



# Arbeids- en organisatiepsychologie – een inleiding

## LEERDOELEN

**Nadat je dit hoofdstuk hebt gelezen, kun je:**

- 1 vijf aandachtsgebieden van theoretische psychologie beschrijven;
- 2 de relatie tussen theoretische psychologie en arbeidspsychologie leggen;
- 3 de kenmerken van de volgende vijf tradities in de psychologie kort beschrijven:
  - psychoanalyse
  - persoonlijkheidsleer
  - behaviorisme
  - fenomenologie
  - sociaal-cognitieve psychologie
- 4 beschrijven wat elke traditie bijdraagt aan arbeidspsychologie;
- 5 de binnen de arbeidspsychologie behandelde vraagstukken aangeven;
- 6 de veranderingen op de werkvloer beschrijven die de arbeidspsychologie beïnvloeden;
- 7 weten welke drie aspecten een grote rol spelen bij management van diversiteit en uitleggen wat dit begrip inhoudt;
- 8 bekend zijn met het begrip 'werk-thuisinterferentie'.

## Openingscase

## Nederland en de werkzame bevolking

De hoge werkloosheid in 2013 baart de politiek van Nederland zorgen. De werkloosheid wordt gezien als het sociale probleem van deze tijd. Gaat er een generatie verloren en komt de oudere (55+) werkloze ooit nog aan een baan? Enerzijds valt werkloosheid toe te schrijven aan politieke beslissingen, een economische crisis en andere maatschappelijke ontwikkelingen, schrijft Van Roessel in *De Groene Amsterdammer*. Anderzijds wordt gesteld dat in een meritocratische samenleving als de onze, werkloosheid je eigen schuld is. Dat leidt veelal tot gevoelens van mislukking en verlies van zelfrespect. Volgens het CBS (2013) zitten ongeveer 700.000 mensen thuis zonder baan. Dat is bijna 10 procent van de beroepsbevolking. Van de pasafgestudeerden is dat zelfs 17 procent!

Het SCP (2010) stelt dat werklozen een stuk minder tevreden zijn over het leven dan werkenden. Niet-werkenden ervaren meer gezondheidsproblemen en voelen zich meer sociaal uitgesloten dan werkenden.

In historisch perspectief is de huidige werkloosheid het best te vergelijken met die van de jaren tachtig. Niemand verwachtte destijds dat de werkgelegenheid vanzelf zou herstellen als de economie aantrok. Hoe dat nu gaat, is lastig te voorspellen. Er zijn wel wat trends te signaleren. Zo zal volgens het CBS (2010) de vergrijzing in 2020 een tekort tot 300.000 werknemers veroorzaken. De beroepsbevolking, mensen tussen 15 en 64 jaar, zal harder dalen, en niet alleen als gevolg van het vergrijzingseffect, maar ook doordat de immigratie verder wordt beperkt. De werkende beroepsbevolking zal bovendien gemiddeld steeds minder uren gaan werken en er zijn steeds minder mensen die kunnen werken. Daarnaast omarmen steeds meer werkgevers Het Nieuwe Werken (HNW), wat vroeger telewerken en thuiswerken werd genoemd. HNW betekent niet zozeer plaats- en tijdonafhankelijk werken, maar veel meer mogelijkheden om werk flexibel te kunnen inpassen in het dagelijks leven. Dit zorgt voor een toenemende interactie in de werk-privébalans (thuis-werkinterferentie).

Een laatste trend op de krappe dynamische arbeidsmarkt is internationalisering. De **diversiteit** zal de komende jaren doorzetten. **Diversiteitsmanagement** moet erkennen dat er meer talen, meer etniciteiten en grotere culturele verschillen, en daarmee ook meer talent, aanwezig zijn! Genderdiversiteit en het werkzaam maken van arbeidsongeschikten zullen belangrijke thema's zijn, doordat steeds meer mensen tot 67 jaar, of zelfs langer, moeten werken. Werkende allochtone vrouwen hebben vaker een voltijdbaan dan autochtone vrouwen (CBS 2012), hoewel zij veel moeilijker aan een baan komen. Gekeken naar leeftijd, hebben jonge vrouwen veel vaker een voltijdbaan (meer dan 35 uur per

week). Kijk je naar autochtone vrouwen al dan niet in combinatie met kinderen, dan heeft 46 procent van de vrouwen zonder kinderen een voltijdbaan. De deeltijdbaan (tussen 12 en 24 uur) is vooral in trek bij autochtone vrouwen met kinderen. Ruim 30 procent van de werkzame vrouwen tussen 25 en 65 jaar kiest hiervoor. Volgens het Instituut voor Multiculturele Vraagstukken kunnen veel allochtone vrouwen zich geen deeltijdbaan permitteren. Internationaal gezien neemt de vrouwelijke arbeidsmarktparticipatie niet verder toe (IMF, 2013). In Nederland bedraagt die participatie ongeveer 50 procent.

Volgens een themarapport van het CBS (2013) is de beroepsloopbaan van mannen en vrouwen veranderd met opeenvolgende generaties. Zo blijven mannen korter bij dezelfde werkgever en zijn ze minder uren per week gaan werken. Mannen uit de jongste generaties werken vaker als zelfstandige zonder personeel (zzp). Ook heeft er bij mannen een verschuiving plaatsgevonden van technische naar economisch-administratieve beroepen. Bij de vrouwen zijn de jongere generaties steeds meer gaan participeren op de arbeidsmarkt. Ze onderbreken minder vaak de beroepsloopbaan bij de geboorte van kinderen, zodat ze nu langer bij dezelfde werkgever werken dan vroeger.

Er zijn nogal wat motivaties te onderscheiden waarom mensen een zeker aantal uren werken, welke betekenis dit werk voor hen heeft en hoe ze gedurende hun leven dit werk invullen. De theorieën die in *Psychologie van arbeid en organisatie* aan de orde komen helpen je deze motivaties te begrijpen en mensen in hun werkzame leven te sturen en begeleiden.

## Bronnen:

CBS (2013) *Sociaaleconomische trends; Veranderende*

*beroepsloopbanen van mannen en vrouwen*. Oktober 2013, 03.

Bezocht op: [www.cbs.nl/NR/rdonlyres/E80F22B6-EDA2-4361-99F2-A0FD9AE9E78E/0/20131003v4art.pdf](http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/E80F22B6-EDA2-4361-99F2-A0FD9AE9E78E/0/20131003v4art.pdf), juni 2013.

Roessel, A. van (2013) 'Geen simpele oplossingen.' *De Groene Amsterdammer* 137(37), 20–21.

SCP (2010) *Een baanloos bestaan; De betekenis van werk voor werklozen, arbeidsongeschikten en werkenden*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Intelligence Group (IG) (z.d.) *De Nederlandse arbeidsmarkt 2011–2015; Paradoxe ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt*.

Bezocht op: [www.yer.nl/media/68817/yer-a5-de-nederlandse-arbeidsmarkt-2011-2015.pdf](http://www.yer.nl/media/68817/yer-a5-de-nederlandse-arbeidsmarkt-2011-2015.pdf), juni 2013.

## Inleiding

‘Wat zijn goede leiders?’ of ‘Hoe werkt besluitvorming in groepen?’ zijn beide voorbeelden van specifieke vragen binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. Dit soort vragen zal in dit boek beantwoord worden, maar eerst is het van belang dat duidelijk wordt wat arbeids- en organisatiepsychologie is.

In dit inleidende hoofdstuk geven we informatie over de aard en context van arbeids- en organisatiepsychologie. We beginnen met een korte beschrijving van de psychologische discipline als geheel. Daarna worden de verbanden beschreven tussen wat we theoretische en toegepaste psychologie noemen (arbeids- en organisatiepsychologie valt onder de noemer van toegepaste psychologie). Vervolgens bekijken we wat de vijf tradities in de theoretische psychologie over het individu te zeggen hebben. Deze vijf tradities zijn de psychoanalyse, de persoonlijkheidsleer, de fenomenologie, het behaviorisme en de sociaal-cognitieve psychologie. Al deze tradities hebben de arbeids- en organisatiepsychologie beïnvloed. Daarna leggen we uit wat arbeids- en organisatiepsychologie is en hoe het vakgebied is ontstaan. We behandelen de verschillende benamingen voor arbeids- en organisatiepsychologie, de belangrijkste aandachtspunten en wat arbeidspsychologen doen.

In het tweede deel van dit hoofdstuk onderzoeken we hoe de arbeidsomgeving aan het veranderen is. We noemen enkele vraagstukken die door deze veranderingen veel aandacht krijgen en beschrijven verschillende manieren waarop mensen in de arbeids- en organisatiepsychologie, en in gerelateerde disciplines, geprobeerd hebben om de impact van die veranderingen te onderzoeken en ze door te trekken naar hun eigen manier van werken. Zo onderzoeken we hoe we met behulp van psychologie problemen op het werk kunnen aanpakken, maar ook hoe arbeids- en organisatiepsychologie kan helpen om arbeidspotentieel los te maken, of om organisaties bij te staan wanneer ze voortbouwen op wat ze al goed doen. Tot slot kijken we naar wat arbeids- en organisatiepsychologie ons kan vertellen over diversiteit op de werkvloer en hoe je die diversiteit kunt managen (dit is een rode draad die je in de verschillende hoofdstukken van dit boek zult tegenkomen).

### 1.1 Theoretische psychologie en arbeidspsychologie

**Psychologie** is op verschillende manieren gedefinieerd. Een eenvoudige maar veelzeggende definitie is die van Miller (1966): ‘De wetenschap van het mentale leven.’ Het *mentale leven* verwijst hier naar drie aspecten: gedrag, gedachtes en emoties. De meeste psychologen zijn het er tegenwoordig over eens dat psychologie deze drie aspecten omvat.

Het idee dat psychologie een wetenschap is, is misschien wat controversiëler. Wetenschap omvat het systematisch verzamelen van gegevens in gecontroleerde omstandigheden, zodat theorie en praktijk op verifieerbare zaken kunnen worden gebaseerd, en niet op de intuïtie van de psycholoog. Het doel is het beschrijven, verklaren en voorspellen van gedrag, gedachtes en emoties. Niet iedereen is het erover eens dat je gedrag, gedachtes en emoties op wetenschappelijke wijze moet bestuderen. Sommigen stellen dat menselijk gedrag te gecompliceerd is en sowieso verandert als mensen geobserveerd of onderzocht worden. De wetenschappelijke benadering heeft echter grote invloed op de meeste psychologieopleidingen en -trainingen en komt misschien het duidelijkst naar voren in de nadruk die veel universitaire psychologieopleidingen leggen op onderzoekszopzet en statistische analyse.

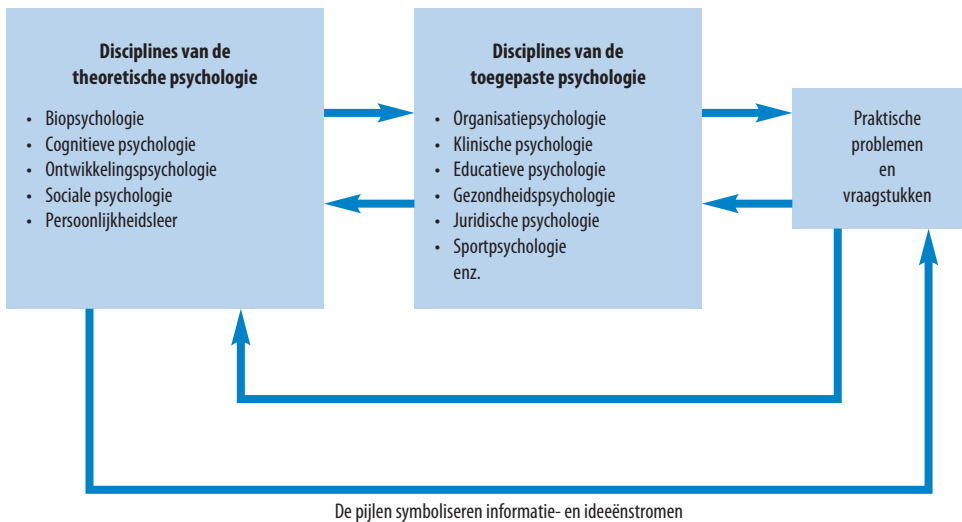
De psychologie kan in diverse disciplines worden onderverdeeld, elk met een geheel eigen focus. Gezamenlijk kunnen deze disciplines onder de noemer van de *theoretische psychologie* worden geschaard. De meest behulpzame onderverdeling is wellicht de volgende:

- **Biopsychologie** heeft te maken met de relatie tussen lichaam en geest. Biopsychologen onderzoeken onder andere de bij bepaalde gedragingen, gedachtes en emoties horende activiteiten in de hersenen. Ook zijn ze geïnteresseerd in de lichamelijke veranderingen die zich voordoen bij (bijvoorbeeld) stress op het werk.
- **Cognitieve psychologie** is gericht op ons cognitieve functioneren, onze gedachteprocessen. Deze omvat onder andere hoe goed we in bepaalde omstandigheden informatie onthouden, hoe we informatie afwegen om tot een besluit te komen of hoe snel we in psychometrisch onderzoek vragen verwerken.
- **Ontwikkelingspsychologie** handelt over de manieren waarop mensen in psychologisch opzicht groeien en veranderen. Deze discipline omvat zaken als hoe en wanneer kinderen bepaalde concepten beginnen te begrijpen en hoe ze hun moedertaal leren. De ontwikkelingspsychologie begint tegenwoordig meer aandacht te besteden aan verandering en groei bij volwassenen.
- **Sociale psychologie** stelt zich de vraag hoe onze gedragingen, gedachtes en emoties invloed uitoefenen op en beïnvloed worden door andere mensen. Aandachtspunten zijn de wijze waarop groepen beslissingen nemen en de mate waarin iemands mening over bepaalde groepen mensen zijn gedrag ten opzichte van die mensen bepaalt.
- **Persoonlijksleer** handelt over de neiging van mensen om zich op een kenmerkende manier te gedragen. Deze discipline onderzoekt hoe mensen psychologisch van elkaar verschillen en hoe je deze verschillen kunt meten. Steeds meer bestaat het besef dat iemands gedragingen, gedachtes en emoties worden beïnvloed door situaties én persoonlijkheid.

*Arbeids- en organisatiepsychologie* is toepassingsgericht (zie figuur 1.1) en is op zichzelf geen deeldiscipline van de theoretische psychologie zoals hierboven beschreven. Ze is onderdeel van de toegepaste psychologie. Zoals je door dit hele boek heen zult zien, gebruiken arbeidspsychologen concepten, theorieën en methodes uit de deeldisciplines van de theoretische psychologie. Deze disciplines sluiten elkaar niet uit; het is vaak zelfs noodzakelijk om mensen in hun werkomgeving vanuit verschillende perspectieven te bestuderen, om het probleem ten volle te begrijpen. Deze aanpak wordt ook veel gebruikt door psychologen die op andere toegepaste gebieden actief zijn, zoals educatie en gezondheidszorg.

Bepaalde disciplines van de toegepaste psychologie gebruiken ideeën en informatie uit de theoretische psychologie (zie figuur 1.1). Ze levert dan een directe bijdrage aan een probleem uit de praktijk. Omgekeerd kunnen disciplines ideeën bijdragen aan de ontwikkeling van de theoretische psychologie (een probleem uit de praktijk zet die ontwikkeling in gang). Het komt vaker voor dat de toegepaste psychologie theorieën en technieken aandraagt die direct toepasbaar zijn op praktische problemen en levensechte situaties. We kunnen stellen dat toegepaste psychologen meer geïnteresseerd zijn in het oplossen van praktische vraagstukken dan in de theoretische psychologie. Het gevaar bestaat dat daardoor diverse onderdelen van de toegepaste psychologie achterblijven bij ontwikkelingen in de theoretische psychologie. Het kan ook gebeuren dat theoretisch ingestelde psychologen onvoldoende rekening houden met de toegepaste psychologie of de problematiek uit de praktijk. De ontwikkeling van psychologie als onderzoeksterrein met praktisch nut is dan ook afhankelijk van de in figuur 1.1 getoonde informatiestromen.

Een ander onderscheid tussen toegepaste en theoretische psychologie komt in Nederland tot uitdrukking in het feit dat toegepaste psychologie voornamelijk op hbo-niveau aan bod komt en theoretische psychologie meer op wo-niveau.



**Figuur 1.1** De relatie tussen verschillende onderdelen van de psychologie

### Samengevat

Alle vijf disciplines van de theoretische psychologie dragen ideeën en technieken bij aan de arbeids- en organisatiepsychologie.

Als we de studieboeken bekijken, lijkt het alsof arbeids- en organisatiepsychologie slechts een klein deel is van de theoretische psychologie. Raley *et al.* (2003) analyseerden niet minder dan zestig psychologiestudieboeken. Ze ontdekten dat slechts de helft daarvan materiaal bevatte dat je onder de noemer van arbeids- en organisatiepsychologie kon scharen – en zelfs dan ging het om gemiddeld vijf bladzijden van de zeshonderd! Dit is opvallend, gezien de relatief grote populariteit van arbeids- en organisatiepsychologie onder studenten.

Toch kunnen we stellen dat arbeids- en organisatiepsychologie, als onderdeel van de toegepaste psychologie, haar eigen theorieën en methodieken heeft. In de volgende hoofdstukken zullen we dit aantonen. Sommige theorieën en methodieken zijn sterk gebaseerd op de theoretische psychologie, andere minder.

Ondanks de genoemde wetenschappelijke benadering van de psychologie, zou het onjuist zijn om te beweren dat het een samenhangende wetenschappelijke discipline betreft, met algemeen geaccepteerde principes. De basis van het vakgebied wordt gevormd door enkele, soms conflicterende opvattingen over de mens. Deze komen met name naar voren in de persoonlijkheidsleer – weinig verrassend, aangezien vooral deze discipline gericht is op de essentie van de menselijke individualiteit. Omdat de focus van dit boek ligt bij arbeids- en organisatiepsychologie zullen deze conflicterende opvattingen hier niet worden behandeld. Informatie erover is wel te vinden op de bijbehorende website, [www.pearsonextra.nl](http://www.pearsonextra.nl). Daar wordt ook meer uitleg gegeven over de vijf tradities in de psychologie (psychoanalyse (Freud), persoonlijkheidsleer, fenomenologie (Rogers), behaviorisme (Skinner) en de sociaal-cognitieve theorie), die we hieronder kort bespreken.

### Samengevat

Psychologie is een wetenschappelijke discipline die gekenmerkt wordt door verschillende opvattingen over wat een mens tot een mens maakt. Deze opvattingen zijn soms met elkaar in tegenspraak. Echter, bij het aansturen van mensen in hun werkomgeving kan het bundelen van verschillende tradities de kennis over een probleem helpen verdiepen en verbreden.



## 1.2 Vijf tradities in de psychologie

### 1.2.1 Psychoanalyse

Deze traditie, ook wel *psychodynamiek* genoemd, is ontwikkeld door Sigmund Freud (1856-1939) en later uitgebreid door Jung (1875-1961). Zij ontwikkelden een geheel nieuwe benadering van de menselijke aard, die veel invloed heeft gehad op literatuur, kunst en de theoretische en toegepaste sociale wetenschappen. De psychoanalyse stelt dat ons psychologisch functioneren bepaald wordt door instinctieve drijfveren. Veel van deze drijfveren bevinden zich in ons onderbewuste. De **psychoanalytische traditie** legt dan ook de nadruk op onbewuste psychologische conflicten die de persoonlijke effectiviteit op het werk kunnen verminderen. Deze traditie zoekt de verklaring vaak in vroege kindervaringen.

Binnen de psychologie als geheel daalde de psychoanalytische school rond de jaren vijftig van de vorige eeuw in aanzien. Critici stelden dat de theorieën te sterk op interpretatie waren gericht en in feite niet konden worden bewezen of weerlegd. Toch is de psychoanalyse verre van dood. Freudiaanse termen en concepten (zoals **freudiaanse versprekingen**) zijn onderdeel van ons normale spraakgebruik geworden.

### 1.2.2 Persoonlijheidsleer

De **persoonlijheidsleer** richt zich op het meten van iemands persoonlijkheidskenmerken. Deze kenmerken, zoals intellectueel functioneren, zouden over het algemeen redelijk stabiel zijn (McCrae en Costa, 1990). In het verleden ontwikkelden filosofen bepaalde typen, of 'hokjes', waarin ze persoonlijkheden classificeerden. Tegenwoordig plaatsen persoonlijkheidstheoretici mensen, in plaats van in hokjes, op een schaal of een reeks van schalen. Psychologen zoals Eysenck (1967) en Cattell (1965) verrichtten pionierswerk door specifieke persoonlijkheidskenmerken te beschrijven, na zorgvuldig experimenteel en statistisch onderzoek. Na hen volgden vele anderen met ieder hun eigen beschrijvingen. Uiteindelijk kwam men tot vijf fundamentele dimensies die de persoonlijkheid van iemand beschrijven, de zogenaamde Big Five. Opvallend genoeg is er meer overeenstemming over het *aantal* dimensies dan over de *inhoud* ervan. De dimensies zijn:

- 1 *Extraversie*, bijvoorbeeld de sociale omgang en de mate van assertiviteit.
- 2 *Neuroticisme*, bijvoorbeeld de hoeveelheid gevoelde spanning en de mate van (on)zekerheid.
- 3 *Altruïsme*, bijvoorbeeld de mate van menslievendheid, onbaatzuchtigheid of onzelfzuchtigheid.
- 4 *Consciëntieusheid*, bijvoorbeeld iemands doortastendheid en georganiseerdheid.
- 5 *Openheid voor nieuwe ervaringen*, bijvoorbeeld de mate van nieuwsgierigheid en esthetische waardering.

De meeste aanhangers van de persoonlijkheidsleer stellen dat kenmerken in ieder geval deels genetisch zijn bepaald, wat één reden is dat ze stabiel zijn. De theorie van de persoonlijkheidsleer is wel ontvankelijk voor cirkelredenering; hoe weten we of iemand hoog scoort op een bepaald persoonlijkheidskenmerk? Omdat die persoon zich op een bepaalde manier gedraagt. Waarom gedraagt die persoon zich zo? Omdat diegene hoog scoort op het betreffende persoonlijkheidskenmerk.

Desondanks heeft de persoonlijkheidsleer veel invloed gehad op de arbeids- en organisatiepsychologie. Dit geldt met name voor werving en selectie (zie hoofdstuk 3 en 4), waarbij men mensen aan passend werk moet koppelen. Salgado (2003) heeft bovendien aangetoond dat de scores van mensen op Big Five-persoonlijkheidstests verband houden met hun werkprestaties.

### 1.2.3 Fenomenologie

De **fenomenologische benadering van persoonlijkheid** is gericht op hoe mensen de wereld om hen heen ervaren. De focus ligt op ons vermogen om onze ervaringen te interpreteren (Spinelli, 1989). Fenomenologen, die zich baseren op psychologische én filosofische concepten, stellen dat onze ervaringen bestaan uit de interactie tussen het ‘ruwe materiaal’ (objecten) en onze mentale vermogens – als een muziekstuk dat bestaat uit een reeks geluiden die pas betekenis krijgen als we deze reeks interpreteren.

Dit idee vormt de basis van diverse zienswijzen die onder de noemer van de fenomenologie worden geschaard. Volgens enkele van deze zienswijzen streeft het individu naar persoonlijke groei of *zelfrealisatie*: naar het vervullen van zijn potentieel. Deze optimistische variant van de fenomenologie wordt ook wel **humanisme** genoemd.

In de arbeids- en organisatiepsychologie vind je vooral het idee terug dat iemands *interpretaties* van gebeurtenissen belangrijk zijn. Zo zijn er talloze vragenlijsten over de ervaringen van werknemers ontwikkeld (zie Cook *et al.*, 1981). Deze worden echter wel gezien als benaderingen van een objectieve realiteit en niet als het product van individuele interpretatie – iets wat het humanistische concept dus tegenspreekt.

Daarnaast komt de traditie terug in enkele theorieën over motivatie en het ontwerp van werktaken (zie hoofdstuk 7). Het idee dat mensen zich op het werk willen uiten en ontwikkelen is populair, maar zeker niet universeel geaccepteerd. De fenomenologie heeft ook een bijdrage geleverd aan loopbaanontwikkeling (zie hoofdstuk 12). Veel adviseurs putten uit humanistische ideeën als ze cliënten proberen te helpen met loopbaanbeslissingen en andere werkgerelateerde problemen. Toch is de fenomenologie op dit moment geen dominante factor in de arbeidspsychologie, dit in tegenstelling tot de sociaal-cognitieve traditie (zie 1.2.5).

### 1.2.4 Behaviorisme

Het **behaviorisme** is uitsluitend gericht op observeerbaar gedrag en de condities (situaties) die bepaalde gedragingen ontlokken. Een persoon bestaat uit een verzameling gedragingen, niets meer en niets minder. Het is volgens het behaviorisme onnodig om onzichtbare concepten zoals persoonlijkheidskenmerken of verdedigingsmechanismen te gebruiken als we datgene waarin we geïnteresseerd zijn (gedrag) gewoon kunnen observeren. Een bekende aanhanger van dit standpunt was B.F. Skinner (1904-1990). Hij gebruikte het begrip **bekrachtiging** om te verwijzen naar een gunstige uitkomst van gedrag. Een dergelijke uitkomst bekrachtigt dat gedrag: de uitkomst vergroot de kans dat we dat gedrag in eenzelfde situatie opnieuw vertonen. **Bestrafing** vindt plaats als gedrag een ongunstige uitkomst heeft.

Een belangrijke ontwikkeling in het behaviorisme is *sociaal leren* (zie bijvoorbeeld Bandura, 1977b). Deze theorie verschilt in diverse opzichten van de traditionele leertheorie en vormt de basis van de sociaal-cognitieve traditie. Kort gezegd, benadrukken de aanhangers van deze theorie ons vermogen om te leren van door anderen ervaren bestraffingen en bekrachtigingen.

In de arbeids- en organisatiepsychologie gebruikt men veel concepten uit het behaviorisme en de sociale leertheorie. In trainingen (zie hoofdstuk 8) kun je bijvoorbeeld beloningen gebruiken voor gewenst gedrag van cursisten. Sommige bedrijven werken voor hun loopbaanontwikkelingstrajecten veel met *mentoring* (zie hoofdstuk 12), deels gebaseerd op het idee dat de minder ervaren werknemer wenselijk gedrag van de mentor overneemt. Ook sommige motivatietheorieën (zie hoofdstuk 7) zijn gebaseerd op de sociale leertheorie. Sociaal leren is later opgenomen in de sociaal-cognitieve theorie.

### 1.2.5 De sociaal-cognitieve theorie

Sinds halverwege de jaren zeventig is de psychologie steeds sterker beïnvloed geraakt door een combinatie van ideeën uit de sociale psychologie en de cognitieve psychologie, het behaviorisme en (in mindere mate) de fenomenologie. De **sociaal-cognitieve theorie** is gericht op hoe onze gedachteprocessen worden gebruikt om sociale interactie en andere sociaal-psychologische fenomenen (zoals het zelf) te interpreteren. Ook wordt verondersteld dat onze gedachteprocessen een weerspiegeling zijn van de wereld om ons heen én van formele logica. Zoals gezegd, is sociaal leren een belangrijke pijler van de sociaal-cognitieve traditie. Aanhangers van sociale cognitie zien de mens als iemand die gemotiveerd is om zichzelf en zijn sociale omgeving te begrijpen, met als doel een bepaalde orde of mate van voorspelbaarheid te creëren. Het bestaan van andere mensen (maar niet per se hun fysieke aanwezigheid) beïnvloedt de aard van onze gedachteprocessen.

Bandura (1986) en anderen stellen dat de mens weliswaar deels het product is van zijn omgeving (inclusief bekrachtigingsverleden), maar dat hij die omgeving ook kan beïnvloeden. Dit is het principe van **wederkerig determinisme**.

Aanhangers van de sociaal-cognitieve theorie besteden ook veel aandacht aan *informatieverwerking* (Schneider, 1991). Hierbij ligt de focus op het geheugen. Hoewel we nieuwe informatie kunnen opnemen, zijn we over het algemeen niet bereid om onze huidige kijk op dingen te veranderen. Ons zelfbeeld fungeert in de informatieverwerking als een filter. Zo zijn we eerder geneigd informatie over onszelf te verwerken die consistent is met ons zelfbeeld dan informatie die dat niet is. We onthouden de eerstgenoemde informatie ook beter.

Een belangrijk concept in deze context is **self-efficacy** of **zelfwerkzaamheid** (Bandura, 1997): de mate waarin iemand van mening is dat hij het in een bepaalde situatie vereiste gedrag kan vertonen. Self-efficacy is vaak een goede voorspeller van gedrag.

Het **schema** is een ander belangrijk concept in sociale cognitie. Het schema is een kennisstructuur die iemand gebruikt om situaties te kunnen duiden. Schema's zijn in wezen kant-en-klare modellen waarin we onze ervaringen kunnen opnemen. Schema's die een bepaalde opeenvolging van handelingen omvatten, noemen we **scripts** (Abelson, 1981). Gebeurtenissen die niet in onze schema's en scripts passen, zijn verwarrend en kunnen ertoe leiden dat we onze schema's en scripts aanpassen.

De concepten uit de sociaal-cognitieve traditie zijn uitermate relevant voor organisaties. We zullen dit in verschillende hoofdstukken duidelijk maken, onder andere door de manier waarop we mensen waarnemen (bijvoorbeeld tijdens beoordelings- en sollicitatiegesprekken) te bespreken. In hoofdstuk 7 besteden we aandacht aan het belang van self-efficacy in werksituaties. Ander onderzoek heeft aangetoond hoe sociale cognitie ons begrip van gedrag op de werkvloer kan verbeteren.

**Tabel 1.1** Kenmerken van de vijf theoretische tradities in de psychologie

	Gedrag	Emotie	Denken/ beredeneren	Zelf- realisatie	Het onder- bewuste	Biologische behoefte/ drijfveren	Persoonlijke verandering	Zelf- beschikking
Psychoanalyse (Freud)	0	√	×	×	√	√	×	×
Persoonlijkheid	√	√	√	×	×	√	×	×
Fenomenologie (Rogers)	0	√	0	√	0	0	√	√
Gedrag (Skinner)	√	×	×	×	×	×	√	×
Sociaal-cognitief	√	0	√	0	0	×	0	√

√ = focus, 0 = erkend maar niet benadrukt, × = als onbelangrijk beschouwd



Wil je meer weten over de vijf tradities in de psychologie? Ga dan naar [www.pearsonxtra.nl](http://www.pearsonxtra.nl).  
Bij 'Verdieping' kom je meer te weten over dit onderwerp.



## 1.3 Arbeids- en organisatiepsychologie vandaag de dag

### 1.3.1 Wat is arbeids- en organisatiepsychologie?

Een bron van verwarring is het gegeven dat arbeids- en organisatiepsychologie onder verschillende namen bekendstaat. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten was de oude (maar soms nog gebruikte) term *industrial psychology* (industriële of bedrijfspsychologie) gangbaar. Een nieuwere term uit de Verenigde Staten is *industrial/organizational psychology* (*I/O psychology*). In Groot-Brittannië wordt nu vooral van *occupational psychology* (beroepspsychologie) gesproken, maar die term wordt elders nauwelijks gebruikt. En om het nog ingewikkelder te maken krijgen sommige deeldisciplines wéér andere namen: *vakgerichte psychologie*, *managementpsychologie* en *personeelspsychologie*. Tot slot zijn er enkele algemenere onderzoeksgebieden waaraan de psychologie veel bijdraagt, zoals *organisatieleer* en *human resource management*.

Ons advies is: geen paniek! De verschillen tussen deze begrippen betekenen wel degelijk iets voor de mensen die op het betreffende gebied werkzaam zijn of onderzoek doen, maar zijn voor anderen nauwelijks relevant. Het belangrijkste onderscheid weerspiegelt het onderscheid tussen individuele en groeps- en organisatiegerichte problematiek. In Nederland wordt voor het eerste de term 'arbeidspsychologie' en voor het tweede de term 'organisatiepsychologie' gebruikt, maar veel psychologen hanteren de termen ook door elkaar. Vanwege de eenvoud gebruiken we in dit boek vanaf nu de term arbeidspsychologie, maar onthoud dat we hieronder ook groepsgerichte en organisatorische vraagstukken scharen.

We zullen nu negen gebieden beschrijven waarop arbeidspsychologen als docenten, onderzoekers en consultants actief zijn. Deze lijst is overgenomen van de website van de British Psychological Society ([www.bps.org.uk](http://www.bps.org.uk)):

- 1 *Selectie en assessment van personeel*. Voor alle functies en met verschillende methodes, waaronder tests en gesprekken.
- 2 *Training*. Identificatie van trainingsvereisten en het ontwerpen, aanbieden en beoordelen van trainingen.
- 3 *Evaluaties en loopbaanontwikkeling*. Identificatie van de voornaamste aspecten van werkprestaties; het ontwerp van systemen voor prestatiebeoordeling en -verbetering; training in het gebruik van beoordelings- en ontwikkelingsinterventies, zoals persoonlijke ontwikkelingstrajecten.
- 4 *Organisatiegroei en -verandering*. Analyse van systemen, relaties, leiderschap en onderhandelingsvaardigheden; analyse en verandering van organisatiecultuur en/of -klimaat.
- 5 *De interactie tussen mens en machine*. Analyse en ontwerp van machines en omgevingen die passen bij de fysieke en cognitieve capaciteiten van werknemers.
- 6 *Consultatie en persoonlijke ontwikkeling*. Luisteren naar en advies verstrekken over vraagstukken op het gebied van werk en loopbaan; beoordeling en analyse van de loopbaan-aspiraties van werknemers.

- 7 *Ontwerp van de werkomgeving, gezondheid en veiligheid.* De beoordeling van bestaande en gewenste omgevingskenmerken, zoals verlichting, indeling van de werkruimte en bronnen van gevaar, risico of stress.
- 8 *Werknemersrelaties en motivatie.* Het ontwerpen en verdelen van motiverende werktaken; teambuilding; onderhandelen en overeenkomsten sluiten; technieken voor het analyseren en verbeteren van sociale relaties.
- 9 *Strategiewijzigingen en herstructurering.* Het opleiden en ontwikkelen van kritisch succesvol gedrag na strategiewijzigingen en herstructureringen

Dit zijn allemaal voorbeelden van aandachtsgebieden van de arbeidspycholoog. Gekwalificeerde arbeidspychologen moeten niet alleen bekend zijn met deze zaken, maar ook beschikken over generieke vaardigheden, zoals het opzetten van vragenlijsten, interviewen, rapporteren, presentatievaardigheden en data-analysmethoden. Bovendien moeten ze op verschillende gebieden beschikken over een aanzienlijke ervaring met het vaststellen van problemen, met onderzoek doen, adviezen verstrekken, en het verzorgen van interventies, evaluaties en trainingen.

Uiteraard bestaan er meer aandachtsgebieden (zoals de dynamiek op de arbeidsmarkt, de transitionele arbeidsmarkt en individuele verantwoordelijkheid van werknemers), maar bovengenoemde negen punten vormen de focus van dit boek.

### Samengevat

De arbeidspychologie heeft te maken met alle aspecten van menselijke gedragingen, gedachtes, gevoelens en ervaringen in de context van werk.

Arbeidspychologen kunnen docenten, onderzoekers of consultants zijn. Velen zijn werkzaam in academische instellingen, waar ze alledrie de functies kunnen vervullen (maar met name de eerste twee). Shimmin en Wallis (1994) hebben aangegeven dat arbeidspychologen in de academische wereld veel vaker werkzaam zijn bij de management- en bedrijfskundefaculteiten dan bij de psychologiefaculteit. Dit zegt iets over het feit dat arbeidspychologie met name wordt gebruikt voor het behalen van managementdoelen. Andere arbeidspychologen werken als zelfstandige consultants en verstrekken tegen betaling adviezen aan organisaties en individuen. Er zijn ook gespecialiseerde bureaus met psychologen en/of managementconsultants, die soms fulltime psychologen in dienst nemen. Weer andere psychologen werken bij grote ondernemingen, en geven gespecialiseerd advies op het gebied van reorganisaties, veranderingen en efficiency. Zij zijn in wezen interne consultants.

De invloed van arbeidspychologen op de organisatie die van hun diensten gebruikmaakt, is een ander belangrijk aspect. Veel arbeidspychologen zien zichzelf als technische experts (Blackler & Brown, 1986), in staat om adviezen te geven over specifieke procedures – bijvoorbeeld psychometrische tests, stressmanagementtrainingen, ergonomie enzovoort. Tegelijkertijd proberen HR-managers een meer centrale en strategische rol in hun organisatie te spelen. Willen arbeidspychologen invloed uitoefenen op het functioneren van de organisatie, dan moeten ze hun gespecialiseerde, technische rol vaarwel zeggen en zich meer profileren als algemeen consultant (Anderson & Prutton, 1993). Het is belangrijk dat ze beseffen welke invloed hun technieken op de organisatie hebben, dat ze kunnen omgaan met 'macrovraagstukken' zoals organisatieverandering en HR-planning, en in staat zijn om de mogelijke financiële impact van hun aanbevelingen aan te tonen. Idealiter spreken ze de taal van het bedrijfsleven en kunnen ze met veel verschillende partijen communiceren. Essentieel is ook dat ze openstaan voor nieuwe ideeën en methodes, waaronder methodes van buiten de psychologie (Offermann & Gowing, 1990). Ze moeten de politieke aspecten van arbeids-