

De **Bart Wille &
Joeri Hofmans (red.)**
PSYCHOLOGIE
van WERK en
ORGANISATIES

| OWL PRESS |

INHOUD

HOOFDSTUK 1. INLEIDING EN SITUERING VAN DE ARBEIDS- EN ORGANISATIEPSYCHOLOGIE	11
1. Inleiding: het belang van (zinvol) werk	13
2. Wat is arbeids- en organisatiepsychologie?	18
3. Historische achtergrond	25
3.1. Wetenschappelijke evoluties	28
3.2. Evolutie van het maatschappelijke beeld over de mens in een arbeidssituatie	32
4. Werken: welke prestatie leveren?	47
4.1. Prestatie als multidimensionaal gegeven	48
4.2. De zoektocht naar het 'ultieme criterium'	52
5. Wat haal jij uit dit inleidend handboek?	56
HOOFDSTUK 2. EVIDENCEBASED MANAGEMENT	61
1. Inleiding: wat is evidencebased management?	63
2. Waarom is evidencebased management nodig?	66
2.1. De zes A's van evindencebased management	67
3. Enkele kritische bedenkingen over evidencebased management	84
HOOFDSTUK 3. DETERMINANTEN VAN GEDRAG	87
1. Inleiding	89
2. Determinanten van individueel gedrag	90
2.1. Cognitieve vaardigheden	91
2.2. Waarden	98
2.3. Attitudes	106
2.4. Persoonlijkheid	115
2.5. Emotionele intelligentie	130
2.6. Interesses	132
2.7. Perceptie	138
2.8. Leerprocessen	141

3. Determinanten van gedrag in groepen	142
3.1. Groepen en teams: omschrijving	143
3.2. Basiselementen van teams	147
3.3. Groepsbesluitvorming	158
3.4. Teamontwikkeling	163

HOOFDSTUK 4. MOTIVATIE OP HET WERK 167

1. Inleiding: wat is motivatie?	169
2. Gedragsbenadering: het behaviorisme	171
3. Cognitieve theorieën	175
3.1. <i>Equity theory</i>	175
3.2. Verwachtingswaardetheorie en theorie van gepland gedrag	181
3.3. <i>Goal setting theory</i>	186
3.4. Zelfreguleringstheorieën	189
4. Humanistische theorieën	196
4.1. De behoeftehiërarchie van Maslow	196
4.2. Zelfdeterminatietheorie	198
5. Conclusie	207

HOOFDSTUK 5. LEIDERSCHAP 209

1. Inleiding: waarom bestaat leiderschap?	211
2. Geschiedenis van de leiderschapstheorie	213
2.1. <i>Great man theory</i>	213
2.2. Gedragstheorieën	215
2.3. Contingentietheorieën	217
3. Hedendaagse theorieën	220
3.1. <i>Full range of leadership model</i>	221
3.2. <i>Leader-member exchange theory</i>	224
3.3. Dienend leiderschap	225
3.4. Nichetheorieën	227
4. Alternatieve benaderingen en kritieken op leiderschapstheorie	231
4.1. Gedeeld leiderschap	231
4.2. De perceptie-gedragkloof	232
5. Leiderschapontwikkeling	234
5.1. Als leiderschap misgaat: macht en 'toxisch' gedrag	234
5.2. Wat werkt in leiderschapontwikkeling?	242
5.3. Leiderschap in een globale samenleving	245

HOOFDSTUK 6. WERK EN WELZIJN 249

1. Inleiding	251
1.1. Werk: belonend, maar ook belastend	251
1.2. Historische perspectieven op de relatie tussen werk en welzijn	252
2. Wat is welzijn, en wat betekent het in de werkcontext?	256
2.1. Welzijn op het werk	256
2.2. Specifieke vormen van welzijn op het werk	257
3. Welzijn, prestatie en werkkenmerken	263
3.1. Klassieke modellen	263
3.2. Moderne modellen	268
3.3. <i>Wrap-up</i> : de belangrijkste werkgerelateerde risicofactoren voor stress en burn-out	273
4. Aanpak van werkstress en welzijn	275
4.1. Typen interventies	275
4.2. Effectiviteit van interventies	277
4.3. Jobdesign als interventie	278
5. Conclusie	281

HOOFDSTUK 7. WERVING, SELECTIE EN BEOORDELING 283

1. Inleiding: de juiste persoon op de juiste plaats	285
2. Theoretisch raamwerk: <i>attraction-selection-attrition</i>	287
3. Personeelsrekrutering	289
3.1. Definities	289
3.2. Kernbeslissingen bij personeelsrekrutering	291
3.3. Indicatoren bij evaluatie van rekrutering	297
3.4. Uitdagingen in personeelsrekrutering	299
4. Personeelsselectie	300
4.1. Definitie van 'personeelsselectie'	300
4.2. Waarop selecteren: competentie, <i>fit</i> en integriteit	301
4.3. Hoe selecteren: overzicht van selectiemethoden	302
4.4. Belangrijke actoren in personeelsselectie	310
4.5. Uitdagingen in personeelsselectie	311
5. Prestatiemanagement	313
5.1. Definitie van 'prestatie management'	313
5.2. Overzicht van prestatie management methoden	314
5.3. Technologische ontwikkelingen bij prestatie management	321
5.4. Uitdagingen in prestatie management	322

HOOFDSTUK 8. LOOPBANEN EN ONTWIKKELING 325

1. Inleiding	327
2. Theorieën over loopbaanontwikkeling	331
2.1. <i>Boundaryless career theory</i>	331
2.2. <i>Protean career theory</i>	333
2.3. <i>Social cognitive career theory</i>	334
2.4. <i>Career construction theory</i>	336
2.5. <i>Sustainable career theory</i>	337
3. Concepten van loopbaanontwikkeling	341
3.1. Loopbaansucces	341
3.2. Loopbaantransities	343
3.3. Loopbaancompetenties en -zelfmanagement	344
3.4. Inzetbaarheid	345
3.5. Opkomende concepten	347
4. De ontwikkeling van loopbanen	350
4.1. Leren en ontwikkelen: een strategisch perspectief	350
4.2. Leren en ontwikkelen: analyse van behoeften	352
4.3. Leren en ontwikkelen: ontwerpen en uitvoeren	354
4.4. Leren en ontwikkelen: evalueren	357
5. Conclusie	361

HOOFDSTUK 9. DIVERSITEIT & INCLUSIE 363

1. Inleiding: DEI op de voorgrond	365
2. Diversiteit	370
2.1. Wat is diversiteit?	370
2.2. Diversiteit bekeken vanuit sociaal-psychologische theorieën	377
3. Inclusie	386
3.1. Wat is inclusie?	386
3.2. Inclusie versus diversiteit	387
3.3. Inclusie bekeken vanuit sociaal-psychologische theorieën	387
4. Diversiteitsbeleid in organisaties	391
4.1. Diversiteitsbeleid	391
4.2. Effectiviteit van diversiteit	395
5. Hinderpalen en hefbomen voor DEI	400
5.1. Drie opvattingen over DEI: waar of niet waar?	400
5.2. Hinderpalen en hefbomen voor DEI in organisaties	403
6. Thema's voor de toekomst	405
6.1. Identiteit en intersectionaliteit	405
6.2. Gemengde signalen	405

6.3. Culturele, maatschappelijke en institutionele invloeden	406
6.4. Meten van DEI	406
6.5. Artificiële intelligentie en DEI	407

HOOFDSTUK 10. ORGANISATIEONTWERP EN -VERANDERING 409

1. Inleiding	411
2. Organisatiestructuur	413
2.1. Parameters	413
2.2. Gangbare configuraties	426
2.3. Nieuwe vormen van organiseren	429
3. Waarom hebben organisaties verschillende structuren?	433
3.1. Bedrijfsstrategie	433
3.2. Aligering tussen structuur en strategie	436
3.3. Grootte van de organisatie	436
3.4. Technologie	437
3.5. Omgeving	437
3.6. Institutionele invloeden	439
3.7. Gevolgen voor werknemers	439
4. Organisatiecultuur	441
4.1. Twee stromingen	441
4.2. Het organisatiecultuurmodel van Schein	442
4.3. Cultuurkenmerkenmodellen	443
5. Uniformiteit en cultuursterkte	447
6. Ontstaan en beïnvloeden van organisatiecultuur	448
6.1. Ontstaan van een cultuur	448
6.2. Beïnvloeden van cultuur	449
6.3. De functies van organisatiecultuur	451
7. Organisatieverandering	453
7.1. Weerstand tegen verandering	454
7.2. Modellen van geplande verandering	455
7.3. Evidencebased veranderen	459
7.4. Veranker de verandering	465

OVER DE AUTEURS 466**REFERENTIES** 468



1

Inleiding en situering van de arbeids- en organisatie- psychologie

Bart Wille & Joeri Hofmans

1. Inleiding: het belang van (zinvol) werk

De meeste volwassenen spenderen, wanneer zij niet aan het slapen zijn, het grootste deel van hun tijd tijdens de werkweek aan werk. Ook meer en meer scholieren en studenten brengen tegenwoordig een substantieel deel van hun vrije tijd door met studentenjobs, tijdens de zomermaanden maar zelfs ook daarbuiten. Heel veel mensen spenderen dus meer tijd en energie aan werk dan aan gelijk welke andere activiteit. Alleen al om deze reden kunnen we aannemen dat werk, en hoe we dat ervaren, belangrijk is voor ons. En uiteraard is er het eenvoudige gegeven dat de meeste mensen geld moeten verdienen, en daarvoor een job zoeken. Maar de betekenis van werk gaat een stuk verder dan deze van gewoon een (uitgebreid) tijdverdrijf of bron van inkomsten.

Had je tien miljoen, wat zou jij dan doen? Wat als je morgen de lotto wint? Feesten. Reizen. Rijkelijk een goed doel steunen. Een villa met zwembad kopen. Of meteen een onbewoond eiland. Ideeën genoeg! Maar zou je ook blijven werken mocht het financieel niet meer nodig zijn?

Het lijkt op het eerste gezicht een ludieke vraag, maar je leert er wel degelijk heel wat uit over de mate waarin mensen nog betrokken zijn bij hun werk. Wat blijkt? Hoewel zeer veel mensen gemengde gevoelens hebben bij hun job, toont onderzoek ook aan dat velen wel degelijk professioneel aan de slag zouden blijven, zelfs al hadden ze de financiële mogelijkheden om te stoppen. Grootschalig Amerikaans onderzoek toonde aan dat zo'n 70% van de mensen zou blijven werken. Dit cijfer lijkt door de tijd heen wel een klein beetje te dalen (Highhouse et al., 2010), maar de meerderheid zou vandaag de dag nog steeds (minstens parttime) aan de slag blijven, ook al was het strikt genomen niet meer nodig.

Uiteraard is wie minder tevreden is met de job, meer geneigd om te stoppen in deze situatie, maar het verband is minder sterk dan je misschien zou verwachten. Dit toont aan hoe centraal werk staat in het leven van heel wat mensen, los van de economische betekenis ervan. Het illustreert goed wat werk betekent voor mensen – niet een specifieke job, maar de ervaring van werken – voor het bepalen van onze identiteit.

Er zijn tal van voorbeelden die wijzen op het belang van werk in het leven van mensen. Wanneer we mensen voor het eerst ontmoeten, als potentiële partner tijdens het uitgaan of gewoon ergens op een feestje, dan is ‘Wat doe jij precies van werk?’ vaak een van de eerste vragen die we stellen. Het blijkt ook uit de vaak moeilijke gesprekken die we hebben met mensen die net hun job verloren hebben of op het punt staan die te verliezen.

Maar waarom dan? Waarom willen al die mensen blijven werken, terwijl ze het financieel niet nodig hebben? Eén manier om die vraag te beantwoorden, is door te kijken naar wat er gebeurt wanneer mensen werkloos worden. Verschillende studies tonen aan dat jobverlies niet alleen gepaard gaat met een verlies aan inkomen, maar ook een negatieve impact heeft op het mentale én fysieke welzijn van mensen (Brand, 2015). Na jobverlies ervaart men meer stress en verhoogde gevoelens van angst en depressie. Men is minder tevreden over het leven en zichzelf, en vaak rapporteert men ook meer relationele en familiale problemen. Wie niet werkt, verkeert bovendien vaker in slechtere gezondheid en vertoont ook meer risicogedrag, zoals buitensporig alcoholgebruik. We leren dit zowel uit studies die groepen van werklozen met groepen van werkenden vergelijken, als uit studies die mensen volgen voor, tijdens en na een periode van werkloosheid. Opvallend is dat de meeste van deze nadelige effecten ook weer verdwijnen met het vinden van een nieuwe job (Carlier et al., 2013).

Werken is dus belangrijk voor ons welzijn, en een stuk van deze positieve gevolgen kunnen worden verklaard door het feit dat werken gepaard gaat met meer financiële stabiliteit. Maar werken omvat zeker meer dan dat. Werken dient nog (minstens) vijf andere belangrijke functies:

1. Werk laat ons toe om een **ritme** te vinden in het indelen van de dag. Opstaan op een min of meer vast uur, zich klaarmaken, pendelen of – voor de thuiswerkers – meteen aan de slag gaan, middagpauze... Men ontwikkelt routines, regelmaat en voorspelbaarheid. En de dagen waarop men niet werkt, vormen een welgekomen afwisseling.
2. Daarnaast zorgt werk ervoor dat we ons verbonden kunnen voelen met een hoger, **collectief doel**. Door aan de slag te gaan, voelen we ons nuttig: we leveren een bijdrage aan de samenleving en kunnen hierbij vaak ook iets betekenen voor anderen.

3. Dankzij werk hebben we **sociale contacten** buiten de familiale kring. Dit kan gaan om collega's, klanten, leveranciers, contacten binnen andere organisaties waarmee wordt samengewerkt... Zij kunnen je prikkelen met hun inzichten, advies, meningen en ervaringen, die anders kunnen zijn dan wat je al binnen je gezin of familie vindt. Je kan ook steun vinden in dit extra sociale netwerk.
4. Uit ons werk halen we ook een (voor sommige mensen heel belangrijk) deel van onze **identiteit**. Je geeft geen les aan kinderen, maar je bent leraar. We zijn ook erg gevoelig voor wat anderen denken over ons, en dus ook over wat ze over onze job (of het gebrek hieraan) denken.
5. Werk houdt ons ten slotte ook letterlijk **actief** en in beweging. Je doet wat moet en ontspant wanneer het werk gedaan is. Wie aan de slag is, actief is, voelt zich ook mentaal beter.

Werken is dus over het algemeen beter dan niet werken. Maar het ene werk is natuurlijk het andere niet, en ook dat heeft een invloed op je welzijn. In verschillende hoofdstukken in dit boek zullen we hierop terugkomen, maar voor nu volstaat het om te verwijzen naar het brede concept van **zinvol werk**. Je wilt het gevoel hebben dat je werk relevant en betekenisvol is, en dat kan op erg verschillende manieren. Bijdragen aan een collectief doel is daar één belangrijk aspect van. Maar zinvol kan ook betekenen dat je jezelf mag zijn op je werk, dat je je ideeën kan delen, je passies kan achternagaan en de kans krijgt om je talenten verder te ontwikkelen. Voor velen is het ook belangrijk om anderen van dienst te kunnen zijn, te kunnen helpen met iets, met hen verbonden te zijn. En een evenwicht vinden tussen het tegemoetkomen aan enerzijds je eigen behoeften en anderzijds die van anderen, dat geeft ons een goed gevoel.

In de verschillende hoofdstukken van dit boek zullen we ook tonen hoe organisaties op erg verschillende manieren kunnen bijdragen aan het ontwerpen van dit zinvol werk (of net niet). En dat het ook loont voor organisaties om daar actief op in te zetten, omdat gelukkigere werknemers ook beter functioneren en minder snel geneigd zijn om andere oorden op te zoeken. Voor nu volstaat het om kort een aantal aandachtspunten aan te stippen. Een veilige werkvloer – zowel fysiek als psychologisch – en voldoende loon zijn belangrijke basisvoorwaarden. Het vormgeven van individuele jobs (jobdesign), zodat die aansluiten bij de competenties én interesses van medewerkers, is daarnaast een andere belangrijke stap. Ook leiderschap speelt een belangrijke rol bij het ontwerpen van zinvol werk in organisaties, bijvoorbeeld via het geven van feedback over het werk van medewerkers, een blijk

geven van erkenning en waardering, of het stellen van gepaste ontwikkelingsdoelen. Ten slotte kan ook de cultuur van de organisatie een belangrijke rol spelen, en met name de mate waarin die aandacht heeft voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing.

Kortom, werk is te belangrijk voor mensen om er niet uitgebreid aandacht aan te besteden. En de factoren die dit werk meer of minder zinvol kunnen maken, zijn te divers om er geen volledig boek aan te wijden. Dit handboek benadert dit thema vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie, en vertrekt hierbij van drie fundamentele principes:

1. Wetenschappelijke onderbouwing. De thema's die we hiervoor kort belichten, zijn belangrijk en daarom ook vaak populair. Het is niet zo moeilijk om een mening te hebben over bijvoorbeeld de manier waarop een leidinggevende het beste omgaat met zijn/haar medewerkers om die zowel tevreden als productief te houden. Maar is die mening wel terecht? Een eerste principe van dit handboek is dat we die vraag systematisch afdtoetsen aan wat we vanuit wetenschappelijk onderzoek op dit moment weten over een bepaald thema. We laten in dit boek een groot aantal concepten, theorieën en methodieken aan bod komen en spenderen hierbij telkens speciale aandacht aan de kritische evaluatie daarvan. We stellen hierbij dus geregeld de vraag: 'Welke empirische evidentie hebben we hier op dit moment precies voor?' Concreet zal dit soms ook betekenen dat we een aantal van deze concepten, theorieën of methodieken moeten verwerpen, ook al zijn ze misschien op dit moment nog heel populair in het werkveld. Dat moet dan maar. Omdat die vertaalslag van wetenschappelijke inzichten naar concrete interventies binnen organisaties niet altijd voor de hand ligt, besteden we hier in dit handboek ook een apart hoofdstuk aan (**Hoofdstuk 2: Evidencebased management**).

2. Pragmatiek. De topics binnen de arbeids- en organisatiepsychologie zijn uitermate divers, en de invalshoeken om deze te benaderen vaak ook erg uiteenlopend. Toch bestaat één belangrijk principe van deze discipline, en dus ook van dit handboek, erin om hierbij telkens een pragmatische houding aan te nemen. We bestuderen en belichten zaken die er in de praktijk toe doen. De missie bestaat erin om oplossingen te zoeken voor reële uitdagingen en problemen die zich op dit moment stellen. We passen psychologische principes toe op zaken die ertoe doen voor mensen en voor de organisaties waarin ze werken.

3. Voor mens en organisatie. De focus ligt op het onderzoeken en belichten van reële uitdagingen en problemen met als doel zowel de effectiviteit van organisaties te verhogen als het welbevinden te verbeteren van de mensen die in deze organisaties aan de slag zijn. Arbeids- en organisatiepsychologen zullen meestal vermijden om een van beide uitkomsten te verkiezen boven de andere. We streven ernaar een balans te zoeken, ook vanuit het idee dat beide elkaar zullen versterken (betere organisaties maken gelukkigere werknemers, en vice versa). Uiteraard is deze positie in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend, en in het handboek komen ook geregeld een aantal van deze uitdagende dilemma's aan bod.

Hiermee hebben we al aantal eerste thema's kort aangeraakt en fundamentele principes toegelicht. We komen hier later in dit hoofdstuk nog uitvoerig op terug. Maar nu gaan we eerst verder met het definiëren, situeren en afbakenen van de arbeids- en organisatiepsychologie.

2. Wat is arbeids- en organisatiepsychologie?

De arbeids- en organisatiepsychologie is een onderdeel van de psychologie. De psychologie is de wetenschap van menselijke (en niet-menselijke) gedragingen, cognities (bijvoorbeeld gedachten), emoties en motivatie. Binnen die psychologie kan een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende specialisaties. Sommige van deze specialisaties (bijvoorbeeld theoretische/experimentele psychologie) zijn primair gericht op psychologisch onderzoek van die fundamentele psychologische mechanismen (bijvoorbeeld aandacht, geheugen en taal). Andere specialisaties richten zich zowel op dit psychologisch onderzoek als op de toepassing van die wetenschappelijke methoden en inzichten op 'echte' problemen buiten de setting van het laboratorium. Binnen deze tweede categorie worden doorgaans vijf specialisaties van toegepaste psychologie onderscheiden:

1. **Klinische psychologie:** focust op het begrijpen van psychopathologie en aanverwante mentale en gedragsmatige problematieken. De toepassing omvat het voorzien van therapie en andere vormen van professionele ondersteuning ingericht voor individuen, maar ook voor koppels en families.
2. **Gezondheidspsychologie:** richt zich op het verbeteren van de gezondheid van individuen en van maatschappijen door het ontwikkelen en implementeren van interventies gericht op het stimuleren van een gezondere levensstijl, het voorkomen van ziekte en/of het optimaliseren van herstel.
3. **Educatiepsychologie:** specialiseert zich in het begrijpen en optimaliseren van leren, ontwikkelen, opleiden en trainen tijdens verschillende fases van de levensloop.
4. **Forensische psychologie:** omvat activiteiten die primair gericht zijn op het beter begrijpen van verschillende vormen van crimineel gedrag. Daartoe wordt kennis gecombineerd, gevormd en toegepast die zich op het grensvlak bevindt tussen juridische, klinische, maatschappelijke en ethische inzichten.
5. **Arbeids- en organisatiepsychologie:** de toepassing van psychologische principes, theorieën en onderzoek op werk.

Volgens de eenvoudigste definitie is de arbeids- en organisatiepsychologie dus die deeldiscipline van de psychologie die psychologische principes, theorieën en onderzoek toepast op de werksetting. Een eerste opmerking hierbij is al dat de

term 'werksetting' niet te eng mag worden ingevuld. Het domein van de arbeids- en organisatiepsychologie strekt zich namelijk uit tot ver buiten de fysieke grenzen van de organisatie waarvoor men werkt. Een van de redenen hiervoor is dat veel van de factoren die een impact hebben op het gedrag van mensen op het werk, hun oorsprong hebben buiten de werksetting. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gezinssituaties of familiale omstandigheden, culturele invloeden, wettelijke bepalingen in de regulering van werk, en specifieke, soms uitzonderlijke externe omstandigheden (cfr. een epidemie die thuiswerk op grote schaal verplicht). Daarnaast is het evenzeer zo dat arbeids- en organisatiepsychologen ook (sterk) bekommerd zijn over de impact van werk op het gedrag van mensen buiten het werk. Partners en kinderen van werkenden zijn zich goed bewust van het effect van 'een slechte dag op het werk' op het leven thuis. De arbeids- en organisatiepsychologie richt zich op de wederkerige impact van werk op het leven daarbuiten en omgekeerd.

Wanneer we al deze aspecten in acht nemen, komen we tot volgende formele definitie:

'De arbeids- en organisatiepsychologie bestudeert de mens en zijn gedrag op het werk, alsook de organisaties waarbinnen mensen aan de slag zijn; arbeids- en organisatiepsychologen ontwikkelen psychologische theorieën en passen rigoureuze wetenschappelijke methoden toe op actuele problemen en/of uitdagingen binnen werksettings, met als doel het beter begrijpen en uiteindelijk ook optimaliseren van het functioneren (in brede zin) van individuen, groepen van individuen, en organisaties in hun totaliteit.'

Deze definitie maakt goed duidelijk dat de arbeids- en organisatiepsychologie een veelzijdig domein bestrijkt. Dat wordt eigenlijk ook al duidelijk in de naam zelf, die expliciet naar een samenstelling van twee verschillende onderdelen verwijst: enerzijds arbeidspsychologie en anderzijds organisatiepsychologie. Hierbij focust het **arbeids-**gedeelte vooral op de kenmerken van het werk zelf en de impact die deze kunnen hebben op individuele medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan de invulling en betekenis van de vijf A's: Arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld *Hoe veilig/vuil/koud/... is de werkplek?*), Arbeidsinhoud (bijvoorbeeld *Hoe afwisselend zijn de taken?*), Arbeidsorganisatie (bijvoorbeeld *Hoe zijn de taken verdeeld over teams?*), Arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld *Hoe zijn de relaties tussen collega's?*) en Arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld *Welk uurrooster wordt er gehanteerd?*). Het luik **organisatie-**psychologie, ook bekend onder de Engelstalige term '*Organizational Behavior*', richt zich meer op het begrijpen van het gedrag van mensen wanneer zij worden

samengebracht binnen de contouren van een organisatie. Welke attitudes vormen zij ten aanzien van elkaar en ten aanzien van hun werkgever? Welk concreet gedrag stellen zij en hoe draagt dit individuele gedrag bij (of net niet) tot het bereiken van organisationele doelstellingen? En als laatste voorbeeld: welke vorm van leiderschap wordt binnen deze organisatie gehanteerd, en hoe ondersteunt deze (of net niet) het engagement en de betrokkenheid van alle werknemers?

Die terminologische afbakening zorgt ook in het niet-Nederlandstalig gebied voor uitdagingen. In de Verenigde Staten houdt men bijvoorbeeld sterk vast aan de samenstelling ‘*industrial-organizational psychology*’. Door ‘*industrial*’ toe te voegen, wil men expliciet beklemtonen dat de discipline vaak ook een managementperspectief inneemt, waarbij men via heel concrete interventies die gericht zijn op het meer optimaal inzetten van medewerkers (zoals via rekrutering, selectie, jobdesign, training en ontwikkeling...) de algemene effectiviteit van een organisatie wil verhogen. In het Nederlands verwijzen we hier ook vaak naar als **personeels**-psychologie.

In het Verenigd Koninkrijk en ook in Engelstalige studietrajecten in Europa spreekt men dan weer vaak van ‘*work and organisational psychology*’, wat eigenlijk neerkomt op een letterlijke Engelse vertaling van ‘arbeids- en organisatiepsychologie’. Toch kan men stellen dat die verschillende benamingen, die soms elk een aantal specifieke klemtonen leggen, niet optimaal zijn om de discipline een brede ingang te laten vinden bij het grote publiek. Dat is ook een van de redenen waarom soms stemmen opgaan voor een eenduidigere naam, zoals ‘arbeidspsychologie’ (of in het Engels: ‘*work psychology*’), maar bijvoorbeeld ook ‘*business psychology*’ of zelfs ‘*managerial psychology*’. Maar dat heeft dan misschien weer het nadeel dat het een te enge invulling krijgt.

Aan de lezer die nu wat verward raakt: panikeer niet! Deze verschillende termen en hun nuanceverschillen zijn vaak betekenisvol voor mensen die in deze domeinen actief zijn, maar ze zijn doorgaans van ondergeschikt belang voor het bredere publiek. In dat opzicht is het jammer dat deze terminologische onduidelijkheid misschien als neveneffect heeft dat de discipline in haar totaliteit wat bekendheid mist.

Wat voor nu volstaat, is te weten dat de arbeids- en organisatiepsychologie een hele brede vlag is die verschillende ladingen dekt. Centraal staan de mens en het gedrag in een professionele situatie. We kunnen hier een opsplitsing maken tussen

het menselijk gedrag gericht op twee complementaire activiteiten, namelijk produceren of consumeren:

1. **Producent:** de mens die werkt, produceert. Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie staat de mens centraal en focussen we op zijn functioneren binnen organisaties in de context van betaalde arbeid. Merk op dat dit natuurlijk een beperking is, want mensen werken ook nog op andere momenten of voor andere doeleinden, denk maar aan vrijwilligerswerk of huishoudelijke activiteiten. Om het terrein toch wat in te perken, laten we deze vormen van werk hier buiten beschouwing. Uiteraard is het wel zo dat een flink aantal principes over hoe mensen functioneren in organisaties en binnen de context van betaald werk, ook generaliseerbaar zijn naar andere vormen van werk.
2. **Consument:** de mens die het geproduceerde consumeert. Het wetenschappelijk onderzoek hierover heeft zich vooral na de Tweede Wereldoorlog ontwikkeld en is nu geëvolueerd tot de studie van een brede waaier aan economische gedragingen (bijvoorbeeld sparen, koopgedrag, belastingontduiking) onder de term ‘economische psychologie’. Daarnaast zijn nog andere, specifiekere subdomeinen ontstaan binnen dit terrein. De consumentenpsychologie (ook wel bekend als ‘*consumer behavior*’) richt zich in het bijzonder op het gedrag van individuele consumenten als potentiële kopers: hun behoeften, hun attitudes ten aanzien van bepaalde producten of merken, en zo verder. Daarnaast werken psychologen en economen vaak samen rond vraagstukken in het subdomein van de ‘*behavioral economics*’, waarbinnen psychologische theorieën en experimenten gebruikt worden ter verklaring van economische besluitvorming van individuen én organisaties. Deze benaderingen van de mens als consument behoren niet tot het vakgebied van de arbeids- en organisatiepsychologie in de enge zin. Echter, de natuurlijke link tussen produceren en consumeren maakt wel dat er nogal wat connecties zijn, zowel theoretisch als methodologisch, tussen beide benaderingen. Dit is ook een van de redenen waarom nogal wat afgestudeerde arbeids- en organisatiepsychologen terecht komen in het brede werkveld van de consumentenpsychologie, bijvoorbeeld in marktonderzoek. Daarom besteden we er hier ook even aandacht aan.

Samenvattend kunnen we stellen dat de arbeids- en organisatiepsychologie zich bezighoudt met de mens in de professionele context, en zich hierbij richt op specifieke deelvragen waarrond een aantal sterk geconnecteerde subdisciplines zijn gebouwd:

- De **arbeidspsychologie** kijkt primair naar kenmerken van het werk en hoe deze een impact hebben op de gezondheid en het welzijn van werknemers in diverse beroepsgroepen en organisaties.
- De **organisatiepsychologie** zoomt in op hoe mensen functioneren binnen organisaties, in interactie met elkaar, met leidinggevendenden, met procedures, structuren en culturen geïnstalleerd binnen deze organisaties.
- De **personeelspsychologie** bestudeert en implementeert technieken en interventies om de talenten of het ‘menselijke kapitaal’ binnen organisaties maximaal te laten renderen, met hierbij zowel aandacht voor uitkomsten op het vlak van productiviteit en prestaties als welzijn.
- De **consumentenpsychologie** beschouwt de mens als consument en gebruikt en ontwikkelt psychologische theorievorming om het economische gedrag van individuen en groepen te begrijpen en zelfs te beïnvloeden.

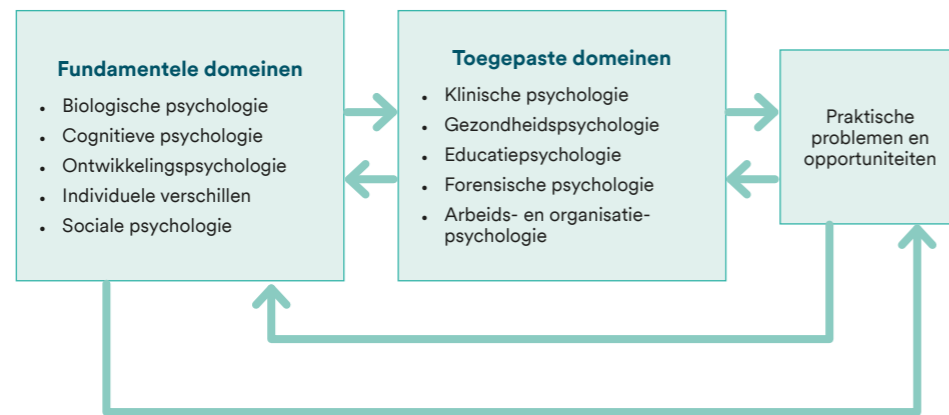
Eigen aan de arbeids- en organisatiepsychologie is verder dat de discipline concepten, theorieën en technieken hanteert die aan een aantal andere domeinen van de fundamentele psychologie zijn ontleend. **Tabel 1.1** illustreert vijf manieren waarop verschillende aspecten van de fundamentele psychologie een impact kunnen hebben op thema's die binnen de arbeids- en organisatiepsychologie aan bod komen.

Tabel 1.1: Impact van fundamentele psychologie op arbeids- en organisatiepsychologie

Deeldiscipline binnen psychologie	Basis	Voorbeeld van toepassing binnen werk	Voorbeeld bron
Biologische psychologie	Biologische bases van gedrag, neuropsychologie, evolutionaire psychologie	Het wegfilteren van blauw licht om op die manier slaapkwaliteit en daardoor ook werkprestaties te verbeteren.	Guarana, Barnes, & Ong (2021).
Cognitieve psychologie	Mentale processen zoals aandacht, geheugen, leren, perceptie en taal	De rol van verminderd cognitief functioneren in de relatie tussen burn-out en werkprestaties	Lemonaki et al. (2021)
Ontwikkelingspsychologie	De manieren waarop mensen psychologisch ontwikkelen en evolueren tijdens hun levensloop	Hoe oudere werknemers omgaan met sterk digitaliserende werkomgevingen	Komp-Leukunen (2023)
Differentiële psychologie	Hoe mensen op psychologisch vlak verschillen van elkaar en hoe deze verschillen kunnen worden gemeten	De relatie tussen persoonlijkheidstrekken en blootstelling aan pestgedrag op het werk	Nielsen et al. (2017)
Sociale psychologie	Hoe onze gedragingen, gedachten en emoties beïnvloed worden door anderen, en op hun beurt ook anderen beïnvloeden	Hoe onderling vertrouwen en vervolgens samenwerking versterkt kunnen worden binnen virtuele teams	Choi & Cho (2019)

Toch zijn er ook een groot aantal specifieke theorieën en technieken die precies omwille van de praktische toepassingen ontwikkeld werden in de arbeids- en organisatiepsychologie. Hier zal in dit handboek natuurlijk iets meer tijd en ruimte aan besteed worden, omdat deze vaak directer toepasbaar zijn op de ‘real-life’-problemen uit het werkveld (zie bijvoorbeeld **de Job Demands Resources-theorie in Hoofdstuk 6**).

Merk ten slotte op dat de wisselwerking tussen inzichten uit de fundamentele en deze uit de toegepaste psychologie in sterke mate wederkerig is. Dit wordt geïllustreerd in **Figuur 1.1**.



Figuur 1.1. Wisselwerking tussen fundamentele domeinen van de psychologie, toegepaste domeinen en praktische problemen en opportuniteiten. Pijlen representeren uitwisseling van ideeën en informatie.

Domeinen binnen de toegepaste psychologie gebruiken ideeën en inzichten afkomstig uit de fundamentele psychologie. Maar anderzijds zal de toegepaste psychologie ook een belangrijke bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van de fundamentele psychologie. Soms is het zo dat theorie uit de fundamentele psychologie rechtstreeks helpt om een praktisch probleem te helpen oplossen. Maar de nood aan concrete oplossingen voor complexe ‘real-world’-problemen kan ook aanleiding geven tot ontwikkelingen in de fundamentele psychologie.

3. Historische achtergrond

Theorieën over werk bestaan al heel erg lang, eigenlijk even lang als het werk zelf. Toch was er op een gegeven moment nood aan een meer geïntegreerde blik op werk, en specifiek op de manier waarop de mens zich verhoudt tot dit werk. De arbeids- en organisatiepsychologie kon deze lacune vullen. Uiteraard is deze discipline niet zomaar uit het niets ontstaan, maar wel als gevolg van een aantal – op het eerste gezicht ongerelateerde – historische en maatschappelijke ontwikkelingen hoofdzakelijk aan het begin van de 20e eeuw:

1. Het was een periode van wetenschappelijke bloei. Deze wetenschappelijke vooruitgang bleef daarenboven niet ‘beperkt’ tot baanbrekende, maar tegelijk zeer abstracte inzichten op het vlak van bijvoorbeeld de theoretische fysica (denk bijvoorbeeld aan Albert Einstein). Tegelijkertijd ging het evenzeer om ontdekkingen die het gewone leven sterk beïnvloedden, en precies daardoor ook veel aandacht kregen. Mede dankzij de ontdekking van het eerste antibioticum, penicilline, door Alexander Fleming was een banale infectie bijvoorbeeld niet langer een van de voornaamste doodsoorzaken.
2. Binnen deze periode van wetenschappelijke vooruitgang situeert zich ook de opkomst van de moderne psychologie als wetenschappelijke discipline. Zowel in het Verenigd Koninkrijk (bijvoorbeeld Francis Galton) als in Duitsland (bijvoorbeeld Hugo Münsterberg) en in de Verenigde Staten (bijvoorbeeld Raymond Bernard Cattell) gingen wetenschappers zich intensief toeleggen op het in kaart brengen van psychologische verschillen tussen mensen (bijvoorbeeld op het vlak van mentale vaardigheid en persoonlijkheid), om vervolgens deze informatie te gebruiken voor allerlei toepassingen in de werkcontext (bijvoorbeeld personeelselectie).
3. De ‘wereld van het werk’ veranderde ook zeer ingrijpend tijdens deze periode, waardoor als het ware een nood ontstond aan ‘een psychologie over de werkende mens’. Dit kwam vooral voort uit het ontstaan van de moderne staat, de verstedelijking, de industrialisatie, de technologisering en de daaruit voortvloeiende ‘nieuwe’ sociale problemen. Mensen gingen toetreden tot structuren en organisaties. Hierdoor werd het sociale leven sterk beïnvloed en ontstond er een nieuwe dynamiek, anders dan voordien.

Voor we dieper op een aantal van deze en andere ontwikkeling ingaan, is het ook relevant om stil te staan bij de vraag waarom het überhaupt zinvol is om aandacht te besteden aan historische achtergrond. Wat leren we daar precies uit? De Spaanse-Amerikaanse filosoof Santayana (1905) verwoorde het treffend: ‘zij die zich het verleden niet herinneren zijn gedoemd om het te herhalen’ (p. 284). Net zoals in andere wetenschapsgebieden zien we ook binnen de arbeids- en organisatiepsychologie regelmatig slingerbewegingen, waarbij bepaalde topics op een gegeven moment zeer populair zijn, om vervolgens geleidelijk aan op het achterplan te komen en misschien zelfs volledig van het toneel te verdwijnen. Maar één specifieke gebeurtenis kan dikwijls volstaan om dit thema weer helemaal trendy te maken, waarbij het zowel in het werkveld als binnen de wetenschap plots opnieuw alle aandacht naar zich toe trekt. Telewerk is bijvoorbeeld een thema dat in de jaren 70 van de vorige eeuw intensief werd bestudeerd, omdat men er een mogelijkheid in zag om de fileproblemen, die toen grote steden teisterden, mee op te lossen. ‘Hoe kunnen we het werk tot bij de werkers brengen, eerder dan omgekeerd?’ was toen de centrale vraag. Gaandeweg raakte het topic echter op de achtergrond; men kreeg de files hier toch niet mee van de baan en er waren voldoende andere problemen om op te lossen. Tot een wereldwijde pandemie in 2019 het tele- en hybride werken weer helemaal bovenaan de managementagenda plaatste. Door lockdowns moesten werknemers immers op grote schaal vanop afstand werken. En men stelde tegelijkertijd ook vast dat telewerk misschien wel een kans zou kunnen bieden om, tenminste voor specifieke groepen van werknemers, de balans tussen werk en privé wat aangenamer te maken. De tijd die men anders aan pendelen besteedde, kon men nu op een andere en waarschijnlijk zinvolle manier gaan invullen. Beleidsmakers zagen er op de duur zelfs een instrument in om... het fileprobleem op te lossen!

Om goed te begrijpen waar een gebied (zoals de arbeids- en organisatiepsychologie) vandaag staat en in te schatten welke richting het uit zal gaan, is het belangrijk om inzicht te hebben in de redenen waarom dit gebied zich nu op deze plaats bevindt. **Tabel 1.2** toont bijvoorbeeld de titels van de onderzoeksartikelen gepubliceerd in het allereerste publicatiejaar van de *Journal of Applied Psychology*, tot op heden een van de belangrijkste wetenschappelijke tijdschriften binnen het domein. Wanneer we dit vergelijken met **Tabel 1.3**, die de lijst van artikelen toont gepubliceerd in 2024 van hetzelfde tijdschrift, merkt men een enorm contrast. Eén aspect dat duidelijk opvalt, is dat de onderzoeken uit 1917 een meer ‘anekdotisch’ gehalte hadden in vergelijking met wat nu wordt gerapporteerd. Het gaat bijvoorbeeld over de validiteit van ‘een test’ bedoeld voor ‘toepassing X’ in ‘context Y’. Daartegenover staat dat de recente studies nog steeds bekommerd zijn om de betrouwbaarheid en validiteit (‘voorspellende waarde’) van bepaalde procedures, maar men gaat dit toetsen op

veel grotere schaal (gefaciliteerd door meta-analytische technieken) en met behulp van recente technologie (zoals *natural language processing*). Verder heeft het verschil tussen beide lijstjes ook te maken met een verschil in wat men belangrijk vindt of vond op beide momenten. En er zijn twee redenen waarom er hier een evolutie is. Ten eerste reflecteert dit een aantal veranderingen in de wereld van het werk. Denk bijvoorbeeld aan een hedendaags topic zoals ‘onderhandelen’ op het werk, en dan specifiek het onderhandelen tussen een werkgever en een (toekomstige) werknemer. De dag van vandaag ligt, onder meer door de krapte op de arbeidsmarkt, relatief veel macht bij de werknemer, waardoor die dan ook in een potentieel aantrekkelijke onderhandelingspositie komt. Meer dan 100 jaar geleden was deze positie van werknemers substantieel anders (zie verder). Ten tweede is het uiteraard zo dat bepaalde topics nu minder belangrijk zijn geworden, en dus anders worden bekeken of onderzocht, vanwege alle kennis die zich tijdens de afgelopen eeuw omtrent dit topic heeft geaccumuleerd. En nogmaals: kennis van deze evolutie helpt om te vermijden dat we onnodig steeds dezelfde (onderzoeks)vragen blijven stellen.

Wie trouwens wat meer in detail naar deze twee lijstjes van studies kijkt, ziet ook opvallend veel gelijkenissen tussen beide. De militaire context had aan het begin van de 20e eeuw een aanzienlijke impact op de discipline (zie verder), en heeft dit op dit moment (jammer genoeg) opnieuw. Daarnaast besteden we nog steeds heel veel aandacht aan de voor- en nadelen van testing, hoewel hier een aantal nieuwe en tijdsgebonden bekommernissen worden meegenomen, zoals diversiteit en inclusie (zie ook **Hoofdstuk 9**).

Tabel 1.2: Titels van studies gepubliceerd in het eerste issue van *Journal of Applied Psychology*, 1917

Estimates of the military value of certain personal qualities.
 The legibility of the telephone directory.
 The psychology of a prodigious child.
 A test for memory of names and faces.
 Practical relations between psychology and the war.
 The moron as a war problem.
 Mental tests of unemployed men.
 A trial of mental and pedagogical tests in a civil service examination for policemen and firemen.
 The attitude and reaction of the businessman to psychology.
 A note on the German recruiting system.

Tabel 1.3: Titels van studies gepubliceerd in *Journal of Applied Psychology*, 2024 (volume 109, issue 3)

Using natural language processing to increase prediction and reduce subgroup differences in personnel selection decisions.
 Sorry to ask but ... how is apology effectiveness dependent on apology content and gender?
 The role of self-interest in unethical pro-organizational behavior: A nomological network meta-analysis.
 Beating the rival but losing the game: How the source of alternative offers alters behavior and outcomes in negotiation.
 Improving our understanding of predictive bias in testing.
 Promoting inclusive recruiting and selection into military training schools: Admission waivers versus retesting.
 The validity of general cognitive ability predicting job-specific performance is stable across different levels of job experience.
 Meta-analytical estimates of interrater reliability for direct supervisor performance ratings: Optimism under optimal measurement designs.

3.1. Wetenschappelijke evoluties

De wortels van de arbeids- en organisatiepsychologie als wetenschappelijke discipline zijn terug te brengen tot de start van de psychologie als wetenschapsterrein. In 1876 stichtte **Wilhelm Wundt** het eerste psychologisch laboratorium in Leipzig, Duitsland. De focus lag hier op de studie van fundamentele psychologische processen zoals waarneming en geheugen. Zijn ultieme doel was om de psychologie, als wetenschappelijke discipline, op min of meer gelijke hoogte te brengen als andere wetenschapsdomeinen zoals chemie, fysica en biologie. De weg hiernaartoe: de empirisch natuurwetenschappelijke methode. Centraal hierbij staat de volgende experimentele aanpak:

observatie → hypothese → toetsing → verwerping/aanvaarding hypothese

Om de invloed van een bepaalde (onafhankelijke) variabele X op een (afhankelijke) variabele Y te bepalen, dient men X te isoleren en te variëren, waarbij andere mogelijke invloeden constant gehouden worden (dus men varieert enkel en alleen X).

Dan gaat men kijken of deze variaties in X ook variaties in Y teweegbrengen. Indien dit het geval is, kan men met zekerheid zeggen dat X een oorzakelijke invloed heeft op Y (aangezien X de enige variërende factor was).

Twee methodologische instrumenten werden hiertoe aangewend in het laboratorium van Wundt:

1. **Experimenteel onderzoek.** Een uitdaging hiermee binnen de arbeids- en organisatiepsychologie is dat bepaalde variabelen die men wil bestuderen (bijvoorbeeld motivatie) moeilijk te isoleren zijn en dus niet direct apart te variëren zijn, omdat ze in combinatie met andere mogelijke invloeden voorkomen (bijvoorbeeld vaardigheid). Het latere gebruik van *randomized controlled trials* (RCTs) zal hier een (minstens gedeeltelijke) oplossing bieden. (Men gaat bijvoorbeeld participanten per toeval – of random – toewijzen aan een experimentele en een controleconditie en op voorhand controleren of de participanten in beide condities gemiddeld genomen niet verschillen van elkaar op het vlak van vaardigheid, waardoor men mogelijke effecten van de motivatie-interventie uitsluitend aan deze factor kan toeschrijven.)
2. **Introspectie.** Participanten aan de experimenten moeten vertellen wat ze gevoeld en/of gedacht hebben bij de uitvoering van de proeven; ze moesten als het ware in zichzelf kijken en dat onder woorden brengen. De validiteit van deze techniek is echter een pijnpunt, aangezien de resultaten moeilijk te controleren zijn. Bovendien zijn verschillende psychologische processen vaak ook moeilijk onder woorden te brengen, en variëren proefpersonen ook sterk in hun vaardigheid om dit te doen, wat zorgt voor ongewenste variabiliteit in de verzamelde gegevens (ook wel 'ruis' genoemd).

Wundt slaagde erin om op een termijn van tien jaar een bloeiende onderzoeksgroep uit te bouwen, met daarin enkele studenten die een grote impact zullen hebben op de verdere ontwikkeling van de arbeids- en organisatiepsychologie.

Een van hen was **Hugo Münsterberg**, die uitgeweken was naar de Verenigde Staten om daar directeur te worden van de psychologische laboratoria aan Harvard University. Hoewel Münsterberg later door velen beschouwd zal worden als dé grondlegger van de arbeids- en organisatiepsychologie, begon hij zijn carrière als een toegewijd experimenteel psycholoog die initieel eigenlijk helemaal geen waarde zag in het toepassen van psychologische inzichten op de context van werk.

Geleidelijk aan begon Münsterberg toch mogelijkheden te ontdekken om psychologie in te zetten om praktische problemen van de 20e eeuw mee op te lossen. De connectie tussen fundamentele/experimentele psychologie en toegepaste psychologie was hiermee gelegd. Zijn werk was in verschillende opzichten vernieuwend. Hij was bijvoorbeeld een van de eersten die specifieke vaardigheden of ‘abilities’ ging meten bij werknemers, om deze gegevens vervolgens te linken aan de prestaties van werknemers – een idee dat nu vrij vanzelfsprekend is, maar op dat moment bijzonder innovatief. Eigenlijk vormde dit idee – het in kaart brengen van psychologische verschillen tussen mensen en deze linken aan hun prestaties – de aanzet tot wat later de selectiepsychologie zal worden (zie **Hoofdstuk 7**). De eerste procedures op deze manier ontwikkeld door Münsterberg werden onder andere ingezet bij de selectie van trambestuurders en telefoonoperatoren.

Münsterberg was ook een van de eersten om met behulp van rudimentaire statistieken de resultaten van zijn studies te analyseren. Hij werd hierbij sterk geholpen door het werk van de Engelse wiskundige **Carl Pearson**, die onder meer een statistische methode ontwikkelde, de ‘correlatiecoëfficiënt’, die als numerieke maat toeliet om de sterkte van het verband tussen twee variabelen aan te geven. Op die manier publiceert hij in 1912 (of 1913 voor de Engelstalige versie) het allereerste handboek arbeids- en organisatiepsychologie, getiteld *Psychology and Industrial Efficiency*. Maar de verdiensten van Münsterberg gaan veel verder dan enkel de zoektocht naar ‘*industrial efficiency*’ met behulp van psychologische inzichten. Daarnaast spendeerde hij tonnen energie aan wat men nu lobbywerk zou noemen, met het doel te proberen de Amerikaanse regering ervan te overtuigen dat de arbeids- en organisatiepsychologie een sleutelrol kan spelen in de economische ontwikkeling van het land. De klemtoon lag toen met andere woorden heel sterk op het proberen te verbeteren van de economische productiviteit van organisaties en sectoren, waardoor sommigen in die tijd ook de term ‘**economische psychologie**’ gebruikten om deze eerste toepassingen van psychologie in het bedrijfsleven te omschrijven.

Ook **James McKeen Cattell**, een andere student van Wundt, speelde een belangrijke rol in de ontstaansgeschiedenis van de arbeids- en organisatiepsychologie. De verdienste van Cattell bestond er voornamelijk in dat hij als eerste de aandacht ging vestigen op een aantal belangrijke verschillen tussen individuen, en de impact van deze verschillen op het gedrag dat deze individuen stellen. Wundt, Cattells leermeester, richtte zich quasi uitsluitend op het identificeren van ‘wetmatigheden’: principes die voor iedereen gelden. Bij deze zoektocht was hij veel minder geïnteresseerd in verschillen die hij tussen proefpersonen observeerde tijdens de

experimentele taken die zij moeten doorlopen; die benoemde hij als ‘fouten’ en werden geacht het patroon van experimentele bevindingen enkel maar te ‘vervuilen’. Cattell ging zich daarentegen specifiek toeleggen op het in kaart brengen van deze verschillen, om te ontdekken dat ze een betrouwbaar onderdeel vormen van het psychologisch functioneren van proefpersonen. Rekening houden met deze verschillen, zo stelde hij vast, liet toe om de reacties en het gedrag van mensen beter te begrijpen.

Ongeveer gelijktijdig met Münsterberg en Cattell werkten ook twee andere grondleggers van de arbeids- en organisatiepsychologie, **Walter Dill Scott** en **Walter Van Dyke Bingham**, aan een reeks van nieuwe procedures om in eerste instantie verkoopsmedewerkers te selecteren en trainen. Maar toen de Verenigde Staten in 1917 mee instapten in de Eerste Wereldoorlog, boden Scott en Bingham zich vrijwillig aan om mee te helpen bij het testen en plaatsen van in totaal meer dan een miljoen rekruten van het Amerikaanse leger. Samen met andere, hoog aangeschreven collega-psychologen herwerkten zij een bekende intelligentietest (de **Stanford-Binet**-test, oorspronkelijk ontwikkeld om één individu per keer te testen) om deze geschikt te maken om tegelijkertijd grote groepen van mensen te testen. Na de oorlog werd deze succesvolle praktijk van intelligentietesting in belangrijke mate overgenomen door de private sector, van waar ze tot op de dag van vandaag haar ingang vindt in heel wat werkplekken, voornamelijk als selectietool (zie **Hoofdstuk 7**).

Merk op dat Scott eerder al actief was geweest in een ander terrein, dat later uitgroeide tot wat we nu de consumentenpsychologie noemen. In 1901 hield hij een toespraak over psychologie en reclame voor een commercieel gezelschap in Chicago. Hij gaf zijn eigen reflectie over hoe hij dacht dat hij zelf door reclame beïnvloed werd. In feite werd hier voor het eerst een commerciële activiteit gelinkt aan de toen bestaande psychologische inzichten. In 1903 publiceerde hij *The Theory and Practice of Advertising*, waarin hij het had over suggestie en argumentatie als middel om mensen te beïnvloeden. Hierop verder bouwend publiceert Scott in 1908 zijn boek *Psychology of advertising*, een bundeling van zijn inzichten met ook resultaten van specifiek wetenschappelijk onderzoek.

Samenvattend kunnen we stellen dat de periode van wetenschappelijke bloei aan het begin van de 20e eeuw de jonge arbeids- en organisatiepsychologie de nodige wind in de zeilen gaf. We onderstrepen hierbij vier belangrijke kenmerken van deze vroege evolutie:

1. De ontwikkeling en implementatie van mentale vaardigheidstests hebben een heel belangrijk deel uitgemaakt van de totstandkoming van de arbeids- en organisatiepsychologie.
2. De belangrijkste bekommernis van de vroege arbeids- en organisatiepsychologie was het verhogen van productiviteit en reduceren van contraproductief gedrag zoals absentisme en verloop.
3. Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie ontstonden al snel subdisciplines, en deze werkten hoofdzakelijk afzonderlijk van elkaar of soms zelfs in competitie tegen elkaar om het gedrag van mensen in de werkcontext te verklaren.
4. Er was eensgezindheid dat de klemtoon moest liggen op het begrijpen van het individu, eerder dan zich te richten op de werkgroep, de organisatie of zelfs de cultuur.

De hiervoor beschreven wetenschappelijke evoluties eindigden natuurlijk niet bij de start van de 20e eeuw, maar liepen nadien in een hoog tempo verder, met ook een blijvende impact op de ontwikkeling van de arbeids- en organisatiepsychologie. Maar misschien nog belangrijker dan pure wetenschappelijke en/of technologische vooruitgang, was ook een evolutie in het maatschappelijke denken over de mens en diens plaats in de werkcontext. Het vervolg van de historiek van de arbeids- en organisatiepsychologie lichten we daarom vanuit dit perspectief verder toe.

3.2. Evolutie van het maatschappelijke beeld over de mens in een arbeidssituatie

Een eerste periode 'nul' (vóór de 20e eeuw) kan omschreven worden als de periode waarbij men ervan uitgaat dat de werknemer in een organisatie niet denkt, noch een mening heeft. De mens in een arbeidssituatie werd daarbij verondersteld slaafs de instructies van de werkgever of leidinggevende te volgen. Sinds de 20e eeuw is daar echter verandering in gekomen.

De rationeel-economische mens

Hier hebben we het over de periode waarin men ervan uitgaat dat de werknemer vooral rationeel-economische motieven heeft. Frederick Winslow Taylor en het echtpaar Gilbreth staan hier aan de wieg van onderzoek naar gedrag op de arbeidsvloer.

We situeren **Frederick W. Taylor** in de overgang van de 19e naar de 20e eeuw. Taylor had de bedoeling om verbeteringen aan te brengen in het arbeidsproces, zodat de productiviteit zou toenemen en tegelijkertijd ook de werknemer er beter van zou worden. Uniek was dat hij, als ingenieur, voor het eerst de aandacht verplaatste van de technologie naar de werknemer. Taylor werkte in de Bethlehem Steel Corporation. Hij koos er één arbeider, Henry Knolle, later bekend onder het alias Schmidt, of ook *'The Little Pennsylvanian Dutchman'*, die in de fabriek was aangesteld om wagens te laden en deze weg te brengen. Een niet onbelangrijk detail is dat Schmidt een Nederlandse inwijkeling in de VS was en het helemaal niet breed had. Taylor had het idee dat het mogelijk moest zijn om de arbeidsactiviteiten van Schmidt productiever te maken, maar met minder inspanningen: efficiënter dus.

Zijn eenpersoonsexperiment vertrok (conform de empirisch-natuurwetenschappelijke methode) van de observatie van gedragingen van werknemers. Vervolgens ging hij een hypothese formuleren: als mensen in ruil voor een beloning bepaalde handelingen moeten uitvoeren, namelijk duidelijke instructies krijgen om zich anders te bewegen, zullen ze dit ook doen. Daarna ging hij die hypothese toetsen, om ten slotte tot een conclusie te komen: aanvaarden of verwerpen van de hypothese.

De aanpassingen die Taylor doorvoerde, betroffen specifieke instructies in verband met pauzes en veranderingen in de volgorde van de activiteiten die Schmidt moest uitvoeren. Hij moest die instructies slaafs volgen en kreeg een stukloon. De belofte die Schmidt kreeg, was dat indien de productie omhoog ging, hij ook meer zou gaan verdienen. Schmidt was hier natuurlijk erg in geïnteresseerd. De interventies van Taylor waren vooral gericht op standaardisatie van bewegingen en op het tonen van vereiste discipline door Schmidt. Deze ging na verloop van tijd duidelijk efficiënter werken (400% verhoging van zijn productiecijfer), was minder moe en ging ook 60% meer verdienen! Taylor vond dus bevestiging voor zijn hypothese en concludeerde met een (nogal uitgesproken) visie op de werkende mens, die zich in drie punten laat samenvatten:

1. Werknemers zijn van nature lui en werken niet voldoende indien ze niet van buitenaf gestimuleerd worden.
2. Werknemers zijn rationeel-economische wezens die gestimuleerd worden via economische of rationele voordelen (zoals geld): *homo economicus*.
3. Atomische visie op de mens: de persoon als enkeling voert een reeks van opeenvolgende, beperkte handelingen uit (waarbij de sociale omgeving niet in rekening wordt gebracht).

Op grond van deze visie en een aantal experimenten met productiearbeiders ontwikkelde hij met het **Scientific Management** een managementstroming die vertrok van de volgende, heel concrete principes (Taylor, 1911):

1. Voor elke job moet grondig nagegaan worden wat de beste werkwijze is om de bijhorende taken uit te voeren. We kunnen hiervoor gebruik maken van wetenschappelijke methoden.
2. We kunnen het takenpakket het best opsplitsen in kleine onderdelen, die vervolgens door specialisten heel efficiënt uitgevoerd kunnen worden ('horizontale arbeidsdeling').
3. Werknemers moeten worden aangeworven (dus geselecteerd) op grond van kenmerken die gerelateerd zijn aan goed functioneren in de job. Managers moeten huidige werknemers goed bestuderen om erachter te komen welke kenmerken daartoe relevant zijn.
4. Werknemers moeten zorgvuldig worden getraind in de taken die ze binnen hun job moeten doen.
5. Werknemers moeten op zo'n manier worden beloond voor hun productiviteit dat een hoog niveau van prestaties wordt gestimuleerd.

Opmerkelijk is dat verschillende van deze principes de dag van vandaag nog steeds als bruikbaar worden beschouwd, met name in productieomgevingen. Het idee achter 'bandwerk' is bijvoorbeeld heel sterk geïnspireerd op de principes van horizontale arbeidsdeling en specialisatie (zie ook **Hoofdstuk 10**). Ook het selecteren op grond van relevante kenmerken en investeren in voldoende training is sindsdien niet meer weg te denken uit het takenpakket van de arbeids- en organisatiepsycholoog (zie **Hoofdstuk 7** en **Hoofdstuk 8**).

Frank en **Lilian Gilbreth** volgden de weg die Taylor met zijn *Scientific Management* was ingeslagen. Als echtpaar combineerden zij inzichten uit respectievelijk de ingenieurswetenschappen en de psychologie (Frank was ingenieur en Lilian psychologe)

om beter te begrijpen hoe mensen specifieke taken uitvoeren. Zij trokken de lijn van de arbeidsdeling door tot op het niveau van individuele bewegingen, met als doel vermoeidheid te reduceren en productiviteit te verhogen. Het instrument dat zij daarvoor introduceerden, en waarvoor ze wellicht het meest gekend zijn, is de 'tijd- en bewegingsstudie' (*time and motion studies*). Dit houdt in dat men bewegingen chronometreert tijdens het werk om na te gaan welke beweging het snelst is en op basis daarvan de efficiëntste bewegingen te kunnen bepalen (bijvoorbeeld in autofabrieken, waar voor bepaalde activiteiten een standaardtijd wordt voorzien). Dit betekende ook de basis voor de **human engineering**-beweging, die verwant is aan de **ergonomie**, de studie van het werk en de werkomgeving om die beter te kunnen aanpassen aan de mogelijkheden van de werknemer. Lilian Gilbreth richtte zich nadien vooral op het ontwerpen van consumentenartikelen, en vond bijvoorbeeld de afvallemmer met voetpedaal uit.

De sociale mens

Vanaf de jaren 20 van de 20e eeuw groeide geleidelijk aan het inzicht dat werknemers ook sociale behoeften hebben. Men krijgt aandacht voor de complexe relaties en interacties tussen werknemers en beseft dat die ook een invloed kunnen hebben op hun prestaties.

De aanzet hiertoe was evenwel nog steeds een vraag die primair gericht was op het verhogen van de productiviteit via een efficiënter design van jobs. Die vraag werd in het bijzonder gesteld door een groep van ingenieurs verbonden aan de Western Electric Company in de Hawthorne-fabriek (nabij Chicago, Illinois). Met behulp van eenvoudige experimenten probeerde men de productiviteit te verhogen door in te grijpen in verlichting, rustpauzes, en werkschema's (Roethlisberger & Dickson, 1939). Maar de resultaten van deze **Hawthorne-studies** waren zo opmerkelijk (voor die tijd) dat ze een revolutie teweegbrachten in de manier waarop de jonge arbeids- en organisatiepsychologie naar mensen en hun werk keek. Men stelde namelijk vast dat, ook wanneer condities minder gunstig werden gemaakt (de belichting werd bijvoorbeeld substantieel verminderd tot het eigenlijk te donker werd), de productiviteit soms verbeterde! Men stond voor een raadsel en concludeerde dat toch nog andere factoren een rol speelden dan enkel de fysieke arbeidsomstandigheden. De situatie bleek op dat ogenblik echter niet direct te verklaren en een ander experimenteel programma werd opgestart.

Vanaf 1927 werd **Elton Mayo**, een psycholoog aangesteld aan Harvard University, hiervoor ingeschakeld. Die zette een nieuwe reeks experimenten op die bekend werd als de *'relay assembly test room study'*. Zes werkneemsters werden afgezonderd in een apart lokaal en dienden telefoononderdelen ineen te steken. Hun output werd nauwkeurig bijgehouden en hun gedrag geobserveerd door een leidinggevende. Over een lange periode werden allerlei manipulaties doorgevoerd aan de werkomstandigheden, en deze manipulaties beperkten zich niet tot de verlichting. Na een tweetal jaren was de output met 30% toegenomen! Men ging ervan uit dat de aandacht die de werknemers als groep kregen en de sociale interactie die werd toegelaten, gecombineerd met een meegaande en sociaal gerichte leidersfiguur, verantwoordelijk waren voor de productiestijging. Deze interactie zou belangrijker zijn dan de fysieke werkomstandigheden of de geldelijke beloningen. Hier ontstond met andere woorden het idee dat een werknemer ook sociale behoeften heeft op het werk, waaraan hier dus voldaan werd. Het eerdere idee van de rationeel-economische mens bleek niet compleet te zijn. Vandaar het ontstaan van een nieuwe visie bekend als de **'sociale mens'**.

Maar tijdens deze interventie werden nog andere manipulaties van de situatie toegepast die de voorgaande interpretatie wel op de helling zetten (alhoewel men zich daar toen niet zo van bewust was). In overleg met de werkneemsters ging men tijdens de interventie ook de werktijden aanpassen (rustpauzes, langere lunchpauzes, kortere werkweek, andere beloningssystemen, et cetera). Steeds bleek dat dit alles een positieve invloed had op de output van de werkneemsters. Wanneer men uiteindelijk de situatie weer herstelde en alle parameters terugbracht tot de initiële situatie, dan ging, in tegenstelling tot de verwachtingen, de productie niet spectaculair achteruit. De verklaring die hiervoor uiteindelijk gegeven werd, heeft zich verspreid als het **'Hawthorne-effect'**. Dit duidt erop dat gedrag van mensen kan veranderen indien ze beseffen dat ze bestudeerd of geobserveerd worden of als er aandacht aan hen wordt besteed. Hiermee wil men aangeven dat het actief luisteren naar werknemers en aandacht geven aan hun behoeften alleen al voldoende kan zijn om het gedrag (bijvoorbeeld de prestatie) te veranderen, meer zelfs dan het uiteindelijk uitvoeren van aanpassingen aan de werksituatie. Meestal is dit effect echter van korte duur. Soms vergelijkt men het Hawthorne-effect ook met een placebo-effect, waarbij eerder een vorm van suggestie gedragsveranderingen veroorzaakt en niet de objectieve veranderingen aan de situatie.

Later is men tot de conclusie gekomen dat, ondanks de goede bedoelingen van Mayo, het experimentele opzet toch niet zo geslaagd was, omdat te veel factoren niet echt gecontroleerd werden (en er ook geen controlegroep werd gehanteerd)

(Landsberger, 1958). Dankzij geavanceerdere statistische analyses van de oorspronkelijke gegevens (Franke & Kaul, 1978) en op grond van een kritischer kijk op het experimentele onderzoek van Mayo konden nog enkele andere verklaringen naar voren worden geschoven, zoals:

- De werkneemsters kregen aandacht, wat resulteerde in een hogere sociale status omdat zij diegenen waren die aan het experiment meededen. Zij voelden zich 'speciaal', waardoor ze beter gingen presteren om aan de hogere verwachtingen te voldoen;
- De werkneemsters hadden de gelegenheid tot inspraak. Zij konden participeren in de veranderingen en hadden direct contact met de proefleider. Alles gebeurde in onderling overleg en dit leidt tot een hogere output, wegens de grotere betrokkenheid;
- De economische situatie was toen niet erg gunstig. De werkneemsters waren dan ook bang om hun job te verliezen, als ze zich onvoldoende zouden inzetten, ondanks het terugbrengen van de arbeidsomstandigheden naar een initiële situatie.

Ondanks de kritieken is de erkenning van het belang van de sociale relaties op de werkplaats overeind gebleven, en werd het later ook door ander onderzoek bevestigd.

Later zijn er in de Hawthorne-fabriek nog bijkomende onderzoeken gebeurd waarbij via interviews met meer dan 2000 werknemers het belang van de informele organisatie (naast de formele structuren) werd blootgelegd. Ook werden nog andere experimenten uitgevoerd die het belang van groepsnormen aangaven die ontstonden vanuit de sociale relaties (zie **Hoofdstuk 3**). Deze relaties zorgden voor gedragsregels die sterker doorwogen dan wat het bedrijfsbeleid voorschreef of dan geldelijke beloningen.

Deze en andere inzichten zorgden voor een belangrijke verschuiving in de visie op de mens binnen de arbeidssituatie:

- Economische belangen alleen volstaan niet voor werknemers, ze hebben ook sociale behoeften.
- Aandacht voor menselijke relaties kan de werktevredenheid en de productiviteit doen stijgen.
- Werknemers moeten niet enkel het gevoel hebben als individu erkend en gewaardeerd te worden, maar daarnaast moet ook aandacht gegeven worden aan het groepsgevoel ('behoren tot').

Ook hieruit heeft zich een managementstroming ontwikkeld die vandaag nog regelmatig het organisatiegebeuren meebepaalt, namelijk de ‘**Human Relations**’-beweging. Deze vertrekt van volgende principes, die voortvloeien uit de mensvisie zoals hiervoor weergegeven:

- Het individu moet behandeld worden als een persoon en niet als een nummer.
- Betrokkenheid bij het werk en de werksituatie moet bevorderd worden.
- Werktevredenheid moet worden gestimuleerd, omdat men aanneemt dat dit de interesse in het werk bevordert en de productie doet stijgen.

De naar ontplooiing zoekende mens

Mensen willen als individu erkend worden, en zich ook betrokken voelen bij een groter geheel, zoals een groep of een organisatie. Maar vanaf het midden van de 20e eeuw wordt het duidelijk dat werknemers ook nog andere behoeften, of *needs* hebben, die niet alleen hun welzijn maar ook hun motivatie bepalen (zie ook **Hoofdstuk 4**). Mensen willen ook persoonlijk iets opsteken van het werk, en uitiem willen ze zich ook kunnen ontwikkelen en bijleren.

Herzberg et al. (1957) wilden nagaan in hoeverre er een samenspel was tussen rationeel-economische en sociale behoeften. Om hier een zicht op te krijgen, bestudeerde hij de redenen die ervoor zorgden dat mensen zich ofwel goed ofwel niet goed voelden over hun werk. Aan een groep van 203 *commercial engineers* en boekhouders werden twee heel specifieke vragen gesteld:

1. *Wanneer voel je je tevreden over je werk?*
2. *Wanneer voel je je ontevreden over je werk?*

Deze vragen leidden tot een verzameling van situaties of ‘**kritische incidenten**’ die tevredenheid en ontevredenheid verklaarden. Vervolgens werd een lijst opgemaakt van de factoren die voor ontevredenheid zorgden en de factoren die voor tevredenheid zorgden. De eerste groep noemde men ‘**hygiene factors**’ of ‘**dissatisfiers**’; de tweede groep waren de ‘**motivators**’ of ‘**satisfiers**’. Voorbeelden van beide factoren worden getoond in **Tabel 1.4**. Tot Herzbergs verbazing bleken beide reeksen van factoren niet zomaar tegengesteld aan elkaar te zijn. De *hygiene factors* bleken vooral met contextfactoren te maken te hebben. Herzberg benoemde deze ook als

‘extrinsiek’. De *motivators* daarentegen hadden meer te maken met de inhoud van het werk. Herzberg sprak in deze context ook van ‘intrinsieke’ factoren.

Tabel 1.4: Voorbeelden van *hygiene factors* en *motivators* volgens Herzberg

Voorbeelden van <i>hygiene factors</i> (extrinsiek)	Voorbeelden van <i>motivators</i> (intrinsiek)
Loon	Afwisselend werk
Contact met de supervisor	Zelfstandig werken
Werkuitrusting en -omstandigheden	Verantwoordelijkheid
Sociale contacten	Creatief werk
Administratieve procedures	Initiatief mogen nemen

Centraal in de **twefactoretheorie** staat dat *dissatisfiers* en *satisfiers* op twee aparte, onderling onafhankelijke assen moeten gezien worden, waarbij het punt waar geen *dissatisfiers* aanwezig zijn de waarde 0 (neutraal) krijgt (zie **Figuur 1.2**).



Figuur 1.2. *Satisfiers* en *dissatisfiers* volgens Herzberg

Om de evaluatie van je werk positief te maken, moeten er echter ook *satisfiers* aanwezig zijn. Dit betekent dat er eerst moet gezorgd worden voor het wegwerken van ontevredenheid, vooraleer satisfactie kan ontstaan. Met andere woorden: extrinsieke factoren zijn noodzakelijk voor satisfactie, maar niet voldoende. Extrinsieke factoren hebben in essentie te maken met elementen buiten de eigenlijke taken, buiten de jobinhoud, met de omgeving en de werkomstandigheden. Intrinsieke factoren

daarentegen worden bepaald door het werk zelf, door de inhoud van hetgeen de werknemer moet doen.

Op basis van dit theoretisch model kan men zich vervolgens de vraag stellen of geld belangrijk is om te gaan werken. Geld is volgens dit model een extrinsieke factor, dus noodzakelijk maar niet voldoende om satisfactie te bekomen. Iemand die enkel gaat werken voor het geld, zal het nulpunt (in **Figuur 1.2**) bereiken als hij voldoende geld krijgt (volgens zijn subjectieve interpretatie). Als die persoon ook nog tevreden is met de inhoud van het werk, dan kan dit evolueren tot satisfactie. Het is namelijk het intrinsieke waaraan voldaan moet worden om van satisfactie te kunnen spreken. De implicatie van deze theorie voor een organisatie is dus dat je er in de eerste plaats voor moet zorgen dat aan de extrinsieke factoren voldaan is, om vervolgens aan de intrinsieke te gaan werken.

Merk op dat de betekenis van sommige van deze factoren ook verschillend kan zijn naargelang de context. Sociale contacten kunnen bijvoorbeeld in sommige gevallen als een extrinsieke factor worden beschouwd, terwijl in een andere functie deze tot de intrinsieke factoren kunnen behoren. Bijvoorbeeld, als verkoper maken sociale contacten (met cliënteel) deel uit van hetgeen je moet doen; ze zijn een essentieel deel van het takenpakket van de functie (en in dit geval dus een intrinsieke factor). Maar een praatje kunnen slaan met collega's is bijvoorbeeld een extrinsieke factor voor een computeranalist, want het is geen essentieel onderdeel van wat deze analist moet doen.

De visie achter deze theorievorming van Herzberg laat zich dus als volgt samenvatten:

- Hoewel rationeel-economische en sociale behoeften belangrijk zijn (als extrinsieke factoren), dient daarbovenop zeker aandacht te worden besteed aan de jobinhoud (intrinsiek).
- Mensen willen niet zomaar een job, maar graag ook interessant werk, verantwoordelijkheid, de mogelijkheid om initiatief te nemen, en zo verder.
- Mensen zoeken naar mogelijkheden om meer 'van zichzelf' in het werk te leggen en om te groeien in de functie.

Ook uit de inzichten van Herzberg werd een managementstroming geboren (Herzberg, 1982), namelijk de *Job Design*-school:

- Een organisatie kan de beste resultaten bereiken als het werk interessant genoeg is voor de individuele werknemers.
- Er kunnen taakpakketten worden samengesteld die voldoende uitdagend zijn en daardoor ook motiverend.
- Het (her)samenstellen van jobs kan gebeuren volgens verschillende principes, zoals:
 - *job enlargement* (taakverruiming): uitbreiding van een takenpakket met taken van eenzelfde niveau;
 - *job enrichment* (taakverrijking): uitbreiding van een takenpakket met taken van een hoger hiërarchisch niveau of grotere complexiteit.

Dit verschuivende beeld van de mens in de arbeidssituatie opende de deur voor een aantal nieuwe toepassingen die tot op de dag van vandaag herkenbaar zijn. Tegelijkertijd leverde het ook een aantal nieuwe vragen op die voorwerp werden van uitgebreid onderzoek binnen de arbeids- en organisatiepsychologie (en waarvan we een substantieel deel ook in dit boek zullen behandelen):

- *Zaken zoals autonomie en verantwoordelijkheid, zijn dat 'extra's' die iedereen graag ziet komen, of zijn die enkel weggelegd voor een specifieke groep?*
- *In geval van 'job enrichment', willen/verwachten/verdiene werknemers dan ook een hoger loon omdat de mate van verantwoordelijkheid toeneemt?*
- *Is er wel voldoende geïnvesteerd in training en opleiding om werknemers een verruimd en verrijkt takenpakket te geven?*
- *Bij de leidinggevende zullen er een aantal taken wegvallen, waardoor die ook een deel van de macht verliest. Zal die dat accepteren?*

Zoals zal gelden voor alle theorieën die in dit boek aan bod komen, wordt de waarde ervan in belangrijke mate afgewogen aan de mate waarin ze ondersteund wordt door empirische gegevens. Al vrij snel na het formuleren van zijn tweefactorentheorie kreeg Herzberg de nodige kritieken te verwerken. Op methodologisch vlak werd zowel de betrouwbaarheid van zijn procedures als de generaliseerbaarheid van zijn bevindingen ernstig in vraag gesteld. Een ander aanzienlijk probleem onderliggend aan deze theorie is de veronderstelde link tussen tevredenheid aan de ene kant, en inspanning en productiviteit aan de andere kant. Herzberg focuste heel sterk op die factoren die ofwel satisfactie of dissatisfactie teweegbrengen. Maar zoals we

later in dit handboek (**Hoofdstuk 3**) nog zullen zien, is deze relatie tussen (on)tevredenheid en prestaties verre van eenduidig.

Een fundamenteeler probleem met de theorie is dat ze moeilijk te rijmen is met andere empirische bevindingen binnen de motivatieliteratuur. In het bijzonder de assumptie dat *hygiene factors* mensen niet kunnen motiveren in hun job gaat in tegen de resultaten van verschillende studies die reeds hadden gewezen op de motiverende kracht van één specifieke *hygiene factor*: geld. Sachau (2007) wees er reeds op dat Herzberg erkende dat geld mensen wel ‘kan bewegen’ en dat de stelling dat geld een *hygiene factor* is, en dus geen motivator, niet al te letterlijk mocht worden genomen. Het illustreert een probleem met deze theorie, dat arbeids- en organisatiepsychologen typisch omschrijven als ‘*conceptual fuzziness*’, of conceptuele onnauwkeurigheid. Essentieel voor deze theorie is dat een factor ofwel een *hygiene factor* is, ofwel een *motivator* is, maar er dus niet ergens tussen hangt. Deze methodologische en conceptuele moeilijkheden maken dat de tweefactorentheorie vandaag niet langer beschouwd wordt als een betrouwbare basis voor interventies binnen organisaties. We vernoemen deze theorie dan ook voornamelijk vanwege haar historische belang en als illustratie van een verschuivend denken over de mens in de arbeidssituatie.

Het opsommen van de verschillende noden en behoeften van werknemers deed vragen rijzen over hun relatieve belang. Welke van deze behoeften zijn nu het belangrijkste? En zijn deze behoeften allemaal op hetzelfde moment belangrijk, of hebben bepaalde behoeften misschien prioriteit op andere? Antwoorden op dit soort vragen leidden tot een beeld van de werknemer als complexe mens.

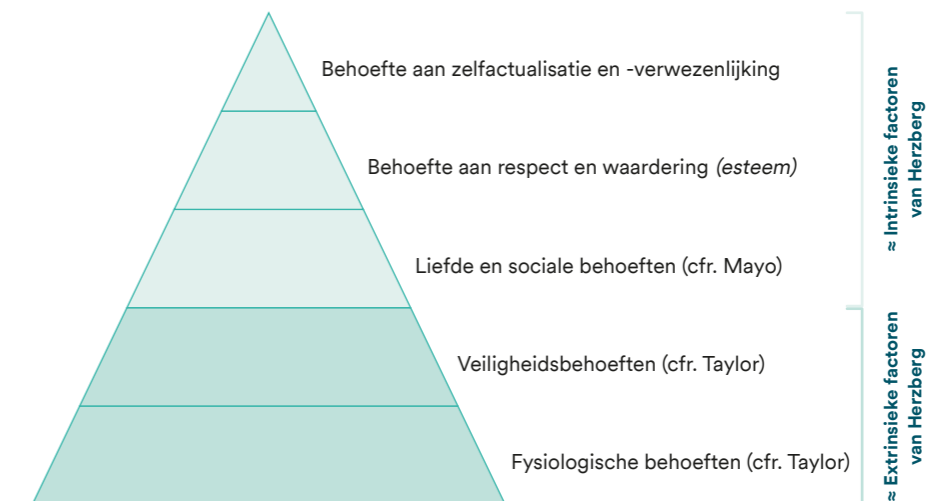
De complexe mens

Nadat Mayo het belang van sociale interacties had blootgelegd en andere theorieën gewezen hadden op een bredere waaier aan mogelijke motivatoren, ging men steeds verder op zoek naar antwoorden op de complexe vraag: ‘Wat drijft de mens?’ Een idee dat in deze zoektocht aan populariteit won, hield in dat mensen met onvervulde noden of behoeften gemotiveerd zijn om actie te ondernemen om deze behoeften te bevredigen. Behoeftetheorieën zijn daarom gericht op het verklaren van de werkmotivatie van mensen (zie ook **Hoofdstuk 4**). Deze theorieën zijn doorgaans intuïtief te begrijpen en hebben een hoge gezichtsvaliditeit (*‘face validity’*) bij managers en consultants, wat betekent dat mensen in het werkveld ze

vaak als erg waardevol inschatten. Bij arbeids- en organisatiepsychologen zijn ze echter minder populair, om redenen die we straks verder zullen toelichten.

Maslow (1943) identificeerde een hiërarchie van vijf behoeften, die volgens hem aanwezig waren binnen elk individu. Hoewel dit model oorspronkelijk was ontstaan vanuit een klinisch-psychologische invalshoek, werd het al snel overgenomen door andere psychologische domeinen, allicht vanwege de eenvoud.

De theorie schrijft voor dat mensen gemotiveerd zijn om elk van de vijf behoeften te bevredigen, maar wel op een sequentiële manier. Een eenvoudige manier om dit voor te stellen, is aan de hand van een behoeftepiramide (zie **Figuur 1.3**). Het hiërarchische karakter van deze behoeften suggereert concreet dat als aan een van de onderliggende behoeften niet voldaan is (of minstens ten dele), dan zal men niet streven naar voldoening van een hogere behoefte. Of omgekeerd: mensen zijn in eerste instantie gemotiveerd om de onderste (basis)behoeften te bevredigen, alvorens de hoger liggende behoeften relevant worden. Maar merk hierbij op: een vaak gedeelde misvatting over deze theorie is dat de onderliggende behoeften van het model hun motiverende kracht zouden verliezen zodra ze bevredigd zouden zijn. Een correctere voorstelling is echter dat Maslow ervan uitging dat gedrag ‘multi-gemotiveerd’ is (Pinder, 2008), wat betekent dat de bevrediging van lagere-ordebehoeften een verkleinend eerder dan een volledig uitdovend effect heeft op het gedrag.



Figuur 1.3. Behoeftepiramide van Maslow

Wat verder opmerkelijk is in de beschrijving van de vijf behoeften van Maslow is dat men er duidelijk elementen van Herzberg, Mayo en Taylor in terugvindt. Maslow geeft op die manier eigenlijk een samenvatting van de visies die eerder behandeld werden.

De **fysiologische behoeften** zijn heel basaal; de bevrediging ervan is belangrijk om te overleven. Hieronder vallen honger, dorst, seks en andere behoeften die gerelateerd zijn aan fysiologische processen. De **veiligheidsbehoeften** omvatten de nood aan veiligheid, stabiliteit en het vermijden van vormen van fysieke en psychologische schade. Deze behoeften zijn gericht op zelfbehoud. De **sociale behoeften** (oorspronkelijk benoemd als *'love and belongingness'*) omvatten het streven naar interpersoonlijke relaties, ergens toe behoren, vriendschap: in feite gaat dit over het gericht zijn op een bestaan in harmonie met anderen. De **behoefte aan respect aan waardering** (*self-esteem*) kan opgedeeld worden in twee aspecten. Enerzijds gaat het over de nood om ergens goed in te zijn (*mastery*), een streven naar persoonlijk presteren en succes, en competentie. Anderzijds gaat het over de behoefte aan prestige en een (positieve) reputatie, met andere woorden: waardering door anderen. Indien dit niet verwezenlijkt kan worden, leidt dit soms tot gevoelens van minderwaardigheid en hulpeloosheid. Ten slotte is er de hoogste behoefte, namelijk die aan **zelfverwezenlijking**. Dit komt neer op het bewust willen realiseren van iemands volledige potentieel: alles wat iemand in zich heeft.

Merk op dat, wanneer we teruggrijpen naar het verhaal van die ene werknemer en proefpersoon van Taylor, namelijk Schmidt, het duidelijk wordt dat deze in heel bijzondere omstandigheden aan het werk was. Gezien zijn precare situatie als Nederlandse inwijkeling in de VS had hij inderdaad een (sterke) behoefte aan geld om eten en drinken te kunnen kopen, een degelijk dak boven het hoofd te hebben... Dit suggereert dat het resultaat van het 'onderzoek' van Taylor, met name met betrekking tot de effectiviteit van verloning (stukloon), mogelijk heel sterk beïnvloed was door de keuze voor Schmidt als proefpersoon.

Wat betekent dit model van menselijke behoeften nu voor motivationele mechanismen in de werkcontext? In ieder geval rijmt dit perspectief goed met hoe managers vaak intuïtief denken over motivatie. Namelijk dat voor individuele werkmotivatie twee aspecten noodzakelijk zijn:

1. De motivatie om hogere doelen te bevredigen (en zo het beste uit zichzelf naar boven te halen) vraagt dat maatregelen getroffen worden om de lage-

re-ordebehoeften te bevredigen via *work design* (bijvoorbeeld via verloning, jobzekerheid, een ondersteunende sociale omgeving).

2. Het bevredigen van de hoogste behoeften vraagt dat medewerkers ondersteund worden in het ontdekken van welke taken hen precies kunnen helpen om deze behoeften te realiseren. Pas wanneer ze dit inzicht hebben, zullen medewerkers ook effectief gemotiveerd zijn om deze taken aan te vatten.

Zoals reeds aangegeven bij de introductie van deze theorie, is de empirische evidentie ervoor erg beperkt. Hoewel er wel steun is voor het bestaan van verschillende inhoudelijke categorieën van behoeften (Van-Dijk & Kluger, 2004), is er weinig tot geen steun voor de (centrale) stelling dat onbevredigde behoeften een bron van motivatie zijn, en bijgevolg een specifiek werkgedrag verklaren. Een andere kritiek is dat de theorie heel erg dogmatisch zou kunnen werken en mogelijk ethische problemen stelt, omdat ze misbruikt kan worden om zelfs een hiërarchie van mensen en culturen te veronderstellen. Wat indien iemand die behoefte aan zelfactualisatie niet heeft, of althans niet in een werkcontext? Is deze persoon dan minderwaardig? Wat indien in bepaalde streken door externe omstandigheden (bijvoorbeeld hongersnood) een heel sterke gerichtheid ontstaat op de meest basale behoeften? Betekent dit dan dat sociale behoeften, waardering enzovoort niet nagestreefd zullen/mogen worden? De theorie besteedt ten slotte geen aandacht aan individuele verschillen, maar gaat er (onterecht – zie **Hoofdstuk 2**) van uit dat iedereen dezelfde set van behoeften in dezelfde sequentiële stappen probeert te bevredigen.

In navolging van Maslow presenteerde Alderfer (1969) een alternatief model, waarin de menselijke behoeften opnieuw geclassificeerd en ook anders georganiseerd werden. Dit model onderscheidt nog slechts drie groepen van behoeften en is in dat opzicht eenvoudiger dan wat Maslow had voorgesteld:

1. **'Existence needs'** omvatten de fysiologische en veiligheidsbehoeften uit het model van Maslow.
2. **'Relatedness needs'** zijn gelijkaardig aan de sociale behoeften van Maslow, aangevuld met behoeften aan prestige en reputatie (*esteem of others*).
3. **'Growth needs'** omvatten de behoeften aan *self-esteem* en zelfverwezenlijking.

Naast deze reorganisatie van de behoeften is er nog een ander wezenlijk verschil met het model van Maslow: de hiërarchische structuur van het systeem wordt niet langer behouden. In de plaats daarvan stelt Alderfer dat mensen gelijktijdig door de drie sets van behoeften worden gemotiveerd, zij het met een wisselende intensiteit.

De implicatie voor management is dat die aspecten van het werk die de verschillende behoeften helpen bevredigen, continu gemonitord en aangeboden moeten blijven worden.

Samenvattend kunnen we stellen dat de arbeids- en organisatiepsychologie gaandeweg een steeds complexer beeld ging hanteren van de mens in de arbeidssituatie. Maar gaandeweg werd daarmee ook de focus verruimd, waarbij niet enkel de mens (met zijn/haar capaciteiten en behoeften) nauwkeurig werd bestudeerd, maar ook zijn of haar specifieke handelingen in die arbeidssituatie. Met andere woorden: we moeten niet alleen de ‘werker’ goed begrijpen, maar ook het ‘werken’.

Zoals we hierna zullen beschrijven, komt de analyse van dit ‘werken’ al snel neer op het proberen te begrijpen van ‘prestatie’. Prestatie is een centraal begrip in de hedendaagse arbeids- en organisatiepsychologie, dat in dit boek dan ook in verschillende hoofdstukken aan bod zal komen. Daarom leiden we dit essentiële maar complexe begrip hier al even in.

4. Werken: welke prestatie leveren?

De handeling die we omschrijven als ‘het leveren van een prestatie’, kan worden gezien als de essentie van hetgeen men bedoelt met ‘werken’. Het verwijst dus niet naar het resultaat van de handeling, maar naar de actie zelf. Gemakkelijkheids halve koppelen we daar dan vaak de uitvoering van taken binnen de context van een functie of job aan. Impliciet wordt verondersteld dat de prestatie ook onder de controle van het individu valt, dus dat het individu ervoor verantwoordelijk is. Dit houdt echter ook in dat dingen die niet onder de controle van het individu vallen, niet tot de prestatie gerekend kunnen worden. Soms kan daar nogal eens het schoentje wringen, want bij heel wat prestatiebeoordelingen wordt geen onderscheid gemaakt tussen beide aspecten.

Kader 1.1: Voorbeeld

Een verkoopster wordt beoordeeld op het aantal verkochte (anti)zon- nebrandolies. Maar deze verkoopster heeft geen impact op de reeds bestaande (on)populariteit van het bedoelde product in de toegekende markt. Of zij kan zich wel erg inzetten, maar wegens het regenweer is het mogelijk dat niemand dit product koopt.

Goed begrijpen wat ‘werkprestatie’ precies inhoudt hadden arbeids- en organisatiepsychologen reeds omschreven als een van de grootste uitdagingen van onze discipline (Campbell & Wiernik, 2015). Onderliggend aan deze vraag zijn eigenlijk twee gerelateerde maar ook verschillende vragen: (1) ‘Wat bedoelen we precies met werkprestatie?’ en (2) ‘Hoe meten we werkprestatie?’ In dit hoofdstuk beperkten we ons voorlopig tot de eerste vraag; de complexiteit van de meting komt uitgebreider aan bod in het deel ‘prestatie management’ van **Hoofdstuk 7**.

4.1. Prestatie als multidimensionaal gegeven

Jobs zijn heel erg divers en stellen bijgevolg ook heel erg verschillende eisen aan mensen, waarop mensen dan weer aan de hand van uiteenlopende gedragingen reageren. Denk even aan de job van docent. De meeste studenten worden om de zoveel tijd (bijvoorbeeld jaarlijks) gevraagd om via een gestandaardiseerde bevraging feedback te geven over het functioneren (of 'presteren') van de docent. Misschien vragen deze studenten zich dan af waarom deze bevraging precies zo omvangrijk moet zijn. Een en ander heeft te maken met het feit dat de taken van een docent erg uiteenlopend zijn, en dat docenten misschien wel goed zijn in bepaalde taken (bijvoorbeeld 'op een enthousiaste manier lesgeven'), maar dan weer minder sterk zijn in andere taken (bijvoorbeeld 'een examen opstellen dat fair is'). Merk hierbij trouwens op dat alle onderwijsactiviteiten die via deze surveys worden bevroegd, eigenlijk slechts één deeldomein van het presteren van een docent in kaart brengen, namelijk onderwijs. Daarnaast worden de meeste docenten ook geacht om kwalitatief hoogstaand onderzoek te verrichten (bijvoorbeeld artikelen publiceren) en aan dienstverlening te doen voor de universiteit (bijvoorbeeld deel uitmaken van universitaire bestuursraden) en de maatschappij (bijvoorbeeld lid zijn van het wetenschappelijke adviescomité van een overheidsorganisatie).

Werkprestatie bestaat dus onvermijdelijk uit verschillende facetten, en modellen van werkprestatie gaan daarom verschillende prestatiedimensies beschrijven. Elke dimensie capteert hierbij een overkoepelend thema en specificeert vervolgens een aantal specifiekere gedragingen die onder dit thema vallen. Deze multidimensionale aanpak mondt uit in twee concrete benaderingen om werkprestatie goed en genuanceerd te kunnen begrijpen:

- De eerste benaderingen bekijkt werkprestatie op een algemene manier, met als doel dit criterium bevattelijk te maken over alle typen van organisaties en jobs heen.
- De tweede benadering is competentie-gebaseerd, waarbij het de bedoeling is voor afzonderlijke organisaties én specifieke jobs binnen die organisaties op zoek te gaan naar de relevante dimensies van presteren.

Algemene modellen van jobprestaties

Denk nog even terug aan de survey die gebruikt wordt om het presteren van docenten in kaart te brengen. Wat daar typisch (uitgebreid) aan bod komt, zijn aspecten die direct verband houden met datgene wat expliciet vermeld staat binnen een taakomschrijving van de functie van docent: lesgeven. Het gaat om die aspecten van de prestatie van een docent die rechtstreeks bijdragen aan de kern van de organisatie (de universiteit of hogeschool), namelijk kwalitatief onderwijs leveren aan studenten. Men noemt dit de **taakprestatie**, die gedefinieerd kan worden als 'de effectiviteit van die activiteiten die bijdragen tot de technische kern van de organisatie' (Borman & Motowidlo, 1997). Soms maakt men hier nog verder het onderscheid tussen de kwantiteit en de kwaliteit van het geleverde werk binnen dit prestatiegebied.

Al snel realiseerde men zich dat naast deze taakprestaties, ook andere aspecten van het functioneren van een werknemer mee zullen bepalen in welke mate deze nu goede of minder goede prestaties levert. Denk terug aan de docent, die misschien wel goed onderwijs verzorgt, uitstekend onderzoek publiceert en bestuurswerk in commissies ter harte neemt, maar tegelijkertijd nooit de tijd neemt om spontaan een collega te helpen die het wat moeilijker heeft. Met andere woorden, deze werknemer gedraagt zich niet meteen als een goede burger ('*citizen*') van de organisatie. Het concept **organizational citizenship behavior** of organisationeel burgerschap, kortweg **OCB**, werd daarom geïntroduceerd (Organ, 1988) om die prestaties te capteren die er mee voor zorgen dat een organisatie succesvol blijft, hoewel deze prestaties niet rechtstreeks bijdragen tot haar kernactiviteiten. In tegenstelling tot taakprestatie spreekt men hier ook wel van **contextuele prestatie** (Borman & Motowidlo, 1993), een term die verduidelijkt dat het hier gaat om prestaties die de organisationele, sociale en psychologische omgeving (of de context) ondersteunen waarin taken worden uitgevoerd. Er zijn ook verschillende raamwerken ontwikkeld om binnen contextuele prestatie of OCB specifiekere subdimensies te onderscheiden. Eén vaak gehanteerd model is dat van Organ (1988), die vijf specifiekere aspecten beschrijft (zie **Tabel 1.5**). Sommige van deze aspecten verwijzen vooral naar burgerschapsgedrag gericht aan individuen (**OCB-I**), terwijl andere eerder gericht zijn aan de organisatie als geheel (**OCB-O**) (Williams & Anderson, 1991).

Tabel 1.5. Vijf dimensies van *organizational citizenship behavior* (OCB) volgens Organ

OCB-dimensie	Vertaling	Beschrijving
<i>Altruism</i>	Helpen	Collega's helpen wanneer hun werk-belasting te groot wordt.
<i>Courtesy</i>	Hoffelijkheid	Rekening houden met anderen wanneer je een beslissing neemt.
<i>Conscientiousness</i>	Consciëntieus gedrag	(Zelf)discipline aan de dag leggen; bereid en klaar zijn om beter te doen dan wat minimaal verwacht wordt.
<i>Sportsmanship</i>	Sportiviteit	Positief omgaan met situaties die niet zoals gepland lopen en niet meteen beginnen te klagen en zeuren.
<i>Civic virtue</i>	Burgerzin	Zich een goede burger tonen van de organisatie, door bijvoorbeeld ook niet-verplichte vergaderingen en bijeenkomsten bij te wonen om zo op de hoogte te blijven van het reilen en zeilen binnen de organisatie.

Naast taakprestatie en OCB werd in het licht van de eeuwwisseling het prestatiedomein ook nog uitgebreid met een derde belangrijk aspect, namelijk **adaptive performance** of **adaptive prestatie** (Pulakos et al., 2000). Het kernidee hier is dat, mede door allerlei snelle evoluties op de arbeidsmarkt en in het productieproces (bijvoorbeeld de opkomst van nieuwe technologieën), werknemers in toenemende mate aanpassingsvermogen zullen moeten kunnen tonen. Dus hoewel men in managementkringen soms doet alsof trends zoals 'agility' en 'adaptability' heel recente evoluties zijn, gaat het hier eigenlijk over concepten die ruim twintig jaar geleden reeds door arbeids- en organisatiepsychologen naar voren werden geschoven.

Ten slotte besteedt men, naast de wenselijke aspecten van werkprestatie zoals taakprestatie, OCB en adaptieve prestatie, ook aandacht aan onwenselijke of zelfs contraproductieve gedragingen, ook wel benoemd als **counterproductive work behavior** (CWB). De docent in het voorbeeld hierboven gedraagt zich misschien soms op een erg brutale manier tegenover studenten of ondersteunend personeel, meldt zich misschien soms onterecht ziek... Ook hier hebben onderzoekers verschillende

modellen gedefinieerd om binnen dit domein van CWB een aantal subdimensies te onderscheiden, zoals Viswesvaran en Ones (2000):

- beschadigingen aan eigendommen (inclusief diefstal en verspilling);
- middelengebruik op/tijdens het werk;
- geweld (inclusief pestgedrag);
- te laat komen, ongewettigd afwezig zijn, zich achter de groep verschuilen (bijvoorbeeld *social loafing* – zie **Hoofdstuk 3**).

Bovendien geldt ook hier dat, analoog aan de subdimensies van OCB, sommige van deze contraproductieve gedragingen eerder gericht zijn aan individuen (bijvoorbeeld intimidatie, pesten, agressie) en andere eerder aan de organisatie als geheel (bijvoorbeeld absentisme, te lange pauzes, te laat komen) (Sackett & DeVore, 2001). Onderzoek heeft ook bekeken in welke mate CWB en OCB beschouwd kunnen worden als tegengestelden op één onderliggende gedragsdimensie (Dalal, 2005). Deze meta-analyse toonde echter aan dat beide prestatie-indicatoren (slechts) een matige negatieve correlatie vertonen, waardoor ze toch beschouwd kunnen worden als aparte, maar gerelateerde constructen. In de praktijk betekent dit dat werknemers die veel van het ene gedrag (CWB) vertonen, niet noodzakelijk altijd weinig van het andere (OCB) vertonen, en omgekeerd.

Kortom, presteren op het werk is een complex, multidimensionaal gegeven. Zoals we later in dit boek zullen zien (**Hoofdstuk 7**), heeft dit ook belangrijke gevolgen voor het meten en managen van prestaties binnen organisaties.

De competentiebenadering

In de praktijk zal men binnen organisaties vaak geïnteresseerd zijn in aspecten van prestaties die directer afgestemd zijn op de aard van de organisatie en het type van jobs binnen die organisatie. Men maakt hiervoor gebruik van het concept 'competenties'. Hoewel een competentie erg moeilijk te definiëren is (Campion et al., 2011), is ze het beste te omschrijven als de combinatie van kennis, vaardigheden, capaciteiten en andere kenmerken (bijvoorbeeld persoonlijkheidseigenschappen) die aan de basis liggen van goed presteren en die observeerbaar en meetbaar zijn. Typische voorbeelden van competenties, bijvoorbeeld voor managementfuncties (Tett et al., 2000), zijn: besluitvaardigheid, planning en organisatie, klantgerichtheid, stressbestendigheid... Vaak gaat men individuele competenties ook organiseren binnen

een breder thema, zoals ‘actief luisteren’, ‘mondelinge communicatie’, ‘presentatievaardigheden’ en ‘schriftelijke communicatie’ binnen het thema ‘communicatievaardigheden’. In de praktijk zijn er heel wat competentieraamwerken in omloop en elke organisatie probeert hier ook een aantal eigen accenten in aan te brengen, in functie van wat voor haar van strategisch belang is. De voornaamste uitdaging bij het werken met competenties bestaat erin om ze voldoende concreet te maken, bij voorkeur door ze te vertalen naar observeerbaar gedrag dat ook toelaat om het onderscheid te maken tussen diverse beheersingsniveaus (*‘In hoeverre beschikt iemand nu over deze competentie?’*). Op het laagste beheersingsniveau houdt ‘Plannen en Organiseren’ bijvoorbeeld in dat iemand in staat is om de eigen werkzaamheden goed in te plannen, terwijl op het hoogste niveau van een manager verwacht kan worden dat die ook de activiteiten van een volledig team goed kan organiseren. Een belangrijk voordeel van het werken met competenties binnen organisaties is dat ze de rode draad kunnen vormen door verschillende initiatieven binnen organisaties heen, gaande van rekrutering en selectie (*‘Welke competenties zoeken we?’ – Hoofdstuk 7*) over training en ontwikkeling (*‘Welke competenties moeten bijgespijkerd worden?’ – Hoofdstuk 8*) tot verloning (*‘Op grond van welke competenties gaan we mensen extra belonen?’ – Hoofdstuk 4*).

4.2. De zoektocht naar het ‘ultieme criterium’

Eerder omschreven we de arbeids- en organisatiepsychologie als die discipline die gericht is op het begrijpen, voorspellen en – ultiem – verbeteren van hoe mensen werken. In de sectie hierboven omschreven we ‘werken’ als het verrichten van prestaties in een professionele context. Hoewel we hierbij een breed perspectief hanteerden, met aandacht voor diverse domeinen van presteren, lag de focus dus wel op ‘presteren’.

Deze focus op prestatie als het ‘ultieme criterium’ zit diep verankerd in de discipline. In het historische overzicht verwezen we eerder al naar Hugo Münsterberg, die in het allereerste boek *Psychology and Industrial Efficiency* (1913) de koers van discipline stuurde in de richting van efficiëntie en productiviteit als voornaamste aandachtspunten. Op dezelfde manier zette Taylor principes als standaardisatie en specialisatie vooral in met het oog op het optimaliseren van de efficiëntie van het productieproces. Maar ook nu nog, meer dan honderd jaar later, zien we die

klemtoon op productiviteit terug in verschillende prominente handboeken. Levy (2010) poneert dit heel expliciet als volgt: *‘The ultimate criterion encompasses all aspects of performance that define success on the job’* (p. 132).

Toch zijn er tijdens deze historische ontwikkeling belangrijke pogingen geweest om, naast prestatie, ook andere criteria te beschouwen. In de missiebeschrijving van het eerder vermelde wetenschappelijke tijdschrift *Journal of Applied Psychology* gaf hoofdeditor Stanley Hall in 1917 aan dat de bevindingen die gepubliceerd zullen worden in dit vaktijdschrift, als doel moeten hebben een positieve bijdrage te leveren aan het *‘verhogen van de menselijke efficiëntie en het menselijke geluk’* (p. 6). Ook binnen de hierboven omschreven *Human Relations*-beweging werd een pleidooi gehouden om de mens meer in zijn totaliteit te beschouwen, met aandacht voor een brede waaier aan behoeften (waaronder zaken zoals waardering en respect van anderen).

Vandaag zien we binnen de arbeids- en organisatiepsychologie een aantal expliciete oproepen om die aandacht voor prestaties te verruimen naar andere belangrijke criteria die sterker gerelateerd zijn aan welzijnsvraagstukken. De European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), een vereniging van Europese onderzoekers en professionals actief in de arbeids- en organisatiepsychologie, vermeldt op haar website dat de vereniging als doel heeft om bij te dragen tot *‘betekenisvol en fatsoenlijk werk’* (in het Engels: *‘decent work’*). Anderen (Tay et al., 2023) merken op dat arbeids- en organisatiepsychologen in de eerste plaats psycholoog zijn, en vanuit dat perspectief automatisch als hoger doel hebben *‘ten dienste te staan van de maatschappij en van daaruit levens te verbeteren’* (American Psychological Association, 2013). Een nobele doelstelling, maar wat houdt dit dan precies in voor het werk- en studiegebied van de arbeids- en organisatiepsychologie?

Vanuit die groeiende aandacht voor andere criteria dan louter prestaties hielden Louis Tay et al. (2023) een pleidooi om meer aandacht te besteden aan *welzijn* binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. Meer nog, deze auteurs pleiten ervoor om van welzijn het ‘ultieme criterium’ te maken binnen de discipline. Welzijn wordt daartoe omschrijven als *‘optimaal functioneren’* en bestrijkt vier verschillende domeinen:

Werknemerswelzijn omvat het optimaal functioneren van medewerkers, zowel binnen hun werkcontext als daarbuiten. Optimaal functioneren binnen de werkcontext slaat zowel op het ervaren van positieve emoties (*‘zich goed voelen op het werk’*) én goed presteren, als op een aantal bredere ervaringen zoals het kunnen

uitoefenen van een beroep dat aansluit bij de interesses van mensen, het kunnen ontwikkelen van persoonlijke sterktes, en zo verder. Daarnaast moet er echter ook aandacht zijn voor welzijn buiten de strikte contouren van de werkcontext. Voorbeelden hiervan zijn het kunnen realiseren van een goede balans tussen werk- en privétijd, het hebben van voldoende ontspanningsmogelijkheden buiten het werk, en zo verder. Binnen dit perspectief gaat men welzijn bovendien ook ruimer definiëren dan enkel het mentale aspect ervan. Er moet met andere woorden ook aandacht zijn voor de fysieke gezondheid van werknemers, en organisaties kunnen hierop inspelen via zowel preventieve acties (bijvoorbeeld bewustwordingscampagnes over het belang van gezonde voeding) als door het actief promoten van welzijns- en/of gezondheid bevorderend gedrag (bijvoorbeeld het aanbieden van ergonomische bureaus waaraan men rechtstaand kan werken).

Organisatiewelzijn verwijst naar het optimaal functioneren van de organisatie als geheel en wordt binnen dit perspectief als een belangrijke voorwaarde gezien voor het realiseren van welzijn op individueel niveau van werknemers. Concreet gaat het over optimaal functioneren op verschillende vlakken, waaronder gezonde financiële prestaties, een positieve bedrijfscultuur waarin welzijn centraal staat, en een stijl van leiding geven die dit welzijn verder ondersteunt (zie ook **Hoofdstuk 5**).

Ook **klantenwelzijn** wordt binnen dit perspectief mee onder de loep genomen. Eerder bespraken we reeds de positie van de consument en de consumentenpsychologie binnen het ruimere kader van de arbeids- en organisatiepsychologie. Tay et al. benadrukken hier dat, vanuit breder maatschappelijk belang (zie ook verder), aandacht moet worden besteed aan klantentevredenheid. We gaan met andere woorden psychologische principes niet (enkel) inzetten om mensen bepaalde goederen of diensten te laten kopen, maar streven er ook naar dat ze tevreden zijn met deze aankoop. Dit betekent onder andere ook het hanteren van een fair prijsbeleid (*'products and services are priced affordably rather than exploitatively'*, p. 1146) en de nodige aandacht voor productkwaliteit.

Ten slotte dienen ook **maatschappelijk en ecologische welzijn** binnen dit verruimde perspectief de nodige aandacht te krijgen van arbeids- en organisatiepsychologen. Een toepassing hiervan zien we bijvoorbeeld in het concept *corporate social responsibility* (CSR), doorgaans vertaald als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). Dit omvat een geheel aan activiteiten en prioriteiten van een organisatie waarmee die te kennen geeft aandacht te hebben voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties. Een gerelateerd

concept is dat van de *'triple P bottom line'* (Elkington, 1998), dat stelt dat binnen MVO een evenwicht moet worden gezocht tussen meerwaardecreatie in drie gebieden: economisch (*Profit*), sociaal (*People*) en milieu (*Planet*).

Samenvattend kunnen we stellen dat arbeids- en organisatiepsychologen in toenemende mate bekommerd zijn om het verklaren, voorspellen en optimaliseren van een brede waaier aan criteria, zowel binnen het domein van prestaties als ook daarbuiten. Door dit handboek heen zullen we zien hoe deze verdeelde aandacht belangrijke gevolgen heeft voor zowat alle vakgebieden waarin arbeids- en organisatiepsychologen actief zijn (zowel in de wetenschap als in de praktijk). Het selecteren van werknemers, bijvoorbeeld, zal vragen dat we op zoek gaan naar die kenmerken en/of competenties waarvan we de kans verhogen dat de geselecteerde kandidaat ook effectief goed zal presteren ('predictieve validiteit'). Tegelijkertijd willen we tijdens deze procedure ook aandacht hebben voor de ervaringen van de kandidaten (*'candidate experience'*) door hen geen onnodige stress te bezorgen en zullen we ernaar streven systematische discriminatie van bepaalde minderheidsgroepen (bijvoorbeeld mensen met een specifieke afkomst) zoveel mogelijk uit te sluiten. Kortom, deze aandacht voor verschillende criteria maakt de arbeids- en organisatiepsychologie zowel bijzonder boeiend als heel uitdagend.

5. Wat haal jij uit dit inleidend handboek?

We gaven in dit hoofdstuk een breed overzicht van waar de arbeids- en organisatiepsychologie voor staat, welke principes deze discipline als uitgangspunt hanteert en vanuit welke historische ontwikkelingen dit vakgebied gaandeweg is gegroeid. Tussendoor blikten we ook al kort vooruit naar specifiekere thema's (zoals motivatie, leiderschap...) die in latere hoofdstukken uitgebreid aan bod zullen komen. Voor zij die beslissen om zich verder in het vakgebied van de arbeids- en organisatiepsychologie te verdiepen, betekent dit handboek een goede eerste introductie, die de basis zal leggen voor een diepere verwerking van deze materie.

Maar ook voor wie niet (onmiddellijk) een verdere loopbaan in de arbeids- en organisatiepsychologie ambieert, zou dit boek een nuttige bron van informatie moeten zijn. We argumenteerden eerder al dat werk een essentieel onderdeel is van bijna ieders leven. Misschien ben jij als student nu al deeltijds aan het werk. Maar zeker na jouw studies is de kans heel erg groot dat je net hetzelfde zal doen als de meeste andere mensen rondom jou: zo'n 50% of zelfs meer van je 'wakkere' uren tijdens de week zal je doorbrengen al werkend. Of je dit nu een prettig vooruitzicht vindt of niet, deze introductie tot de arbeids- en organisatiepsychologie zal je hier op verschillende manieren bij ondersteunen.

In eerste instantie zal het je toelaten om je eigen (toekomstige) ervaringen binnen de werkcontext beter te begrijpen. Dit boek zal jou niet leren wat je moet doen, hoe je je moet gedragen of voelen tijdens het werk. In plaats daarvan zullen we een brede context schetsen die jou zal toelaten om inzicht te krijgen in praktijken, interventies en beleidsbeslissingen waarmee je onvermijdelijk in aanraking zal komen. Het kan al beginnen op het moment dat je ergens aangeworven zal worden en tijdens dit proces kennis zal maken met de procedures die deze toekomstige werkgever gebruikt om jou en niet een van jouw collega-alumni te selecteren voor de job. En hoe zullen die eerste dagen en weken precies verlopen in die nieuwe job? Matcht deze ervaring wel met hetgeen je had verwacht, bijvoorbeeld op basis van de vacaturetekst die jou wist te verleiden? De inzichten in dit handboek zullen je helpen om in te schatten of de praktijken die gehanteerd worden in deze organisatie, in lijn liggen met hedendaagse wetenschappelijke inzichten in deze thematiek, en dus meer of minder effectief zullen zijn.

Daarnaast is de kans vrij realistisch dat je, vroeg of laat, zelf in de positie zal komen waarin je het werk van anderen zal moeten/mogen organiseren. Je zal dan geconfronteerd worden met vragen zoals:

- Hoe gaan we iemands job concreet inrichten? Welke taken gaan we bijvoorbeeld door teams laten uitvoeren, en hoe stellen we die dan het beste samen?
- Hoe zorgen we ervoor dat mensen gemotiveerd en betrokken blijven? Wat kan ik, als leidinggevende, doen om dit te faciliteren?

Het materiaal in dit handboek zou je een goede basis moeten geven om dergelijke verantwoordelijkheden aan te vatten.

Ten slotte is de kans heel groot dat je in de (nabije) toekomst gesprekken zal hebben met vrienden, familie of cliënten (voor de klinisch psychologen) die hun professionele successen én (vooral) frustraties met jou zullen delen. Velen van hen zullen niet de inzichten hebben die jij uit dit handboek hebt gehaald. Je kan voor hen een grote rol van betekenis spelen door hen te helpen inzicht te krijgen in welke de factoren precies zijn op het werk die hen nu gelukkig of net miserabel maken.

Er zijn bovendien een aantal redenen waarom dit handboek hierbij een krachtig hulpmiddel zal zijn, misschien zelfs krachtiger dan andere handboeken over 'management' die je ooit zal (moeten) lezen. Het belangrijkste verschilpunt is dat dit handboek vertrekt vanuit wetenschappelijke inzichten. Dát maakt arbeids- en organisatiepsychologie uniek. De discipline vertrekt in belangrijke mate van resultaten bekomen op grond van rigoureuze wetenschappelijk onderzoek, en past die toe op actuele en prangende problemen waar organisaties en hun mensen mee worden geconfronteerd. Helaas is deze 'op evidentie gebaseerde' (zie **Hoofdstuk 2**) aanpak minder of soms zelf helemaal niet aanwezig in andere managementboeken, die vaak blijven hangen bij eenvoudige 'best practices' op grond van bijvoorbeeld concrete cases of jarenlange 'ervaring' met het gebruik van een bepaalde techniek. Hoewel deze inzichten op zich informatief kunnen zijn, kiezen we er binnen de arbeids- en organisatiepsychologie bewust en expliciet voor om ons in belangrijke mate te laten leiden door het resultaat van wetenschappelijk onderzoek. Hoewel de meeste studenten die dit boek lezen dergelijk onderzoek in de toekomst wellicht zelf niet zullen uitvoeren, is de kans toch groot dat zij er consument van zullen worden. Denk aan de professional die op zoek gaat naar literatuur over het vormgeven van de eigen loopbaan, of de leidinggevende die zich verder wil verdiepen in onderbouwde methodieken om met de eigen medewerkers productieve functioneringsgesprekken te voeren. Bovendien zullen

verschillende professionals in de toekomst in interactie moeten gaan met consultants en/of managers die al dan niet terecht met wetenschappelijke argumenten zwaaien.

Daarnaast, en ten slotte, zal dit boek jou ook helpen om een (beter gefundeerde) opinie te vormen over belangrijke actuele discussies over werk. Denk bijvoorbeeld aan de volgende topics die centraal staan in het maatschappelijke debat:

1. Hoe ernstig is het probleem van werkstress? Is er werkelijk een 'burn-out-boom', en indien 'ja', waar kunnen we die aan toeschrijven? Is stress een 'beroepsziekte'? Welke tools zijn er om deze problematiek ten gronde aan te pakken?
2. Hoe toont discriminatie zich vandaag de dag op de werkvloer? Welke minderheidsgroepen komen hierbij vooral in het vizier, en binnen welke interventies (bijvoorbeeld selectie, loopbaanplanning) is het risico op ongelijke of ongelijkwaardige behandeling het grootst? Hoe haakt dit in op bredere maatschappelijke discussies over bijvoorbeeld inclusie en migratie?
3. Hoe kunnen we mensen die langere tijd inactief zijn opnieuw aansluiting laten vinden met de arbeidsmarkt? Welke rol spelen loopbaanbegeleiding en/of jobcoaching hierin, en is dit iets wat de overheid mee moet financieren? Onder welke voorwaarden?
4. Wat is de impact van technologische disruptie zoals de enorme evoluties die we zien in het veld van artificiële intelligentie (AI)? Welke jobs riskeren te verdwijnen door AI, en welke nieuwe komen erbij? Hoe zal AI het takenpakket en jobdesign van (toekomstige) professionals veranderen? Welke ethische vragen moeten we hierbij stellen en beantwoorden?
5. Hoe veilig of gevaarlijk zijn werkplekken de dag van vandaag? Wat zijn fysieke risico's van het werk en waar liggen de voornaamste psychosociale problemen? Hoe pakken we pesten en toxisch leiderschap het beste aan? Hoe zijn deze risico's te verzoenen met het idee dat we met z'n allen misschien langer zullen moeten gaan werken in de toekomst?

Dit zijn slechts enkele van de discussies en debatten die je zal zien terugkomen in kranten en nieuwsuitzendingen tijdens de komende maanden. Na het doornemen van dit handboek zal je over een bredere kennisbasis beschikken om over deze en gelijkaardige issues een complexe geïnformeerde mening te vormen en, indien nodig, je stem te laten horen. Dat betekent niet meteen dat je deze problemen zal kunnen oplossen, maar het betekent wel dat je over de nodige kaders zal beschikken om als waardevolle gesprekspartner aan deze discussies deel te kunnen nemen.