

FORUM

MENSWAARDIG WERK DANKZIJ A&O-PSYCHOLOGIE

Hoewel het niet makkelijk is A&O-psychologie helder te profileren, pleit Aukje Nauta voor een grotere bijdrage van de arbeids- en organisatiepsychologie aan de vormgeving van werk en organisaties.¹ ‘Om welzijn en functioneren van de werkende mens te stimuleren, is kennis en expertise nodig over hoe mensen zorgen, leren, ontspannen en verouderen. En om te weten hoe mensen gezond kunnen worden en blijven, is kennis en expertise nodig over de helende kracht van werk.’

INTRODUCTIE

‘Keurslijf baas knelt.’ Dat kopt *De Telegraaf* in een artikel van nog geen jaar geleden. De krant baseert zich op onderzoek van TNO,

waaruit blijkt dat 44 procent van de werkenden weinig autonomie in het werk ervaart. In 2007 was dat met 38 procent behoorlijk lager. Toen de economische crisis

in 2008 losbarstte, steeg het percentage werknemers met weinig autonomie elk jaar op rij met enkele percentages, om vanaf 2012 stabiel te blijven, rond die 44

¹ Deze forumbijdrage is grotendeels gebaseerd op het visiestuk dat ik in schreef in opdracht van het NIP (Nauta, 2017). Het betreft een samenvatting in deels nieuwe woorden van mijn pleidooi om de A&O-psychologie zichtbaarder te maken en beter te benutten ten behoeve van menswaardig werk.

procent. In de Arbobalans 2016 is voorts te lezen dat het percentage werknemers met hoge taakeisen én lage autonomie - hét recept voor werkstress - licht stijgt van 16% in 2007 tot 18% in 2015.

Het is verleidelijk - zoals *De Telegraaf* en passant doet - om het verslechteren van de kwaliteit van de arbeid toe te schrijven aan de economische crisis waaruit we momenteel omhoog krabbelen. Een kern van waarheid zal er zeker in zitten. Immers, als de broekriem aangehaald moet worden - het werk moet bijvoorbeeld met minder mensen gedaan worden - is het logisch dat dat ten koste gaat van autonomie in het werk. Maar evenzogoed kun je de verslechterde kwaliteit van arbeid zien als onvoldoende impact van de A&O-psychologie op de inrichting van werk en organisaties. Immers, als bedrijven goed naar A&O-psychologen luisteren, dan zouden ze niet alleen weten dat beperkte autonomie op den duur werkprestaties verlaagt vanwege minder werkplezier, meer stress en minder *organizational citizenship behavior*, ze zouden er nog naar handelen ook. In veel bedrijven winnen financiële belangen het echter van menselijke behoeften, met onvoldoende menswaardig werk als gevolg. Denk aan de praktijk van up-selling - welbewuste pogingen om klanten meer van een product of dienst te laten kopen. In veel retail- en horeca-organisaties worden verkopers verplicht om aan klanten te vragen of ze een gevulde koek of chocoladereep bij hun pas gekochte kop koffie willen, in plaats van zelf te kunnen

kiezen hoe ze hun klanten vriendelijk te woord kunnen staan.

In deze forum-bijdrage pleit ik voor een grotere normatieve bijdrage van de arbeids- en organisatiepsychologie aan de vormgeving van werk en organisaties, opdat beide duurzamer worden. Daarmee doel ik op duurzaamheid in brede zin: een wereld van werk en organisaties die bijdragen aan een gezonde balans tussen *people, planet* en *profit*. Zo bezien is de up-selling waarnaar ik net verwees in twee opzichten niet duurzaam: niet alleen perkt het de autonomie van werknemers in, ook draagt het bij aan een toename van obesitas.

ZWAK OMLIJND VAKGEBIED

Makkelijk is het niet om de A&O-psychologie helder te profileren. Een belangrijke reden hiervoor is dat de A&O-psychologie een zwak omlijnd vakgebied is. A&O-psychologen zijn in de praktijk werkzaam in zeer uiteenlopende functies, zoals verzuim- en re-integratiespecialist, organisatieadviseur, selectiepsycholoog, veranderkundige, HR-manager, loopbaancoach, managementtrainer, etc. Praktisch werkzame psychologen identificeren zich in de loop van hun werkjaren vaak meer met hun beroep dan met hun discipline. Dit bleek bijvoorbeeld uit een gesprek dat ik had met Hein Knaapen, A&O-psycholoog en *Chief HR Officer* van ING: 'Mijn identiteit is niet die van A&O-psycholoog maar van *HR-professional*' (Nauta, 2017).

Ook de wetenschappelijke A&O-psychologie is versnipperd en zwak omlijnd, niet in de laatste

plaats omdat veel sociaalpsychologische wetenschappers - vanwege hun relatief hoge publicatie-output - de afgelopen jaren op A&O-plekken terecht zijn gekomen, terwijl veel A&O-psychologen bij business schools zijn gaan werken. Volgens Stoker (2012) dreigt de wetenschappelijke A&O-psychologie zelfs vermalen te worden tussen enerzijds sociale psychologie en anderzijds gedragseconomie, nu dit laatste vakgebied steeds 'hotter' wordt.

Mede omdat de A&O-psychologie zwak omlijnd en slecht zichtbaar is, komen haar kennis en methodieken onvoldoende tot hun recht ter verbetering van mens, organisatie en samenleving. Zo stelt Fred Zijlstra, hoogleraar A&O-psychologie aan Maastricht University, dat A&O-psychologen weliswaar al veertig jaar onderzoek doen naar werkstress, maar dat stress- en burn-outklachten de laatste decennia alleen maar zijn toegenomen - de bovengenoemde TNO-cijfers illustreren dat. En Marise Born, hoogleraar Personeelspsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, stelt dat 'dankzij' digitalisering tal van nieuwe psychologische tests online zijn, zonder dat validiteit en betrouwbaarheid getest zijn (Nauta, 2017).

Een voorbeeld is de *Insights Discovery*-test, die mensen letterlijk kleur geeft - 'helder blauw' als je analytisch bent, 'vurig rood' als je prestatiegericht bent, 'stralend geel' als je expressief bent, en 'zacht groen' als je zorgzaam bent. *Insights Discovery* is niet COTAN-proof, betrouwbaarheid en validiteit laten te wensen over.

Toch passen praktisch werkzame A&O-psychologen, maar ook niet-psychologisch geschoolde consultants de test op grote schaal toe. De praktische bruikbaarheid van *Insights Discovery*, evenals de klantvriendelijkheid van de commerciële leverancier, is veel groter dan van tests die wel COTAN-proof zijn, zoals de NEO-PI-R die de *Big Five*-persoonlijkheidsfactoren meet.

Onbekend zijn de gevolgen van metingen en trainingen gebaseerd op *Insights Discovery*. Aan de ene kant valt te verwachten dat in managementteams waar leden weten hoe de kleuren verdeeld zijn, er meer onderling begrip ontstaat voor de verschillende gedragsstijlen van eenieder. Maar dan moet zo'n kleurstempel wel kloppen – iets wat onwaarschijnlijk lijkt, omdat de test ipsatief is: respondenten worden gedwongen te kiezen tussen items. Daardoor kan men niet 'maagdelijk wit' zijn – analytisch én prestatiegericht én expressief én zorgzaam. Anderzijds kan een kleurstempel leiden tot sociale categorisatie en daardoor polarisatie binnen het team – 'blauw' vindt 'geel' stom en vice versa. Zeker is dat zolang praktische en wetenschappelijke A&O-psychologen niet samen optrekken om wetenschappelijk gefundeerde *open source* vragenlijsten te ontwikkelen die handzaam zijn bovendien, de wereld van psychologische tests allesbehalve tot z'n recht komt.

MENSWAARDIG WERK ONDER DRUK

Terwijl wetenschappelijke en praktische A&O-psychologie uit

elkaar lijken te drijven, komt het menswaardige werk steeds meer onder druk te staan. Snelle ontwikkelingen als robotisering, automatisering en digitalisering maken dat er momenteel een 'platformeconomie' ontstaat: de Uber- en Airbnb-achtige bedrijven waar werk niet via arbeidscontracten maar via freelance-taken wordt verdeeld. In het WRR-rapport *De robot de baas* schetsen Kool & Van Est (2015) negen mogelijke scenario's als gevolg van robotisering en platformisering, waarvan ze de eerste 'business as usual' noemen: banen verdwijnen, maar daarvoor komen nieuwe in de plaats – denk aan de dronepiloot. Daarnaast schetsen ze vier zonnige en vier duistere scenario's. In de zonnige scenario's hebben mensen veel betaalde vrije tijd omdat robots het werk doen, verrijken mensen zich dankzij hulp van robots, zijn mensen eigen baas en kunnen ze precies doen waar ze goed in zijn. Maar in de duistere scenario's is er 'techno-feodalisme', schrijft technologie voor hoe mensen hun werk moeten doen, worden inkomsten zeer ongelijk verdeeld, is er digitale uitbuiting en zijn beroepen vervangen door microtaken – zoals digitaal bestelde maaltijden rondbrengen na aansturing door een algoritme in plaats van een baas van vlees en bloed.

Welk scenario werkelijkheid wordt, daar branden Kool en Van Est zich niet aan. Maar A&O-psychologen zouden zich hard moeten maken voor een toekomst van menswaardig werk. Bal (2016) doet dat alvast in een artikel in *Gedrag*



De wetenschappelijke A&O-psychologie dreigt vermalen te worden tussen sociale psychologie en gedragseconomie

en *Organisatie*, waarin hij de A&O-psychologie aanvalt op vermeende neoliberale tendensen. Volgens Bal zijn wetenschappelijke A&O-psychologen geneigd concepten als welzijn, motivatie en sociaal gedrag uit te drukken in hun bijdrage aan winstmaximalisatie van bedrijven, in plaats van ze als doel op zich te beschouwen. Zijn artikel lokte zes positief-kritische reacties uit. Zo schrijven Ellemers & De Gilder (2016) dat de mens wel degelijk centraal staat in A&O-psychologisch onderzoek, omdat economische overwegingen hooguit gebruikt worden om bedrijven te overtuigen van het belang van investeren in mensen. Van Vuuren & De Jong (2016) betogen dat het niet of-of is maar en-en: investeren in mensen heeft zowel intrinsieke als instrumentele waarde. Alle commentatoren verwelkomen Bals stellingname, omdat hij A&O-psychologen oproept actief bij te dragen aan het maatschappelijke debat. Zelf pleitte ik met Sjollema & Houtman (2016) van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek voor een omkering: pas het werk aan de mens aan in plaats van andersom, en zorg dat menselijke basisbehoeften als competentie, autonomie, verbinding en zekerheid ontwerpcriteria zijn voor werk.



Al met al toont het debat in *Gedrag en Organisatie* aan dat (wetenschappelijke) A&O-psychologen wel degelijk de behoefte voelen om actief bij te dragen aan de samenleving, in een tijd waarin de menswaardigheid van werk onder druk staat.

DRIE ACTIES

Hoe kan A&O-psychologie beter tot zijn recht komen, nu uit bovenstaande blijkt hoezeer daartoe een noodzaak en behoefte bestaat? Actie is geboden. Daarbij kan het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) een belangrijke rol vervullen. En dan doel ik op het NIP als een verzameling van psychologen, inclusief A&O-psychologen, die zich samen, als leden van een democratische vereniging, sterk maken voor menswaardig werk in menswaardige organisaties. Zo'n NIP-vereniging is meer dan het algemeen bestuur, de directeur, of slechts één van de NIP-secties. Idealiter is – of beter gezegd wordt – het NIP een democratische beroepsvereniging waar leden continu geraadpleegd worden over actuele thema's, waarna die raadplegingen omgezet worden in concrete acties. Zodoende kan het NIP de belangrijke rol vervullen van makelaar tussen bedrijven en onderzoekers, en tussen praktisch en wetenschappelijk werkzame A&O-psychologen. Ik pleit voor drie acties.

De eerste actie is om een 'lerende gemeenschap' te vormen van A&O-psychologen. Dit gebeurt allereerst via het goede gesprek tussen A&O-psychologen onderling. Sommige van die gesprekken hebben een formeel tintje, denk

aan supervisie, intervisie en collegiale toetsing. Andere gesprekken zijn informeler en creatiever van aard, zoals ronde-tafeldialogen, wereldcafés en waarderend onderzoek (*appreciative inquiry*) naar goede beleids- en interventiepraktijken van A&O-psychologen. Steeds gaat het erom dat A&O-psychologen elkaar verrijken en versterken in hun vakmanschap. Niet alleen dankzij de inhoudelijke kennis die zij uitwisselen, maar ook omdat het goede gesprek leidt tot een hecht netwerk van psychologen die elkaar weten te vinden. Daarnaast kan uitwisseling en kennisoverdracht via een krachtig digitaal platform plaatsvinden, bijvoorbeeld via de website van het NIP, een Facebook-pagina en een LinkedIn-groep. Het digitaal platform fungeert als kenniscentrum, waar A&O-psychologen allerlei vakliteratuur, wetenschappelijke literatuur, blogs en vlogs van vakgenoten tot zich kunnen nemen. Voorts gebeurt vakmanschapsontwikkeling via leergangen, congressen en workshops, zoals het NIP die al veelvuldig organiseert. Belangrijk daarbij is dat wetenschappelijk werkzame A&O-psychologen regelmatig worden ingezet om hun kennis en onderzoeksbevindingen over te dragen aan hun praktisch werkzame collega's, iets wat nu onvoldoende gebeurt.

De tweede actie is om 'multi-helixnetwerken' te faciliteren, zoals 'Brainport Eindhoven' die heeft: een nauwe samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, onderwijs, burgers, investeerders en zelfs kunstenaars. Het NIP kan concrete invulling geven aan een Huis van

de Psychologie, met een ruime, transparante kamer voor het thema Werk. Dit Huis van de Psychologie biedt een fysiek en digitaal platform waar diverse partijen elkaar ontmoeten ter verbetering van welzijn en functioneren van mensen in alle facetten van hun leven, waaronder werk. Het moet een Open Huis zijn, waar mensen en organisaties graag langskomen. Het NIP zou ministeries, werkgeversorganisaties, vakorganisaties, bedrijven, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en cultuurinstellingen actief kunnen uitnodigen om aan te haken bij het platform. Zij kunnen er onderzoeks- en adviesvragen stellen en samenwerkingspartners zoeken. Ook kan het NIP in dat Huis ronde-tafels of een heus *field lab* organiseren, waar A&O-psychologen samen met bedrijven, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, brancheverenigingen en overheden acties en onderzoek kunnen opzetten ter verbetering van mens, werk en organisatie. Tot slot kan het NIP aansluiting zoeken bij andere netwerken, zodat multidisciplinaire, multipartijensamenwerking kan ontstaan. Ga bijvoorbeeld samenwerken met het Behavioural Insights Network Nederland (BIN NL), waar diverse ministeries samenkomen om na te denken over overheidsbeleid gebaseerd op gedragsinzichten.

De derde actie is om de A&O-psychologie actief te profileren via actuele, psychologie-brede thema's. De waarde van de A&O-psychologie wordt vooral zichtbaar via brandende thema's die zij succesvol aanpakt, bijvoorbeeld burn-out en

discriminatie. Het NIP zou krachtige lobbyactiviteiten op zo'n thema moeten ondernemen, zoals voorlichting, A&O-psychologische kennis verspreiden, opinies van ministeries, verzekeraars en brancheorganisaties beïnvloeden, et cetera. Zulke profilering werkt het beste als het NIP jaarlijks kiest voor een breed en urgent maatschappelijk thema waarmee alle psychologen – niet alleen A&O-psychologen – van doen hebben. Denk aan een thema als de wereldwijd toenemende homofobie, terwijl de DSM homoseksualiteit decennia terug als stoornis heeft geschrapt. Homofobie, of misschien nog beter, stereotypering en discriminatie van lesbische vrouwen, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders (LHBT), speelt in alle domeinen van het leven, inclusief werk – reden waarom het een uiterst relevant en actueel jaarthema zou kunnen zijn. Idealiter wordt zo'n jaarthema democratisch gekozen, via een enquête onder NIP-leden. Vervolgens brengt het NIP dit thema op allerlei manieren onder de aandacht, bijvoorbeeld via een manifest, persberichten, een

campagne en NIP-leden die als ware ambassadeurs het thema onder de aandacht brengen bij al hun contacten. Wat daarbij extra kan helpen is een 'gideonsbende' van circa tien sterke (A&O-)psychologen – wetenschappers en *practitioners* – die in diverse gremia een stempel drukken dankzij columns, blogs, vlogs, opinieartikelen en interviews in diverse media.

TOT SLOT

Samengevat pleit ik ervoor dat het NIP – in een hoedanigheid als democratische beroepsvereniging van psychologen – volop actie onderneemt voor een lerende gemeenschap van (A&O-)psychologen, voor multi-helixnetwerken, en voor actieve profilering van de (A&O-)psychologie via jaarthema's. Opzettelijk staat A&O hierboven tussen haken. Want in de samenleving van vandaag passen geen schotten tussen disciplines, al helemaal niet tussen psychologische subdisciplines. Om welzijn en functioneren van de werkende mens te stimuleren, is ook kennis en expertise nodig over hoe mensen zorgen, leren, ontspannen

en verouderen. En om te weten hoe mensen gezond kunnen worden en blijven, is kennis en expertise nodig over de helende kracht van werk. Daarom pleit ik voor een open en transparant Huis van de Psychologie. Daarin staan de deuren wijd open voor iedereen die begaan is met welzijn en functioneren van mensen, organisaties en samenleving. Dat gaat immers letterlijk iedereen aan.

OVER DE AUTEUR

Aukje Nauta is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Tot 2016 was ze bijzonder hoogleraar 'Employability in werkrelaties' vanwege de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek aan de Universiteit van Amsterdam, en kroonlid SER. Zij studeerde organisatiepsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar ze in 1996 promoveerde. E-mail: aukje.nauta@factorvijf.eu.

REAGEREN?

Wilt u reageren op dit artikel?

Dat kan via LinkedIn (<http://alturl.com/wz95u>) en Twitter (@RedactieDP).

Literatuur

- Bal, P. M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie: Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie*, 28, 199-219.
- Arbobalans 2016. *Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.
- Ellemers, N. & De Gilder, D. (2016). De psychologie van mensen in organisaties heeft meer te bieden dan Matthijs Bal denkt. *Gedrag en Organisatie*, 29, 163-167.
- Klerks, M. (2016). Keurslijf baas knelt. *De Telegraaf*, 19 december.
- Kool, L. & Van Est, R. (2015). Kansen en bedreigingen: negen perspectieven op werken in de robotsamenleving. In: R. Went, M. Kremer & A. Knottnerus (Red.), *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk* (pp. 49-67). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Nauta, A. (2017). A&O-psychologie in Beeld. Naar een nieuwe strategische focus van de Sector A&O van het NIP. Utrecht: NIP. <https://insightsbenelux.com/insights-discovery/>
<http://www4.parinc.com/Products/Product.aspx?ProductID=NEO-PI-R>
- Nauta, A., Sjollem, S. & Houtman, S. (2016). De omkering. Naar een menswaardige toekomst van werk. *Gedrag & Organisatie*, 29, 187-190.
- Stoker, J. (2012). Sociaal en A&O psychologen bij economie en bedrijfskundefaculteiten: zonde of gezond? *Gedrag en Organisatie*, 25, 301-311.
- Van Vuuren, T. & De Jong, J. (2016). Een waardig neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 29, 173-175.