

1 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. het Hawthorne-effect beschrijven;
6. aangeven welke vraagstukken binnen de arbeidspsychologie worden behandeld;
7. de veranderingen op de werkvloer beschrijven die de arbeidspsychologie beïnvloeden;
8. uitleggen wat het begrip diversiteit inhoudt;
9. aangeven waarom diversiteit een belangrijk thema is in de arbeidspsychologie.

OPENINGSCASE

Nederland en de werkzame bevolking

De werkloosheid baarde de politiek van Nederland zorgen. Enerzijds viel werkloosheid toe te schrijven aan politieke beslissingen, een economische crisis en andere maatschappelijke ontwikkelingen, schreef Van Roessel in *De Groene Amsterdammer*. Anderzijds stelt hij dat in een meritocratische samenleving als de onze werkloosheid vaak iemands eigen schuld is. Dat leidt veelal tot gevoelens van mislukking en verlies van zelfrespect. Volgens het CBS zaten in 2019 ongeveer 313.000 mensen thuis zonder baan. Hiermee was ruim 3 procent van de beroepsbevolking werkloos. Het uuv registreerde in juni 2019 243.000 lopende ww-uitkeringen. Al met al is dat aantal flink gedaald ten opzichte van 2014-2015, toen ruim 7 procent van de beroepsbevolking werkloos was (CBS, 2019). De positieve economische groei van de afgelopen jaren zorgde volgens het ROA (2017) voor een daling van de

werkloosheid in alle leeftijdscategorieën. De werkloosheid onder jongeren daalde het sterkst. Met ruim 8 procent in 2017 was de jeugdwerkloosheid echter nog steeds hoger dan die van de andere leeftijdscategorieën. Laagopgeleide jongeren hebben vaker met werkloosheid te maken (12 procent) dan middelbaar (6,2 procent) en hoogopgeleide (5,5 procent) jongeren. Naast de werkloze jongeren bestaat er bovendien een aanzienlijke groep NEETS (Not in Education, Employment, or Training). Dit zijn jongeren die geen onderwijs volgen en zich niet aanbieden op de arbeidsmarkt, waardoor ze vaak terechtkomen in een sociaal-economisch achtergestelde positie. Het SCP (2010) stelde dat werklozen en NEETS 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 werkloosheid van 2014-2015 het best te vergelijken met die van de jaren tachtig. Niemand verwachtte destijds dat de werkgelegenheid vanzelf zou herstellen als de economie aantrok. Hoe het na het huidige herstel verdergaat, is lastig te voorspellen. Er zijn wel wat trends te signaleren. In 2010 voorspelde het CBS dat de vergrijzing in 2020 een tekort tot 300.000 werknemers zal veroorzaken. De beroepsbevolking, mensen tussen 15 en 64 jaar, zal harder dalen. 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. Bij HNW gaat het niet alleen om plaats- en tijdonafhankelijk werken, maar om alle mogelijkheden om werk flexibel te kunnen inpassen in het dagelijks leven. Dit zorgt voor een toenemende interactie in de werk-privébalans (thuiswerkinterferentie).

Een laatste trend op de krappe dynamische arbeidsmarkt is internationalisering. De **diversiteit** op de werkvloer zal de komende jaren alleen maar groter worden. **Diversiteitsmanagement** moet erkennen dat er meer talen, meer etniciteiten en grotere culturele verschillen aanwezig zijn dan vroeger, en daarmee ook meer talenten! Ook genderdiversiteit is een belangrijk thema, net als het werkzaam maken van arbeidsongeschikten. Steeds meer mensen moeten werken tot ze 67 jaar zijn – of zelfs langer.

Werkende allochtone vrouwen hebben vaker een voltijdbaan dan autochtone vrouwen (CBS, 2013), hoewel zij veel moeilijker aan een baan komen. Jonge vrouwen hebben veel vaker een voltijdbaan (meer dan 35 uur per week) dan oudere vrouwen. 46 procent van de autochtone vrouwen zonder kinderen heeft een voltijdbaan. De kleine 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 arbeidsmarkt-participatie van vrouwen niet verder toe (IMF, 2013). In Nederland bedraagt die participatie ongeveer 50 procent (CBS, 2019).

Volgens een themarapport van het CBS (2013) is de beroepsloopbaan van mannen en vrouwen veranderd in 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 als het gaat om waarom mensen een zeker aantal uren werken, welke betekenis 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.

Bron: CBS (2013) *Sociaaleconomische trends; Veranderende beroepsloopbanen van mannen en vrouwen*. Oktober 2013, 03. Geraadpleegd op: www.cbs.nl/nr/rdonlyres/E80F22B6-EDA2-4361-99F2-A0Fd9AE9E78E/0/20131003V4art.pdf, juni 2013

CBS (2019) Werkloosheid in juni licht toegenomen. Bezocht op <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/29/werkloosheid-in-juni-licht-toegenomen>

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, juni 2013

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) (2017) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022*. <https://www.voion.nl/publicaties/de-arbeidsmarkt-naar-opleiding-en-beroep-tot-2022> Geraadpleegd op 25 augustus 2019

Inleiding

Wat zijn goede leiders? Hoe werkt besluitvorming in groepen? Dit 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 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 organisaties bij kan 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. De *British Psychological Society* (2014) noemt het thema diversiteit relevant voor alle aspecten van de arbeidspsychologie. We hebben ons best gedaan diversiteit in elk hoofdstuk van het boek te noemen, zodat je kunt zien hoe het in de praktijk 'tot leven komt'.

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, in plaats van op intuïtie. Het doel van de psychologie 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. Dit komt misschien het duidelijkst naar voren in de nadruk die veel universitaire psychologieopleidingen leggen op onderzoeksopzet en statistische analyse.

De psychologie kan in diverse aandachtsgebieden 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:

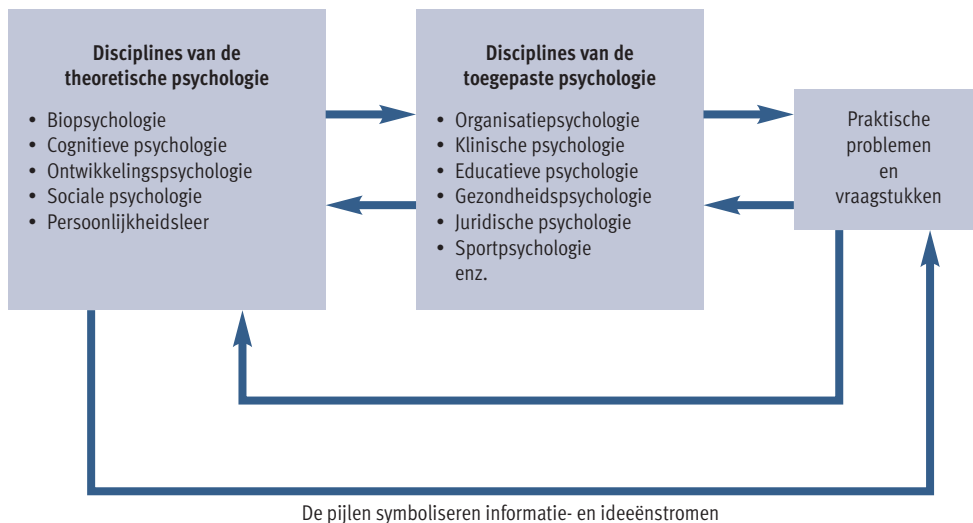
- **Biopsychologie** heeft te maken met de relatie tussen lichaam en geest. Biopsychologen onderzoeken onder andere de bij bepaalde gedragingen, gedachtes en emoties horende activiteiten in de hersenen. Ook zijn ze geïnteresseerd in de lichamelijke veranderingen die zich voordoen bij (bijvoorbeeld) stress op het werk.
- **Cognitieve psychologie** is gericht op ons cognitieve functioneren, onze gedachteprocessen. Het omvat onder andere hoe goed we in bepaalde omstandigheden informatie

onthouden, hoe we informatie afwegen om tot een besluit te komen en 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.
- **Persoonlijkheidsleer** 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. Het besef groeit dat iemands gedragingen, gedachtes en emoties worden beïnvloed door situaties én persoonlijkheid.

Arbeids- en organisatiepsychologie is op zichzelf geen deeldiscipline van de theoretische psychologie. Ze is toepassingsgericht (zie figuur 1.1) en daarom onderdeel van de toegepaste psychologie. Zoals je door dit hele boek heen zult zien, gebruiken arbeidspsychologen echter wel 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.

De theoretische psychologie kan een directe bijdrage leveren aan een probleem uit de praktijk. Omgekeerd kan een probleem uit de praktijk waar men in de toegepaste disciplines mee te maken krijgt bijdragen aan de ontwikkeling van de theoretische psychologie. Het komt echter 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 de psychologie als onderzoeksterrein met praktisch nut is dan ook afhankelijk van de in figuur 1.1 getoonde informatiestromen.



FIGUUR 1.1 De relatie tussen verschillende onderdelen van de psychologie

We kunnen 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 opvattingen hier niet worden behandeld. Informatie erover is wel te vinden op MyLab. Daar vind je ook meer uitleg over de vijf tradities in de psychologie, die we in paragraaf 1.2 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. 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 Carl Gustav 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 onder andere de persoonlijke effectiviteit op het werk kunnen verminderen. Deze traditie zoekt de verklaring voor deze conflicten 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. Niet alleen zijn freudiaanse termen en concepten (zoals freudiaanse versprekingen) onderdeel van ons normale spraakgebruik geworden, ook leeft de psychoanalyse voort in allerlei opvattingen over therapie.

1.2.2 Persoonlijkheidsleer

De persoonlijkheidsleer richt zich op het meten van iemands persoonlijkheidskenmerken, waaronder intellectueel functioneren. Deze kenmerken zouden over het algemeen redelijk stabiel zijn (McCrae en Costa, 1990). In het verleden ontwikkelden filosofen bepaalde persoonlijkheidstypen en classificeerden ze mensen daarmee. Tegenwoordig plaatsen persoonlijkheidstheoretici mensen meestal niet meer in hokjes, maar 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. In hoofdstuk 2 wordt hier dieper op ingegaan.

De meeste aanhangers van de persoonlijkheidsleer stellen dat kenmerken in ieder geval deels genetisch zijn bepaald, wat één reden is dat ze stabiel zijn. Dit is echter wel een ietwat controversieel onderwerp. Bouchard en McGue (1990) betoogden bijvoorbeeld dat slechts circa een kwart van de variaties in persoonlijkheid het gevolg is van erfactoren. Dit betekent uiteraard dat drie kwart van de variaties door andere factoren wordt veroorzaakt. Veel onderzoek over dit onderwerp is afkomstig van tweelingenstudies.

De theorie van de persoonlijkheidsleer is daarnaast 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), 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 humanistische benadering)

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 baseren zich op psychologische én filosofische concepten. Ze 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 via onze oren en hersenen 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 de **humanistische benadering van persoonlijkheid** genoemd. Daarnaast komt deze benadering 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 arbeidspychologie, in tegenstelling tot de sociaal-cognitieve traditie (zie paragraaf 1.2.5).

1.2.4 Behaviorisme (de gedragsbenadering)

Het **behaviorisme** is uitsluitend gericht op observeerbaar gedrag en de condities (situaties) die bepaalde gedragingen ontlokken. Een persoon bestaat in deze traditie 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 wordt gezien als de grondlegger van de traditionele leertheorie, operante conditionering. Hij gebruikte daarbij 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. Bestrafing verkleint juist de kans dat we gedrag in eenzelfde situatie opnieuw vertonen. 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 bestraffingen en bekrachtigingen die door anderen worden ervaren in plaats van door onszelf.

In de arbeids- en organisatiepsychologie gebruikt men veel concepten uit het behaviorisme en de sociale leertheorie. In trainingen kan gewenst gedrag van cursisten bijvoorbeeld worden beloond. Sommige bedrijven werken in hun loopbaanontwikkelingstrajecten veel met *mentoring*, deels gebaseerd op het idee dat de minder ervaren werknemer wenselijk gedrag van de mentor overneemt (zie ook hoofdstuk 12). Ook sommige motivatietheorieën zijn gebaseerd op de sociale leertheorie (zie ook hoofdstuk 7).

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 beïnvloedt de aard van onze gedachteprocessen. Deze anderen hoeven niet per se fysiek aanwezig te zijn.

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

Zo kunnen bijvoorbeeld eeneiige tweelingen die beiden het product zijn van eenzelfde omgeving (en bovendien dezelfde genen hebben) zich toch verschillend ontwikkelen, aangezien ze hun omgeving verschillend kunnen beïnvloeden en de omgeving hen weer beïnvloedt.

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 consistente informatie over onszelf ook beter.

Een belangrijk concept in deze context is of **zelfwerkzaamheid (self-efficacy)** (Bandura, 1997a): de mate waarin iemand van mening is dat hij het gedrag kan vertonen dat in een bepaalde situatie is vereist. 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, vinden we 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. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop we mensen waarnemen (bijvoorbeeld tijdens beoordelings- en sollicitatiegesprekken) en de processen die ten grondslag liggen aan de reacties van mensen op werksituaties (bijvoorbeeld bij confrontatie met stress). We zullen dit in verschillende hoofdstukken duidelijk maken.

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. Daarnaast is het concept sociale cognitie van belang om ons begrip van gedrag op de werkvloer te begrijpen en verbeteren.

	GEDRAG	EMOTIE	DENKEN/ BEREDE- NEREN	ZELFREALI- SATIE	HET ONDER- BEWUSTE	BIOLOGISCHE BEHOEFTE- N/DRIJFVEREN	PERSOON- LIJKE VERAN- DERING	ZELFBESCHIK- KING
Psychoanalyse (Freud)	0	✓	x	x	✓	✓	x	x
Persoonlijkheid	✓	✓	✓	x	x	✓	x	x
Fenomenologie (Rogers)	0	✓	0	✓	0	0	✓	✓
Gedrag (Skinner)	✓	x	x	x	x	x	✓	x
Sociaal-cognitief	✓	0	✓	0	0	x	0	✓

✓ = focus, 0 = erkend maar niet benadrukt, x = als onbelangrijk beschouwd

1.3 Arbeids- en organisatiepsychologie vandaag de dag



Wil je meer weten over de vijf tradities in de psychologie? Ga dan naar Pearson MyLab. Bij 'Verdieping' kom je meer te weten over dit onderwerp.

Een bron van verwarring is het gegeven dat arbeids- en organisatiepsychologie onder verschillende namen bekendstaat. In Groot-Brittannië en de Verenigde Staten was de term *industrial psychology* (industriële psychologie of bedrijfspsychologie) gangbaar. Deze term wordt soms nog steeds gebruikt. Een nieuwere term uit de Verenigde Staten is *industrial/organizational psychology* (i/o psychologie). 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, bijvoorbeeld *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 individuele problematiek de term arbeidspsychologie gebruikt en voor groeps- en organisatiegerichte problematiek de term organisatiepsychologie. Veel psychologen hanteren deze termen echter 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 gebaseerd op de lijst van de website van de British Psychological Society (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 loopbaanaspiraties 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 ontwikkelen van kritisch succesvol gedrag na strategiewijzigingen en herstructureringen.

Gekwalificeerde arbeidspsychologen moeten niet alleen bekend zijn met deze negen aandachtsgebieden, maar ook beschikken over generieke vaardigheden, zoals het opzetten van vragenlijsten, interviewen en rapporteren, en presentatievaardigheden. Ze moeten kennis hebben van data-analysesmethodes en de wijze waarop het werk wordt georganiseerd, bijvoorbeeld in functies met hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bovendien moeten ze op verschillende gebieden beschikken over aanzienlijke ervaring met het vaststellen van problemen, met onderzoek doen, adviezen verstrekken en het verzorgen van interventies, evaluaties en trainingen.

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

Samengevat

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

Arbeidspsychologen kunnen docenten, onderzoekers of consultants zijn. Velen zijn werkzaam in academische instellingen, waar ze alle drie de functies kunnen vervullen (maar met name de eerste twee). Er zijn ook gespecialiseerde bureaus en managementconsultants die psychologen in dienst hebben. 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 en zijn er voornamelijk voor het behalen van managementdoelen.

Het is belangrijk om je te realiseren dat arbeidspsychologen invloed hebben op de organisatie die van hun diensten gebruikmaakt. Veel arbeidspsychologen zien zichzelf als technische experts (Blackler & Brown, 1986), in staat om adviezen te geven over specifieke procedures – bijvoorbeeld psychometrische tests, stressmanagementtrainingen, ergonomie enzovoort. Ze hebben daarmee een andere rol dan hr-managers, die vaak een meer centrale en strategische rol in hun organisatie proberen te spelen.

Idealiter spreken arbeidspsychologen de taal van het bedrijfsleven en kunnen ze met veel verschillende partijen communiceren. Essentieel is ook dat ze openstaan voor nieuwe ideeën en methodes. Ze moeten de politieke aspecten van arbeidspsychologie snappen: de machtsrelaties tussen de betrokken individuen en groepen. Dit betekent ook dat ze een onderzoeksprotocol moeten kunnen ‘verkopen’, zodat de praktische voordelen voor de organisatie die het onderzoek sponsort direct duidelijk zijn. Kunnen onderhandelen over hoe het onderzoek moet worden verricht, is hierbij van belang, evenals het aangaan en onderhouden van de juiste contacten binnen de organisatie. Dit alles moet gebeuren zonder ethische richtlijnen te overschrijden.

Voor wie werkt de arbeidspsycholoog nu precies? Velen zien arbeidspsychologen als werknemers van het hogere management. Effectiviteit en efficiëntie (begrippen die verband houden met winstgevendheid) worden vaak gezien als de belangrijkste producten die een arbeidspsycholoog moet afleveren (in plaats van, bijvoorbeeld, werknemerstevredenheid). Dit betekent in de praktijk dat het takenpakket van de arbeidspsycholoog vaak vooral bepaald wordt door managementvraagstukken.

Soms denken mensen als ze over (organisatie)psychologie lezen dat ze een les in gezond verstand voorgeschoteld krijgen, opgeleukt met jargon. Een standaardgrap is dat een psycholoog je vertelt wat je al weet, maar dan in bewoordingen die je niet begrijpt. Zoals in de meeste grappen schuilt hier een kern van waarheid in, maar wel een kleine kern.

Laten we eerst eens kijken naar het concept 'gezond verstand'. Gezond verstand wordt soms tot uitdrukking gebracht met gezegdes als 'Haastige spoed is zelden goed'. Het is immers vaak dom om iets te doen zonder dat je goed gekeken hebt of het wel slim is om het te doen. Maar er is ook een ander gezegde: 'Wie niet waagt, die niet wint.' Ook dat is gezond verstand: we moeten onze kansen grijpen als ze zich voordoen, anders gaan ze verloren. Dit voorbeeld onderstreept een belangrijk aspect van gezond verstand: het kan tegenstrijdig zijn. Juist omdat de (arbeids)psychologie gaat over dagelijkse (werkgerelateerde) gedragingen bestaat vaak het idee dat uit onderzoek datgene geconcludeerd wordt wat we al wisten. Als uit onderzoek blijkt dat het anders is dan wat ons gezond verstand suggereerde, stellen we echter maar al te vaak het onderzoek ter discussie of roepen we dat het niet voor ons geldt.

Samengevat

In de psychologie probeert men verder te kijken dan op 'gezond verstand' gebaseerde opvattingen over gedragingen, gedachtes en emoties.

Omdat de meeste onderzoeken, trainingen en adviezen in organisaties betaald worden door de bedrijfsleiding, is de kans groot dat de agenda ook door de opvattingen en perspectieven van het hogere management wordt bepaald. Een alternatief is om alleen te werken in opdracht van individuen en groepen met minder macht en middelen. Dergelijke beslissingen zijn nauw gerelateerd aan de eigen normen en waarden van de psycholoog en hebben direct invloed op de financiële vergoeding. De meeste arbeidspsychologen zijn van mening dat organisaties over het algemeen voldoende unitaristisch zijn (verenigd wat betreft doelen en waarden) om alle groepen in de organisatie toegang tot de psycholoog te geven, of hun die in ieder geval niet te ontzeggen. Ervoor zorgen dat individuen of groepen toegang hebben tot een arbeidspsycholoog is natuurlijk wel nog iets anders dan je actief inzetten voor hun belangen.

Samengevat

Veel arbeidspsychologen werken als verlengstuk van het hogere management. Ze worden als technische deskundigen gezien, en niet als strategen. Het is belangrijk voor de arbeidspsycholoog om rekening te houden met zijn invloed op *alle* partijen, en niet alleen met zijn invloed op het hogere management.

1.4 De oorsprong van arbeidspsychologie

Arbeidspsychologie is geworteld in de toegepaste psychologie, en wel op twee manieren. De eerste manier heeft te maken met een tweetal tradities, vaak omschreven als '*fitting the man to the job*' (FMJ; 'de persoon aan het werk aanpassen') en '*fitting the job to the man*' (FJM; 'het werk aan de persoon aanpassen'). Voorbeelden van de FMJ-traditie zie je bij werving en selectie, training en loopbaanbegeleiding. Deze activiteiten richten zich allemaal op het vinden van een goede match tussen een baan en een persoon door zich te concentreren op de persoon. De FJM-traditie probeert daarentegen een goede match tussen een baan en een