

## A&O-psychologie in Beeld

# Naar een nieuwe strategische focus van de Sector A&O van het NIP

Aukje Nauta  
Januari 2017

De arbeids- en organisatiepsychologie is onvoldoende zichtbaar en wordt onvoldoende benut. Dit blijkt uit interviews met enkele (A&O-)prominenten, een groepsgesprek met NIP-A&O-leden, een enquête bij A&O-hoogleraren en documentanalyse. De A&O-psychologie verdient een strategische impuls vanuit de Sector A&O van het NIP. Want mens, organisatie en samenleving hebben veel te winnen bij A&O-psychologische kennis, zeker nu menswaardig werk onder druk staat vanwege snelle ontwikkelingen als robotisering, automatisering en de 'platformeconomie'.

Het NIP A&O zou haar acties moeten focussen op versterking van vakmanschap, overbrugging van de kloof tussen A&O-wetenschap en praktijk, en profilering van de A&O-psychologie bij alle mogelijke stakeholders. Vorm daarom een lerende gemeenschap van (A&O-)psychologen, faciliteer 'multi-helixnetwerken' van (A&O-)wetenschappers, practitioners en diverse stakeholders, en profileer de (A&O-)psychologie via collectief verkozen jaarthema's.

Bij voorkeur onderneemt het NIP A&O acties in samenwerking met de andere psychologische subdisciplines: bouw samen een transparant Huis van de Psychologie, waarin de deuren wijd open staan voor iedereen die begaan is met welzijn en functioneren van mens, organisaties en samenleving.



## Inleiding

In de huidige Nederlandse samenleving is de arbeids- en organisatiepsychologie onvoldoende zichtbaar en wordt zij onvoldoende benut. Het gebrek aan zichtbaarheid geldt om te beginnen binnen de eigen beroepsvereniging van psychologen, het NIP. Zo staan er in het lijfblad van het NIP, De Psycholoog, relatief weinig artikelen over A&O-psychologie: gemiddeld twee van de circa 25 artikelen per nummer in de afgelopen tien nummers. Ook op de website van het NIP lijken A&O en A&G-psychologen ondergesneeuwd. Zo is de lijst 'thema's' gevuld met trefwoorden als 'e-health', 'jeugdwet', en 'zorgstelsel', en is slechts één thema direct gerelateerd aan A&O-psychologie: de 'Toolbox Werk en psychische klachten'. Thema's als 'human resources management', 'werving & selectie', 'arbeid en gezondheid' en 'organisatieadvies' ontbreken. En zo wordt er vrijwel uitsluitend geadverteerd voor vacatures in de klinische hoek, zoals Gz-psycholoog en psychotherapeut. Deels is dat begrijpelijk. Want van de ruim 10.000 werkzame NIP-leden (dus exclusief de bijna 3.000 studentleden) behoort de helft tot de Sector Gezondheidszorg, een kwart tot de Sector Jeugd, en slechts een vijfde tot de Sector A&O. Maar het verklaart ook waarom het NIP relatief weinig aantrekkelijk lijkt voor A&O-psychologen.

Buiten het NIP kan de zichtbaarheid en benutting van de A&O-psychologie eveneens beter. Janka Stoker (2012) vreest zelfs dat de wetenschappelijke A&O-psychologie wel eens vormalen kan worden tussen enerzijds sociale psychologie en anderzijds bedrijfskunde en economie. Want veel sociaalpsychologen hebben - vanwege hun relatief hoge publicatie-output - de afgelopen decennia de wetenschappelijke posities van A&O-psychologen binnen psychologiefaculteiten bezet, zonder dat ze zuiver A&O-psychologisch onderzoek zijn gaan doen. En op de business schools lijken gedragseconomen terrein te winnen ten opzichte van A&O-psychologen. De praktijkgerichte A&O-psychologen hebben de makke dat zij geen welomlijnd beroep uitoefenen. 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. Zo zegt Hein Knaapen, A&O-psycholoog en Chief HR Officer van ING: 'Mijn identiteit is niet die van A&O-psycholoog maar van HR-professional'. Annet de Lange, lector aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen zegt: 'Oorspronkelijk was ik A&O-psycholoog, maar sinds ik lector ben voel ik me meer arbeidsmarktonderzoeker, die breed en interdisciplinair kijkt hoe we systemen kunnen verbeteren, zodat werkenden goed tot hun recht komen.' Al met al is de A&O-psychologie een dusdanig zwakomlijnd vakgebied, dat het lastig is om haar meerwaarde eenduidig over het voetlicht te brengen.

Mede omdat de A&O-psychologie onvoldoende zichtbaar is, worden haar kennis en methodieken onvoldoende benut ter verbetering van mens, organisatie en samenleving. Zo stelt Fred Zijlstra, hoogleraar A&O-psychologie aan de 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. En zo stelt Marise Born, hoogleraar personeelspsychologie aan de Erasmus Universiteit en voorzitter van de registratiecommissie A&O NIP, dat 'dankzij digitalisering tal van nieuwe psychologische tests online zijn, zonder dat validiteit en betrouwbaarheid getest zijn. Als bedrijven in hun werving- en selectieprocedures psychologische tests gebruiken die niet beoordeeld zijn door de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN), dan brengt dat de zorgvuldigheid en rechtvaardigheid van werving- en selectieprocedures in gevaar.

*1. Overal waar arbeids- en organisatiepsychologie of A&O-psychologie staat, dient arbeids- en organisatiepsychologie én arbeids- en gezondheidspsychologie gelezen te worden. De A&G-psychologie maakt namelijk wezenlijk onderdeel uit van de A&O-psychologie.*



Ook komt A&O-psychologische kennis niet altijd goed tot zijn recht, aldus Tinka van Vuuren, hoogleraar vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit. Zij stelt dat sommige HR-adviseurs, organisatieadviseurs en HBO-opgeleide toegepaste psychologen soms onvoldoende A&O-psychologische kennis in huis hebben. Denk wederom aan methodologische voetangels en klemmen bij psychologische tests die deze adviseurs niet goed kennen noch kunnen beoordelen, waardoor validiteit en betrouwbaarheid van tests in het geding komen. Ook Zijlstra ziet het gevaar van A&O-psychologische kennis die halfslachtig en daardoor verkeerd wordt gebruikt. Zo geven sommige managementwetenschappers een eenzijdige draai aan de goal setting theory, waardoor zij ten onrechte promoten dat smart targets tot efficiëntie en effectiviteit leiden. A&O-psychologen weten echter dat een te sterke oriëntatie op doelen ten koste gaat van leren en intrinsieke motivatie.

Hoe lastig het ook is om de A&O-psychologie over het voetlicht te brengen, toch verdient zij een zichtbare positie in de samenleving, omdat zij - via wetenschappelijke kennis en bewezen interventies - waardevol bijdraagt aan het functioneren en welzijn van werkenden, waardoor organisaties duurzaam presteren. Of, in de woorden van Beatrice van der Heijden, hoogleraar Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen: 'De A&O-psychologie verschaft inzicht in de individuele, functiegerelateerde en organisatorische factoren die een rol spelen bij het productief, met tevredenheid, met zorg voor de mentale en fysieke gezondheid, en met toegevoegde waarde laten werken van mensen.' Door A&O-psychologische kennis en interventies volop te etaleren, kan het NIP op drie niveaus - mensen, bedrijven, en samenleving (inclusief overheid en werkgevers/werknemersorganisaties) - oplossingen aandragen voor menselijke problemen in relatie tot werk en organisaties.

Dit paper, geschreven in opdracht van het NIP, is een startpunt van een proces om de zichtbaarheid en benutting van de A&O-psychologie en van wetenschappelijk en praktisch werkzame A&O-psychologen te vergroten. Centraal staat de volgende vraag:

Welke visie, missie en strategie kan het NIP formuleren op het gebied van de A&O-psychologie, zodat de zichtbaarheid van de A&O-psychologie groeit en A&O-psychologen optimaal bijdragen aan mens, organisatie en samenleving?

Om deze vraag te beantwoorden, interviewde ik enkele A&O-psychologen: Fred Zijlstra, hoogleraar A&O-psychologie aan Maastricht University en lid van het Algemeen Bestuur van het NIP; Tinka van Vuuren, hoogleraar vitaliteitsmanagement aan de Open Universiteit, consultant bij Loyalis en voormalig voorzitter van de sectie arbeid- en gezondheidspsychologie van het NIP; Marise

Born, hoogleraar personeelspsychologie aan de Erasmus Universiteit en voorzitter van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek; Annet de Lange, lector HRM aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen; en Hein Knaapen, Chief HR Officer van ING. Ook hield ik een groepsinterview met circa dertig A&O-psychologen die lid zijn van het NIP. En ik nam een korte digitale enquête af bij alle 35 hoogleraren A&O-psychologie in Nederland, werkzaam bij zowel psychologie- als andersoortige faculteiten zoals bedrijfskunde en personeelwetenschappen. Twaalf van de 35 hoogleraren vulden de enquête in, een respons van 34 procent. Van die twaalf hoogleraren zijn vier lid van het NIP (33%), de overige acht zijn niet (meer) lid. Voorts interviewde ik drie prominente niet-psychologen - Jos de Blok, directeur Buurtzorg die zijn organisatie (deels) stoelt op A&O-psychologische inzichten; Rutger Bregman, journalist bij De Correspondent, die invloedrijke opinieartikelen schrijft, onderbouwd met wetenschappelijke inzichten, waaronder de A&O-psychologie; en Thomas Dirkmaat, coördinator van het Behavioral Insights Network Nederland.



## Mens, organisatie en samenleving verdienen beter

De A&O-psychologie heeft veel wetenschappelijk aangetoonde kennis in huis over wat werkende mensen motiveert, gestrest maakt, doet verzuimen van werk of juist gezond doet werken, waarom mensen conflicten hebben of juist samenwerken, wat hen geschikt maakt voor bepaalde functies, en wat van dit alles de gevolgen zijn voor prestaties van organisaties. Volgens de tientallen NIP-leden die we spraken, toont de A&O-psychologie het belang aan van menselijke waarden als geluk, vertrouwen en vrijheid op de werkvloer, ofwel van menselijkheid in de context van werk en organisaties. A&O-psychologie onderscheidt zich bovendien van HRM en bedrijfskunde, evenals van common sense, vanwege haar empirische methode: A&O-psychologen hechten grote waarde aan wetenschappelijk verantwoorde dataverzameling, om op basis daarvan betrouwbare en valide uitspraken te doen over bijvoorbeeld effectief leiderschap, valide tests voor personeelsselectie, en HRM-instrumenten die motivatie en prestatie verbeteren.

De A&O-psychologische beroepsuitoefening bewijst zijn waarde op gebieden als selectie en assessment, loopbaanbegeleiding, training en coaching, organisatieontwikkeling, arbeid en gezondheid, bemiddeling bij arbeidsconflicten en advisering bij re-integratie. Zo zetten selectiepsychologen psychologische tests en praktijkoefeningen in die CO-TAN-proof zijn, waardoor competenties van sollicitanten betrouwbaar en valide beoordeeld worden. Bij loopbaanbegeleiding, training en coaching gebruiken A&O-psychologen wetenschappelijk bewezen interventies ter versterking van welzijn en functioneren in werk en loopbaan. Bij organisatieontwikkeling gebruiken A&O-psychologen hun kennis van groepsprocessen en organisatiecultuur om teamprestaties te verbeteren. Bij arbeidsconflicten bemiddelen A&O-psychologen op neutrale wijze, waardoor conflictpartijen zelf hun conflict oplossen. Arbeid- en gezondheidspsychologen zetten bewezen methoden in om ziekteverzuim te voorkomen en werkenden na periodes van ziekte te begeleiden naar (ander) werk. Kortom: A&O- en A&G-psychologen hebben wetenschappelijk onderbouwde mensenkennis, zetten bewezen methodieken in en baseren zich op wetenschappelijke kennis ter onderbouwing van gekozen interventies. Nog een manier waarop de A&O-psychologie haar weg naar praktische toepassing vindt, is dat zij veel andere disciplines 'voedt', zoals het vakgebied human resources management (HRM). Hein Knaapen leest regelmatig wetenschappelijke artikelen, die HRM-hoogleraar Jaap Paauwe hem toestuurt. Onlangs las Knaapen twee meta-analyses, een over prestatie management en een over talent management - waarin ook A&O-psychologisch onderzoek is verwerkt. De inzichten die hij daaruit opdeed, paste hij rechtstreeks toe in een herontwerp van het beoordelingssysteem van ING.

'De waarde van de A&O-psychologie neemt in de huidige tijd alleen maar toe', aldus Born. Zij ziet dat menswaardig werk onder druk staat, vanwege snelle ontwikkelingen als robotisering, automatisering en de 'platformeconomie': de Uber- en Airbnb-achtige bedrijven waar werk niet via arbeidscontracten maar via freelance-taken wordt verdeeld. De basale behoeften van mensen - zoals die aan competentieontwikkeling, autonomie en verbinding - komen gemakkelijk in de knel, aldus Born. De A&O-psychologie zou ondernemingen kunnen en moeten behoeden om in dezelfde valkuilen te trappen als voor de economische crisis van 2008. Zoals momenteel gebeurt bij de Nederlandse Bank: daar denken A&O-psychologen mee over hoe je een organisatiecultuur krijgt waarin organizational citizenship behavior de overhand heeft boven counter productive work behavior.

Borns pleidooi sluit aan bij een recent debat in Gedrag en Organisatie, ontketend door Matthijs Bal (2016). Hij valt de A&O-psychologie aan op vermeende neoliberale tendensen, wat inhoudt dat men de waarde van A&O-psychologische concepten zoals welzijn, motivatie en prosociaal gedrag uitdrukt in hun bijdrage aan winstmaximalisatie van bedrijven, in plaats van ze als doel op zich te beschouwen. Zes commentaren verschenen er op zijn artikel, alle positief-kritisch. Zo schrijven Ellemers en De Gilder (2016) dat de mens wel degelijk centraal staat in A&O-psychologisch onderzoek, en dat economische overwegingen hooguit gebruikt worden om bedrijven te overtuigen van het belang van investeren in mensen. Van Vuuren en De Jong (2016) betogen dat het niet of-of is maar en-en: investeren in mensen heeft zowel intrinsieke als instrumentele waarde. Maar alle commentatoren verwelkomen Bals stellingname van harte, omdat hij A&O-psychologen oproept actief bij te dragen aan het maatschappelijke debat. Zo sporen Zijlstra (2016) en Emans (2016) A&O-onderzoekers aan om meer maatschappelijk relevante onderwerpen te onderzoeken en om kenmerken van het huidige tijdsgewricht te incorporeren in theorievorming. Van Vuuren en De Jong (2016) en Bouwen en Thailleur (2016) pleiten voor meer kwalitatief (actie)onderzoek, om de waardigheid van werkenden tot zijn recht te laten komen. Nauta, Sjollemma en Houtman (2016) pleiten voor een omkering: pas het werk aan de mens aan in plaats van andersom, en zorg dat menselijke basisbehoeften ontwerpcriteria zijn voor werk. Kortom: het recente debat in Gedrag en Organisatie toont aan dat wetenschappelijk werkzame A&O-psychologen de behoefte voelen om actief bij te dragen aan de samenleving, in een tijd waarin de menswaardigheid van werken en organiseren onder druk staat.



## Waarom komt A&O-psychologische kennis momenteel onvoldoende tot zijn recht?

Hoe komt het dat A&O-psychologische kennis en methodieken momenteel onvoldoende tot hun recht komen? Ik geef twee verklaringen. De eerste betreft de kloof die er bestaat tussen wetenschap en praktijk van de A&O-psychologie. Volgens Zijlstra focussen onderzoekers sterk op het wetenschappelijk publiceren van hun onderzoeksresultaten, waardoor zij veronachtzamen hoe met A&O-psychologische kennis de samenleving te verbeteren is: 'Er wordt al veertig jaar onderzoek naar stress en burn-out gedaan. Maar ik zie dat nauwelijks vertaald naar de samenleving, waar stress en burn-out alleen maar toenemen. Daarom moeten A&O-psychologen, bijvoorbeeld via het NIP, veel meer dan nu de beleidsmakers bij de SER, de ministeries en arbodiensten zien te bereiken.' Niet iedereen is het overigens met Zijlstra eens. Zo blijkt uit de enquête bij A&O-hoogleraren dat evenveel hoogleraren (4 van de 12) het eens c.q. oneens zijn met de stelling dat er een kloof gaapt tussen wetenschap en praktijk van de A&O-psychologie. Vanuit de praktijk erkent Knaapen die kloof wel degelijk: 'We leven tot mijn verdriet in een post-truth-maatschappij. Iedereen roept maar van alles. Het belang van vakmanschap en wetenschappelijke kennis wordt ondergewaardeerd. Ook bij ING passen we wetenschappelijke kennis, waaronder die over mens en werk, onvoldoende toe. We moeten ons meer laten voeden door de wetenschap.' Knaapens stelling is ook van toepassing op praktisch werkzame A&O-psychologen, aldus een geïnterviewd NIP-lid: 'Praktisch werkzame A&O-psychologen doen heel weinig om de kloof te overbruggen. Ze gaan weinig naar congressen en blijven onvoldoende bij. Zo organiseert het NIP momenteel de leergang Leven is Leren. Daar doen slechts dertig A&O-psychologen aan mee.'

Al met al wordt zowel van de kant van de wetenschap, als van de kant van de praktijk, de kloof erkend. Wetenschappelijk werkzame A&O-psychologen kunnen meer bijdragen aan kennistoepassing in organisaties en samenleving. Praktisch werkzame A&O-psychologen kunnen meer op zoek gaan naar wetenschappelijk onderbouwde kennis en methodieken over mens en organisatie.

Een tweede verklaring voor de onderbenutting van de A&O-psychologie is de eerdergenoemde gebrekkige zichtbaarheid van dit vakgebied. 'Onbekend maakt onbemind', ofwel: als kennis niet zichtbaar verspreid wordt, dan is de kans klein dat zij op grote schaal wordt toegepast. A&O-psychologen, zowel wetenschappers als professionele beoefenaars, zouden meer dan nu hun kennis en expertise toegankelijk kunnen maken voor de praktijk. Een positief voorbeeld daarvan is het novembernummer 2015 van De Psycholoog, dat in zijn geheel gewijd is aan robotisering. Robotisering wordt vanuit diverse psychologische invalshoeken bekeken. Zo komen alle vier NIP-sectoren aan hun trekken. Voor de A&O-psychologische lezers zijn vijf artikelen relevant, waaronder een futuristisch artikel van Wim de Ridder over de gevolgen die robotisering in de toekomst heeft voor bedrijven (die heel andere businessmodellen zullen hebben) en werkgelegenheid (die radicaal krimpt en verandert). Ook het artikel van Robert Went, econoom bij de WRR, is voer voor A&O-psychologen. Hij schetst de mogelijke gevolgen van robotisering - namelijk baanpolarisatie, dat is de ontwikkeling dat veel middenbanen, zoals boekhouder en jurist, aan het verdwijnen zijn. Twee A&O-psychologen, praktijkbeoefenaar Ber Damen en wetenschapper Matthijs Baas, reageren op zijn betoog. De eerste door zich af te vragen wat in de toekomst de betekenis en zin van werk zal zijn; de tweede door de onzekerheid, afnemende werktevredenheid en betrokkenheid te schetsen die een mogelijk gevolg zijn van sterk veranderde werkinhoud door robotisering.

A&O-psychologische kennis verdient een bredere verspreiding dan via het eigen vakblad van het NIP. Deels gebeurt dat al, bijvoorbeeld via toegankelijke boeken, columns en lezingen van publicisten als Ben Tiggelaar. Zo vat Tiggelaar in zijn essay 'Mooi werk' enkele A&O-psychologische theorieën - zoals over job crafting - helder samen om aan lezers uit te leggen hoe je zin geeft aan je werk. Ook verschijnen er regelmatig boeken, vakartikelen en interviews van A&O-psychologen in vaktijdschriften, dagbladen, op radio en TV. Zo legt Arnold Bakker in het NRC van 21 oktober 2016 uit dat burn-out vaak een gevolg is van een gebrek aan hulpbronnen in het werk, zoals te weinig autonomie, sociale steun en positieve feedback. En zo schrijft Karen van Oudenhoven-Van der Zee in De Volkskrant van 5 oktober 2016 een opiniestuk over het belang van divers samengestelde teams van wetenschappers voor de kwaliteit van hun wetenschappelijke output. Maar het kan meer, beter en systematischer. Het NIP A&O zou een heldere agenda voor kennisverspreiding kunnen opstellen, om deze samen met zowel wetenschappers als praktijkbeoefenaars van de A&O-psychologie uit te voeren. Bovendien gaat het niet louter om kennisverspreiding, maar ook om kennisbenutting: hoe kan het NIP A&O faciliteren dat overheid en arbeidsorganisaties werk maken van 'mooi werk', van voldoende hulpbronnen in het werk, en van divers samengestelde teams, om bij de voorbeelden van hierboven te blijven? Dit vergt een gezamenlijke inspanning van wetenschap en praktijk.



Een voorbeeld hiervan is de casus Buurtzorg, een zorgorganisatie die op een menswaardige leest is geschoeid. Oprichter Jos de Blok licht toe: 'Veel in de wereld van werk en organisaties is psychologisch. Hoe je je organisatie inricht, is van invloed op gedrag van medewerkers. Als je psychologische processen als basis neemt, en daarop je organisatie stoelt, dan gaan veel dingen vanzelf. Bijvoorbeeld in mijn vak, de wijkverpleging. Wijkverpleegkundigen hebben vaak vanuit intrinsieke motivatie voor hun vak gekozen. Als ze hun vak kunnen uitoefenen op een manier die voor henzelf betekenisvol is, dan voelen ze zich meer eigenaar dan als ze strikte opdrachten moeten volgen. Door het werk zo in te richten, heb ik geen managers meer nodig.' De Blok past kennis uit de psychologie en sociologie van organisatieontwikkeling toe in zijn eigen organisatie. Hij vindt dat het financiële te dominant is in veel organisaties, waardoor het menselijke onder druk komt te staan. Het gaat volgens hem om balans tussen beide. Dat lukt bij Buurtzorg goed. Buurtzorg is op haar beurt voer voor wetenschappelijk onderzoek. Aan de Buurtzorg-organisatie is een multidisciplinaire (inclusief psychologische) theorie over organisatie-innovatie ontleend, waarover de sociaalpsycholoog en Nyenrode-docent Sharda Nandram (2015) een boek schreef. Zo snijdt het mes aan twee kanten: met A&O-psychologische kennis zijn organisaties menswaardig in te richten, en diezelfde organisaties zijn daarna weer empirisch bewijsmateriaal ter onderbouwing of vernieuwing van (deels) A&O-psychologische theorieën. Het NIP A&O vervult idealiter een makelaarsrol tussen bedrijven en wetenschappers. Zodat bedrijven zich laten voeden door wetenschappelijke inzichten vanuit de A&O-psychologie, en wetenschappers zich laten voeden door nieuwe inzichten en goede voorbeelden uit de praktijk. Het NIP A&O wacht de schone taak om de kloof tussen wetenschap en praktijk te overbruggen, en de zichtbaarheid van de A&O-psychologie te vergroten, waarover meer in de volgende paragraaf.



## Naar een nieuwe visie, missie en strategie van het NIP A&O

De A&O-psychologie kan waardevol bijdragen aan mens, organisatie en samenleving. Vooral nu de (Nederlandse) samenleving voor grote uitdagingen staat, gezien ontwikkelingen als robotisering, digitalisering, globalisering en een toenemende kloof tussen 'haves and have-nots'. Tegelijk is de A&O-psychologie zodanig divers, dat versplintering op de loer ligt. Daardoor worden genoemde uitdagingen onvoldoende geadresseerd. Daar komt bij dat de A&O-psychologie niet in een vacuüm opereert, maar is ingebed in een 'NIP Huis van de Psychologie'. Werk is een belangrijk facet in mensenlevens, maar er zijn er meer, zoals gezondheid, ontwikkeling van wieg tot graf, zorg voor naasten, et cetera. Bovendien zijn er wisselwerkingen tussen al die levensfacetten. Zo kan werk de gezondheid van mensen verslechteren, maar ook verbeteren. Omdat versnippering en verwijdering van andere psychologische disciplines op de loer liggen, is het belangrijk om een visie, missie en strategie te formuleren die NIP A&O goed inbedt in het Huis van de Psychologie. Zodoende kan de A&O-psychologie bijdragen aan welzijn en functioneren van de mens in relatie tot werk en samenleving.

Een mogelijke visie van het NIP A&O is dat welzijn en functioneren van mens en organisatie sterk te verbeteren zijn met behulp van A&O-psychologische kennis, methoden, technieken en interventies. Een goede benutting van die kennis en methoden draagt bovendien bij aan een cohesieve samenleving, waaraan zoveel mogelijk mensen met diverse achtergronden bijdragen, via betaald en/of onbetaald werk.

Een missie die daarbij aansluit is dat het NIP A&O een actieve brugfunctie vervult tussen wetenschap en praktijk van de A&O-psychologie; dat zij de waarde van de wetenschappelijke en praktijkgerichte A&O-psychologie zichtbaar maakt; en dat zij de A&O-psychologen verenigt en versterkt, opdat zij vakbekwaam bijdragen aan welzijn en functioneren van mens en organisatie. Of, in de woorden van Born: 'Het NIP A&O moet wetenschappers en praktijkbeoefenaren in de A&O-psychologie continu toerusten met kennis die ze nodig hebben om snelle technologische ontwikkelingen bij te kunnen houden.' NIP-leden pleiten voor een werkwijze van 'door leden, voor leden, die zich continu in hun vak ontwikkelen: een community waarin A&O-psychologen elkaar dankzij supervisie, intervisie, collegiale toetsing en (digitale) kennisontwikkeling continu versterken, steunen, inspireren en ontwikkelen. Want zo krijgen opdracht- en werkgevers die A&O-psychologen inzetten, gegarandeerd vakmanschap.

De strategische focus die voortvloeit uit deze missie en visie is drieledig: versterk het vakmanschap van A&O-psychologen, overbrug de kloof tussen wetenschap en praktijk, en profileer de A&O-psychologie bij alle mogelijke stakeholders.



## Drie acties voor een zichtbare bijdrage van de A&O-psychologie

Hoe kan het NIP A&O werk maken van bovengenoemde missie, visie en strategische focus op vakmanschap, brug tussen wetenschap en praktijk en profilering van de A&O-psychologie? Drie acties zijn van harte aan te bevelen: Vorm een lerende gemeenschap van (A&O-)psychologen, faciliteer 'multi-helixnetwerken' en profileer de (A&O-)psychologie via jaarthema's.

### Actie 1 Vorm een lerende gemeenschap van (A&O-)psychologen

De eerste actie is om een 'lerende gemeenschap' te vormen van (A&O-)psychologen. Met als filosofie (aangedragen door een NIP-lid): continue vakmanschap-ontwikkeling gebeurt dóór leden, vóór leden, die samen een community vormen. Hieronder zet ik vijf concrete manieren uiteen waarop zo'n lerende gemeenschap vorm krijgt.

#### Actie 1a Het goede gesprek

Een simpele doch doeltreffende wijze van vakmanschap-ontwikkeling in een lerende gemeenschap is via het goede gesprek tussen NIP-A&O-leden 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 wederend 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. Die gesprekken vinden idealiter niet alleen plaats tussen A&O-psychologen, maar ook andersoortige psychologen haken aan. Zodoende leren psychologen om te werken vanuit een integrale visie op welzijn en functioneren van mensen.

### Actie 1b Digitaal platform

Een tweede manier waarop de lerende gemeenschap vorm kan krijgen - aansluitend bij de eerste - is uitwisseling en kennisoverdracht via een krachtig digitaal platform. De website van het NIP is daarvoor bij uitstek het middel, eventueel aangevuld met een Facebookpagina 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.

Momenteel hebben NIP-leden al gratis toegang tot Gedrag en Organisatie en Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, maar de vraag is of dat voldoet. Idealiter - de haalbaarheid dient onderzocht - hebben A&O-psychologen toegang tot alle internationale wetenschappelijke literatuur op het gebied van de (A&O-)psychologie. Het NIP zou daartoe contracten moeten afsluiten met universitaire bibliotheken. Een optie is voorts om samenvattingen van een selectie van relevante wetenschappelijke artikelen te publiceren in A&O-items, de digitale nieuwsbrief van de sector A&O van het NIP.

Een digitaal platform is idealiter interactief - een online voortzetting van het collegiale face-to-face gesprek. Momenteel is het niet mogelijk te reageren op bijvoorbeeld de blogs van Linde Gonggrijp. Het NIP zou volop interactie-, reactie- en review-mogelijkheden moeten bieden aan haar leden, bijvoorbeeld via een digitaal forum voor en door leden, reactiemogelijkheden op blogs en nieuws-items, reviews van leergangen, boeken en artikelen in De Psycholoog, Facebookpagina's en LinkedIn-groepen, et cetera.





## Actie 1c

### Leergangen, workshops en congressen

Een derde wijze van vakmanschapsontwikkeling is via leergangen, congressen en workshops, zoals het NIP die al veelvuldig organiseert. Zo hebben Marjolijn Punt, Pauline van Dorssen en Tinka van Vuuren een succesvolle leergang ontwikkeld en verzorgd, over vitale mensen en vitale organisaties. En zo is eind 2016 de NIP-leergang 'Leven is Leren' gestart - die helaas minder deelnemers trekt dan gepland, reden om actief te investeren in werving van deelnemers. Born beaamt het belang van leergangen: 'Ontwikkelingen gaan tegenwoordig razendsnel, vooral in de informatica. Momenteel kun je competenties van sollicitanten beoordelen via hun gedrag op internet. Moeten we dat willen? Dit zijn ethische vragen waarop A&O-psychologen, als de nieuwe filosofen, antwoord kunnen geven. Daarvoor moeten psychologen blijven, zodat ze kunnen helpen nadenken over zinvol werk in een wereld waarin werk steeds sneller verandert en verdwijnt.'

Voor succesvolle leergangen is het belangrijk dat wetenschappelijk werkzame A&O-psychologen regelmatig worden ingezet om hun kennis en onderzoeksbevindingen over te dragen aan hun praktisch werkzame collega's. Verbazingwekkend is echter dat er geen vanzelfsprekende link is tussen NIP en A&O-wetenschappers. De respons op de enquête onder hoogleraren A&O-psychologie was laag - 12 van de 35 vulden deze in. Van die twaalf zijn acht geen NIP-lid, omdat ze de meerwaarde er niet van inzien. Maak daarom gepromoveerde A&O-psychologen die aan universiteiten doceren automatisch lid van het NIP, in ruil voor de mogelijkheid om hen minstens eenmaal per jaar als docent of spreker in te zetten.

## Actie 1d

### Webinars en massive open online courses (MOOCs)

Zoals het face-to-face gesprek een volwaardige online pendant behoeft, zo geldt dat ook voor leergangen, workshops en congressen. Momenteel kunnen NIP-leden via de website al enkele webinars volgen, zoals de webinars 'Verander het werk', 'Het goede gesprek' (over gezondheid en inzetbaarheid) en 'Lekker lang werken'. De meest bekeken webinar is die van Marjolijn Punt over 'Beter aan het werk', met 654 views. Gezien het aantal NIP-leden (13.000) is dit niet veel. Ook is het de vraag of webinars voldoen aan leervragen en kwaliteitseisen van NIP-leden. Webinars staan bij het NIP nog in de kinderschoenen, reden om er een kwaliteitsimpuls aan te geven. Het NIP hoeft niet per se zelf webinars te produceren. Zij kan ook een faciliterende rol spelen, bijvoorbeeld door te linken naar bestaande massive open online courses (MOOCs) over (A&O-)psychologische thema's, of door MOOCs van hbo- en wo-instellingen te helpen ontwikkelen.

## Actie 1e

### Rol van het register

Het NIP heeft registratieregelingen waarmee psychologen kunnen aantonen dat ze hun vak professioneel uitoefenen. A&O-psychologen mogen de titel 'Registerpsycholoog NIP/Arbeid & Organisatie' voeren als ze staan ingeschreven in het register 'Psycholoog Arbeid en Gezondheid NIP' en/of het register 'Arbeid- en Organisatiepsycholoog NIP'. Ook moeten zij voldoen aan het vakbekwaamheidsniveau '4+2' van het NIP: zij moeten een vierjarige academische opleiding hebben afgerond, aangevuld met een tweejarig postmastertraject. Momenteel zijn 1.230 NIP-leden Registerpsycholoog NIP/Arbeid & Organisatie; dat is 62% van het totaal aantal A&O-psychologen dat NIP-lid is – een behoorlijk percentage.

Een register heeft voor- en nadelen. Een voordeel is dat een register dwingt tot levenslang leren, waardoor psychologen hun vak bijhouden. Dankzij de titel 'Registerpsycholoog' kan men aan opdrachtgevers aantonen dat men vakbekwaam is. Nog een voordeel is dat het register een klachtenprocedure kent, waardoor beunhazerij is aan te pakken. Maar er zijn ook nadelen. Een register creëert een 'kaste', waar deelnemers een hoge prijs voor betalen. Het gevaar dreigt dat een register een doel op zich wordt, zonder dat duidelijk is of het de vakbekwaamheid versterkt, terwijl het tegelijk, vanwege het verplichte karakter, de intrinsieke motivatie om te leren kan belemmeren.

A&O-hoogleraar Toon Taris zegt: 'Ik ben niet zo voor het dichttimmeren van de professie met allerlei registraties. Het is allemaal geen raketwetenschap; op het gebied van arbeid en organisatie kan je ook als niet-psycholoog veel zinvolle dingen doen.'

Creëer daarom een laagdrempelig - lees: niet te duur - register voor A&O- en AG-psychologen, waarin leden op zeer diverse manieren (bijv. ook via MOOC-deelname, visitaties en testimonials van opdrachtgevers) kunnen aantonen dat ze hun vak verstaan en bijhouden. En toets voortdurend of het register zijn doelen waarmaakt: draagt het bij aan de vakbekwaamheid van A&O-psychologen?





## Actie 2 Faciliteer 'multi-helixnetwerken'

Een tweede mogelijke actie ter uitvoering van de strategische focus is om als NIP zogenoemde 'multi-helixnetwerken' te faciliteren. De filosofie hierachter ontleen ik aan Brainport Eindhoven, ook een multi-helixnetwerk: innovaties komen sneller van de grond als overheid, bedrijfsleven, onderwijs, burgers, investeerders en kunstenaars met elkaar samenwerken ([www.brainport.nl](http://www.brainport.nl)). Zo ook is de kloof tussen wetenschap en praktijk van de A&O-psychologie te overbruggen door hun beoefenaren te laten samenwerken, in netwerken waaraan diverse stakeholders deelnemen. Door als NIP multi-helixnetwerken te faciliteren, vervult zij de eerder genoemde makelaarsrol tussen bedrijven, A&O-wetenschappers en A&O-praktijkbeoefenaren. In het volgende zet ik vijf ideeën voor multi-helixnetwerken uiteen.

### Actie 2a Huis van de Psychologie

Om een aantrekkelijk multi-helixnetwerk te faciliteren, kan het NIP concrete invulling geven aan het Huis van de Psychologie. Deze term wordt weliswaar genoemd in het NIP-beleidsplan van 2016, maar niet uitgewerkt. In haar blog van juni 2016 vraagt NIP-directeur Gonggrijp zich dan ook af: 'Het huis van de Psychologie, dat klinkt goed, maar wat betekent dat? Wat staat er in dat huis? En wat is dat voor een huis? Een villa? Een rijtjeshuis? Een modern huis of een klassiek pand? Het is me te abstract.' Tijd dus om invulling te geven aan dat huis, met een ruime en transparante kamer voor de A&O-psychologie. Het 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. Dit betekent dat het een Open Huis moet zijn, waar mensen en organisaties graag langskomen. Bijvoorbeeld om kennis over 'de mens' op te doen, of om A&O-psychologen te ontmoeten en er zaken mee te doen. Het NIP zou ministeries, werkgeversorganisaties, vakorganisaties, bedrijven, zorginstellingen en onderwijsinstanties actief kunnen uitnodigen om aan te haken bij het platform. Zij kunnen er bijvoorbeeld onderzoeks- en adviesvragen stellen, samenwerkingspartners zoeken en onderlinge discussies voeren.

### Actie 2b Ronde-tafels

Een fysieke manier om invulling te geven aan een multi-helix Huis van de Psychologie is om regelmatig ronde-tafels te organiseren. Daarvoor nodigt het NIP, naast wetenschappelijk en praktisch werkzame A&O-psychologen, ook bedrijven, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, brancheverenigingen en overheden uit. Aan de Universiteit Tilburg organiseert A&O-hoogleraar Marc van Veldhoven iets vergelijkbaars: in ruil voor onderzoekssponsoring kunnen bedrijven jaarlijks vier ronde-tafels bijwonen, met als doel om wetenschap en praktijk bij elkaar te brengen. Het NIP kan zulke ronde-tafels op landelijk niveau en met meerdere stakeholders organiseren, wellicht in samenwerking met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, die als missie heeft om A&O-psychologische praktijk en theorie te verbinden. Wetenschappelijk werkzame A&O-psychologen vertellen tijdens zulke ronde-tafels over de laatste stand van zaken op hun onderzoeksterrein, terwijl praktisch werkzame A&O-psychologen vertellen over trends en ontwikkelingen in hun praktijk. Daarna kunnen de diverse stakeholders in creatieve werkvormen actief de samenwerking met A&O-psychologen opzoeken. Feitelijk doet het NIP dan wat zij in 2011 al eens succesvol deed in samenwerking met de NSvP en de Belgische en Duitse beroepsverenigingen van A&O-psychologen. Destijds vond het Europese wetenschappelijke congres voor A&O-psychologen (EAWOP conference) plaats in Maastricht. NIP A&O en genoemde partners organiseerden er een praktijkdag ter beantwoording van prangende vragen over vitaliteit. Dit leidde tot een handzame publicatie vol evidence-based praktijken over vitaliteit en inzetbaarheid (De Jonge, 2012).



## Actie 2c

### Aansluiting bij andere netwerken

Omdat steeds meer de waarde wordt ingezien van multidisciplinaire, multipartijensamenwerking, ontstaan er in Nederland steeds meer netwerken, zwermen en huizen waar uiteenlopende partijen elkaar informeel ontmoeten. Het NIP kan met enkele daarvan actief de samenwerking opzoeken. Zo is er momenteel al een 'Huis van Arbeidsverhoudingen', waar werknemersorganisaties, vakbonden, bedrijven, overheden en (medezeggenschaps)opleidingsinstituten samenkomen om de arbeidsverhoudingen in Nederland te vernieuwen (zie <http://www.sbiformaat.nl/huis-van-de-arbeidsverhoudingen>). Omdat dit huis nog in de kinderschoenen staat, kan het NIP vroegtijdig aanhaken.

Een ander netwerk met potentie is het Behavioural Insights Network Nederland (BIN NL), waarin diverse ministeries samenkomen om na te denken over overheidsbeleid gebaseerd op gedragsinzichten. Achtergrond van BIN NL is het begrip nudging (Thaler & Sunstein, 2008). De voormalige Engelse premier David Cameron was zo onder de indruk van de mogelijkheden van nudging, dat hij het Behavioural Insights Team (BIT) oprichtte. Sinds 2014 werken alle Nederlandse ministeries aan beleid waarin kennis van gedrag is verweven. Enkele ministeries hebben een Behavioural Insights Team (BIT) of gedragsunit opgericht. Ook is het Behavioural Insights Network Nederland (BIN NL) opgericht waarin alle ministeries hun kennis delen. Ministeries voeren pilots uit waarin ze effecten van gedragsinterventies meten. Ook maken ze gebruik van gedragsinzichten bij de ontwikkeling van beleid. Over het algemeen zijn bij de overheid vooral bestuurskundigen, economen en juristen werkzaam en kom je psychologen minder vaak tegen. Juist daarom kan het NIP actief aansluiting zoeken. Om dit te verkennen, sprak ik met Thomas Dirkmaat, coördinator van het BIT van het Ministerie van Economische Zaken, tevens voorzitter van BIN NL.

Het BIT bij EZ is een van de eerste teams van zijn soort bij een Nederlands Ministerie. Inmiddels doen alle elf departementen wel 'iets' met gedragswetenschappelijke kennis ter verbetering van overheidsbeleid, reden waarom het BIN NL twee jaar geleden is opgericht. Bij EZ werkt het BIT aan drie dingen: ten eerste voert dit team experimenten uit om te kijken hoe het gedrag van mensen en bedrijven te beïnvloeden is. Bijvoorbeeld: hoe kun je zorgen dat consumenten en bedrijven zelf kiezen voor energiebesparing? Ten tweede geeft het BIT advies aan collega-ambtenaren, opdat zij in hun beleid gedragswetenschappelijke kennis verwerken. Ten derde werkt het BIT aan kennisopbouw en -overdracht. Hiertoe werkt het team nauw samen met universiteiten, waar men opdrachten uitzet. Het NIP zou gesprekspartner van BIT EZ en

BIN NL kunnen worden, of makelaar tussen BI-opdrachten en A&O-onderzoekers die ze kunnen uitvoeren. BIN NL staat nog in de kinderschoenen en is nog onvoldoende zichtbaar; zij heeft bijvoorbeeld nog geen eigen website. Dit jaar zal BIN NL meer naar buiten treden, aldus Dirkmaat. Hij gaat een landelijke dag organiseren voor een brede groep: deels ambtenaren, deels wetenschappers. Doel van die dag is niet alleen kennisdeling, maar ook om vraag en aanbod van opdrachten, projecten en experimenten bijeen te brengen. Ook hier kan het NIP mogelijk een rol vervullen, bijvoorbeeld door mee te denken over gastsprekers of door zelf workshops te hosten. Een laatste mogelijke rol van het NIP is om de waarde van wetenschappelijke gedragsinzichten goed over het voetlicht te brengen bij een toekomstig kabinet. BI-teams zijn nu vooral een bottom-up initiatief. De inzet van de ministeries is nog relatief beperkt. Wanneer gedragsinzichten een plekje in het regeerakkoord zouden krijgen, zoals dit ook in het Verenigd Koninkrijk is gebeurd, kan dat een stevige impuls geven aan de toepassing van gedragsinzichten. Hier liggen kansen voor het NIP. Het NIP kan lobbyen bij de politiek om behavioural insights over het voetlicht te krijgen, bijvoorbeeld door ingezonden brieven en opinieartikelen in de krant te schrijven over nut en noodzaak van gedragsinzichten bij het maken van beleid.



## **Actie 2d** **Field Lab**

Een directe manier om A&O-psychologische wetenschap en praktijk samen te brengen is om als NIP een Field Lab te faciliteren. Daar kunnen overheid, werkgevers(organisaties) en werknemersorganisaties terecht met onderzoeksvragen. Deze kunnen dan beantwoord worden door teams van wetenschappelijke en praktijkgerichte A&O-psychologen, die gezamenlijk praktijkgerichte onderzoeken en veldexperimenten opzetten en uitvoeren. Een Field Lab zou ook trajecten voor zogenoemd actie-onderzoek kunnen opzetten. Daarin kunnen organisaties in cocreatie met wetenschappelijke en praktijkgerichte A&O-psychologen lerende organisaties worden, dankzij een community van werknemers die zelf leren reflecteren op hoe zij werken, organiseren en leiding geven steeds beter kunnen doen.

## **Actie 2e** **Leergangen met andere beroepsverenigingen en brancheorganisaties**

In het kader van multi-helixsamenwerking kan het NIP samen met werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, brancheorganisaties en verwante beroepsorganisaties als NVP, NOLOC, OVAL en NRTO workshops en leergangen aanbieden. Zodoende wordt (A&O-)psychologische kennis bij diverse doelgroepen over het voetlicht gebracht, waardoor ze kennis nemen van de toegevoegde waarde van het NIP en het vakgebied A&O-psychologie.



### **Actie 3**

#### **Profileer de (A&O) psychologie via jaarthema's**

Een derde actie in het kader van de strategische focus is om de A&O-psychologie actief te profileren via actuele, psychologie-brede thema's. Dit vanuit de filosofie dat de waarde van de (A&O-)psychologie vooral zichtbaar wordt via brandende thema's die zij succesvol aanpakt. Zoals Wilmar Schaufeli terecht stelt: 'Met louter positieve psychologie gaan we de oorlog niet winnen. De nadruk moet liggen op dingen waarvan bedrijven en overheid buikpijn hebben, zoals burn-out en discriminatie.' NIP-leden pleiten voor krachtige lobby-activiteiten, zoals voorlichting, A&O-psychologische kennis verspreiden, opinies van ministeries, verzekeraars en brancheorganisaties beïnvloeden, et cetera. Zulke profilering werkt het beste wanneer het NIP jaarlijks kiest voor een breed en urgent maatschappelijk thema waarmee alle psychologen - niet alleen A&O-psychologen - van doen hebben. Zo zorgt externe profilering voor NIP-interne samenwerking, wat de impact van het NIP ten goede komt. Hieronder formuleer ik vijf concrete ideeën voor profilering.

### **Actie 3a**

#### **Participatieve keuze van jaarthema's**

Het NIP kan jaarlijks een thema kiezen waarop zij op allerlei manieren de psychologie, inclusief A&O-psychologie, gaat profileren. Maar, zo stelt de Leidsche A&O-hoogleraar Carsten de Dreu: 'Niet hoogleraren moeten 'het' thema kiezen, dat is te top-down.' Omwille van ieders actieve betrokkenheid kan het NIP een enquête houden onder leden, niet-leden en relevante stakeholder-organisaties, zoals werknemers- en werkgeversorganisaties. Deze leden kiezen dan de jaarthema's waarop het NIP zich in opeenvolgende jaren gaat profileren.

Twee thema's die in elk geval op een keuzelijst zouden moeten staan, zijn robotisering & digitalisering en diversiteit & inclusie. In de enquête bij A&O-hoogleraren vonden acht van de twaalf hoogleraren 'robotisering, digitalisering en andere snelle technologische ontwikkelingen' een urgent thema. Ook vonden acht van de twaalf dat het NIP kan inzetten op diversiteit en inclusie. Zes van de twaalf kozen daarnaast voor positieve psychologie. Andere thema's die de hoogleraren zelf formuleerden zijn: burn-out, talentontwikkeling, maatschappelijke cohesie via werk, studie en werk als 'loopbaan' van jong tot oud, duurzame inzetbaarheid, leeftijdsstereotypering, doorwerkende oudere werknemers, pesten op het werk, discriminatie en het glazen plafond.

### **Actie 3b**

#### **Campagne**

Als het NIP eenmaal een jaarthema 'van onderop' heeft vastgesteld, kan zij vervolgens een campagne opzetten. Dit vergt ten eerste een duidelijk standpunt op het jaarthema, te formuleren in de vorm van een manifest. Zo'n manifest heeft des te meer impact indien niet alleen het NIP, maar ook andere stakeholders het ondertekenen. Daarom is het belangrijk om in bovengenoemde multi-helixnetwerken te toetsen of stakeholders als werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, branche- en beroepsverenigingen willen aanhaken. Uiteraard moet het manifest getoetst worden op draagvlak bij NIP-leden, bijvoorbeeld via een online poll. Ten tweede moet het NIP het manifest onder de aandacht brengen via één of meer persberichten. Ten derde kan het NIP diverse (digitale) publicaties uitgeven rondom het jaarthema, waaronder een themanummer van De Psycholoog en een flyer. En tot slot stimuleert het NIP haar leden om de themamaterialen actief onder de aandacht te brengen bij al hun contacten. Zo worden alle NIP-leden ambassadeur van de jaarlijkse NIP-boodschap.

### **Actie 3c**

#### **Gideonsbende**

Het NIP kan naast een formele lobby werk maken van alternatieve, innovatieve manieren van beleidsbeïnvloeding. Born pleit voor een heuse gideonsbende. Dit past in de wereld van nu, die steeds meer in zwermen, netwerken en platforms opereert. Zo'n gideonsbende is een jaarlijks wisselende groep van circa tien sterke (A&O-) psychologen - wetenschappers en practitioners - die in diverse gremia een (NIP-)stempel kunnen drukken. Zij publiceren columns, blogs en vlogs op de website van het NIP, die zodanig spraakmakend zijn, dat de media ze oppikken. Ook kan het NIP persberichten uitbrengen over recente onderzoeken en aanpakken van leden van de gideonsbende, waardoor de media hen goed weten te vinden.

De 'bendeleden' werken slim samen met andere partijen, zoals de NSvP, waarvan Born voorzitter is: 'Hoe mooi zou het zijn als NIP en NSvP samen sterke boodschappen de wereld in sturen, bijvoorbeeld over het vraagstuk hoe mensen overeind blijven in de razendsnelle veranderingen in de wereld van werk.'



## Actie 3d Thought leaders

Om breder te opereren dan alleen via een formele lobby en een semi-formele gideonsbende, kan het NIP faciliteren dat vele A&O-psychologen zich als thought leader (leren) opstellen in het maatschappelijke debat. Veel van de A&O-hoogleraren ventileren nu al hun kennis, inzichten en door onderzoek gestaafde meningen in de media. Zo geven de A&O-hoogleraren in de enquête aan dat ze hun kennis verspreiden via populaire publicaties, columns en interviews; dat ze lezingen en workshops geven op praktijkcongressen; dat ze participeren in klankborden en adviesraden. Maar ze vinden ook dat het beter kan. Bovendien is thought leadership niet voorbehouden aan wetenschappers; ook beroepsbeoefenaren kunnen hun praktijkkennis (leren) ventileren in blogs, vlogs, columns en vakartikelen. Daarvoor is dan wel nodig dat een aantal NIP-A&O-leden zich actief toelegt op thought leadership. Op de website en in het vakblad van het NIP kunnen A&O-psychologen op een stellingnemende doch onderbouwde wijze hun opinies publiceren. Idealiter inspireren die zodanig, dat overheid, politici, werkgevers- en werknemersorganisaties de boodschap oppakken en incorporeren in beleid. Zijlstra hierover: 'Treed volop in het publieke debat over mens en werk, via radio, TV, kranten en sociale media. Draag A&O-psychologische kennis uit via contacten met het Ministerie van SZW, VWS, SER en Stichting van de Arbeid. Zorg dat de pers het NIP belt, vanwege haar lijst met A&O-psychologen die onze kennis uitstekend over het voetlicht brengen.'

## Actie 3e Actie voeren

Journalist Rutger Bregman verbaast zich over de psychologen in den lande: 'We hebben in Nederland de hoogste psychologendichtheid. Tegelijk zie je een opmars van burn-out en anti-depressiva. A&O-psychologen zouden niet louter individuen moeten diagnosticeren en behandelen, maar ook een goede diagnose van de samenleving moeten maken. Alleen sta je als A&O-psycholoog machteloos. Maar als je samschoolt met collega's sta je sterk. Wees als NIP meer dan een ANWB; voer op z'n tijd actie voor menswaardige werkpraktijken.'

Als voorbeeld noemt Bregman de gemeentelijke beleidspraktijken om werklozen te re-integreren naar betaald werk, of zoals hij het in De Correspondent noemde: het failliet van de Nederlandse werklozenindustrie (Bregman, 2014). In het gelijknamige artikel schrijft Bregman dat Nederland jaarlijks 6,5 miljard uitgeeft om werklozen aan een baan te helpen, terwijl het ofwel niet helpt, of

het is onduidelijk of het helpt. In ons gesprek wijst hij op onderzoek waaruit blijkt dat vijf van zes experimenteel getoetste re-integratieprogramma's weinig hebben opgeleverd, behalve het programma Werk Loont in Rotterdam (De Koning et al., 2014). 'Maar daarin worden bijstandsgerechtigden vernederd, bijvoorbeeld door oranje hesjes te moeten aantrekken alsof ze werk hebben, of door straten te moeten vegen die al schoon zijn', aldus Bregman. A&O-hoogleraar Roland Blonk deed zestien maanden 'embedded onderzoek' bij Orionis, de sociale dienst en werkvoorziening van Walcheren. Hij zocht naar 're-integratie die wel werkt' (Blonk, 2015). Blonk concludeert dat zodra je aan werklozen wetenschappelijk bewezen trainingen op professionele wijze geeft – zoals de CareerSKILLS-training – re-integratie wel degelijk werkt. Zo kwam 57% van 200 getrainde laagopgeleide jongeren uit de bijstand. Ook concludeert Blonk dat sociaal ondernemerschap nodig is, want als werkgevers geen plaats bieden aan mensen met beperkingen, dan helpt geen enkel re-integratieprogramma. Het NIP zou een scherpe analyse kunnen maken van wat fout gaat bij re-integratie van werklozen. Als zij dan grote tekortkomingen signaleert – zoals onprofessionele re-integratiepraktijken of gebrek aan inclusief werkgeverschap – dan zouden A&O-psychologen massaal en eensgezind actie kunnen voeren in de richting van politiek, overheid en werkgeversorganisaties. Het NIP kan dit faciliteren. Zoals de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV) deed, toen huisartsen ervoeren dat de zorgverzekeraars hen tot 'marktkoopman' maakten, waardoor de samenwerking met collega-zorgverleners verslechterde. De huisartsen richtten een actiecomité op en schreven samen het manifest Het roer moet om, gericht aan minister Schippers. Tienduizenden huisartsen ondertekenden het. Het werd een enorme beweging, met bijeenkomsten door het hele land, veel media-aandacht en politieke invloed. Precies wat het NIP op cruciale dossiers ook zou moeten willen.

## Slotconclusie

Samengevat: de strategische focus van het NIP A&O is idealiter gericht op drie dingen: versterk het vakmanschap van A&O-psychologen, overbrug de kloof tussen wetenschap en praktijk, en profileer de A&O-psychologie bij alle mogelijke stakeholders. Deze drie dingen kunnen op traditionele en moderne manieren gestalte krijgen, zoals hierboven geschetst. Waar het om gaat, is dat het NIP 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. Want dat gaat immers letterlijk iedereen aan.





## Literatuur

- Baas, M. (2015). Sceptis en onzekerheid. *De Psycholoog*, 50(11), 32-33.
- Bal, P. M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie: Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie*, 28, 199-219.
- Blonk, R. W. (2015). Reïntegratie die wel werkt. *S&D*, 1(72), 48-53.
- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2016). Kan A&O-psychologie ook een systeemperspectief aannemen om nieuwe context te bestuderen? Reactie op 'Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie' (Bal, 2015). *Gedrag en Organisatie*, 29, 182-186.
- Bregman, R. (2014). Het failliet van de Nederlandse werklozenindustrie. *De Correspondent*. <https://decorrespondent.nl/754/het-failliet-van-de-nederlandse-werklozenindustrie/5325975512-8e88eae7>
- Corré, A. (2016). Opgebrand? Dat ligt dus niet alleen aan jou. (Met citaten uit een interview met Arnold Bakker.) <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/10/21/opgebrand-dat-ligt-dus-niet-alleen-aan-jou-4922079-a1527801>
- Damen, B. (2015). Existentiële vraagstukken. *De Psycholoog*, 50(11), 30-31.
- De Ridder, W. (2015). Robots en de nieuwe welvaart. *De Psycholoog*, 50(11), 16-21.
- De Jonge, M. (2012). *Vitaliteit en inzetbaarheid. Voorbeelden van vernieuwende initiatieven*. NIP-sector A&O.
- De Koning, J., De Hek, P., Mallee, L., Rosing, F., & Groenewoud, M. (2014). *Uitkomsten en ervaringen experimenten netto-effectiviteit re-integratie*. Rotterdam/Amsterdam: SEOR/Regioplan.
- 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.
- Emans, B.J.M. (2016). De maatschappij-kritische missie van de arbeids- en organisatiepsychologie. Commentaar op Matthijs Bal: 'Voorbij neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie'. *Gedrag en Organisatie*, 29, 176-181.
- Nandram, S. S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification*. Switzerland: Springer.
- Nauta, A., Sjollema, 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.
- Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. London: Yale.
- Van Oudenhoven-der Zee, K.I. (2016). Diversiteit is goed voor de wetenschappelijke kwaliteit. <http://www.volkskrant.nl/opinie/diversiteit-is-goed-voor-de-wetenschappelijke-kwaliteit~a4389261/>
- Van Vuuren, T., & De Jong, J. (2016). Een waardig neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 29, 173-175.
- Went, R. (2015). Wij en de robots (In die volgorde). *De Psycholoog*, 50(11), 27-33.
- Zijlstra, F.R.H. (2016). Dialectiek herboren? *Gedrag en Organisatie*, 29, 168-171.