

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

COMMENTAAR

Oude wijn in nieuwe zakken?

Naomi Ellemers & Dick de Gilder*

In dit artikel reageren wij op de bewering dat de hedendaagse arbeids- en organisatiepsychologie de mens benadert als 'homo economicus' (Bal, 2015). Wij betogen dat er binnen dit vakgebied wel degelijk stelselmatig aandacht wordt besteed aan de interpersoonlijke relaties en emotionele reacties in werksituaties. Daarnaast wijzen wij op de beperkingen van de oplossingen die Bal voorstelt. Wij onderbouwen ons betoog met bestaande theorie en onderzoek over mensen in organisaties.

In zijn G&O-artikel stelt Matthijs Bal (2015) dat veel theorieën en modellen in de arbeids- en organisatiepsychologie de mens benaderen als *homo economicus*. Als gevolg hiervan zouden instrumentele overwegingen en het doel van zelfredzaamheid vooropstaan in veel organisatiepsychologische analyses. In plaats van deze 'neoliberale' benadering bepleit Bal meer aandacht voor de menselijke waardigheid, en stelt het concept 'organisatiedemocratie' voor als sleutelbegrip dat garant staat voor nieuwe ontwikkelingen in wetenschappelijk onderzoek en in de organisatiepraktijk.

1 Homo psychologicus

Inderdaad bestaan er benaderingen van 'organizational behavior' en management die vooral gekenmerkt worden door de individualistische en instrumentele uitgangspunten die Bal beschrijft. Maar zijn bewering dat deze benaderingen *kenmerkend* zijn voor 'de arbeids- en organisatiepsychologie' doet geen recht aan de inspanningen van veel van onze collega's, noch aan de stand van zaken in de wetenschappelijke literatuur op dit gebied. Bijdragen aan theorievorming en onderzoek die afkomstig zijn van de *psychologie* (en dus niet de gedragseconomie of bedrijfskunde), benaderen de mens uitdrukkelijk als *homo psychologicus*. Zij laten overtuigend zien wat de toegevoegde waarde is van zaken als intrinsieke motivatie, transformationeel leiderschap, gevoelens van trots en respect, of emotionele identificatie en betrokkenheid, voor het begrijpen van het gedrag van werknemers.

In al deze benaderingen staat de menselijke waardigheid die Bal zo bepleit al centraal. Het gaat in deze analyses immers vooral om persoonlijke groei, relaties met anderen, gezamenlijke waarden, en een gevoel aan een gemeenschappelijke missie te werken. Niet over contractuele verplichtingen, loopbaanmogelijkheden, of het

* Naomi Ellemers is verbonden aan de Universiteit Utrecht. Correspondentieadres: Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen, Heidelberglaan 1, 3508 TC Utrecht. Email: N.Ellemers@uu.nl. Dick de Gilder is verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

doel zoveel mogelijk geld te verdienen. In de loop der jaren heeft empirisch onderzoek overtuigend aangetoond dat het een toegevoegde waarde heeft om aandacht te besteden aan dit soort relationele en emotionele factoren. Het gedrag van werknemers (maar ook van vrijwilligers) kan zo beter verklaard worden dan door benaderingen die zich beperken tot meer individualistische en instrumentele overwegingen (Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004).

2 Oude wijn in nieuwe zakken?

De nadruk op menselijke waardigheid is dus bepaald geen vernieuwend idee. Dit was de kerngedachte van de klassieke human relations beweging en de sociotechniek. Democratisering was binnen die beweging niet per se een doel, maar het verbeteren van arbeidsomstandigheden en kwaliteit van de arbeid, alsmede het werken in (zelfsturende) teams waren dat zeker wel. Ook in de Nederlandse arbeids- en organisatiepsychologie was deze stroming invloedrijk, waarbij overigens ook al voorstellen werden gedaan voor democratiseringsexperimenten (Van Assen, Den Hertog & Koopman, 1980). Het idee van zelfsturende teams is sindsdien ook niet meer weg geweest, met als recent voorbeeld het zeer succesvolle initiatief met betrekking tot buurtzorg in Nederland (www.buurtzorgnederland.com).

3 Is democratie de oplossing?

Er zijn wel wat kanttekeningen te plaatsen bij Bals pleidooi voor democratisering. In Nederland bestaat binnen (middel)grote organisaties al een – wettelijk verankerde – vorm van democratie. Ondernemingsraden worden gekozen om de belangen van het personeel te behartigen, met de bijbehorende rechten. Dit is misschien niet de directe democratie die Bal bepleit, maar de ondernemingsraad is wel een gelegitimeerd en soms invloedrijk gremium. Desondanks kan worden vastgesteld dat de populariteit van verkiezingen voor de ondernemingsraad alsmede de bereidheid tot feitelijk lidmaatschap ervan in veel organisaties bijzonder laag is. Bij een directe democratie in organisaties zou dat anders kunnen zijn, maar de assumptie dat directe democratie zou aansluiten bij een diep gevoelde of primaire behoefte van werknemers lijkt op weinig data gebaseerd.

Kortom, we staan volledig achter de oproep van Bal om expliciete aandacht te besteden aan de menselijke waardigheid van werknemers, inderdaad ook om tegenwicht te bieden aan het neoliberale gedachtegoed. Zijn stelling dat dit een geheel nieuwe wending zou vertegenwoordigen in de A&O-psychologie, is echter gebaseerd op een heel beperkte weergave van de relevante literatuur. Daarnaast is zijn pleidooi voor de ‘organisatiedemocratie’ als oplossing voor allerlei problemen eenzijdig en lijkt wat simplistisch. Er is in de genoemde literatuur veel evidentie voor andere concrete en bruikbare maatregelen waarmee men werknemers meer autonomie, ontplooiingskansen en plezier in hun werk kan bezorgen. De dialoog met de praktijk zou daarom gebaat zijn met een meer genuanceerde weer-

gave van reeds bekende inzichten, waarmee de toegevoegde waarde van de organisatiepsychologische benadering beter uit de verf komt.

4 Hoe overtuig je managers?

Helaas is de meerwaarde van de ‘vage’ processen en ‘zachte’ uitkomsten waar A&O-psychologen zich mee bezighouden niet voor iedereen evident. Managers of beleidsmakers die geen psychologische achtergrond hebben moeten dus overtuigd worden van het nut aandacht te besteden aan de menselijke waardigheid van werknemers. Dit lukt gemakkelijker door hen duidelijk te maken hoe het welzijn van hun personeel invloed kan hebben op productiefactoren of andere uitkomstvariabelen waar zij waarde aan hechten. De boodschap dat leidinggevenden zich niet kunnen permitteren het welbevinden van hun werknemers te verwaarlozen komt zo beter aan. Werknemers die zich niet gerespecteerd voelen, die niet trots zijn op hun werk, en niet het gevoel hebben erbij te horen, zijn namelijk minder gemotiveerd om hun collega's te helpen, melden zich gemakkelijker ziek, en presteren minder dan degenen die zich wel gewaardeerd en betrokken voelen – zo is keer op keer aangetoond (Ellemers & De Gilder, 2012).

Deze argumentatie – die wordt gebruikt in de strategie om over het belang van psychologische inzichten te *communiceren* met de praktijk – moet echter niet verward worden met het uiteindelijke doel van het onderzoek of de assumpties die daaraan ten *grondslag* liggen. Het werk van de organisatiepsycholoog is niet om manieren te vinden waarmee het rendement van de mens als productiefactor gemaximaliseerd kan worden (De Gilder & Ellemers, in press). De organisatiepsycholoog is wel beter dan anderen toegerust om de unieke – niet-economische – aspecten van de menselijke factor in het werk te identificeren en te verklaren. Maar die inzichten zullen alleen ingezet worden als de psycholoog deze weet te verwoorden in taal die ook door economen, juristen en bedrijfskundigen wordt begrepen.

5 De taak van de arbeids- en organisatiepsycholoog

Het artikel van Bal roept wel een bredere vraag op. Namelijk wat de rol van ideologie moet zijn in het werk van wetenschappelijke onderzoekers. Net zoals Bal kritiek heeft op het ‘neoliberale’ gedachtegoed, dat naar zijn idee te veel invloed heeft op het werk van A&O-psychologen, kun je je afvragen of er niet net zoveel bezwaren zijn aan te voeren tegen een A&O-psychologie die zich laat inspireren door andere ideologische overwegingen. Wetenschapsgebieden waarin steeds wisselende normatieve opvattingen over de praktijk het wetenschappelijke werk domineren – zoals bijvoorbeeld het geval is (geweest) binnen de onderwijspsychologie, maken zich kwetsbaar. En het neoliberale denken – dat ook vraagt naar de economische waarde van wetenschappelijk werk – heeft ongetwijfeld ook invloed op keuzes die gemaakt worden in onderwijs en onderzoek. Maar cumulatieve kennisopbouw wordt bemoeilijkt wanneer externe overwegingen onderzoeksvragen

sturen. Het maakt niet uit of dat nu de behoefte is aan valorisatie, de wens media-aandacht te genereren, of de ideologische overtuiging dat bepaalde uitkomsten nu eenmaal belangrijker of wenselijker zijn dan andere (Ellemers, 2013). Het is wat ons betreft de taak van de onderzoeker om zoveel mogelijk ‘waardevrij’ te speuren naar mechanismen en processen die ten grondslag liggen aan het gedrag van mensen in organisaties. Wetenschappelijke nieuwsgierigheid is daartoe bij uitstek een legitieme motivatie.

Praktijkbox

- Economische overwegingen worden vaak gebruikt om bedrijven te overtuigen dat het nut heeft te investeren in het welbevinden van werknemers.
- Toch staat de ‘menselijke kant’ van werknemers (persoonlijke groei, gemeenschappelijke missie) steeds centraal in de A&O-psychologie.
- De uitdaging blijft zich niet te veel te laten leiden door belangen van werkgevers of andere belanghebbende partijen.

Literatuur

- Bal, P.M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie. Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag & Organisatie*, 28, 199-219.
- De Gilder, D., & Ellemers, N. (in press). The social psychology of organizations. In L. Steg, K. Keizer, & B. Buunk (Eds.), *Applied social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. (2013). Terug naar de grote lijn (en waarom dat zo belangrijk is). *De Psycholoog*, 48, 12-20.
- Ellemers, N., & De Gilder, D. (2012). *Je werkt anders dan je denkt*. Amsterdam: Business Contact.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Van Assen, A., Den Hertog, J.F., & Koopman, P. (1980). *Organiseren met een menselijke maat*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Old wine in new bottles? The psychology of people in organizations has more to offer than Matthijs Bal thinks

N. Ellemers & D. de Gilder, *Gedrag & Organisatie*, volume 29, June 2016, nr. 2, pp. 163-167

In this contribution we respond to the contention that contemporary analyses in work and organizational psychology approach workers as ‘homo economicus’ (Bal, 2015). We counter this by arguing that interpersonal relations and emotional responses are systematically considered as variables of interest in the field. We also

point out the limitations of the solutions proposed by Bal. We substantiate our position by referring to existing theory and research on people in organizations.

Key words: neoliberalism, human dignity, workplace democracy, work and organizational psychology