

Een pleidooi voor valorisatie van de Arbeids- en Organisationspsychologie

Aukje Nauta & Carsten de Dreu*

Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid. We omschrijven twee vormen van kennisvalorisatie – kennisverspreiding en kennisbenutting – en illustreren hoe aan universiteiten verbonden A&O psychologen nu al wetenschappelijke kennis verspreiden en slim samenwerken met de praktijk, opdat A&O psychologische kennis goed benut wordt. Maar valorisatie kan beter, door deals te sluiten die voordelig zijn voor zowel praktijk als wetenschap (zogenoemde integratieve of ‘win-win’ deals). Valorisatie is niet alleen een middel om in economisch zware tijden alternatieve financieringsbronnen aan te boren, maar ook een ideale manier om samenleving en (mensen in) organisaties van onze kennis te laten profiteren.

1 Inleiding

De grondleggers van de Arbeids- en Organisationspsychologie, zoals Hugo Munsterberg, Kurt Lewin en Raymond Bernard Cattell, hadden niet slechts de drang om gedrag van mensen te doorgronden en te verklaren, maar ook om concrete maatschappelijke problemen op te lossen. Hoe zijn arbeidsomstandigheden zo in te richten dat ongelukken worden voorkomen? Welke stijl van leidinggeven stimuleert mensen om zowel goed te presteren als plezierig te werken? Hoe zijn individuele verschillen te meten, opdat organisaties de juiste persoon voor de juiste functie selecteren? Deze en gerelateerde vragen zijn nog steeds volop relevant in de Arbeids- en Organisationspsychologie. Want dankzij nieuwe methoden, technieken en inzichten kunnen we gedrag van (werkende) mensen steeds beter verklaren. Bovendien zijn de omstandigheden en verbanden waarin mensen werken continu in verandering, wat steeds nieuw onderzoek vergt. Toen *Gedrag & Organisatie* 25 jaar geleden werd opgericht, was internet voorbehouden aan een handvol bètawetenschappers en waren vrouwen en immigranten sterk ondervertegenwoordigd in arbeidsorganisaties. Nu is de beroepsbevolking divers en werken veel mensen een deel van de werkweek thuis of in cafés, uitgerust met smartphones

* Aukje Nauta is als bijzonder hoogleraar ‘Employability in Werkrelaties’ vanwege de NSvP verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, Programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie. Daarnaast is zij partner bij Factor Vijf Organisatieontwikkeling en sinds 1 april 2012 plaatsvervangend kroonlid bij de SER. Correspondentieadres: Universiteit van Amsterdam, A&O psychologie, Weesperplein 4, 1018 XA Amsterdam, tel. 020-5256860, e-mail a.nauta@uva.nl. Carsten de Dreu is als hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, Programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie.

en tabletcomputers. Wat betekenen dergelijke ontwikkelingen voor thema's als leiderschap, samenwerking en stress?

De vragen die de A&O psychologie zich stelt, zijn belangrijk, evenals de antwoorden; en dat niet alleen in wetenschappelijke zin, maar vooral ook in maatschappelijk opzicht. A&O psychologisch onderzoek kan namelijk bijdragen aan de Nederlandse samenleving, aan de innovatieve kracht van bedrijven en instellingen, aan de kwaliteit van dienstverlening en aan het welzijn van (werkende) mensen.

Terwijl de Nederlandse A&O psychologie in wetenschappelijk opzicht een internationaal vooraanstaande speler is geworden (De Dreu, 2010), blijft het maatschappelijk potentieel van de A&O psychologie onderbenut. Hieruit zou je kunnen concluderen dat A&O psychologische kennis onvoldoende wordt toegepast. Een andere mogelijkheid is dat we niet langer de juiste onderzoeksvragen stellen, waardoor de kennis die we genereren van onvoldoende maatschappelijk nut is. Hoe dan ook geldt dat er veel te verbeteren is in de manier waarop we A&O psychologische kennis *valoriseren*: A&O psychologische onderzoekers kunnen hun kennis meer en beter verspreiden en er beter voor zorgen dat hun onderzoeksresultaten in de praktijk worden benut.

In de rest van dit artikel gaan we dieper in op de vraag hoe de A&O psychologie beter zou kunnen bijdragen aan de samenleving en aan arbeidsorganisaties. Daarmee raken we aan de Nederlandse (wetenschaps)politieke discussie over kennisvalorisatie. Eerst bespreken we de maatschappelijke waarde van artikelen zoals die de afgelopen jaren in *Gedrag & Organisatie* zijn verschenen. Daarna beantwoorden we twee vragen: (1) wat is kennisvalorisatie, en (2) hoe kan de A&O psychologie meer werk maken van kennisvalorisatie – gaat dit ten koste van fundamentele wetenschap of kunnen kennisontwikkeling en kennisvalorisatie juist goed samen gaan? We larderen de discussie met voorbeelden, grotendeels uit de Nederlandse praktijk, die onze stellingname illustreren dat de A&O psychologie meer kan profiteren van de toegenomen behoefte aan kennisvalorisatie en beter kan bijdragen aan het functioneren en presteren van (medewerkers in) organisaties.

2 De maatschappelijke waarde van G&O-publicaties

In de twee afgelopen jaargangen raakten de artikelen in *Gedrag & Organisatie* thema's die beslist actueel zijn in het maatschappelijke debat, waaronder: langer doorwerken, duurzame inzetbaarheid, werkdruk, verzuim, creativiteit en innovatie. Daarnaast zijn er meer 'tijdloze' thema's, zoals leiderschap, besluitvorming, werving en selectie, uitdaging in het werk, coalitievorming, conflicthantering en betrokkenheid. De meeste bijdragen in *Gedrag & Organisatie* van 2010 en 2011 (26 van de 44 ofwel 59%) betreffen empirische studies ter verklaring of beschrijving van bepaalde fenomenen. Zij rapporteren bijvoorbeeld dat leeftijd met employability samenhangt (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011), dat leermogelijkheden en taakautonomie samenhangen met langer kunnen doorwerken (Frins, Van Ruysseveldt & Syroit, 2011), dat extraverte werknemers hun leidinggevende vaker transformationeel vinden (Sanders, Bos-Broekema & Runhaar, 2011), en

dat een nieuwe vragenlijst over werkverslaving (Schaufeli, Van Wijhe, Peeters & Taris, 2011), uitdaging op het werk (Preenen, Van Vianen, De Pater & Geerling, 2011) of flexicurity (Schalk & Reader, 2011) betrouwbaar en valide blijkt.

Soms wordt in *Gedrag & Organisatie* verslag gedaan van de werking van een praktische interventie. De afgelopen twee jaar gebeurde dat drie keer (van de 44 = 7%) – over de invloed van vakantie op herstel (De Bloom, Geurts & Kompier, 2010), van een rollenspeltraining op bepaald vaardig gedrag van assessment center acteurs (Schollaert & Lievens, 2010), en van kijken naar de film *Cool* van Theo van Gogh op de mate waarin scholieren (!) Marokkanen stereotyperen (Vrugt, Jacobs & Meertens, 2010). In eerdere jaren was dit niet veel anders – van de 19 studies uit 1999 die zijn terug te vinden in *PsychInfo* zijn er slechts twee interventiestudies: een quasi-experiment over de psychologische effecten van een flexibel kantoor-concept (De Jonge & Rutte, 1999), en een multi-case studie naar interventies voor het aanpakken van werkstress (Kompier, 1999).

Alhoewel niet uitputtend geeft bovenstaand overzicht aan dat er in *Gedrag & Organisatie* weinig onderzoek wordt gepubliceerd dat direct van toepassing is in de praktijk. De meeste studies tonen verbanden tussen variabelen aan, maar leveren weinig onderbouwde kennis over de manier waarop zaken zijn te verbeteren. Wat kan de praktijk bijvoorbeeld met het empirische inzicht dat leeftijd negatief samenhangt met employability? Zo'n inzicht krijgt meer nut als onderzoekers vervolgens kunnen aantonen of er condities of ingrepen zijn waaronder of waardoor employability minder leeftijdsafhankelijk wordt.

Weliswaar valt te beargumenteren dat alle A&O psychologisch onderzoek praktisch nut heeft. Het gaat immers over mensen in organisaties, waarvoor geldt dat het praktisch relevant is om te weten waarom zij zich gedragen zoals ze doen. Daarnaast besteedt *Gedrag & Organisatie* ruimschoots aandacht aan de praktijk. Zo gaat elk empirisch artikel gepaard met een praktijkbox, waarin onderzoekers het praktisch nut van hun onderzoek beschrijven. En zo noemden we hierboven al dat *Gedrag & Organisatie* over actuele thema's publiceert, denk aan employability, dat aan urgentie wint nu AOW- en pensioenleeftijd worden verhoogd. Ook worden G&O-studies naar de validiteit van meetinstrumenten in de praktijk hogelijk gewaardeerd, omdat bedrijven ze dan met goed vertrouwen kunnen toepassen in bijvoorbeeld medewerkersonderzoek.

Toch veronderstellen wij dat A&O psychologische kennis meer dan nu toepasbaar kan zijn. Zo zouden er meer interventiestudies kunnen worden uitgevoerd en gepubliceerd, waarin wordt aangetoond of en waarom een praktische ingreep werkt. Dit helpt organisaties om te beslissen of en welke interventies zij willen toepassen. Dergelijke studies zijn naar verwachting nuttiger dan eindeloze verfijningen aanbrengen in bestaande theoretische modellen. Bijvoorbeeld: wat worden organisaties er beter van als effectieve stijlen van leiderschap nu eens 'transformationeel', dan 'authentiek', en dan weer 'participatief', 'coachend', 'empowerend', 'diendend', 'level 5', 'zelfopofferend', of zelfs 'spiritueel' worden genoemd? Zou het niet beter zijn om, in plaats van in dergelijk onderzoek, te investeren in onderzoek naar de manier waarop leiderschap in organisaties te verbeteren valt? Immers, er lopen nog altijd veel slechte leidinggevendenden rond in organisaties. Ook al is het een illusie te denken dat met A&O psychologisch onderzoek slecht leider-

schap definitief de organisaties uit te krijgen is, we kunnen op zijn minst meer pogingen doen om bruikbare kennis te genereren over wat echt helpt ter verbetering van leiderschapsgedrag. Dit voorbeeld illustreert dat A&O psychologen alerter zouden kunnen zijn op het continu stellen van de juiste vragen, die idealiter leiden tot zowel begrip van gedrag in organisaties als tot oplossingen voor problemen met dat gedrag. Vooral ten behoeve van het laatste helpt het om aandacht te schenken aan kennisvalorisatie, waarover hieronder meer.

3 Wat is kennisvalorisatie?

Kennisvalorisatie betreft een veelheid aan spelers binnen de kenniseconomie, zoals Research & Development binnen private instellingen, beroepsopleidingen, universiteiten en onderzoeksinstituten zoals TNO, overheids- en beleidsorganen en bedrijven. Voor al deze spelers geldt de door de Landelijke Commissie Valorisatie (2011, p. 16) gegeven definitie: 'Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid.'

Kennisvalorisatie dient een tweeledig doel. Ten eerste komt zij tegemoet aan de wens om de Nederlandse samenleving in maatschappelijk en economisch opzicht te versterken, een wens die vorm krijgt in het topsectorenbeleid van het ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie (EL&I) en in de nabije toekomst zal leiden tot meer publiek-private samenwerkingsverbanden ter beantwoording van onderzoeksvragen met een duidelijk economisch en/of maatschappelijk belang. Dit doel sluit aan bij de intrinsieke motivatie van veel A&O psychologen om een substantiële bijdrage te willen leveren aan verbeteringen in de wijze waarop mensen en organisaties werken. Ten tweede is kennisvalorisatie voor wetenschappers, A&O psychologen inclusief, een mogelijk middel om de gevolgen van de teruglopende overheidssteun voor (fundamenteel) onderzoek te ondervangen (Sorenson & Sing, 2007; Etkowitz & Leydersdorff, 2000; Rothaermel et al., 2007). De potentie binnen de A&O psychologie om constructief en substantieel bij te dragen aan en te profiteren van kennisvalorisatie is wat ons betreft groot. Om die potentie te duiden rafelen we het begrip kennisvalorisatie uiteen in twee gerelateerde maar verschillende componenten: kennisverspreiding en kennisbenutting.

Kennisverspreiding betreft activiteiten die inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en onderwijs geschikt maken voor consumptie door een ander publiek dan wetenschappers zelf. Binnen de A&O psychologie gebeurt dit vooral door studenten op te leiden en alumni bij te scholen. Veel van de A&O psychologische kennis en kunde gaat rechtstreeks naar bedrijven en instellingen waar alumni gaan werken, of zij wordt gebruikt door alumni die hun eigen bedrijf starten. Naast deze 'diffuse' vorm van kennisverspreiding zijn er vele concrete activiteiten waarmee wetenschappelijk werkzame A&O psychologen kennis verspreiden. Voorbeelden hiervan zijn: publiceren in vaktijdschriften en kranten, bijdragen aan een maatschappelijk debat via optredens op radio/tv, publiekslezingen, deel uitmaken van

toezicht- en beleidsadviesorganen, adviseren over, en meeschrijven aan behandelprotocollen en diagnostisch instrumentarium, et cetera.

Er zijn vele goede voorbeelden van kennisverspreiding door A&O psychologen. Er worden praktijkgerichte boeken geschreven, zoals dat van Schaufeli en Dijkstra (2011) over bevlogenheid. Aan universiteiten verbonden A&O psychologen treden op in postacademische leergangen voor praktijk-professionals, zoals in de NIP-collegereeks 'Tussen seniorentijd en senioriteit' (2010). Regelmatig publiceren A&O psychologen in professionele tijdschriften, zoals Euwema over conflict-hantering in het *Tijdschrift Conflictmanagement*, Semeijn en Van der Heijden over loopbanen in *LoopbaanVisie*, en Stoker over leiderschap in de *Gids voor Personeelsmanagement*. Op radio en tv laten A&O psychologen zich niet onbetuigd, zoals Wawoe, die onder andere in *De Wereld Draait Door* zijn wetenschappelijk onderbouwde visie op prestatiebeloning in onderwijs en bij banken toelichtte. Ook in dagbladen en tijdschriften doen we ons zegje, zoals Van Yperen, die over presteren en nieuwe manieren van werken vertelt in *Intermediair*, *Esta*, *Dagblad van het Noorden* en *de Telegraaf*. Ten slotte hebben A&O psychologen zitting in beleidsorganen, zoals de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, het Career Management Institute en de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het NIP.

Bovengenoemde uitingen van kennisverspreiding – het is maar een greep – hebben tal van positieve opbrengsten. Organisaties krijgen – vaak om niet – kennis en kunde aangereikt waarmee zij hun voordeel kunnen doen en waarmee de (inter)nationale en lokale zichtbaarheid van de wetenschappelijke A&O psychologie wordt versterkt. Tezamen vertaalt dit zich onder andere in vergrote aantrekkingskracht voor potentiële studenten en onderzoekers, in profijtelijke netwerkrelaties met niet-universitaire marktpartijen, toegang tot onderzoeksfaciliteiten en populaties, en feedback vanuit maatschappelijke groeperingen en/of bedrijven die inspireert tot nieuw wetenschappelijk onderzoek of tot beter onderwijs (D'Este & Perkmann, 2011).

Naast kennisverspreiding onderscheiden we *kennisbenutting*: het omzetten van kennis in concurrerende producten, diensten en bedrijvigheid. Daarbij valt te denken aan het opzetten en vermarkten van toepasbare vindingen door A&O psychologen, zoals selectietests, diagnostische instrumenten, vaardigheidstrainingen en werkvormen om creativiteit en inventiviteit te stimuleren. Een andere, veelvoorkomende vorm van kennisbenutting betreft toegepast onderzoek dat (grotendeels) door externe marktpartijen wordt gefinancierd en ten minste antwoord moet geven op voor die marktpartijen relevante vragen en problemen. Ten slotte kan worden gedacht aan *co-development* – het opzetten van geïnstitutionaliseerde publiek-private samenwerking met (gedeeltelijke) financiële ondersteuning door externe partners (industrie, subsidiefondsen, maatschappelijke groeperingen) met als doel om vindingen verder te ontwikkelen in zowel wetenschappelijke als toegepaste zin.

Een voorbeeld van kennisbenutting in de A&O psychologie is onderzoek naar arbeidsre-integratie in opdracht van de Dienst Werk en Inkomen (DWI) van de Gemeente Amsterdam, uitgevoerd door Koen, Van Vianen en Klehe. Zij ontwikkelden in opdracht van DWI een meetinstrument waarmee enerzijds de onderzoe-

kers gegevens verzamelen en wetenschappelijk publiceren over de mate waarin specifiek baanzoekgedrag leidt tot grotere inzetbaarheid en het vinden van een baan, terwijl anderzijds de DWI hiermee een diagnostisch instrument in handen krijgt waarmee het de effectiviteit van interventies kan toetsen, om zo de afstand van werklozen tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Een ander voorbeeld is de GeluksWijzer (www.gelukswijzer.nl), een langlopend onderzoek van Bakker in samenwerking met zorgverzekeraar Univé-VGZ-IZA-Trias (UVIT). Doel van deze samenwerking is de beïnvloedbaarheid van geluk op macro- en op microniveau te onderzoeken. De onderzoekers volgen nauwgezet over een langere periode de levensstijlen en het geluk van duizenden Nederlanders, die direct feedback over hun geluksniveau in vergelijking tot andere deelnemers krijgen. Op termijn hopen partijen bij te dragen aan geluk en gezondheid in Nederland en gelijktijdig de wetenschappelijke kennis over geluk te verdiepen.

De hierboven beschreven vormen van kennisbenutting dienen steeds een dual doel – men streeft zowel naar (1) praktische opbrengsten in termen van werkgelegenheid, innovatief vermogen van bedrijven, sociaal-emotioneel functioneren van individuen en groepen, als naar (2) wetenschappelijke opbrengsten, zoals meer wetenschapsfinanciering en wetenschappelijke kennisproductie in de vorm van publicaties, promoties en citaties (zie ook Thursby & Thursby, 2002; Van Looy & Landoni et al., 2011). Daarmee zijn de genoemde voorbeelden echter eerder ideaaltypisch dan prototypisch – het blijkt vaak lastig om wetenschap en praktijk gelijktijdig te dienen. Bedrijven vinden een tijdvenster van vier jaar vaak te lang en vrezen dat kosten en baten van langdurig promotieonderzoek niet met elkaar in verhouding staan. Dit belemmert de continuïteit in de publiek-private samenwerking. Daarbij komt dat het veel academische A&O psychologen aan tijd, vaardigheden en te verwachten erkenning en waardering ontbreekt om valorisatie-inspanningen te leveren. Immers, hun primaire interesse ligt bij wetenschappelijk onderzoek; zij krijgen geen scholing in ondernemerschap en worden hoofdzakelijk beoordeeld en afgerekend op hun wetenschappelijke output. Het gevolg is dat het duale doel van kennisbenutting – bijdragen aan samenleving en wetenschap – niet optimaal wordt bereikt.

4 Hoe valt de A&O psychologie te valoriseren?

De voorbeelden hierboven kunnen de indruk wekken dat de academische A&O psychologen het niet slecht doen. We spreken in het openbaar, publiceren in vak-tijdschriften en verschijnen in kranten, op radio en tv. Sommigen weten onderzoek en praktijk te koppelen, door gelijktijdig data te verzamelen en interventies in organisaties te doen en te evalueren. Toch denken wij dat er meer winst te boeken is als we valorisatie slimmer dan nu aanpakken. Te vaak leveren A&O psychologen relevante extra kennis en kunde – boven op de wetenschappelijke publicaties en het onderwijs waarvoor ze immers overheidsfinanciering krijgen – zonder daarvoor een substantiële en relevante opbrengst te ontvangen. Te vaak ook nemen A&O psychologen zonder daarvoor relevante kennis en kunde terug te geven — we vragen data en middelen zonder daar werkelijk iets tegenover te stel-

len. Geen van beide strategieën zal, op den duur, echt werken. Het ondermijnt de slagkracht van de A&O psychologie als we te veel te gemakkelijk weggeven en we vervreemden ons van organisaties in de praktijk als we verzuimen hun behoeften en belangen serieus te nemen. Kortom, de uitruil tussen wetenschap en praktijk kan beter.

Om kennisvalorisatie werkelijk tot een succes te maken moeten we, meer dan nu, tussen wetenschap en praktijk zogenaamde integratieve deals sluiten, dat zijn overeenkomsten die volledig voldoen aan de belangen van alle betrokken partijen – ook wel win-win-uitkomsten genoemd (Pruitt, Rubin & Kim, 2003). Een belangrijk onderscheid tussen soorten integratieve deals is, aldus Pruitt et al. (2003), of partijen bepaalde zaken onderling uitwisselen (ook wel *logrolling* genoemd) of dat ze samen een oplossing vinden die de belangen van beide partijen overbrugt (*bridging*). Het laatste vergt meer creativiteit en informatie over achterliggende belangen dan het eerste. Zo is het relatief eenvoudig om, in ruil voor financiering en toegang tot een organisatie, data te verzamelen en een praktijkgericht rapport te schrijven dat antwoord geeft op beleidsvragen. Veel moeilijker is het om een product te genereren waar zowel de praktijk als de wetenschap wat aan heeft – zoals het diagnostisch instrument voor inzetbaarheid van werklozen in de gemeente Amsterdam. Toch zouden A&O psychologen vaker het laatste type integratieve deals kunnen sluiten, juist omdat zulke deals een beroep doen op creativiteit en inventiviteit en daarmee de kans op vernieuwend wetenschappelijk onderzoek verhogen.

A&O psychologen zouden diverse typen win-win-deals kunnen verkennen samen met partners in het veld waarmee het waardevol samenwerken is. Wetenschappers geven regelmatig hun kostbare tijd weg aan interviews in de media. Beter kunnen zij in ruil voor een media-interview vragen of via het medium data te verzamelen zijn, zoals de tweede auteur van dit artikel ooit deed in samenwerking met het blad *Intermediair*: in ruil voor een interview over conflicthantering verzamelde De Dreu onderzoeksgegevens (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). Het meest uitdagend is het echter om *bridging* oplossingen te creëren: dusdanig onderzoek opzetten samen met, en gefinancierd door, organisaties in de praktijk, dat er direct voordeel ontstaat voor deelnemende individuen en organisaties, evenals waardevolle onderzoeksgegevens die te publiceren zijn in toptijdschriften. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek door Van de Ven, mede gefinancierd door de deelnemende bedrijven (Van de Ven, Nauta, De Pater & Van Vianen, 2012): Van de Ven maakt video-opnames van ontwikkelgesprekken tussen leidinggevend en medewerkers, die tevens meermaals vragenlijsten invullen. De video-opnames vormen niet alleen bruikbaar onderzoeksmateriaal, maar worden ook gebruikt om de deelnemende koppels te coachen op hun gespreksvaardigheden en de wijze waarop de leidinggevende de medewerker stimuleert om zich te ontwikkelen.

Meer werk maken van valorisatie vereist (1) goed HR-beleid, (2) effectieve instituten en samenwerkingsverbanden, en (3) goede debatten, onderling en met organisaties in de voor ons belangrijke praktijkvelden. Wat het eerste betreft, zouden we kennisvalorisatie kunnen meewegen in criteria voor prestaties en ontwikkeling van zowel groepen als individuen die werkzaam zijn in de wetenschap-

pelijke A&O psychologie. En dan niet op de eenzijdige, kwantitatieve manier waarop dit momenteel gebeurt als het gaat om wetenschappelijke output. Zoals hierboven is geïllustreerd, kan kennisvalorisatie op veel verschillende manieren vorm krijgen, reden waarom een kwantitatief criterium al snel zijn doel voorbij zal schieten. Beter is het als de universitaire A&O onderzoeksgroepen, onder leiding van hun voorzitters, zelf vaststellen hoe de groep de kennis die zij opdoet, kan en wil valoriseren. Is dat vooral via kennisverspreiding? Of zijn er ook kansen om meer werk te maken van kennisbenutting? Hoe zien die kansen er concreet uit? Vervolgens kunnen A&O groepen toepassen wat Rousseau (2005) *idiosyncratische deals* (i-deals) noemt: maatwerkafspraken over de inhoud van het werk en hoe men zich wil ontwikkelen. A&O psychologen zouden met hun leidinggevende i-deals kunnen sluiten over de manier waarop zij hun kennis het komende jaar willen valoriseren en hoe zij daarmee bijdragen aan de kennisvalorisatie van de hele groep.

Voorts kunnen A&O psychologen baat hebben bij het opzetten van instituten en samenwerkingsverbanden die zijn gericht op kennisbenutting. Denk aan het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen (www.instituutisw.nl), dat via onderzoek wil bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken rondom integratie en sociale weerbaarheid. Het instituut wordt mede gefinancierd door private partners die investeren in specifieke onderzoeksprogramma's met zowel maatschappelijk als wetenschappelijk nut. Dit voorbeeld illustreert dat het belangrijk is om maatschappelijke partners direct te betrekken bij het opzetten en uitvoeren van maatschappelijk waardevolle onderzoeksprogramma's. Zulke co-creatie over langere periodes vergroot de kans op een waardevolle uitruil van wetenschap en praktijk.

Omdat kennisvalorisatie vaak start met een enthousiaste uitwisseling van ideeën tussen A&O psychologen van vlees en bloed, is ons derde en laatste advies dat A&O psychologen onderling, en met het veld waar we het voor doen, in debat gaan. Dat kan bijvoorbeeld starten met een debat tussen hoogleraren op het gebied van de A&O psychologie en aanverwante terreinen zoals bedrijfskunde en personeelwetenschappen. Samen kunnen zij een strategie bepalen om bestaande kennis beter te verspreiden en te benutten. Vragen die centraal staan in zo'n debat, zijn: Wat is de winst van valorisatie? Is die louter instrumenteel – we moeten wel extern gelden verwerven nu de overheid zich steeds meer terugtrekt als financier van (fundamenteel) wetenschappelijk onderzoek? Of is valorisatie een ideaal om na te streven, omdat A&O psychologische kennis het waard is om de samenleving van te laten profiteren? Antwoorden op deze vragen zijn niet gemakkelijk, omdat sommigen het gevoel zullen hebben dat ze een wetenschappelijke prijs moeten betalen voor kennisvalorisatie. De kunst is dan om vervolgens creatieve oplossingen te vinden, zodat kennisvalorisatie niet ten koste gaat van, maar juist ten goede komt aan de wetenschappelijke output van A&O psychologen.

Stap twee in het valorisatiedebat is om 'de praktijk' erbij te betrekken. Want voor elke uitruil geldt: *it takes two to tango*. Organisatiebestuurders, HR-managers, ondernemingsraden en vakbondsbestuurders zullen moeten beseffen dat zij winst kunnen halen uit co-creatie met de wetenschappelijke A&O psychologie. Dat kunnen wij hen niet opdringen, maar we kunnen hen wel hiertoe verleiden.

den – bijvoorbeeld door middel van een speciaal te organiseren A&O valorisatiecongres.

Al met al valt er met valorisatie een A&O psychologische wereld te winnen. Kennisvalorisatie hoeft niet ten koste te gaan van kennisverwerving – beide doelen kunnen elkaar juist versterken, mits slim aan elkaar geknoopt. Wij zien uit naar de eerste artikelen in *Gedrag & Organisatie*, evenals in de 25 jaar daarna, waarin verslag wordt gedaan van zowel maatschappelijk als wetenschappelijk waardevol A&O onderzoek.

Literatuur

- D'Este, P. & Perkmann, M. (2011). Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *Journal of Technology Transfer*, 36, 316-339.
- De Bloom, J., Geurts, S. & Kompier, M. (2010). Vacation from work as prototypical recovery opportunity. *Gedrag & Organisatie*, 23, 333-349.
- De Dreu, C.K.W. (2010). Een kwantitatieve analyse van Nederlandse bijdragen aan internationaal arbeids- en organisatiepsychologisch onderzoek. *Gedrag & Organisatie*, 23, 28-43.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Jonge, J. & Rutte, C.G. (1999). Een quasi-experimenteel veldonderzoek naar de psychologische effecten van een flexibel kantoor concept. *Gedrag & Organisatie*, 12, 427-444.
- Etkowitz, H. & Leydersdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, 109-123.
- Frins, W., Van Ruysseveldt, J. & Syroit, J. (2011). Doorwerken tot aan het pensioen? Samenhang tussen werkkenmerken en het ingeschatte doorwerkvermogen. *Gedrag & Organisatie*, 24, 392-410.
- Kompier, M.A. (1999). Stresspreventie: Analyse en evaluatie van negen Europese case studies. *Gedrag & Organisatie*, 12, 306-325.
- Landelijke Commissie Valorisatie (2011). *Waardevol: Indicatoren voor valorisatie*. Utrecht: STW; Technopolis; Rathenau.
- Preenen, P.T.Y., Van Vianen, A.E.M, De Pater, I.E. & Geerling, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk. Ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag & Organisatie*, 24, 64-83.
- Pruitt, D.G., Rubin, J.Z. & Kim, S.H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rothaermel, F.T. et al. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16, 691-791.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Sanders, K., Bos-Broekema, L. & Runhaar, P. (2011). Teamleiderbeoordelingen; kleurt persoonlijkheid de blik van de docent? Een onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid op de mate waarin docenten hun teamleider als transformationeel percipiëren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 121-138.
- Schalk, R. & Raeder, S. (2011). Flexicurity gemeten. Een vragenlijst over flexibiliteit en zekerheid voor organisatie en werknemer. *Gedrag & Organisatie*, 24, 286-303.

- Schaufeli, W. & Dijkstra, P. (2011). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Schaufeli, W., Van Wijhe, C., Peeters, M. & Taris, T. (2011). Werkverslaving, een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 24, 43-63.
- Schollaert, E. & Lievens, F. (2010). Een andere invalshoek op de rollenspeltraining in Assessment Centers. *Gedrag & Organisatie*, 23, 213-231.
- Sorenson, O. & Sing, J. (2007). Science, social networks, and spillovers. *Industry and Innovation*, 14, 111-113.
- Thursby, J.G. & Thursby, M.C. (2002). Who is selling the ivory tower? Sources of growth in university licensing. *Management Science*, 48, 90-104.
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I. & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 79-102.
- Van Looy, B., Landoni, P., et al. (2011). Entrepreneurial effectiveness of European universities: An empirical assessment of antecedents and tradeoffs. *Research Policy*, 40, 553-564.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 357-374.
- Vrugt, A., Jacobs, M. & Meertens, R. (2010). Reductie van negatieve stereotypen over Marokkanen door een speelfilm. *Gedrag & Organisatie*, 23, 19-27.

A plea for the utilization of organizational psychology

Aukje Nauta & Carsten K.W. de Dreu, Gedrag & Organisatie, volume 25, September 2012, nr. 3, pp. 222-231.

This article is a plea for the utilization of organizational psychology. Knowledge utilization is the process of creating value from knowledge, by making knowledge suitable and/or available for economic and/or societal use, and translating knowledge into competitive products, services, processes and new businesses. We describe two forms of knowledge utilization – knowledge dissemination and knowledge use – and illustrate how organizational psychologists working at universities are already engaged in spreading their academic knowledge and collaborating with practitioners, as to put organizational psychological knowledge into practice. However, utilization could be improved by making deals that benefit both practice and academia (so-called integrative or ‘win-win’ deals). Knowledge utilization is not only a means to tap new funding sources in economically tough times, but also an ideal way to contribute to society and (people in) organizations.

Key words: knowledge utilization, knowledge dissemination, knowledge use, work and organizational psychology, practice