΠXX3OT ΠΠET ΠIXA ΠCΠCΠC ΠOC ΓCΠC IXEΠCΠC CET IXX6CΠΠT ΠOC DαγγT Π
 0 5T IXEΠCΠCΠC T ΠIXX6CΠΠT ΠIX A ΠΠΠC CET ΓCΠC CΠXIX T OT T T T T T T T
 IXT 10CΠC OT Π
 0 a T T CΠT IX T IXXIX A IX T CΠC
 0 9T ΠOT CΠC T A CΠT
 0 DT T T T T T T T IXX6CΠΠT A CΠC OT T X CΠC ET IX OT IX

CLT $\neq$

- O D T I T B A T T O T H G T V C T X T O T L I F G O E L I I U J O T H

WT A⁺ C⁺ T⁺ G⁺ E⁺ J⁺ B⁺ G⁺ T⁺ 1/2 A⁺ E⁺ C⁺ T⁺ i⁺ X⁺ B⁺ J⁺

CIT 30T AOT ME EOT FGO T IT XXX T TET II LIIIXX IFG% IX60 CIT IIII GOT IXELIQNG T
IX60 T I

[illegible]

De werkdag is de dag van de week die begint met de letter 'M' en eindigt met de letter 'V'.

De zaterdag is de dag van de week die begint met de letter 'Z' en eindigt met de letter 'Z'.

FIGUUR 3.1

FASSEN VAN HET REKRUTERINGSproces (R = REKRUTERING, S = SELECTIE)



De werkdag is de dag van de week die begint met de letter 'M' en eindigt met de letter 'V'.

- De werkdag is de dag van de week die begint met de letter 'M' en eindigt met de letter 'V'.
- De zaterdag is de dag van de week die begint met de letter 'Z' en eindigt met de letter 'Z'.
- De zondag is de dag van de week die begint met de letter 'Z' en eindigt met de letter 'Z'.

TABEL 3.1 OORZAKEN VAN KNELPUNTBEROEPEN
Oorzaken aan de vraagzijde
• Tewerkstellingsgroei (meer vacatures)
• Aard en imago van het werk (arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden)
• Wervings- en selectiegedrag (kanalen, selectiestrategieën, -procedures en -criteria)
• Andere aspecten van HRM (opleidings-, promotie- en beloningsbeleid)
Oorzaken aan de aanbodzijde
• Inkomen (hoogte van uitkeringen)
• Kwalificaties (gebrek aan opleiding of ervaring, verkeerde opleiding)
• Mobiliteit
• Arbeidsmarktgedrag (werkloosheidsbeleving, zoekgedrag, zoekkanalen, sollicitatiegedrag)
• Profiel van de arbeidsreserve (demografische kenmerken, loopbaankarakteristieken)
Omgevingsfactoren
• Conjuncturele factoren (economie)
• Demografische factoren (daling geboortecijfer, vergrijzing samenleving)
• Overheidsbeleid (bruggensioenen, premies)
• Onderwijs en beroepsoriëntatie (gebrekkige afstemming op het bedrijfsleven)
Oorzaken bij intermediairen (gebrekkige arbeidsbemiddeling)

わん LαYh a { α9b 1 ! b w9Yw- α9wLb D

CLIT 30♂

- 0 YC⁴ II III ↑ D² ↑ II III / X² X² C² II² II² ↑ II II² ↑ A² II II² C²,
0 a II² ↑ II III² D² II² II² X² ↑ II II² ↑ X² C² II III² C² II² II² ↑ II II² ↑ ↑ C² II A² II II² C²,

CLIT ね♂

- 0 I IX ↑↑↑ ⅓ II ⇌ ⅓ A ⅓ B ⅓ C ↑↑ III ⅓ D ⅓ A ⅓ II ⅓ B ⅓ C ↑↑ D ⅓ ↑↑ ⅓ B ⅓ C ↑↑ IX ⅓ D ↑↑ A ⇌ ⅓ B ⅓ C ⅓ D
- 0 { D ⅓ X ↑↑ III X ⅓ ↑↑ ⅓ B ⅓ C ⅓ D ⅓ C ↑↑ ⅓ C ↑↑ II ⅓ II A ⇌ ⅓ B ⅓ C ⅓ D

CLT ね♂

$$\{i \in \mathbb{N} \mid \exists j \in \mathbb{N} \text{ such that } i \leq j \text{ and } j \leq i\}$$

わをY[! {{ L9Y9 w9Yw- ㄖ9wLb D

. L I T I T I T A U T I T E

3. $\Gamma \Pi \times \Pi \uparrow \Pi \Pi \Pi \Pi \Pi \Pi \Pi \Pi \times \Pi \uparrow \Pi \times \Pi \times$

ね IX↑↑↑ⅨⅡ↑Ⅲ↑↑ A↑↑↑Ⅲ↑ IXⅩ↑↓D↓Ⅸ

Wt↑U¹Π II U¹III OT↑T ↑↑U¹OT↑↑X II O¹L¹9[t t II W¹W¹ ↑↑T¹ET¹W¹A¹L¹T ↑↑U¹Π II D¹T¹ET¹ t II O¹Q¹W¹U¹OT¹↑X¹W¹ET¹↑
↑↑↑↑U¹D¹OT¹ET¹ II ↑↑X¹U¹III↑↑↑↑U¹ET¹ II X¹ET¹↑↑↑↑X¹↑↑↑↑X¹U¹III↑↑↑↑U¹ET¹ II I¹O¹U¹OT¹↑↑↑↑X¹X¹U¹OT¹U¹↑↑↑↑I¹OT¹↑↑↑↑A¹↑↑U¹U¹

TABEL 3.2
VOORBEELD VAN RJP EN ELP

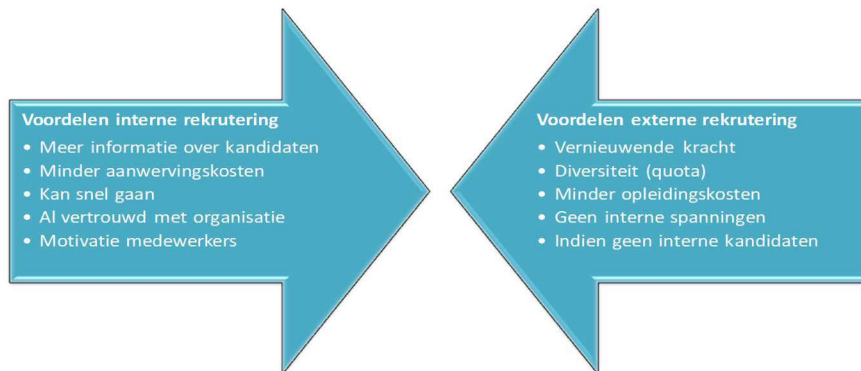
Realistic Job Preview

De functie waarvoor u solliciteert, is die van telemarketeer. U hebt contact met ongeveer 45 klanten per uur. Veel mensen worden kwaad als ze worden opgebeld in verband met telemarketing en reageren zich soms af op de persoon die hen belt. Slechts ongeveer 1 procent van de klanten accepteert uiteindelijk het voorstel dat u hen doet. Ons beleid stelt dat de klant tweemaal nee moet zeggen vooraleer u ophangt. De gesprekken worden opgenomen en kunnen gecontroleerd worden.

Expectation Lowering Procedure

Wanneer een nieuwe medewerker start in een organisatie, heeft hij vaak te hoge, onrealistische verwachtingen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over het salaris, de functie-inhoud of de arbeidsomstandigheden. Vaak heeft een job meer negatieve aspecten dan u op voorhand had gedacht. Als uw verwachtingen niet overeenkomen met de realiteit, kan dat ervoor zorgen dat u minder tevreden bent en de organisatie verlaat. Daarom is het belangrijk goed na te denken over uw verwachtingen omtrent de job en ervoor te zorgen dat ze realistisch zijn.

わをわY! b!! [



Chwa 9[9 Y! b! [9b

lb Chwa 9[9 Y! b! [9b

FIGUUR 3.3
INDELING VAN REKRUTERINGSKANALEN (CABLE & TURBAN, 2001)

	Onder controle van de organisatie	Niet onder controle van de organisatie
Experientieel	Bedrijfsstage Jobbeurs	Mond-tot-mondcommunicatie
Informationeel	Personeelsadvertentie Jobsite	Publiciteit Onafhankelijk auditverslag

9т↑↑↑ O G↑↑↑ P↑↑↑ ♂ I↑↑↑ T↑↑↑ ↗ L↑↑↑ M↑↑↑ T↑↑↑ P↑↑↑ G↑↑↑ X↑↑↑ I↑↑↑ L↑↑↑ G↑↑↑ ↑ X↑↑↑ P↑↑↑ O↑↑↑ X↑↑↑ O↑↑↑ T↑↑↑ X↑↑↑ E↑↑↑ L↑↑↑ P↑↑↑ L↑↑↑ A↑↑↑ D↑↑↑ ↗ X↑↑↑ O↑↑↑ T↑↑↑ P↑↑↑ E↑↑↑ T↑↑↑ D↑↑↑ X↑↑↑ P↑↑↑ X↑↑↑ B↑↑↑ T↑↑↑ O↑↑↑ 👑

t 9w{ h b 99[{! 5' 9wæ9b æL9

5T IXEIIQIIG iXIXTT↑↑OT IIXXQIIT↑↑IIT↑ IX↑↑CET IIII↑↑ IIXXQI↑↑ II5C AIIIOIXX↑↑! I5! □IX6T½YIX%↑↑
 打

3. ሆኖ ለገቢው ስላገለገለ ሆኖ ለሌሎች ለሌላ ሰው
 4. ሆኖ ለገቢው ስላገለገለ ሆኖ ለሌሎች ለሌላ ሰው
 5. ሆኖ ለገቢው ስላገለገለ ሆኖ ለሌሎች ለሌላ ሰው
 6. ሆኖ ለገቢው ስላገለገለ ሆኖ ለሌሎች ለሌላ ሰው

a hb5 5 h 5 a hb5 w9/ [! a 9

5τῆς τοῦ Πάτριος ἸΧΘΥΣ ΔΙΧΙ ΟΥΔΕ ΙΧΤΟΣ ΙΧΘΥΝΩΝ Οὐδὲ Ζῆτες Ἰχθῆς Ἰχθυόων Ἄψιδος
 Ἐτιχθόωντο Ζήχοντες Ἰχθυόωντες Ἄψιδος Ἰχθυόωντες Ἰχθυόωντες Ἰχθυόωντες Ἰχθυόωντες

9w/ w- Lxa 9b x

¹ IX I Зот II УДГ УТТДГ IX хот зтг ГТ УШот IX ЕШДГГ

D↑↑G↑↑H↑↑I↑↑J↑↑K↑↑L↑↑M↑↑N↑↑O↑↑P↑↑Q↑↑R↑↑S↑↑T↑↑U↑↑V↑↑W↑↑X↑↑Y↑↑Z↑↑
 C↓↑T↑X↑A↑

. 04T III XL ET ↑↑↑ 5 ↑↑ 7 TTT ↑ OT ↑ L I C L I T A 5 III II IX X G L I T II T 1/5 TT II I X G L I T G T 6 T T II d ↑↑ d 0 4 T II

I G T C H X E T M X E L C U R G I X O G T T T H T M R C U H T A P X X H T H T I X B T M X B T H T T T T B T M X B T I X X T H G M B
 J X G C U H T H H B G C T T M R C U D G X I C H E T I T H / w a , ☸

{h/ L [9 b9x0 9wY{ Lx9{

500 GET PAXXIXBGET DaxixIJJTT PJ 104 Ib 5 PXXT I

わをろ^αLa Lb D

ΠΟΤ ΤΕΥΤΟΤ ΙΧΛΠΤΤ QDp ΤΕ ΠΤΥΑΟΤ ΤΤΠDΘ% ΙDΤ ΤΤ ΑΤΤΤCΕΤ ΠΤΥΔΠCΠΤ ΠΤΥCΠCΥΠΤΥXΤ/ΑΠΤΤ ΥCΠΤ ΠΥCΤ ΠΠΙΧΠΤ ΑΠΠCΠΤ ΠΠCΠΤ ΥΠCΔΙΧ ΤΤΤ ΤΥDΠΤ ΠΤ ΠCQ ΙCΠΤΥΠΤΥCΤ ΠCΠΤΥCΠΤΥCΠΤ ΔΠΑ ΠΠC ΙΧΠΠDΤ ΤΤ ΤΧΠΠΤ CΠCΠΤ ΠCΠΤ CΠΠΤ

わをw9Y- wα99w5 9wƒ

わ 9L5 { 1 h h w° !! w59b

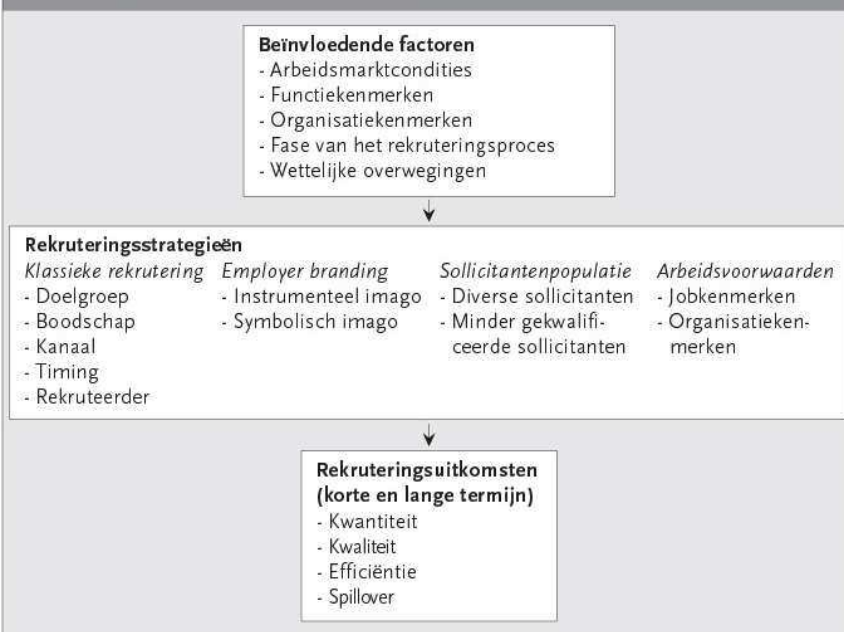
11Dp↑QoIXXVbEET↑↑IbIXlOT↑↑AII↑↑0FETII↑↑IIIIIIQIIIE↑XXbOlF↑↑OlIpz↑AIAQIXo
 DprrrIIIxotIXEIIIIIG👑

7. $\Gamma \vdash \text{fix } \lambda x. \lambda y. \lambda z. x(yz) \text{ is } \Pi \text{ type}$

[L]P[ET] ΓTOT ΠΑΥΕΟΔΑ↑ Γ[Α]ΔΑ/3/00 ΠΙΧ FADG Γ[Α]ΠC[ET] ΠΙΧ ΓΔΙΧG ΔΑ↑C[ET] ΠG↑ IXIOL[ET] TT ΠΙΧ-ΠC[ET]G Γ↑
 C%G%T% ΔG↑ A[ET] ΠC[ET] ΠC[ET]IX↑ΓOL[ET] IXG[ET]ΠC[ET] ΠC[ET]ΠC[ET]IXIOL[ET]D, ITT↑ΠC[ET]Γ↑X A ΠIX%ΠIX%G IX-ΠC[ET]G 9T Π
 ΠXGΠA%G↑ IXX-ΠC[ET]TOT T C OL[ET] IXG[ET]ΠC[ET] ΠXOT ΔIXX↑ ΓC[ET]ΠC[ET]TOT ΔC[ET]GOL[ET]TT OG A[ET] ΠIX ΓC[ET]G↑ ΠG

わん! 9DL9Y9- à9

FIGUUR 3.6
OVERZICHT STRATEGIEËN REKRUTERING



З от А В Г А Т А У Т Е Л Д Г Г Т Г И Т Т Т Т Т И

わ I i X X ↑ ↑ U U U U









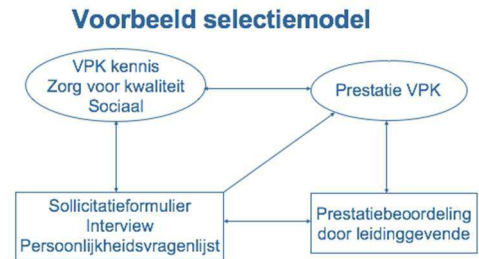








OT UBTrT JJJLTrEtrYDIXrT AXrT IT IEIXrT TQWIXrT DrrrrT H-zrYrT IIXrT ITrT %rYrT GIXrT IIXOT
UAXIrrT II

[illegible]

50 DIXO 11 A Q IX ET IX 20 1 IX 10 0 IX 1 1/2

{T%&G GTEGEGG9Fgrix%IIUUDFADGTCUOIIXITGFUBLEFIFZLZYZ%IIXXIX%I5LFGUW%
 6TOLEGEETITITAXIIGPOGIIITITOTZLITOTIIXIIXIOTIXGUTLFGUIPAIFELPOTIXI
 DFGIXOIITITIIITITITOTZAGUUTGUTGTITOTIXGUTLFG

DIXO iXt↑↑↑Π↔to IXbt↑↑IXDFOIXXVNDP/CIIxt% ΠdixεCIT IIIXDt II→↑TOT HdxIXT PoG P AXT
↑↓DT III↑↑B DFG ↑OXE COTLNG ↑↑T T dIXT IDFT Pb

Figure 9. The second row of the alphabet from Figure 8.

З С Д Г И Х Д Г А П Ц А Т А П Ц И Д Г О

[illegible]

わ / IXI I 5044

[illegible]

わ LING BOIXX↑T↑CUE T II CUIX LIII CUE

[illegible]

お . T ↑ X O T ↑ G E ↑ U I ↑ T U I i x T ↑ L G ↑

$$= 5\tau \text{ ILT} \uparrow \text{ZL} \uparrow \text{GOT} \text{ix} \uparrow \text{XXI} \uparrow \text{ix} \uparrow \text{L} \uparrow \text{OT} \text{ ET O} \uparrow \text{LE} \uparrow \text{ET} \text{ II} \uparrow \text{XXI} \uparrow \text{IXI} \uparrow \text{L} \uparrow \text{OT} \uparrow \text{ID} \uparrow \text{IX} \text{ II}$$

h↑_E↓_I↓_L↑_G ↑_L↓_I↑_T↓_I↓_I↑_T↓_L↑_G↑

$$= D \uparrow O \uparrow E \uparrow C \uparrow I \uparrow T \uparrow P \uparrow I \uparrow A \uparrow X \uparrow O \uparrow C \uparrow T \uparrow P \uparrow I \uparrow X \uparrow B \uparrow I \uparrow N \uparrow C \uparrow I \uparrow T \uparrow O \uparrow T \uparrow G \uparrow E$$

を [T G T] [D] [X T] [T] [X T] [G G]

$$= \text{D} \text{ T} \text{ O} \uparrow \text{ L} \text{ E} \text{ O} \uparrow \text{ T} \uparrow \text{ X} \text{ X} \text{ E} \uparrow \text{ T} \text{ O} \uparrow \text{ A} \uparrow \text{ Q} \text{ I} \text{ X} \text{ I} \text{ O} \text{ T} \text{ I} \text{ X} \uparrow \text{ L} \text{ U} \text{ G} \uparrow \text{ U} \text{ S} \text{ O} \text{ T} \text{ A} \text{ T} \text{ I} \text{ T} \text{ O} \text{ T} \text{ Z} \uparrow \text{ A} \uparrow \text{ T} \uparrow \text{ T} \text{ T} \text{ T} \text{ X} \text{ O} \text{ T} \text{ I} \text{ T} \text{ I} \text{ X} \text{ X} \uparrow \text{ U} \text{ T} \uparrow \text{ U} \text{ T} \uparrow \text{ D} \text{ I} \text{ X} \text{ O} \text{ T} \text{ I} \text{ E} \text{ S} \text{ O} \text{ T} \text{ I} \text{ X} \text{ I} \text{ U} \text{ L} \text{ O} \text{ O} \uparrow \text{ T} \uparrow \text{ T} \text{ T} \text{ O} \text{ T} \text{ I} \text{ D} \text{ A} \text{ I} \text{ X} \text{ E} \text{ T} \text{ O} \uparrow \text{ L} \text{ E} \text{ T} \text{ I} \text{ I} \text{ E} \text{ T} \text{ I} \text{ I} \text{ U} \uparrow \text{ I} \text{ X} \text{ X} \text{ A} \text{ I} \text{ X} \text{ I} \text{ D} \text{ O} \text{ E} \text{ T} \text{ I} \text{ I} \text{ T} \text{ I} \text{ I} \text{ X} \text{ X} \text{ Z} \uparrow \text{ I} \text{ T} \text{ I} \text{ T} \text{ T}$$

h a ЦЩЕТ I T П↑ T ПГ T Dβ T ↑

$$= \frac{1}{\Gamma(\alpha)} \int_0^t (t-\tau)^{\alpha-1} f(\tau) d\tau = \frac{1}{\Gamma(\alpha)} \int_0^t (t-\tau)^{\alpha-1} f(t-\tau) d\tau$$

う¹↑I0↑II↑III↑IXIXOJ↑G↑E↑CE

$$= \text{I} \uparrow \text{T} \uparrow \text{C} \uparrow \text{H} \uparrow \text{I} \uparrow \text{N} \uparrow \text{O} \uparrow \text{X} \uparrow \text{T} \uparrow \text{I} \uparrow \text{O} \uparrow \text{T} \uparrow \text{I} \uparrow \text{U} \uparrow \text{I} \uparrow \text{E} \uparrow \text{O} \uparrow \text{I} \uparrow \text{E} \uparrow \text{O} \uparrow \text{I} \uparrow \text{O} \uparrow \text{I} \uparrow \text{F} \uparrow \text{E} \uparrow \text{L} \uparrow \text{F} \uparrow \text{I} \uparrow \text{E} \uparrow \text{T} \uparrow \text{I} \uparrow \text{X} \uparrow \text{E} \uparrow \text{T} \uparrow \text{I} \uparrow \text{A} \uparrow \text{U} \uparrow \text{I} \uparrow \text{I} \uparrow \text{D} \uparrow \text{I} \uparrow \text{F} \uparrow \text{F} \uparrow \text{T} \uparrow \text{I} \uparrow \text{I} \uparrow \text{X} \uparrow \text{O} \uparrow \text{I} \uparrow \text{X} \uparrow \text{E} \uparrow \text{L} \uparrow \text{I} \uparrow \text{O} \uparrow \text{L} \uparrow \text{A} \uparrow \text{G} \uparrow \text{C} \uparrow$$
[illegible]

З ЦАЕТОЦЕ ЦАІХХІЦДТ,

[illegible]
$$= \frac{1}{\sqrt{\pi}} \int_0^{\infty} \frac{e^{-t^2}}{t^2} dt = \frac{1}{\sqrt{\pi}} \left[-\frac{1}{t} e^{-t^2} + \int_0^{\infty} \frac{e^{-t^2}}{t^2} dt \right] = \frac{1}{\sqrt{\pi}} \left[-\frac{1}{t} e^{-t^2} + \frac{1}{t} e^{-t^2} + \int_0^{\infty} \frac{e^{-t^2}}{t^2} dt \right]$$
$$= \frac{1}{\sqrt{2}} (\psi_1 + i\psi_2)$$

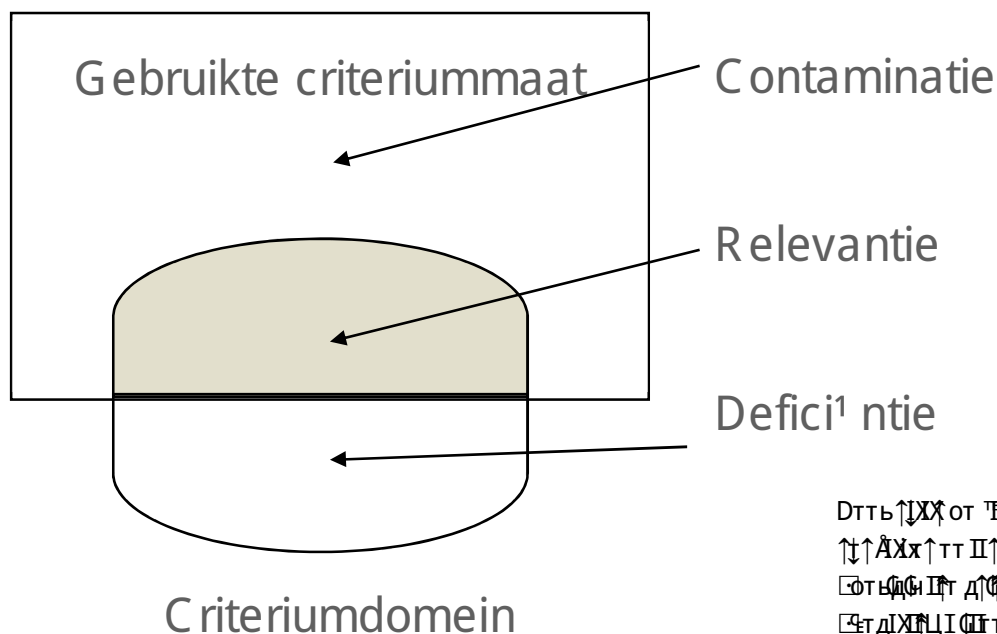
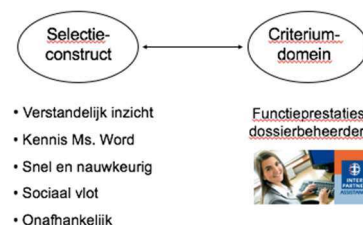

$$3 \quad 0 \quad T \quad \text{COT} \quad \text{ET} \quad \uparrow \uparrow \quad \text{COT} \quad \text{IX} \quad \downarrow \uparrow \quad \text{OT} \quad \text{COT} \quad \uparrow \uparrow \quad \text{COT} \quad \text{DIX} \quad \text{IX} \quad \uparrow \uparrow \quad \text{COT} \quad \downarrow$$

- [illegible]

ね DIXI CIGARETTE

- [illegible]

ね OT 545 II

[illegible][illegible]
$$= \frac{1}{\pi} \int_0^\pi \sin(\theta) d\theta = \frac{1}{\pi} [-\cos(\theta)]_0^\pi = \frac{1}{\pi} (-\cos(\pi) + \cos(0)) = \frac{1}{\pi} (-(-1) + 1) = \frac{1}{\pi} (1 + 1) = \frac{2}{\pi}$$
[illegible][illegible]

- [illegible]

h Ibt ↑↑IX A↑XXBt ↓↓PolL↑ot↑↑ 左G↑↑↑T↑↑D I↓A A↑IIIH II-2IXot II↑E↑↑ix↑↑ I↑↑↑to oIXX わ
Da↑E↑IXot↓L↑↑IX↑I B↑る I↑↑↑II↑↑IIoG↑E↑II わ↑E↑E↑↑↑↑I↑↑↑IIo↑pa I↑

みみを CL α α - { { 9b t 9w ζ h h b 9b h wD! b ζ ! α L9

[illegible]

3 { Unix IT Infrastructure }

[illegible]

わ / I X i % I T I L I へ

[illegible][illegible]

! 5TT13011E ix3h2

ゐゐん { Ð/ I ha h ɤ h w ʎ / I 9 ¹ !! w 5 ʌ I 9 5 9 b

[illegible]

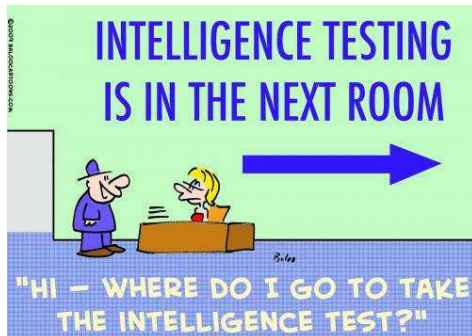
- [illegible]

69b b L 9 { 9 {

30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040 1041 1042 1043 1044 1045 1046 1047 1048 1049 1050 1051 1052 1053 1054 1055 1

ひびく / h D b L[♯] 9¹ 9¹ ! ! w5 LDI 9L5 { ♯9 { ♯{

GET 1/2 ET LG ↑↑↑



З $\frac{1}{\sqrt{t}}$ I T II I T III $\frac{1}{\sqrt{t}}$ $\uparrow$ $\frac{1}{\sqrt{t}}$ O E D F G C_e

✠ {ix dGG Å QHT 1/2ET PG YDIXT II ↕}

[illegible]

= . ↑♂↑♀OT DUT ↑TT A ↓□□oれわづねる👑

$$= \frac{1}{\sqrt{\pi}} \int_{-\infty}^{\infty} e^{-x^2} dx = 1$$
$$= \text{Dixons} \rightarrow \rightarrow \rightarrow \text{Gulf} \rightarrow \text{ET} \rightarrow \rightarrow \rightarrow$$

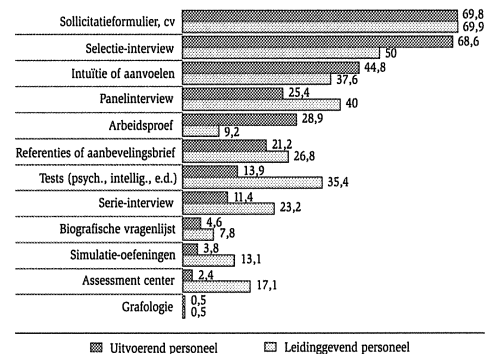
h Ibt IIX Å♂

- [illegible]

み魚を ♀a h ♀Lh b ♀[♀ lb ♀9[[LD9b ♀L9♂9{ ♀{

ひまわり h¹ 9wLD9 { 9[9/ ♞L9♞9/ I b L9Y9b

みをY9- à9 - Lx { 9[9/ xL9Ib { xw- a 9b x9b



5 IXX oCДПixЦPГ↑↑ПП Пзы↑ ПДПЦixГAIXБТ↑↑IX Aг ПДP↑ETГ↑CАПЦП↑БДPГixIXгoП↑Цix A Пзы IXXA
зы1/3ПЦПТТ ПAXX↑ПП Пзы↑ ПДПЦix ПixЦAГAIXДP↑ETГG o ПЦПТ↑БДPГGП ППЦПот IXXПA ПЦ oт IXЦ↑
ETГ↑AГET A ПЦП ПЦДP↑зы↑ ПДПЦixГAIXБТ↑↑IX AIX↑↑ПБДPГGП wЦПЦПзыIXXотГA ПG

9↑U1/3L↑G ↑T A↑C↑T↑G↑E ↑T U↑T 1/3D↑G

$$^0 \quad \text{LIII} \uparrow \text{C} \uparrow \text{A} \uparrow \text{G} \uparrow \text{E} \uparrow \text{II} \uparrow \text{B} \uparrow \text{A} \uparrow \text{G} \uparrow \text{A} \uparrow \text{IX} \uparrow \text{IX} \uparrow \text{A} \uparrow \text{F} \uparrow \text{O} \uparrow \text{I} \uparrow \text{II}$$
$$Y \rightleftharpoons \text{L} \rightleftharpoons \text{D} \rightleftharpoons \text{T} \rightleftharpoons \text{G}$$
[illegible]
$$Y \rightarrow \text{LIT}$$

o 5IXX Iτ IIτ II Iτ↑ OT ↑↓ T↑ C↑ T T C ET Π D O Λ i x Π

2. 9th Dec 1997

[illegible]

YIX↑↑↑ ΦΠ%Π_{ET}↑↑↑ IΦΠ

0 1 IXX UUE T T T E O T H T II

0 b 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

5 IX 1/8 III X 1/8 T 1/8 II

LIBRARY OF THE
UNIVERSITY OF MICHIGAN

WT ↑ U ↓ T II I T ↑ T II

CHAPTER II

[illegible]

M r t 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 104

$$\Rightarrow \frac{1}{\sqrt{1-\beta^2}} = \gamma$$
[illegible]

M O T U S T D A T P D I X i x 5 X C L O C O X T 1 3 X X 1 6 T I X X C L O T 1

ú 9т ↑↑ ПбПб 5т т/з ПЛ/Зт ↑т Исол III IXт 6А IX XBX ПЕт Пг TOT ПА II Xgт ↑↑ ЛІІт Пг ТДхТ А МДАХ ↑↑ 6т
↑↑ 6т 18г ↑IX5т III XBX ↑т II

ú 5т↑↑ It↑↑ АСет ПытоГ ЦдАIX↑↑ от тьдG↑↑ G↑↑ G↑↑ G↑↑ 5% IXX↑↑ CЕ, т П%↑↑ II↑↑ III↑↑ A↑↑

¹ IXXTT%T II\WC^LACDIT\T6=>CTT PoC\TGTG \WoiXITCT II\CB F^LIXx

[illegible]

ú t ↑ G D C i x ↓ ½ B U E T ↑ I X F D I X ∅ T Π τ

[illegible]

ú 5IXXεΤΓ↑ÄΠΠ↑↑ΠΠε M οττ½Π Ιτ↑↑ ΠΔΠ↑↑δ⇒IXI↑IX↑IIXοCεO □

ú YÇÅ Ï↑ΠΓ Ç↑ΠÇÇ↑ÇΠ↑ Ç↑τΔÇ Ç↑τ↑IXÅ Ï Ç

ò wIX~~7/8~~ Πiπ^{1/3}

$$\dot{U} \quad \uparrow\downarrow \text{LIT} \uparrow\downarrow M \quad \uparrow X_{ET} \rightleftharpoons \uparrow T \quad \uparrow\downarrow IX_{\%} \quad \uparrow\downarrow IX_{EI} O \quad IIX_{ET} \quad \uparrow\downarrow IX_{\%} \quad \uparrow$$

ú ↑IXX↓ SET Γ ↑IXI ♂

O O W A T T A O E T P C H I X X B I T P U O Q T i x T I X X I G A T V R G

0 0171x11X16A 11106DOT 1111111111

0 L M G C O T ↑ ↑ ↑ L I B T ↑ T II

$M \circ G \uparrow \uparrow T \uparrow IX \uparrow \uparrow \Pi \uparrow X \uparrow \uparrow \Pi i x \frac{1}{8} \Pi$

[illegible]

ú I 5 11 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31 33 35 37 39 41 43 45 47 49 51 53 55 57 59 61 63 65 67 69 71 73 75 77 79 81 83 85 87 89 91 93 95 97 99 101 103 105 107 109 111 113 115 117 119 121 123 125 127 129 131 133 135 137 139 141 143 145 147 149 151 153 155 157 159 161 163 165 167 169 171 173 175 177 179 181 183 185 187 189 191 193 195 197 199 201 203 205 207 209 211 213 215 217 219 221 223 225 227 229 231 233 235 237 239 241 243 245 247 249 251 253 255 257 259 261 263 265 267 269 271 273 275 277 279 281 283 285 287 289 291 293 295 297 299 301 303 305 307 309 311 313 315 317 319 321 323 325 327 329 331 333 335 337 339 341 343 345 347 349 351 353 355 357 359 361 363 365 367 369 371 373 375 377 379 381 383 385 387 389 391 393 395 397 399 401 403 405 407 409 411 413 415 417 419 421 423 425 427 429 431 433 435 437 439 441 443 445 447 449 451 453 455 457 459 461 463 465 467 469 471 473 475 477 479 481 483 485 487 489 491 493 495 497 499 501 503 505 507 509 511 513 515 517 519 521 523 525 527 529 531 533 535 537 539 541 543 545 547 549 551 553 555 557 559 561 563 565 567 569 571 573 575 577 579 581 583 585 587 589 591 593 595 597 599 601 603 605 607 609 611 613 615 617 619 621 623 625 627 629 631 633 635 637 639 641 643 645 647 649 651 653 655 657 659 661 663 665 667 669 671 673 675 677 679 681 683 685 687 689 691 693 695 697 699 701 703 705 707 709 711 713 715 717 719 721 723 725 727 729 731 733 735 737 739 741 743 745 747 749 751 753 755 757 759 761 763 765 767 769 771 773 775 777 779 781 783 785 787 789 791 793 795 797 799 801 803 805 807 809 811 813 815 817 819 821 823 825 827 829 831 833 835 837 839 841 843 845 847 849 851 853 855 857 859 861 863 865 867 869 871 873 875 877 879 881 883 885 887 889 891 893 895 897 899 901 903 905 907 909 911 913 915 917 919 921 923 925 927 929 931 933 935 937 939 941 943 945 947 949 951 953 955 957 959 961 963 965 967 969 971 973 975 977 979 981 983 985 987 989 991 993 995 997 999 1001 1003 1005 1007 1009 1011 1013 1015 1017 1019 1021 1023 1025 1027 1029 1031 1033 1035 1037 1039 1041 1043 1045 1047 1049 1051 1053 1055 1057 1059 1061 1063 1065 1067 1069 1071 1073 1075 1077 1079 1081 1083 1085 1087 1089 1091 1093 1095 1097 1099 1101 1103 1105 1107 1109 1111 1113 1115 1117 1119 1121 1123 1125 1127 1129 1131 1133 1135 1137 1139 1141 1143 1145 1147 1149 1151 1153 1155 1157 1159 1161 1163 1165 1167 1169 1171 1173 1175 1177 1179 1181 1183 1185 1187 1189 1191 1193 1195 1197 1199 1201 1203 1205 1207 1209 1211 1213 1215 1217 1219 1221 1223 1225 1227 1229 1231 1233 1235 1237 1239 1241 1243 1245 1247 1249 1251 1253 1255 1257 1259 1261 1263 1265 1267 1269 1271 1273 1275 1277 1279 1281 1283 1285 1287 1289 1291 1293 1295 1297 1299 1301 1303 1305 1307 1309 1311 1313 1315 1317 1319 1321 1323 1325 1327 1329 1331 1333 1335 1337 1339 1341 1343 1345 1347 1349 1351 1353 1355 1357 1359 1361 1363 1365 1367 1369 1371 1373 1375 1377 1379 1381 1383 1385 1387 1389 1391 1393 1395 1397 1399 1401 1403 1405 1407 1409 1411 1413 1415 1417 1419 1421 1423 1425 1427 1429 1431 1433 1435 1437 1439 1441 1443 1445 1447 1449 1451 1453 1455 1457 1459 1461 1463 1465 1467 1469 1471 1473 1475 1477 1479 1481 1483 1485 1487 1489 1491 1493 1495 1497 1499 1501 1503 1505 1507 1509 1511 1513 1515 1517 1519 1521 1523 1525 1527 1529 1531 1533 1535 1537 1539 1541 1543 1545 1547 1549 1551 1553 1555 1557 1559 1561 1563 1565 1567 1569 1571 1573 1575 1577 1579 1581 1583 1585 1587 1589 1591 1593 1595 1597 1599 1601 1603 1605 1607 1609 1611 1613 1615 1617 1619 1621 1623 1625 1627 1629 1631 1633 1635 1637 1639 1641 1643 1645 1647 1649 1651 1653 1655 1657 1659 1661 1663 1665 1667 1669 1671 1673 1675 1677 1679 1681 1683 1685 1687 1689 1691 1693 1695 1697 1699 1701 1703 1705 1707 1709 1711 1713 1715 1717 1719 1721 1723 1725 1727 1729 1731 1733 1735 1737 1739 1741 1743 1745 1747 1749 1751 1753 1755 1757 1759 1761 1763 1765 1767 1769 1771 1773 1775 1777 1779 1781 1783 1785 1787 1789 1791 1793 1795 1797 1799 1801 1803 1805 1807 1809 1811 1813 1815 1817 1819 1821 1823 1825 1827 1829 1831 1833 1835 1837 1839 1841 1843 1845 1847 1849 1851 1853 1855 1857 1859 1861

[illegible]

ú $\mathcal{D}_\mu \mathcal{L}_T \mathcal{M}_B \mathcal{I}$

O iXIXIIXII% LIT O IIX% IIITLIGICDf ztAAGUNg III

O ↑↑LQTT↓ΓT A/A II ↑IXB Qix ⅓IT ↑↑IXLQ III TT II Df L↑↑

H I U X H T T % T I T I I G O I X Q U W D F L T T % B T I T I E T V A L P O G E T I T D X O T ↑ T T T A T A I E A G A I X O T
U X E T I B T K O A ♂

Daixing → Abie Lili

$$D_{\beta} \uparrow \text{mix} \downarrow D_{\beta} \uparrow I \uparrow \downarrow \text{IXI}$$

Dixons → IXOTBД ← XI ИЭ9

D_ai x o u l l e z z z z r i X o t' b T d c t i X I u l l e z

5 IX 1/8♂

[illegible]

ú oIT^{1/3}IT I^T↑↑^{1/8}↑^TΠoIXX[↑]↑ oIX II ♪

ú ↑IXB↑↑↑IT1/3↑↑↑IXIB↑↑↑ETO↑LEIXIXLE↑↑IXITIXXIXLE↑↑IXIX↑↑IT↑↑IT↑↑

ú OTT↑IT↑↑↑ITT½T↑GE IT↑D₀↑IIX% I↑↑↔↑GUE IT↑ixIX½ I↑IX¾IUE □

$\dot{U}_A \rightarrow U_{AB} = U_A - U_B$

M ∫ √π ∫ √Π ∫ √IX~~B~~ ∫ ix 1/3 Xx ↗ ∫ √A ∫

$\exists x \forall y (\neg (x = y) \rightarrow \exists z (xRz \wedge \neg \exists w (yRw \wedge z = w)))$

$\frac{1}{2} \sqrt{\pi} \left(\frac{1}{\sqrt{2}} + \frac{1}{\sqrt{2}} \right) = \frac{1}{2} \sqrt{\pi} \cdot \sqrt{2} = \frac{\sqrt{2\pi}}{2}$

ò àT 1/5ET ↑↑ 5/5O 1/5↑T II

[illegible]

ú ↑↑↑ΠΠ↔ΙΧΧΟΤΓΑ↑ΙΧΧ♂

[illegible]

Y9ba 9wY9b 1 ! b I 9α αW l b l b D{ h b α° 9wt

[illegible]

- [illegible]

TABEL 5.3
HET TRAININGSPROCES ALS EEN FUNCTIE VAN LEERDOELSTELLINGEN (DE BLOCK & HEENE, 1986, P. 364)

<i>Doelstelling</i>	<i>Voorbeeld van didactische werkvorm</i>	<i>Activiteit van trainer</i>	<i>Activiteit van trainee</i>
Weten	Les (hoorcollege)	Informereren, doceren	Opnemen (luisteren, kijken enzovoort)
Inzien	Demonstraties, discussies	Verklaren, uitleggen	Verwerken
Toepassen	Taken, rollenspel, simulaties	Bepaald probleem stellen	Gevarieerd aanwenden
Integreren	Stages, werkcolleges	Open opdrachten geven	Spontaan zoeken

𐀀𐀁𐀂𐀃𐀄𐀅𐀆𐀇𐀈𐀉𐀊𐀋𐀌𐀍𐀎𐀏𐀐𐀑𐀒𐀓𐀔𐀕𐀖𐀗𐀘𐀙𐀚𐀛𐀜𐀝𐀞𐀟𐀠𐀡𐀢𐀣𐀤𐀥𐀦𐀧𐀨𐀩𐀪𐀫𐀬𐀭𐀮𐀯𐀰𐀱𐀲𐀳𐀴𐀵𐀶𐀷𐀸𐀹𐀺𐀻𐀼𐀽𐀾𐀿𐁀𐁁𐁂𐁃𐁄𐁅𐁆𐁇𐁈𐁉𐁊𐁋𐁌𐁍𐁎𐁏𐁐𐁑𐁒𐁓𐁔𐁕𐁖𐁗𐁘𐁙𐁚𐁛𐁜𐁝𐁞𐁟𐁠𐁡𐁢𐁣𐁤𐁥𐁦𐁧𐁨𐁩𐁪𐁫𐁬𐁭𐁮𐁯𐁰𐁱𐁲𐁳𐁴𐁵𐁶𐁷𐁸𐁹𐁺𐁻𐁼𐁽𐁾𐁿𐂀𐂁𐂂𐂃𐂄𐂅𐂆𐂇𐂈𐂉𐂊𐂋𐂌𐂍𐂎𐂏𐂐𐂑𐂒𐂓𐂔𐂕𐂖𐂗𐂘𐂙𐂚𐂛𐂜𐂝𐂞𐂟𐂠𐂡𐂢𐂣𐂤𐂥𐂦𐂧𐂨𐂩𐂪𐂫𐂬𐂭𐂮𐂯𐂰𐂱𐂲𐂳𐂴𐂵𐂶𐂷𐂸𐂹𐂺𐂻𐂼𐂽𐂾𐂿𐃀𐃁𐃂𐃃𐃄𐃅𐃆𐃇𐃈𐃉𐃊𐃋𐃌𐃍𐃎𐃏𐃐𐃑𐃒𐃓𐃔𐃕𐃖𐃗𐃘𐃙𐃚𐃛𐃜𐃝𐃞𐃟𐃠𐃡𐃢𐃣𐃤𐃥𐃦𐃧𐃨𐃩𐃪𐃫𐃬𐃭𐃮𐃯𐃰𐃱𐃲𐃳𐃴𐃵𐃶𐃷𐃸𐃹𐃺𐃻𐃼𐃽𐃾𐃿𐄀𐄁𐄂𐄃𐄄𐄅𐄆𐄇𐄈𐄉𐄊𐄋𐄌𐄍𐄎𐄏𐄐𐄑𐄒𐄓𐄔𐄕𐄖𐄗𐄘𐄙𐄚𐄛𐄜𐄝𐄞𐄟𐄠𐄡𐄢𐄣𐄤𐄥𐄦𐄧𐄨𐄩𐄪𐄫𐄬𐄭𐄮𐄯𐄰𐄱𐄲𐄳𐄴𐄵𐄶𐄷𐄸𐄹𐄺𐄻𐄼𐄽𐄾𐄿𐅀𐅁𐅂𐅃𐅄𐅅𐅆𐅇𐅈𐅉𐅊𐅋𐅌𐅍𐅎𐅏𐅐𐅑𐅒𐅓𐅔𐅕𐅖𐅗𐅘𐅙𐅚𐅛𐅜𐅝𐅞𐅟𐅠𐅡𐅢𐅣𐅤𐅥𐅦𐅧𐅨𐅩𐅪𐅫𐅬𐅭𐅮𐅯𐅰𐅱𐅲𐅳𐅴𐅵𐅶𐅷𐅸𐅹𐅺𐅻𐅼𐅽𐅾𐅿𐆀𐆁𐆂𐆃𐆄𐆅𐆆𐆇𐆈𐆉𐆊𐆋𐆌𐆍𐆎𐆏𐆐𐆑𐆒𐆓𐆔𐆕𐆖𐆗𐆘𐆙𐆚𐆛𐆜𐆝𐆞𐆟𐆠𐆡𐆢𐆣𐆤𐆥𐆦𐆧𐆨𐆩𐆪𐆫𐆬𐆭𐆮𐆯𐆰𐆱𐆲𐆳𐆴𐆵𐆶𐆷𐆸𐆹𐆺𐆻𐆼𐆽𐆾𐆿𐇀𐇁𐇂𐇃𐇄𐇅𐇆𐇇𐇈𐇉𐇊𐇋𐇌𐇍𐇎𐇏𐇐𐇑𐇒𐇓𐇔𐇕𐇖𐇗𐇘𐇙𐇚𐇛𐇜𐇝𐇞𐇟𐇠𐇡𐇢𐇣𐇤𐇥𐇦𐇧𐇨𐇩𐇪𐇫𐇬𐇭𐇮𐇯𐇰𐇱𐇲𐇳𐇴𐇵𐇶𐇷𐇸𐇹𐇺𐇻𐇼𐇽𐇾𐇿𐈀𐈁𐈂𐈃𐈄𐈅𐈆𐈇𐈈𐈉𐈊𐈋𐈌𐈍𐈎𐈏𐈐𐈑𐈒𐈓𐈔𐈕𐈖𐈗𐈘𐈙𐈚𐈛𐈜𐈝𐈞𐈟𐈠𐈡𐈢𐈣𐈤𐈥𐈦𐈧𐈨𐈩𐈪𐈫𐈬𐈭𐈮𐈯𐈰𐈱𐈲𐈳𐈴𐈵𐈶𐈷𐈸𐈹𐈺𐈻𐈼𐈽𐈾𐈿𐉀𐉁𐉂𐉃𐉄𐉅𐉆𐉇𐉈𐉉𐉊𐉋𐉌𐉍𐉎𐉏𐉐𐉑𐉒𐉓𐉔𐉕𐉖𐉗𐉘𐉙𐉚𐉛𐉜𐉝𐉞𐉟𐉠𐉡𐉢𐉣𐉤𐉥𐉦𐉧𐉨𐉩𐉪𐉫𐉬𐉭𐉮𐉯𐉰𐉱𐉲𐉳𐉴𐉵𐉶𐉷𐉸𐉹𐉺𐉻𐉼𐉽𐉾𐉿𐊀𐊁𐊂𐊃𐊄𐊅𐊆𐊇𐊈𐊉𐊊𐊋𐊌𐊍𐊎𐊏𐊐𐊑𐊒𐊓𐊔𐊕𐊖𐊗𐊘𐊙𐊚𐊛𐊜𐊝𐊞𐊟𐊠𐊡𐊢𐊣𐊤𐊥𐊦𐊧𐊨𐊩𐊪𐊫𐊬𐊭𐊮𐊯𐊰𐊱𐊲𐊳𐊴𐊵𐊶𐊷𐊸𐊹𐊺𐊻𐊼𐊽𐊾𐊿𐋀𐋁𐋂𐋃𐋄𐋅𐋆𐋇𐋈𐋉𐋊𐋋𐋌𐋍𐋎𐋏𐋐𐋑𐋒𐋓𐋔𐋕𐋖𐋗𐋘𐋙𐋚𐋛𐋜𐋝𐋞𐋟𐋠𐋡𐋢𐋣𐋤𐋥𐋦𐋧𐋨𐋩𐋪𐋫𐋬𐋭𐋮𐋯𐋰𐋱𐋲𐋳𐋴𐋵𐋶𐋷𐋸𐋹𐋺𐋻𐋼𐋽𐋾𐋿𐌀𐌁𐌂𐌃𐌄𐌅𐌆𐌇𐌈𐌉𐌊𐌋𐌌𐌍𐌎𐌏𐌐𐌑𐌒𐌓𐌔𐌕𐌖𐌗𐌘𐌙𐌚𐌛𐌜𐌝𐌞𐌟𐌠𐌡𐌢𐌣𐌤𐌥𐌦𐌧𐌨𐌩𐌪𐌫𐌬𐌭𐌮𐌯𐌰𐌱𐌲𐌳𐌴𐌵𐌶𐌷𐌸𐌹𐌺𐌻𐌼𐌽𐌾𐌿𐍀𐍁𐍂𐍃𐍄𐍅𐍆𐍇𐍈𐍉𐍊𐍋𐍌𐍍𐍎𐍏𐍐𐍑𐍒𐍓𐍔𐍕𐍖𐍗𐍘𐍙𐍚𐍛𐍜𐍝𐍞𐍟𐍠𐍡𐍢𐍣𐍤𐍥𐍦𐍧𐍨𐍩𐍪𐍫𐍬𐍭𐍮𐍯𐍰𐍱𐍲𐍳𐍴𐍵𐍶𐍷𐍸𐍹𐍺𐍻𐍼𐍽𐍾𐍿𐎀𐎁𐎂𐎃𐎄𐎅𐎆𐎇𐎈𐎉𐎊𐎋𐎌𐎍𐎎𐎏𐎐𐎑𐎒𐎓𐎔𐎕𐎖𐎗𐎘𐎙𐎚𐎛𐎜𐎝𐎞𐎟𐎠𐎡𐎢𐎣𐎤𐎥𐎦𐎧𐎨𐎩𐎪𐎫𐎬𐎭𐎮𐎯𐎰𐎱𐎲𐎳𐎴𐎵𐎶𐎷𐎸𐎹𐎺𐎻𐎼𐎽𐎾𐎿𐏀𐏁𐏂𐏃𐏄𐏅𐏆𐏇𐏈𐏉𐏊𐏋𐏌𐏍𐏎𐏏𐏐𐏑𐏒𐏓𐏔𐏕𐏖𐏗𐏘𐏙𐏚𐏛𐏜𐏝𐏞𐏟𐏠𐏡𐏢𐏣𐏤𐏥𐏦𐏧𐏨𐏩𐏪𐏫𐏬𐏭𐏮𐏯𐏰𐏱𐏲𐏳𐏴𐏵𐏶𐏷𐏸𐏹𐏺𐏻𐏼𐏽

- [illegible]

CLINICAL TRIALS OF THE DIXON

- ú 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040 1041 1042 1043 104

CLIX 6E THE CODE 

- ú IXХҮҖЫТ ШИХҲИ ҚҶҚДР, ГҲГҲ% ДДҲНТ ПШУОТ НҚОННЕ ИХҲЛ
- ú ИХҲИ ҚҶҚДР НҚОННЕ иХТ ҲЭОҲН АТҲНАД ИХАШЫН АТ Дагғт II ИХНПБСҚДА НҚОННЕ иХТ ҲЭ.

Y9b a 9wY9b 1 ! b 59 æw! lb 99

CLIX 330 CIX CIX 1/8 A III T A II

M dIX PPG ↑↑ ΠΠ OG G T Π dIX dG PPG ↓↓ G ↓↑↑ IXΓ Πτ Π dXX GG ↑↑ τ VAG Iτ↑↑ ΠΠ↑

CLIX ね 3 T Lp Gf 2 ↑ Lp ↑ Lp T、

30T 11E IX 10 I 11B 7T A 11I 10 IXI 0T 11C 11E 1T 11X 11 II

[illegible][illegible]

- [illegible]

! ½ ԵՏ ԴՆ ԵՄ ԼԻՄԻՏԱԿԱՆ ՄԱՍԻՆՆԵՐ ԻՍՈՒՅՆԱԿԱՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԸՄ ԽՈՒՆԻՆԻՆԵՐ ԻՆ ԴԻՄԻՆԱԿԱՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԿԻՆ

3. ԼԵՐՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՅԵՐԱՐԱՐԱՆՈՒՄՈՒՄ ԵՏ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԻՆ ԼԻՄԻՏԱԿԱՆ ՄԱՍԻՆՆԵՐ

ԵՄ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՅԵՐԱՐԱՐԱՆՈՒՄՈՒՄ ԵՏ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՕՐԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՅՆ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԵՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԵՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԵՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԵՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՄՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՄՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՄՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԿՐԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՍՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՍՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՕՐԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՍՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

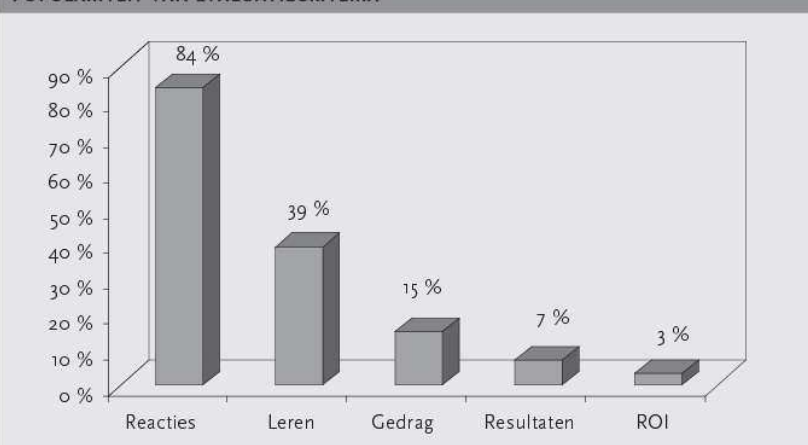
ՕՐԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՍՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՍՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ՍՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

FIGUUR 5.8
POPULARITEIT VAN EVALUATIECRITERIA

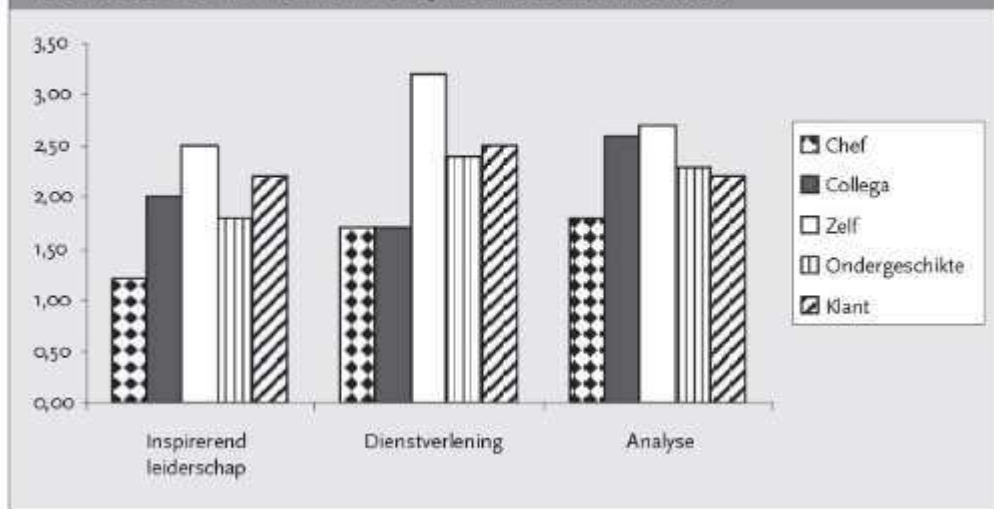


{IXI I ԵՏ ԻՄԵՐԱՆՈՒՄՈՒՄ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԼԻՄԻՏԱԿԱՆ ՄԱՍԻՆՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ ԴՆ ԴԻՄԵՆՏԱՆԵՐ

FIGUUR 6.11
VOORBEELD VAN RAPPORTERING BIJ MULTISOURCEFEEDBACK



- [illegible]

[illegible]

I 6 ↑ III Γ T ↑ i x T A Π σ τ ρ E T ↓ i x T A ↑ I X I T Π O Γ Γ O P a ↑ B O D I X I T I U E T ↓ i x T A C E T Γ ↑ W a z I X O T I I a U r ↑ 3 λ δ

をんるꠁ9[[1 b 5 4 9[[D9{ t w9Y

$$Y_T \text{ III } T \uparrow A \text{ II } \text{♂}$$

- Э 9-й ТТ I оФДГНБ
Э 9т ППДПДХ I I ДДЛГБ И ПП↑ЕДТО ГТ ЭТ ЕДЕ
Э т-й ФДГ А I ХДГДГ ПДЕТ ГГ ГТ %ХДГЕТ ПГ ПДДПДГ↓ ПД %АИ ООТ %Х ЭПДД/А ЭХЕ ЕТ ИТ↑ П ТТ↑О
Э ЭХот П

Y T III T ↑ Å Ib T 𐤀𐤁 T II ♂

[illegible]

b 1pT 1/8 II♂

- 2 I T ↑ ↑ Q U I X ↓ I X X ↑ E A I I A A ↑ ↑
 3 ↑ ↑ X ↓ U I I ↑ O T ↑ ↑ O E ↑ ↑ ↑ I X 5 ↑ ↑ I I
 4 6 T ↑ ↑ A U I I ↑ T ↑ I I X ↑ T 6 I I O T I I
 5 ! D I I I A 4 A i x x o o ↑ I I X I I O A ↑ I I I O T ↑ I I X O T 4 I I 🏠

a

をんわ 9[[1 b 5 14 9b D9{ t w9Y

 $\text{C} \sqcup \text{T} \text{ II} \circ \text{♂}$ [illegible][illegible]

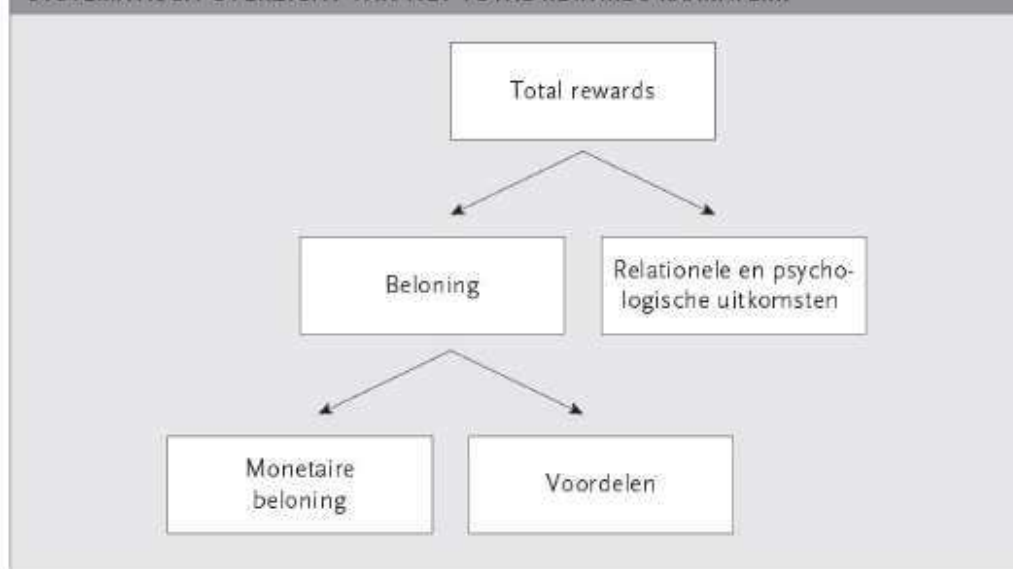
. τix↑A_{III}ET II♂

2. $\{IXI \ I \in T \ \Pi \cap \Pi \otimes \ I \neq IXI \otimes \Pi \} \cup \{IXI \otimes \Pi \mid \exists \alpha \ \text{tot} \ \rightarrow \uparrow \alpha \uparrow \Gamma \cap \Gamma \cap \Pi \otimes \ I \neq IXI \otimes \Pi \}$
 $\cap \{IXI \otimes \Pi \mid \exists \alpha \uparrow \Gamma \cap \Gamma \cap \Pi \otimes \ I \neq IXI \otimes \Pi \}$
 2. $\{IXI \otimes \Pi \mid \exists \alpha \uparrow \Gamma \cap \Gamma \cap \Pi \otimes \ I \neq IXI \otimes \Pi \}$
 $\cap \{IXI \otimes \Pi \mid \exists \alpha \uparrow \Gamma \cap \Gamma \cap \Pi \otimes \ I \neq IXI \otimes \Pi \}$

をんわ $\text{ot wh. [99a \{h[1 lb DD9\{t w9Y}$

$$Y_T \text{ III } T \uparrow A \text{ II } \text{♂}$$

FIGUUR 7.1
SYSTEMATISCH OVERZICHT VAN HET TOTAL REWARDS RAAMWERK



h2b 9wb 9 ! C{ 9a a Lb D

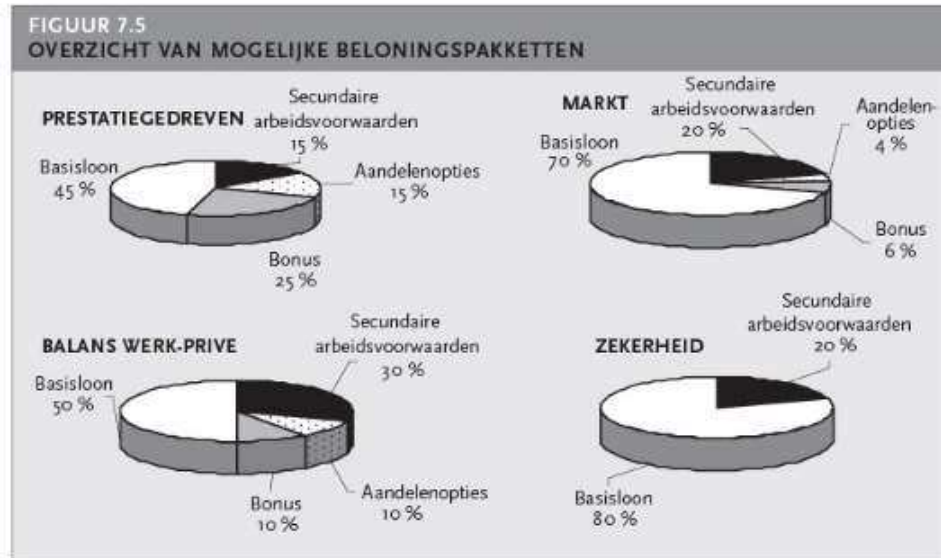
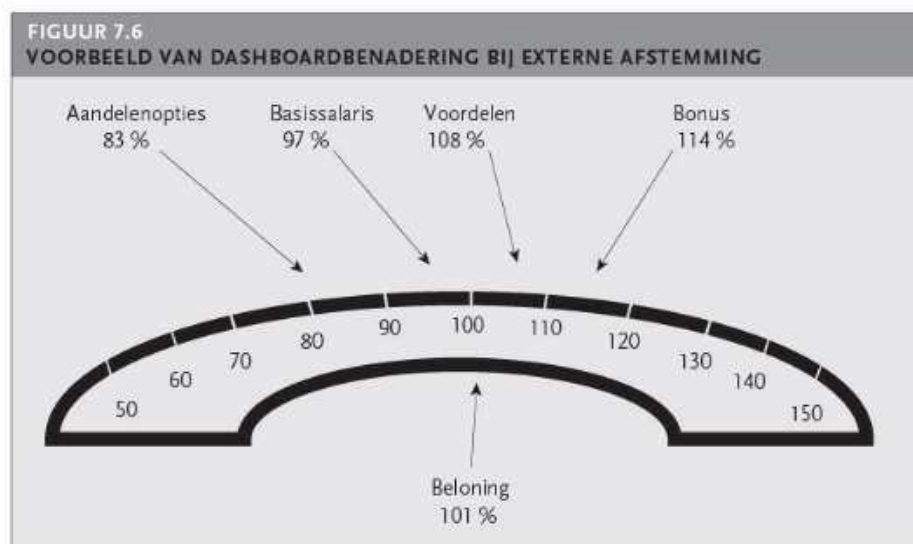
3 C U D G E T T I T D X T

わ . 01x IIXXCTT↑OT I↑DIXOT↑

- Δ I G $\uparrow$ $\rightarrow$ I X O $\uparrow$ U F E $\rightarrow$ U I I I I I P O T $\rightarrow$ U I I O F E D P O T I I I X D I X I x $\uparrow$ I F G $\uparrow$ $\rightarrow$ U I I I I T I I I I I
 Δ Y $\frac{1}{2}$ I $\rightarrow$ I X X I I I X O T I x $\rightarrow$ I X X I I O F D $\rightarrow$ $\rightarrow$ $\rightarrow$ $\rightarrow$ $\rightarrow$ A U $\rightarrow$ I X X $\rightarrow$

СЕУ љуџицаДТ ИЦОД, IX↑↑↑(Д)↑↑↑(Д)ДЗБТ ИТ↑(Д)Х↑↑

δ 5т 1П100С1И Iт ППШЕ У / h2a 0AХ0D | bт 2IЦII-аrн 9т 1г 0YXXTT% 10↑
↑↑D0% Ibт IIХт% DтOT II

[illegible]
$$\mathfrak{h}_2 \cdot 9t! [\mathbb{L}bD^1! b \ 595h9\{\mathfrak{x}9[[\mathbb{L}bD9b^1! b \ 59[hhb\{-w^19\mathfrak{D}$$

{ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 }

[illegible][illegible]

FIGUUR 7.10

OVERZICHT VAN VOORDELEN TOEGEKEND DOOR BELGISCHE BEDRIJVEN (PROFIT EN NON-PROFIT SAMEN)

Vergoeding voor woon-werkverkeer	66,8 %
Maaltijdcheques of vergoeding maaltijden in/buiten de organisatie	60,9 %
Extra-ziekteverzekering of hospitalisatieverzekering	60,4 %
Pensioenplan of groepsverzekering in kader van pensioen	49,5 %
Anderen cheques (eco-, sport-, cultuur-, geschenkencheques)	37,0 %
Geboortepremie of huwelijkspremie	35,4 %
Gsm/smartphone	30,9 %
Laptop of pc	25,2 %
Tankkaart	20,7 %
Bedrijfswagen	20,1 %
Netto forfaitaire kostenvergoeding	16,8 %
Internetabonnement	12,3 %
Dagvergoeding	6,2 %
Kinderopvang of bijdrage in kinderopvang	6,1 %
Tablet	4,7 %

Bron: salarisenquête Vacature - KU Leuven, 2014

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen. De voordelen zijn gerangschikt op basis van het percentage van de bedrijven dat deze toekent. De meest voorkomende voordelen zijn vergoeding voor woon-werkverkeer (66,8%) en maaltijdcheques of vergoeding maaltijden (60,9%).

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen. De voordelen zijn gerangschikt op basis van het percentage van de bedrijven dat deze toekent.

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen. De voordelen zijn gerangschikt op basis van het percentage van de bedrijven dat deze toekent. De meest voorkomende voordelen zijn vergoeding voor woon-werkverkeer (66,8%) en maaltijdcheques of vergoeding maaltijden (60,9%).

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen.

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen.

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen.

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen.

De tabel toont de verdeling van voordelen die Belgische bedrijven aan hun medewerkers toekennen.

うわ[hht.!! b

[IXXx|III] ∃ OT GGGG CTT³/Eix↑DdF↑OT IXXT II|XSGE ↑III LTTG DTT↑T II ETOT LEDET II⁶ETL IIXG T↑O It↑
 z↑AetVatTTOT T↑IIUDET II III LTTG GTT C II UGT II OT D⁷⅞ ½↑ID=d/3 ↑IITTT IIGGG ♫

$$t \updownarrow \Rightarrow \mathcal{D}_\rho \times_{\mathcal{B}} \mathbb{C} \mathcal{D}_\rho \updownarrow \hookrightarrow \mathcal{D}_\rho \updownarrow$$

hg^F_LD^AG^TYT II^JU^F_LD^AG^TY

I T ↑ ↓ U F D G ↑ ↓ Q i x d E O T ↑ H 1/2 X X U U

h r f d g t u i x d e i t t a n p o t s t i e x x u

5T 1U1111 1/1E 0 OL1 OT 15 T111 1/1X1 1111 OT 1/1111 T11 T 11 T 1/1E 1/1A 1 1111 1/1

$$C \uparrow \quad I_T \uparrow \quad I_X \downarrow \quad C_{ET} \uparrow \quad G_{LE}$$

5GTTT 1/8 TTTCOT II

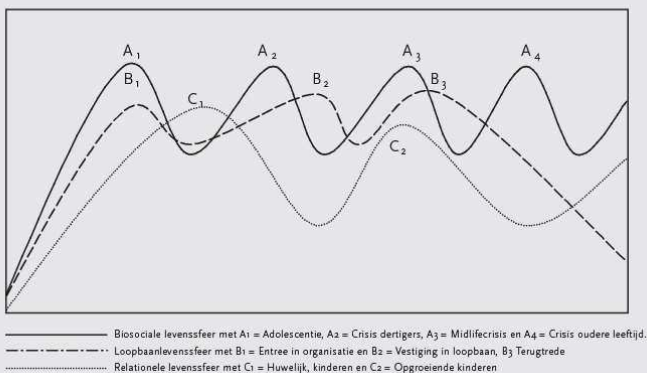
[illegible]

[IXXxUPT↓P↓T↑C↑CT↑T OLPOT WXXxUPIXLOL↑T OT ix↑OXT IXI↑U↑UOT TT↑↑EOLPOT IIX↑↑
 WXXxUPIXET↑G↓POT I↑OT ↑XX↑T↑GUE OLP↑IXxOIXX IXW↓GUE T II↑PUE↑↑U OT U IX↑↑U TT II
 GT↑IXixWXXxUPT↑XUPTOT ix↑POT↑UE↑

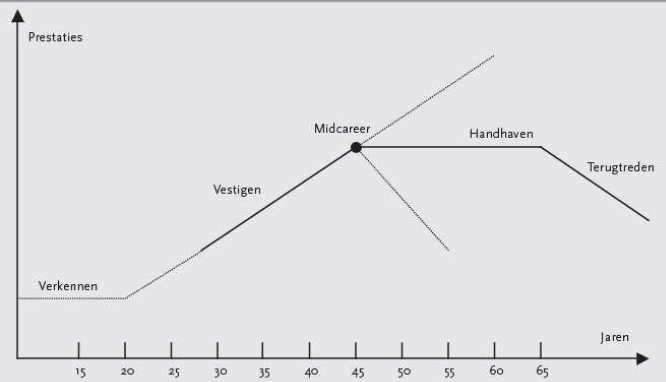
[illegible]

wf%PQXf% %↑ II%T↑IXI ↑UOT↑TKG↑↑UMD↑↑UBGG↵It↑Γ↑↑Å↑II↑IX% UBt↑ II👑

FIGUUR 8.1
INTERACTIE TUSSEN DIVERSE LEVENSGEBIEDEN



FIGUUR 8.2
FASEN IN LOOPBAAN



FIGUUR 8.6
SPECTRUM VAN ORGANISATIELE LOOPBAANONTWIKKELINGSINITIATIEVEN
(PAFFEN, 2007)

 $\{\uparrow\uparrow\text{IXXI}\Gamma\text{T}\frac{1}{2}\text{B}\text{G}\}$

I t ↑↑↑ I X X I g t % 6 U W t t X X e l l o W l n g t b d t t t o t g l o o b e X X t U W o t I X e l l o W l n g I t ↑ g t t t A d e I X o t
 ↑↑ I X X I U W I t t t P o l X X o t t o t I X e l l o W l n g 9 ↑ t o t t t t x I I ↑↑ I X X I g t % 6 t I I

- [illegible]

[IXXx UUIxIOT II

3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040 10

1 T ↑↑ G ↓ B ↑ G ↓ A ↑ E ↓ I X I X I X G
I X G I X I X B ↑ G ↓ A ↑ E ↓ I ↓ L I G T II ↑ L I Y ↑

[IXXx UUIxpt IIzIXot IIIXIzCA% IXx UUG UIIoIG GUYX ILGg IXIII Pz

3. $\text{LWXI} \uparrow \text{LFG} \uparrow \text{IXG} \uparrow \text{IX} \uparrow \text{от} \downarrow \text{LFG} \uparrow \text{от} \downarrow \text{II} \downarrow \text{Пот} \downarrow \text{LFG} \uparrow \text{г} \downarrow \text{от} \downarrow \text{Пот} \downarrow \text{IX} \downarrow \text{LFG} \uparrow \text{LFG}$
 4. $5\text{т} \downarrow \text{ix} \downarrow \text{IIX} \downarrow \text{LFG} \uparrow \uparrow \downarrow \text{от} \downarrow \text{II} \downarrow \text{XX} \downarrow \text{от} \downarrow \text{LFG} \uparrow \downarrow \text{IIX} \uparrow \downarrow \text{II} \downarrow \text{г} \downarrow \text{ч} \downarrow \downarrow \text{от} \downarrow \uparrow \downarrow \text{от} \downarrow \uparrow \downarrow \text{LFG}$
 5. $9\text{т} \downarrow \text{IIX} \downarrow \text{LFG} \uparrow \text{LFG} \uparrow \text{IIX} \uparrow \text{г} \downarrow \uparrow \downarrow \text{LFG} \uparrow \downarrow \text{LFG} \uparrow \downarrow \text{II} \downarrow \uparrow \downarrow \text{т} \downarrow \text{П} \downarrow \downarrow \text{LFG} \uparrow \downarrow \text{LFG} \uparrow \downarrow \text{LFG} \uparrow \downarrow \text{LFG}$

$$^1 \text{ IXX} \uparrow \text{TT} \downarrow \text{eT} \uparrow \text{II} \uparrow \text{III} \downarrow \text{IX} \downarrow \text{T} \downarrow \text{eT} \uparrow \text{II} \uparrow \text{III} \downarrow \text{eXX} \downarrow \text{X} \downarrow \text{II} \uparrow \text{III} \downarrow \text{X} \downarrow \text{bT} \uparrow \text{II} \downarrow$$

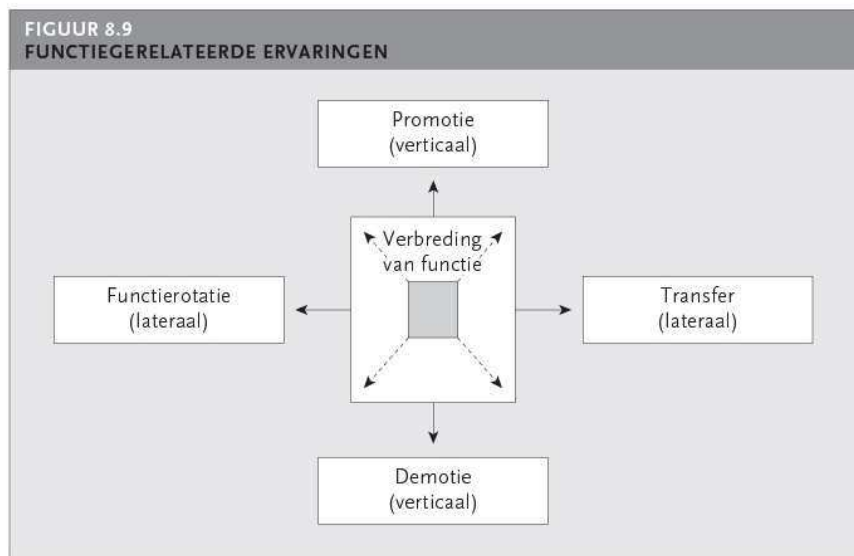
- [illegible]

1. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

h. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

Uitwerking: b / 19D9W9[! 99w5 9 9w! ! wlb D9b

o. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.



C. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

m. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

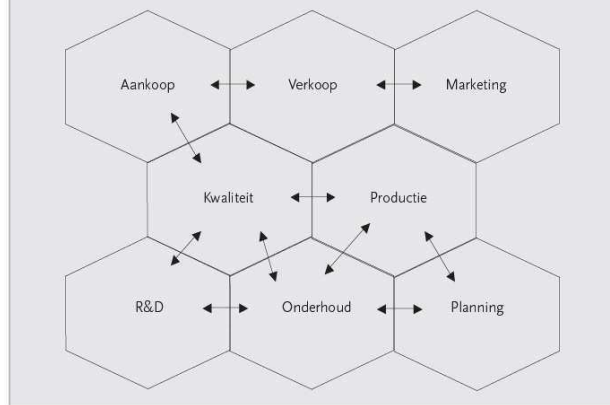
I. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

C. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

C. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

- i. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.
- g. Het is belangrijk om te weten dat de functie van de medewerker niet alleen wordt bepaald door de functie van de medewerker, maar ook door de functie van de medewerker.

FIGUUR 8.10
VOORBEELD VAN EEN ROULATIESCHEMA


$$t \uparrow \text{IXI IXG}$$

I G ↑ A G I ↑ T ↑ G I Ц B I X X П O T D G I Ц D P Q D P Q T E 9 ↑ C T T П E I X T T ↑ ↑ Ц П Q I X X O T Q P Q G T П I T T ↑ ↑ Ц B I C

α↑↓β↑↓ I C↑↓G↑↓

 $\exists [\downarrow \uparrow \downarrow]_{\text{B}}^{\text{T}} \rightarrow \neg (\exists x [x = y])$

1 г. ИЦБ АПФЕТТТО ЗХОТ ПШТТ ПЦБТГ Г ОНН ПАВТ IX Г ОНН ПАВТ ТТ ЦЕТЕИХЛТ ООС, С
ОПНДТ ТТ ТТ ТТ ПТХ ШТТ ПШТТ ПЦБТЗХОТ Г ОНН ОПНДТ ТТ ЕПТ ДА ХІ ОНН ТТО Б ОНН ІХ
ТТ ПЦБТТ ІХЛТ

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99
 0000 01/02/03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99

5T IIXG

$\omega \uparrow X \uparrow T \uparrow P \uparrow h \rightarrow 1/2 \uparrow s \uparrow o \uparrow t \leftarrow \uparrow A \uparrow f \uparrow I \uparrow t \uparrow \uparrow \uparrow o \uparrow t \uparrow \uparrow L \uparrow i \uparrow x \uparrow t \uparrow U \uparrow e \uparrow M \uparrow o \uparrow t \uparrow D \uparrow e \uparrow n \uparrow L \uparrow i \uparrow d \uparrow D \uparrow e$

[illegible]

WT IIXG or T↑ A IF OL TT II LXF^L LD G↑ C↑ T↑ T II H↑ L N O F EL G↑ J ET IX K ID P T S↑ I X V L E T ↑ T ↑ I O H I X X
OT z↑ A H I t↑

$T \leq T_{\text{fix}}$

[illegible]

9bY9[9¹ h h w 99[5¹ w! D9b

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

Voorbeeldvraag kennis

Wat is de beste omschrijving van de "sollicitantenpopulatie"?

- A. De aangetrokken individuen die daadwerkelijk bij de organisatie gesolliciteerd hebben
- B. De doelgroep van potentiële sollicitanten waar de organisatie zich op richt
- C. De sollicitanten met gewenste eigenschappen die een jobaanbieding krijgen
- D. De geregistreerde werkzoekenden op de arbeidsmarkt

68

! IIXXoα

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

Voorbeeldvraag inzicht

Stel dat een conflictanteringstraining geëvalueerd wordt door in een rollenspel te testen hoe goed leidinggevenden een conflict tussen medewerkers kunnen oplossen. Van welk type evaluatiecriteria in de taxonomie van Kirkpatrick is dit een voorbeeld?

- A. Reacties
- B. Leren
- C. Gedrag
- D. Resultaten

69

! IIXXoα

I T↑LIX↑↑↑↑ II

- 1000 Cijfers t W I h h C { a - Y を

Een evolutiebioloog aan de Purdue-universiteit, William Muir genaamd, bestudeerde kippen. Hij was geïnteresseerd in productiviteit, iets waar we allemaal mee te maken hebben, maar het is makkelijk te meten bij kippen want je hoeft alleen de eieren te tellen. (Gelach) Hij wilde weten hoe hij zijn kippen productiever kon maken, dus hij bedacht een prachtig experiment. Kippen leven in groepen, dus hij koos eerst een gemiddelde groep kippen en liet die zes generaties lang met rust. Maar toen maakte hij een tweede groep van de kippen die individueel het productiefst waren - je zou ze superkippen kunnen noemen - en hij zette ze samen in een supergroep en van elke generatie selecteerde hij alleen de productiefste om mee te fokken.

0:56 Zes generaties gingen voorbij en wat ontdekte hij? Met eerste groep, de gemiddelde groep, ging het prima. Ze waren allemaal mollig met gezonde veren en de eierproductie was enorm gestegen. En de tweede groep? Op drie na waren ze allemaal dood. Ze hadden de rest doodgepikt. (Gelach) De kippen die individueel productief waren hadden dat succes alleen bereikt door het onderdrukken van de productiviteit van de rest.

1:29 Ik ben de wereld rondgegaan om dit verhaal te vertellen bij allerlei soorten organisaties en bedrijven, en mensen zien bijna onmiddellijk in hoe relevant het is en vertellen me: "Die supergroep, dat is mijn bedrijf." (Gelach) Of: "Dat is mijn land." Of: "Dat is mijn leven."

1:51 Mijn hele leven is mij verteld dat je moet strijden om succesvol te zijn: toegelaten worden tot de juiste school, de juiste baan krijgen, aan de top komen, en ik heb het nooit erg inspirerend gevonden. Ik heb bedrijven gestart en geleid omdat ik geniet van innovatie, omdat samenwerken met briljante, creatieve mensen een beloning op zich is. En ik heb me nooit erg gemotiveerd gevoeld door pikordes of superkippen of supersterren. Maar de afgelopen 50 jaar hebben we de meeste organisaties en sommige samenlevingen geleid volgens het superkippenmodel. We dachten dat je succes bereikt door de supersterren te kiezen, de slimste mannen, of af en toe vrouwen, die we hebben, en hun alle middelen en macht te geven. Het resultaat is precies hetzelfde als in William Muir's experiment: agressie, disfunctie en verspilling. Als de productiefsten alleen succesvol kunnen zijn als ze de productiviteit van de rest onderdrukken, dan moeten we nodig op zoek naar een betere manier om te werken en een rijkere manier om te leven. (Applaus)

3:09 Waarom zijn sommige groepen duidelijk succesvoller en productiever dan andere? Dat is de vraag waar een team bij MIT onderzoek naar is gaan doen. Zij lieten honderden vrijwilligers komen, verdeelden ze in groepen en lieten ze moeilijke problemen oplossen. En wat gebeurde was precies wat je zou verwachten, dat sommige groepen veel succesvoller waren dan andere, maar wat echt interessant was, was dat de groepen die goed presteerden niet de groepen waren met een of twee mensen met een spectaculair hoog IQ. Het waren ook niet de groepen met het hoogste totale IQ. De echt succesvolle teams hadden drie eigenschappen. Ten eerste was er een hoge mate van sociale gevoeligheid tegenover elkaar. Dit wordt gemeten met een test waarin je emoties afleest aan ogen. Die wordt algemeen beschouwd als een test voor empathie, en de groepen met hoge scores presteerden beter. Ten tweede gaven de succesvolle groepen elkaar ongeveer evenveel tijd, zodat geen een stem overheerste, maar er ook geen meelifters waren. Ten derde zaten er in de succesvolle groepen meer vrouwen. (Applaus) Was dit omdat vrouwen meestal hoger scoren bij de empathietest zodat de empathie-quotient dubbel telt? Of was het omdat ze een diverser perspectief boden? Dat weten we niet, maar het treffende aan dit experiment is dat het aantoonde wat we weten, namelijk dat sommige groepen het beter doen dan andere, maar wat essentieel is, is de sociale verbondenheid met elkaar.

4:55 Hoe gaat dit in de praktijk? Het betekent dat het echt telt wat tussen mensen gebeurt, want in groepen die afgestemd zijn en gevoelig ten opzichte van elkaar kunnen ideeën vloeien en groeien. Mensen komen niet vast te zitten. Ze verspillen geen energie aan doodlopende wegen.

5:13 Een voorbeeld: Aup is een van de meest succesvolle engineeringbedrijven en kreeg de opdracht de manege te bouwen voor de Olympische Spelen in Beijing. Dit gebouw moest ruimte hebben voor

twee¹ nhalftduizend zeer gespannen raspaarden met een lange vlucht achter de rug, met een flinke jetlag, niet op hun best. Het probleem van de ingenieur: met hoeveel ontlasting moest hij rekening houden? Dit leren ze je niet bij je ingenieursopleiding (Gelach) en het is erg vervelend als je het verkeerd inschat. Hij had maanden bezig kunnen zijn, met dierenartsen praten, onderzoek doen, de spreadsheet bijwerken. Maar hij vroeg om hulp en hij vond iemand die de Jockey Club in New York had ontworpen. Het probleem was binnen een dag opgelost. A rup gelooft dat de cultuur van behulpzaamheid essentieel is voor hun succes.

6:14 Behulpzaamheid klinkt nogal slap, maar het is cruciaal voor succesvolle teams, en het doet het stelselmatig beter dan individuele intelligentie. Behulpzaamheid betekent dat ik niet alles hoeft te weten. Ik hoef alleen maar te werken met mensen die goed hulp kunnen krijgen en geven. Bij SAP gaan ze ervan uit dat elke vraag beantwoord kan worden in 17 minuten. Maar er is geen enkel hightech bedrijf waar ik mee heb gewerkt dat dit ziet als een technisch probleem, want wat behulpzaamheid drijft is dat mensen elkaar leren kennen. Dat lijkt voor de hand te liggen, en we denken dat het vanzelf gebeurt, maar dat is niet zo. Toen ik mijn eerste softwarebedrijf runde besepte ik dat we vast kwamen te zitten. Er was veel frictie, maar verder was er weinig. Geleidelijk aan besepte ik dat de briljante, creatieve mensen die ik had aangenomen, elkaar niet kenden. Ze waren zo gericht op hun eigen individuele werk dat ze niet eens wisten wie er naast hen zat, en pas toen ik erop stond dat we stopten met werken en tijd investeerden in elkaar leren kennen, kregen we echt vaart.

7:35 Dat was 20 jaar geleden, en nu kom ik bij bedrijven waar je geen koffie mag drinken achter je bureau, omdat ze willen dat mensen tijd doorbrengen bij de koffiemachine en met elkaar praten. De Zweden hebben hier zelfs een speciale term voor. Zij noemen het fika, wat meer is dan een koffiepauze. Het is 'gezamenlijk op krachten komen'. Bij Idexx, een bedrijf in Maine, hebben ze moestuintjes op het terrein zodat mensen uit verschillende delen van het bedrijf samen kunnen werken en zo de hele bedrijf leren kennen. Zijn ze allemaal gek geworden? Integendeel: ze zijn erachter gekomen dat in moeilijke tijden ´ en die komen er altijd als je baanbrekend werk doet dat er echt toe doet ´ mensen sociale steun nodig hebben, en ze moeten weten wie ze om hulp kunnen vragen. Idee¹ n komen niet van bedrijven; alleen van mensen. En wat mensen motiveert zijn de banden, de loyaliteit en het vertrouwen die ze onderling ontwikkelen. Het gaat om de mortel, niet alleen om de bakstenen.

8:45 Als je dit allemaal bij elkaar optelt krijg je iets dat sociaal kapitaal heet. Sociaal kapitaal is de onderlinge afhankelijkheid die vertrouwen opbouwt. De term komt van sociologen die gemeenschappen bestudeerden die bijzonder veerkrachtig bleken in tijden van stress. Sociaal kapitaal geeft bedrijven vaart en sociaal kapitaal maakt bedrijven robuust. Wat betekent dit in praktische termen? Het betekent dat tijd alles is, want sociaal kapitaal levert interest op met de tijd. Teams die langer samenwerken worden steeds beter, want het kost tijd om het vertrouwen te ontwikkelen dat je nodig hebt voor echte openheid. En tijd schept meer waarde. Toen Alex Pentland aan een bedrijf voorstelde om de koffiepauzes te synchroniseren zodat mensen tijd zouden hebben om met elkaar te praten, steeg de winst met 15 miljoen dollar, en werknemerstevredenheid met 10 procent. Geen slechte opbrengst van sociaal kapitaal, dat interest oplevert zelfs als je het uitgeeft. Dit draait niet om gezelligheid en het is geen vrijbrief voor lui lakken, omdat mensen die zo werken vaak prikkelbaar zijn, ongeduldig, vastberaden om voor zichzelf te denken want dat is hun bijdrage. Er is veel conflict omdat openheid veilig is. En zo veranderen goede ideeën in geweldige ideeën, want geen enkel idee komt volledig gevormd de wereld in. Ze beginnen een beetje zoals een kind geboren wordt, wat knoeierig en verward, maar vol mogelijkheden. En alleen door gulle bijdragen, vertrouwen en uitdaging kunnen ze zich volledig ontplooiën. En dat is wat sociaal kapitaal bevordert.

11:00 We zijn het niet gewend om op deze manier over talent en creativiteit te praten. We zijn gewend om over sterren te praten. Dus ik begon me af te vragen, als we zo gaan werken komen er dan geen sterren meer? Ik ging kijken bij de audities van de Royal Academy of Dramatic Art in Londen. Wat ik daar zag vond ik echt verrassend, want de docenten waren niet op zoek naar individuele uitblinkers. Ze keken naar wat er gebeurde tussen de studenten onderling, want dat is waar het drama plaatsvindt. En als ik producenten van succesvolle albums sprak, zeiden ze: "We hebben een heleboel supersterren in de muziek. Ze houden het alleen niet lang uit. Het zijn de uitstekende samenwerkers die een lange carrière genieten, want door het beste in anderen naar boven te brengen hebben ze het beste gevonden in zichzelf." En ik bezocht bedrijven die beroemd zijn om hun vindingrijkheid en creativiteit, en ik zag er niet eens supersterren, want iedereen daar was echt belangrijk. En als ik terugkeek op mijn eigen carrière en de

uitzonderlijke mensen waarmee ik heb mogen werken, realiseerde ik me hoeveel meer we elkaar zouden kunnen geven als we stopten met proberen om superkippen te zijn. (Gelach) (Applaus) Zodra je inziet hoe sociaal werk eigenlijk is, moeten er veel dingen veranderen. Management door middel van een talentenjacht heeft werknemers stelselmatig tegen elkaar opgezet. Nu moet rivaliteit worden vervangen door sociaal kapitaal. Al decennia proberen we mensen te motiveren met geld, ook al laat enorm veel onderzoek zien dat geld sociale verbondenheid aantast. Nu moeten we mensen elkaar laten motiveren. Jarenlang hebben we gedacht dat leiders heroïsche solisten zijn die helemaal alleen verantwoordelijk waren voor het oplossen van complexe problemen. Nu moeten we leiderschap opnieuw definiëren als een activiteit die omstandigheden schept waarin we samen ons dapperste denkwerk kunnen leveren.

13:34 We weten dat dit werkt. Toen we door het Montrealprotocol het gebruik van cfk's moesten afbouwen, de chloorfluorkoolwaterstoffen betrokken bij het gat in de ozonlaag, waren de risico's onmetelijk. Cfk's waren overal, en niemand wist of er een vervanging zou komen. Maar één team dat de uitdaging aannam omarmde drie hoofdprincipes. Ten eerste zei Frank Maslen, het hoofd engineering: er zullen geen sterren zijn in dit team. We hebben iedereen nodig. Iedereen heeft een waardevol perspectief. Ten tweede werken we slechts met één maatstaf: de best mogelijke. En ten derde zei hij tegen zijn baas, Geoff Tudhope, dat hij zich erbuiten moest houden, want hij wist hoe destructief macht kon zijn. Dit betekende niet dat Tudhope niets deed. Hij steunde hen waar nodig, en hij luisterde om te controleren dat ze hun principes in ere hielden. En het werkte: van alle bedrijven die dit moeilijke probleem aanpakten vond deze groep als eerste een oplossing. Nog steeds is het Montrealprotocol de succesvolste internationale milieu-overeenkomst die ooit is ingevoerd.

15:00 Toen stond er veel op het spel, en ook nu staat er veel op het spel en we zullen onze problemen niet oplossen door ze over te laten aan een paar supermannen of supervrouwen. Nu hebben we iedereen nodig, want pas als we accepteren dat iedereen waardevol is zullen we de energie bevrijden en de verbeelding en de impuls die we nodig hebben voor een onmetelijk goed resultaat.

15:34 Dankjewel.

15:36 (Applaus)