

A&O-Psychologie in een Menswaardige Maatschappij

P. Matthijs Bal*¹

School of Management

University of Bath

Verenigd Koninkrijk

Dit artikel is gepubliceerd in Gedrag en Organisatie, 2016, 29, 2, pagina's 189-202, als reactie op zes reacties op mijn eerdere artikel in Gedrag en Organisatie in 2015 over neoliberalisme en A&O psychologie.

Ik had niet verwacht dat mijn artikel zoveel reactie zou oproepen, en ik dank alle auteurs van harte voor hun reactie. Er gaat niets boven het academisch debat, en ik ben dankbaar hier deel van uit te kunnen maken.

* Matthijs Bal is verbonden aan de School of Management, University of Bath, Verenigd Koninkrijk. Correspondentieadres: School of Management, University of Bath, Bath BA2 7AY, Verenigd Koninkrijk, tel: +44.1225-383143; p.m.bal@bath.ac.uk.

Samenvatting

In dit artikel worden de zes reacties op Bal (2015) samengevat en van een repliek voorzien, waarbij op drie specifieke punten wordt ingegaan: de validiteit van neoliberalisme als uitgangspunt voor veranderingen in de A&O psychologie, de vernieuwing van menselijke waardigheid als onderzoeksthema, en de rol van organisatiedemocratie. Er wordt beargumenteerd dat de invloed van neoliberalisme niet strikt los gezien kan worden van andere maatschappelijke trends, en dus van belang is voor de A&O psychologie. Verder wordt betoogd dat menselijke waardigheid en democratie weliswaar geen nieuwe concepten zijn in de A&O psychologie maar wel een hernieuwde relevantie verkregen hebben in de huidige tijd, en dus van belang zijn om nader te onderzoeken in relatie tot de huidige maatschappelijke context en bestaande onderwerpen binnen de A&O psychologie.

Keywords: reply, neoliberalism, human dignity, democracy, work and organizational psychology.

1. **Introductie**

Dit commentaar heeft ten doel om de reacties die zijn geschreven naar aanleiding van het betoog van Bal (2015) samen te vatten, en van een korte respons te voorzien. Het artikel dat in 2015 is gepubliceerd beoogde de neoliberale invloed op de A&O psychologie, en met name op de onderzoeksthema's in de A&O psychologie, vast te stellen. Het artikel betoogde dat neoliberalisme als politiek-economisch paradigma niet enkel samenlevingen als geheel wereldwijd beïnvloed heeft (Harvey, 2005; Klein, 2007), maar ook het vakgebied van en het denken binnen de A&O psychologie. Het gaat hierbij niet slechts om de direct waarneembare invloed van neoliberalisme, zoals de nadruk op zelfredzaamheid van burger en werknemer (Harvey, 2005), maar ook om de onderliggende assumpties die zich manifesteren in A&O onderzoek, zoals de nadruk op instrumentaliteit van het menselijk handelen in organisaties. Het artikel besprak de twee voornaamste wijzen waarop neoliberalisme zich openbaart in de A&O psychologie, namelijk instrumentaliteit en individualisme, en introduceerde menselijke waardigheid als een theoretisch alternatief voor neoliberalisme, en de organisatiedemocratie als een organisatievorm waarin menselijke waardigheid gewaarborgd kan worden.

De reacties die gepubliceerd zijn op dit artikel bevatten vele kanttekeningen bij de inhoud en de argumenten die in het artikel naar voren zijn gebracht. In zijn algemeenheid worden drie tegenwerpingen naar voren gebracht. De eerste tegenwerping betreft de validiteit van de assumptie dat het neoliberalisme de voornaamste oorzaak is van veranderingen in A&O onderzoek en stelt de vraag aan de orde in hoeverre het neoliberalisme werkelijk problematisch is. De tweede serie tegenargumenten heeft betrekking op de validiteit van menselijke waardigheid als nieuw concept dat aandacht behoeft in de A&O psychologie. De derde tegenwerping tegen het betoog van Bal betreft de validiteit van het concept organisatiedemocratie als organisatievorm waarin menselijke waardigheid geborgd kan worden, en dus aandacht behoeft in toekomstig onderzoek. In het volgende commentaar

zullen deze drie tegenwerpingen besproken worden met verwijzing naar de argumenten naar voren gebracht in de zes reacties, en worden voorzien van een (korte) reactie van de auteur.

2. Recente maatschappelijke ontwikkelingen

In Bal (2015) werd het neoliberalisme opgevoerd als een politiek-economisch paradigma dat ten grondslag zou liggen aan veranderingen in de kernassumpties van A&O psychologisch onderzoek over de tijd. De term neoliberalisme werd hiermee geïntroduceerd in *Gedrag & Organisatie*, en een elektronische zoektocht leverde geen resultaten op in het archief van het tijdschrift vóór Bal (2015). Hiermee werd niet enkel de aandacht gevestigd op de mogelijke rol van neoliberalisme in de A&O psychologie, maar in breder kader werd de oproep gedaan om de politiek-economische context als expliciet thema op te nemen in A&O onderzoek (zie bv. ook het werk van Achterhuis, 2012, die neoliberalisme vanuit filosofisch perspectief beschouwt, of het werk van Engelen, 2011). Zoals Zijlstra (2016) in zijn reactie verwoordt, lijkt de basisassumptie in het artikel van Bal (2015) te zijn dat het neoliberalisme de bron van alle kwaad is, hetgeen mogelijkwijs kan afleiden van andere oorzaken van veranderingen in A&O onderzoek. In het verlengde hiervan wijst Emans (2016) op andere relevante maatschappelijke trends die onderzoek binnen A&O hebben beïnvloed, waaronder globalisering en digitalisering. Het is dus niet enkel het neoliberalisme dat invloed heeft gehad op het domein van de A&O psychologie; er zijn legio maatschappelijke trends die een sterke impact hebben (gehad) op hoe mensen hun werk beleven en zich gedragen op het werk, en die dus onderzocht kunnen worden. Echter, neoliberalisme is om twee redenen van primair belang boven andere trends: enerzijds vanwege de link met de economische crisis van 2008, en anderzijds vanwege de invloed van neoliberalisme op andere maatschappelijke trends zoals globalisering (Harvey, 2005).

Eén van de belangrijkste recente economische gebeurtenissen betreft het uitbreken van de economische crisis in 2008. Op basis van analyses (bv. Bauman, Bauman, Kociatkiewicz, & Kostera, 2015; Kotz, 2009; Seymour, 2014), kan worden geconcludeerd dat neoliberalisme een grote rol heeft gespeeld als dominant paradigma in het ontstaan en uitbreken van deze crisis. Op individueel theoretisch niveau kan worden gesteld dat het idee van de *homo economicus*, de mens als rationele actor die slechts handelt uit utiliteit, en dus een van de basisassumpties van het neoliberalisme, onvoldoende gestoeld is op de realiteit. Bovendien, indien het idee van de *homo economicus* gebruikt wordt om een theorie over menselijk gedrag op maatschappijniveau te beschrijven, begaat men wat Donaldson en Walsh (2015) als een *fallacy of composition* beschrijven. Dit betreft de misvatting dat een attribuut van een onderdeel (een deel van individueel menselijk gedrag) het geheel (de maatschappij) representeert. Zoals Ellemers en De Gilder (2016) terecht stellen, is het idee van de *homo economicus* te beperkt, en heeft de psychologie de *homo psychologicus* als onderzoeksonderwerp; ofwel het idee dat menselijk gedrag door veel meer beïnvloed wordt dan ratio, zoals emotie en irrationaliteit. Dit is een belangrijke toevoeging, maar dit neemt niet weg dat de invloed van het idee van de *homo economicus* (en dus ook het neoliberalisme) in de kernassumpties van veel economisch onderzoek, en ook A&O onderzoek, impliciet aanwezig is. Hier manifesteert zich dan ook de complexiteit; terwijl A&O onderzoek breed heeft aangetoond dat werkmotivatie, betrokkenheid, transformationeel leiderschap enzovoorts, een intrinsieke waarde hebben voor mensen in organisaties (zowel voor leidinggevenden als medewerkers), wordt dit in toenemende mate gebruikt ten behoeve van extrinsiek gestelde organisatiedoelen door zowel mensen in de praktijk als onderzoekers. Betrokkenheid heeft dan bijvoorbeeld niet meer een intrinsieke waarde zoals de psycholoog zou voorstellen, maar vooral een instrumentele waarde aangezien betrokkenheid gecorreleerd is met prestatie.

De A&O onderzoeker wordt dus uitgenodigd om een sterker geluid te laten horen dat A&O onderwerpen een intrinsieke waarde hebben, en niet slechts in dienst staan van extrinsiek gestelde organisatiedoelen. Kortom, het wordt tijd om de legitimiteit van intrinsieke waarden te bepleiten, in zowel onderzoek als praktijk, en dus te laten zien dat A&O onderzoek meer te bieden heeft dan een beperkte neoliberale wereldvisie.

Dan is nu de vraag aan de orde in hoeverre neoliberalisme nu werkelijk zo'n grote invloed heeft gehad, of dat globalisering en digitalisering een niet even grote, of zelfs grotere, invloed op de A&O psychologie en onderzoeksthema's hebben gehad. Hoewel deze vraag in principe onbeantwoordbaar is, aangezien empirisch bewijs voor de invloed van deze trends op A&O thema's bijna onmogelijk is aan te voeren, behoeft deze vraag een korte toelichting. Zoals gezegd, is de invloed van neoliberalisme op de A&O psychologie niet te bewijzen, en daardoor resten slechts de argumenten die een link kunnen leggen. Er dient echter opgemerkt te worden dat maatschappelijke trends niet los van elkaar staan; zo wijst Harvey (2005) herhaaldelijk erop dat neoliberale krachten (bv. in de VS, het Verenigd Koninkrijk, en de EU) hand in hand zijn gegaan met globalisering. Hoewel globalisering onafhankelijk van neoliberalisme is ontstaan, kan de invloed van globalisering op werk en werknemers juist begrepen worden door middel van het neoliberalisme. Zo stelde bijvoorbeeld het Verdrag van Maastricht (1991) een breed raamwerk voor economische Europese eenwording voor, waarin neoliberalisme op Europese schaal ingevoerd kon worden (bv. de focus op deregulering, terugtrekking van de overheid uit sociale voorzieningen, en openheid van markten binnen Europa voor het bedrijfsleven). Zo werd globalisering gebruikt om grote bedrijven internationaal te kunnen laten opereren (en winsten te laten maken), vaak ten koste van lokale ondernemers die werden weggeconcurrereerd door grote bedrijven. Neoliberalisme en globalisering lijken dus in belangrijke mate verstrengeld te zijn en multinationals kunnen globalisering gebruiken om invloed op de politiek uit te oefenen en hun positie te versterken.

Eenzelfde proces kan worden waargenomen voor technologie en digitalisering. Terwijl technologie (met name internet) een enorme invloed heeft gehad op organisaties en werknemers, heeft het ook de mogelijkheid geschapen voor bedrijven om enorme winsten te maken, terwijl werknemers niet in dezelfde mate hiervan geprofiteerd hebben.

Internetbedrijven als Uber and Airbnb laten zien hoe arbeidsrelaties fundamenteel veranderd zijn (met het verdwijnen van arbeidscontracten), terwijl deze bedrijven profiteren van deregulering en de mensen die voor hen werken niet eens als werknemers beschouwen (Derviş, 2015). De invloed van globalisering en digitalisering op de A&O psychologie kan dus niet geheel los gezien worden van de invloed van het neoliberalisme.

Menselijke waardigheid gerecycled

Waar het oorspronkelijke artikel menselijke waardigheid en democratie als alternatieven voorstelde voor een neoliberaal paradigma, werd niet toevallig in meerdere reacties de link gelegd met eerdere bewegingen (Ellemers & De Gilder, 2016; Zijlstra, 2016). Met name in de jaren 70 van de 20^{ste} eeuw werd in de psychologie kritiek geleverd op de gangbare methodes en onderzoekstradities (bv de kritische psychologie van Holzkamp; Holzkamp, 1992; Teo, 1998), en werden experimenten met democratie, waaronder de sociocratie en sociotechniek gestart (Schafrat, 1975). Het is ook niet verwonderlijk dat de laatste jaren een terugkeer naar bepaalde ideeën die in de jaren 70 zijn ontstaan, plaatsvindt (Zijlstra's dialectiek). In zowel de jaren 70 als de jaren 00 en 10 van de 21^{ste} eeuw was er een diepe economische crisis, en was er sprake van bewustwording van milieuvervuiling en de gevolgen hiervan voor de aarde (in de jaren 70 bekend via de Club van Rome). Ook was er toen groeiende werkloosheid, dreiging van oorlog en terrorisme, en een toenemende mate van indringing van kapitalisme in het leven van mensen. Vanuit die gebeurtenissen en dreigingen ontstonden en ontstaan tegenbewegingen, maar een belangrijk verschil tussen de jaren 70 en de huidige tijd is dat er in de eerstgenoemde periode een hang was naar het oprichten van alternatieve samenlevingen

buiten de ‘gewone’ maatschappij, zoals het leven in communes, terwijl vooralsnog in de huidige tijd tegenbewegingen ontstaan die de maatschappij willen veranderen *vanuit* de bestaande structuren. Terwijl in de jaren 70 en 80 gewelddadige rellen ontstonden uit maatschappelijke onvrede, is het opmerkelijk hoe sterk in veel huidige anti-neoliberale bewegingen de nadruk op geweldloosheid wordt gelegd (bv. de Occupy beweging, en de studentenprotesten op de UvA in 2015). Deze nadruk op geweldloosheid komt ook voort uit de ervaringen uit het verleden (een afkeer van terreur om een doel te bereiken), en de overtuiging dat maatschappelijke verandering weliswaar langzaam, maar ook op een menswaardige wijze zou moeten ontstaan. Vanuit die observatie (een menswaardige verandering van de maatschappij) is het pleidooi van Van Vuuren en De Jong (2016) voor een integratie van neoliberalisme met menselijke waardigheid goed te begrijpen.

Volgens Van Vuuren en De Jong (2016) is het de vraag of er een onoverkomelijke tegenstelling is tussen neoliberalisme en menselijke waardigheid. Volgens Van Vuuren en De Jong kunnen organisaties in een neoliberale maatschappij wel degelijk de menselijke waardigheid respecteren en beschermen. In recente oraties van Van Dierendonck (2015) en Van der Klink (2015) wordt bijvoorbeeld de rol van de mens, en niet slechts de uitkomst voor de organisatie, centraal gesteld in het organisatieproces. Is menselijke waardigheid dan nodig om een beter begrip te verkrijgen van A&O thema’s, of is de focus op de mens genoeg, zoals Van Dierendonck en Van der Klink bepleiten? Hoewel beide oraties richting kunnen geven aan onderzoek naar menselijke waardigheid, gaan ze niet ver genoeg. Bovendien kunnen vraagtekens gezet worden bij de onderliggende assumpties van de gepresenteerde modellen en ideeën voor meer mensgerichte organisaties. Hoewel Van der Klink (2015) naar de filosoof Kant verwijst (en de categorische imperatief), wordt er onvoldoende geformuleerd wat de basisprincipes zijn van de mensgerichtheid. De vraag is dus waarom organisaties zouden moeten investeren in mensgerichtheid, ook wanneer het niet tot financieel gewin

leidt. Wanneer organisaties in het huidige, neoliberale systeem, een menselijker gezicht zouden moeten opzetten, kan dit enkel wanneer de fundamenten van de organisatie heroverwogen worden. Het gaat dus niet enkel om mensen beter te behandelen in organisaties, maar om organisaties in zijn totaliteit te bouwen op de waardigheid van mensen binnen en buiten de organisatie. Dus de ideologische gronden waarop organisaties functioneren worden dan opnieuw gedefinieerd, en organisaties slechts een menselijker gezicht geven is niet voldoende.

Een van de meest prominente denkers over ideologie, Slavoj Žižek (1989, 2009), stelt dat organisaties met een menselijk gezicht gelijkaardig zijn aan het idee van de sociaaldemocratie: de sociaaldemocratie trekt de uitgangspunten van het kapitalisme niet in twijfel, maar doet pogingen de ruwe randen van het kapitalisme bij te schaven door aandacht te geven aan de behoeftes van mensen. Ofwel, de sociaaldemocratie stelt een kapitalisme voor met een menselijk gezicht. Echter, doordat de uitgangspunten niet worden betwijfeld, vindt het tegenovergestelde plaats, zo betoogt Žižek; de status quo vindt zijn legitimiteit in de menselijkheid die zij toont door het sociaaldemocratische element, waarin een oprechte aandacht wordt geveinsd voor de armen en de behoeftigen, zonder dat een verandering in het systeem nodig is. Concreter gesteld voor organisaties betekent dit dat zo lang als het gunstig is voor de organisatie, menselijkheid getoond wordt (omdat het instrumenteel is voor de bedrijfsprestatie bijvoorbeeld aangezien gezonde werknemers meer opleveren, en aangezien een reputatie als goede werkgever betere werknemers aantrekt). Een voorbeeld is 'corporate filantropie', waar zakelijke belangen gemixed worden met vrijgevigheid. De relevante vraag is vooral of en wanneer menselijkheid getoond wordt in situaties waarin organisatiebelangen direct onder druk staan, zoals wanneer investeringen in mensen ten koste gaan aan de winstgevendheid. Dit leidt dan bijvoorbeeld tot vragen met betrekking tot de investeringsbereidheid van organisaties in werknemers, ook zonder dat een dergelijke

investering bijdraagt aan de bedrijfsprestatie. Menselijke waardigheid biedt een alternatief paradigma waarop dit soort beslissingen genomen kunnen worden.

Dit leidt tot het laatste punt ten aanzien van neoliberalisme, en dat is de mate waarin A&O onderzoek in een bepaald paradigma plaatsvindt. Ellemers en De Gilder (2016) wijzen erop dat het de taak van de wetenschappelijk onderzoeker is het onderzoek zo 'waardevrij' mogelijk te laten plaatsvinden. Filosoof Žižek (1989, 2009) biedt wederom inzichten in dit vraagstuk, en wijst in dit opzicht op politieke theorieën en revoluties die werden geïntroduceerd als 'ideologievrij', zoals het Communisme of de Culturele Revolutie in China. Er is in de laatste decennia vaker verklaard dat de ideologische evolutie is uitgewerkt, zoals Francis Fukuyama deed in zijn *End of History*. Een Nederlands voorbeeld is het Paarse kabinet in de jaren 1990, toen premier Kok verklaarde dat de PvdA zijn ideologische veren af moest schudden. Een voorbeeld in de bedrijfskunde betreft het Scientific Management van Frederick Taylor, dat gepresenteerd werd als een managementtechniek die puur op wetenschappelijk bewijs was gebaseerd. Žižek (1989) betoogt de onmogelijkheid van bewegingen die verklaren ideologievrij te zijn, aangezien in elke politieke keuze een ideologische oorsprong is. Hij beargumenteert tevens dat hoe sterker beweerd wordt dat een bepaalde politiek ideologievrij is, des te meer een onderliggende ideologie (zoals neoliberalisme in het geval van het Paarse kabinet) zich manifesteert. Ten grondslag hieraan ligt de onmogelijkheid om ideologieloos, of waardevrij te opereren. In elke keuze, voor een onderwerp of een uitkomst, is een paradigma besloten dat richting geeft aan de onderzoeksvraag en de specifieke keuzes voor constructen, variabelen en definities. Emans (2016) bekritiseert dan ook in dit opzicht de A&O psychologie met haar focus op theorieën die gepresenteerd worden als universele waarheden met eeuwigheidswaarde, zonder de context waarin A&O onderzoek plaatsvindt in ogenschouw te nemen (zie ook Van Breukelen, 2012).

Kortom, het presenteren van A&O onderzoek als waarde vrij is een argument met een beperkte waarde. De overkoepelende, meer relevante, uitdaging is voor onderzoekers om te onderkennen op welke kernassumpties hun onderzoek is gebaseerd, en welke waarden domineren in het verrichten van onderzoek. Het is van belang dat onderzoekers de maatschappelijke context waarin zij opereren kennen, hier aandacht voor hebben, en deze indien mogelijk meenemen in onderzoek. Aansluitend bij Emans' (2016) voorbeeld over preventiefocus, is het dus van belang niet slechts preventiefocus te onderzoeken en te beschouwen als een persoonlijkheidstrek waar individuen op kunnen verschillen, maar ook het maatschappelijk kader waarin mensen zich gedwongen voelen om meer een preventiefocus in te nemen (zie bijv. de verminderde proactiviteit en hogere preventiefocus gedurende het bestaan van de Sovjetunie; zie Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). De Britse journalist Jones (2014) spreekt in dat kader van de Overton Window, of het maatschappelijke referentiekader waarin politieke beslissingen als passend binnen de bandbreedte van maatschappelijke acceptatie worden gezien. Zo was onder president Reagan het hoogste belastingpercentage 70%, en zou Thatcher niet hebben durven te spreken over privatisering van de Engelse 'National Health Service', terwijl anno 2016 het hoogste belastingpercentage in de VS rond de 35% ligt, en privatisering van de NHS een veelbesproken thema is (zelfs in de links georiënteerde Labour Party). Hoewel Reagan en Thatcher gezien worden als de eerste Westerse neoliberale politici, waren bepaalde maatregelen zelfs voor hen onbespreekbaar, terwijl die 30 jaar later door sociaaldemocratische partijen gepropageerd worden. In die zin moet een thema als preventiefocus dus ook onderzocht worden als opererend binnen de Overton Window, ofwel de mate waarin mensen tegenwoordig maatschappelijk geacht worden gericht te zijn op preventie (of promotie).

3. Menselijke waardigheid als oude wijn

De tweede tegenwerping tegen het betoog van Bal (2015) betreft de validiteit van onderzoek naar menselijke waardigheid, en de voorgestelde vernieuwing in het concept. Een aantal punten uit de reacties dient genuanceerd te worden. Ten eerste beargumenteren Ellemers en De Gilder (2016) dat aandacht voor menselijke waardigheid en democratie slechts oude wijn in nieuwe zakken zou betreffen, aangezien de aandacht voor waardigheid ook al in de eerder besproken jaren 60 en 70 opkwam (en weer verdween). Menselijke waardigheid betreft dan ook niet een nieuw thema, aangezien het reeds in de Griekse oudheid, waaronder Aristoteles, beschreven werd. Gedurende de geschiedenis zijn er diverse malen oplevingen geweest van de populariteit van menselijke waardigheid. Onder andere in de Renaissance en na de Tweede Wereldoorlog was er groeiende aandacht voor waardigheid (Rosen, 2012), zoals ook geformuleerd in de Universele Rechten van de Mens (1948) en artikel 1 van de Duitse grondwet (1949). Het is geen toeval dat waardigheid opkomt als thema in reactie op oorlogen en crises, aangezien het een behoefte betreft om de menselijkheid te hervinden in tijden waarin de waardigheid van mensen stelselmatig geschonden wordt. Hoewel er raakvlakken zijn met het Neomarxisme, waar momenteel ook groeiende aandacht voor is (zie bv. Vidal, Adler, & Delbridge, 2015), zou het te beperkt zijn om menselijke waardigheid enkel in Neomarxistische termen te beschrijven (Zijlstra, 2016), aangezien menselijke waardigheid ook buiten die doctrine bestudeerd en onderzocht kan worden. Het betreft dus geen nieuw thema, maar het is wel een thema dat nodig herontdekt moet worden. Verder in deze reactie wordt hierop teruggekomen, wanneer de rol van de jonge onderzoeker belicht wordt.

De vraag of menselijke waardigheid geplaatst kan worden als een uitkomst van het organisatieproces, en dus een gelijkwaardige status als—of zelfs hoogwaardigere status dan—een criterium als bedrijfsprestatie kan verkrijgen, hangt in primaire zin samen met de vraag hoe bedrijfsprestatie gedefinieerd wordt. Zijlstra (2016) stelt dat de A&O psychologie

als toegepaste wetenschap traditioneel een doel dient, namelijk het beter laten functioneren van organisaties. De validiteit van dit doel hangt sterk samen met de vraag hoe de definitie van het functioneren van organisaties wordt ingevuld. Zo wijst Lazonick (2014) op de groei van winstgevendheid van organisaties over de laatste decennia zonder dat het heeft gezorgd voor groei in inkomen voor werknemers (of welvaart voor de bevolking). Lazonick betoogt verder dat wanneer bedrijfsprestatie in nauwe termen van winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde wordt gedefinieerd, op termijn zowel de organisatie zelf als de bevolking het onderspit delven, aangezien economische waarde van organisaties niet wordt geherinvesteerd in de maatschappij (Lazonick, 2014). Bovendien kan een eenzijdige focus op winstmaximalisatie tot een vermindering van aandacht voor de werknemer leiden. Dus is een herdefiniëring van organisatie-functioneren noodzakelijk, dusdanig dat de A&O psychologie kan bijdragen aan die rol, met inbegrip van de bescherming en respect voor menselijke waardigheid. Kortom, een definitie van bedrijfsprestatie als de mate waarin een bedrijf winst maakt en blijft voortbestaan, is te beperkt. Overigens is dit in de huidige neoliberale samenleving reeds een enorme uitdaging, gezien het schijnbaar noodzakelijke overheidsingrijpen om faillissementen van financiële instellingen na 2008 te voorkomen. Een essentieel onderdeel van de definitie van bedrijfsprestatie zou ook dienen te omvatten de mate waarin de organisatie zinvol werk biedt aan werknemers, kan voldoen aan hun fundamentele behoeftes zoals Nauta, Sjollema en Houtman (2016) beschrijven, en de mate waarin de organisatie zorg draagt voor gemeenschappen, bijdraagt aan bescherming van het milieu en mensenrechten, enzovoort.

Vakmanschap is waardigheid

Een relevant punt dat aangevoerd wordt door Van Vuuren en De Jong (2016) heeft betrekking op de rol van vakmanschap in werk, wat een mogelijke brug zou vormen tussen

neoliberalisme en menselijke waardigheid. Zoals geciteerd uit het regeerakkoord, zou vakmanschap instrumenteel kunnen worden ingezet door organisaties om winstgevendheid te bevorderen en op hetzelfde moment bij te dragen aan de ontwikkeling van werknemers. Hoewel het twijfelachtig is in hoeverre de focus op bevordering van vakmanschap in het regeerakkoord retoriek betreft of daadwerkelijke commitment aan een principe, doet het de vraag oproepen of neoliberalisme menswaardig kan functioneren. Een eerste antwoord wordt gegeven door Nauta et al. (2016) die betogen dat in de huidige economie de meerderheid van de beroepsbevolking zich op de 'platformarbeidsmarkt' bevindt of zal bevinden, waarin vakmanschap hooguit instrumenteel is in dienst van het overleven, en het voldoende geld verdienen om een enigszins menswaardig bestaan te kunnen leiden. Het is maar zeer de vraag of vakmanschap een daadwerkelijke brug kan vormen tussen neoliberalisme en menselijke waardigheid, of net zoals andere populaire thema's zoals flexibiliteit (Bal & Jansen, 2016) en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden (Bal & Lub, 2015), vooral een voorrecht is van de elite die kan kiezen, die macht en een onderhandelingspositie heeft om vakmanschap in te zetten en te ontwikkelen. In die zin bestendigt vakmanschap ongelijkheid tussen de mensen die vakmanschap kunnen uitoefenen op het werk, en diegenen die geen mogelijkheid hiertoe hebben, en wiens vakmanschap ten gevolge enkel afneemt. Het cruciale punt is hier dat de term vakmanschap retorisch gebruikt wordt om werknemers het idee te geven dat er nog kwalitatief hoogstaand werk is, terwijl in werkelijkheid grote bedrijven primair belang hebben bij automatisering en goedkoop, eenvoudig werk, aangezien dit geld bespaart.

De jonge onderzoeker

Tenslotte is het interessant dat in meerdere reacties op Bal (2015) aangestipt wordt dat menselijke waardigheid een rol speelt in de *wijze* waarop onderzoek uitgevoerd wordt (en menselijke waardigheid niet enkel als onderzoeksonderwerp dient). Zijlstra (2016) wijst op

de individuele verantwoordelijkheid en keuze van de onderzoeker voor het doen van onderzoek en het kiezen van onderwerpen, variabelen en theoretische modellen. Echter, Bouwen en Taillieu (2016) nuanceren deze veronderstelling door te wijzen op de druk die onderzoekers, en met name jonge onderzoekers, ervaren om te publiceren en zo een academische carrière op te bouwen. Aangezien de publicatiedruk en competitie voor academische banen sterk zijn toegenomen de laatste jaren, zijn jonge onderzoekers meer geneigd te kiezen voor 'gangbare' thema's, die minder afwijken van de norm, aansluiten bij dominante paradigma's, en kwantitatief zijn, aangezien het eenvoudiger is om dit soort onderzoek in tijdschriften met een hoge impact te publiceren. Bovendien worden promovendi vaak aangenomen op door professoren voorgeschreven en NWO-goedgekeurde projecten die zich met name binnen de specialisaties van professoren bevinden, en mogelijk geneigd zijn tot hyperspecialisatie (bv. door het in diep detail uitzoeken van kleine variaties in fenomenen). Hoewel dit van groot wetenschappelijk belang kan zijn, is er weinig stimulering (in de mate van publicatiemogelijkheden en carrière-succes) voor jonge onderzoekers om buiten de gebaande paden te treden, en bijvoorbeeld een proefschrift te schrijven over een complex, interdisciplinair thema. Het is dus te beperkt om te wijzen op de individuele keuze en verantwoordelijkheid van onderzoekers, aangezien dit in feite een neoliberaal argument is waarin te weinig onderkend wordt dat onderzoekers zich ook in een context bevinden waarin onderzoek gestuurd wordt door systemen en gevestigde belangen.

De suggestie dat aandacht voor menselijke waardigheid en democratie oude wijn in nieuwe zakken zou zijn, doet geen recht aan de gerechtvaardigde en belangrijke taak voor jonge onderzoekers om vragen te stellen die van belang zijn in de huidige maatschappelijke context. Deze vragen vereisen dat nieuwe generaties onderzoekers leren van het verleden, niet het wiel opnieuw uitvinden, maar wel met huidige kennis nieuwe vragen kunnen onderzoeken in de huidige context, waar werknemers en individuen in toenemende mate een

weg moeten vinden in de doolhof van het moderne bestaan (Bauman et al., 2015). Hetzelfde doolhof openbaart zich voor de jonge onderzoeker, en het moet niet veronachtzaamd worden dat er een waarde is in het ontdekken zelf, de weg die nieuwe generaties moeten afleggen om antwoorden te kunnen vinden op hedendaagse vragen, en te kunnen ontdekken wat belangrijk is voor individuen en collectieven in hun carrière en de wereld anno nu, zonder dat dit direct afgedaan wordt als oude wijn in nieuwe zakken. De studentenprotesten van 2015 op de UvA, en de roep om meer democratie op universiteiten, kunnen worden afgedaan als een herhaling van veel grotere protesten uit het verleden, maar zijn ook van wezenlijk belang in de ontwikkeling van een collectief bewustzijn ten aanzien van het belang van universiteiten en wetenschappelijk onderzoek in de huidige maatschappij, en de prominente rol die het publiek (zoals studenten, universiteitsmedewerkers, of breder gezien de maatschappij) kan spelen in het vaststellen van de rol van de universiteit. Het gaat hier ook om het formuleren van alternatieven voor het managerialisme (of neoliberalisme) dat door de huidige generatie (bestuurders) als dominant model in de universiteit in toenemende mate wordt geïmplementeerd (Ball, 2012).

Het is tevens geen toeval dat in meerdere reacties (zoals Bouwen & Taillieu, 2016; Van Vuuren & De Jong, 2016) opgeroepen wordt tot meer aandacht voor kwalitatief onderzoek. Enerzijds laat een thema als menselijke waardigheid zich niet zomaar in een kwantitatief jasje passen, maar anderzijds reflecteert het de noodzaak om thema's die momenteel maatschappelijk relevant zijn in de context te onderzoeken waarin die zich manifesteert, en thema's zoals intrinsieke motivatie, preventiefocus en dergelijke te onderzoeken als onderdeel van het brede systeem waarin zij opereren. Dat een onderzoeksonderwerp als intrinsieke motivatie of democratie door en door onderzocht is door psychologen en daardoor lijkt 'uitonderzocht', neemt niet weg dat deze thema's relevant blijven in de context van de huidige maatschappij. Als zodanig worden zij opnieuw 'ontdekt', wordt er nieuwe betekenis

aan verleend, en geven zij richting aan onderzoek, en tevens aan de carrières van (toekomstige) onderzoekers.

4. Democratie als toekomstig bedrijfsmodel

De derde tegenwerping in de reacties betrof de waarde van organisatiedemocratie. Bal (2015) positioneerde de organisatiedemocratie als mogelijke vorm waarin de menselijke waardigheid gestalte kan krijgen in 21^{ste}-eeuwse organisaties. Het idee van de organisatiedemocratie is, zoals boven gesteld, niet nieuw, en was met name in de jaren 70 van de vorige eeuw populair. Recentelijk is aandacht voor organisatiedemocratie en coöperatieven weer in opkomst (zie bijvoorbeeld het special issue in *Organization*; Cheney, Cruz, Peredo, & Nazareno, 2014). Het is niet verwonderlijk dat aandacht voor organisatiedemocratie en expliciete deelname van werknemers in het organisatieproces opbloeit in tijden waarin werknemers meer en meer te maken hebben met ontslagen en toenemende baanonzekerheid. Dit betekent echter niet, zoals enkele auteurs terecht stellen, dat de organisatiedemocratie per definitie de menselijke waardigheid waarborgt, en dat alternatieve organisatievormen de menselijke waardigheid automatisch schenden. Buiten de democratie kan de menselijke waardigheid gerespecteerd worden, zoals onder een verlichte despoot, of een paternalistische manager die zich oprecht bekommert om de werknemers. Bovendien kan de organisatiedemocratie de menselijke waardigheid schenden, wanneer de meerderheid een dictatuur vormt en zijn wil oplegt aan een minderheid. Het kernidee omtrent democratie als organisatievorm waarin de menselijke waardigheid het meest gewaarborgd is, is gestoeld op de rol van de vrije wil. Aangezien menselijke waardigheid enkel kan bestaan in een maatschappij waarin mensen de openheid hebben om zich te kunnen uiten, de vrijheid hebben tot deelname aan organisaties en politiek, en de vrijheid hebben om misstanden te kunnen aankaarten en verbeteringen te kunnen voorstellen, is de organisatiedemocratie de meest waarschijnlijke vorm waarin dit

gewaarborgd kan worden. Democratie geeft elke individu het fundamentele recht tot deelname aan het nemen van beslissingen, en de vrijheid te kunnen ervaren die noodzakelijk is om als mens te kunnen functioneren in een organisatie en menswaardig te worden behandeld.

Niettemin is het van belang om te onderkennen dat de organisatiedemocratie zijn beperkingen kent, waaronder niet enkel de dictatuur van meerderheden, maar ook de mogelijkheid van degeneratie, ofwel het proces waarin democratische organisaties in een richting bewegen weg van democratische principes (Storey, Basterretxea, & Salaman, 2014). Zoals democratie op maatschappijniveau voortdurend onder druk staat van ondemocratische krachten (zoals lobbyisme, achterkamertjespolitiek en groeiende afkeer van de bevolking van politiek en verkiezingen), zo is het noodzakelijk dat organisatiedemocratie ook continu 'heruitgevonden' wordt, dat wil zeggen dat er regeneratie plaatsvindt, waarin nieuwe initiatieven ontwikkeld worden waarin democratie vernieuwd wordt door middel van innovatie, en continue deelname van stakeholders in de wijze waarop organisaties bestuurd worden (Storey et al., 2014). Zo wordt de focus verlegd van een statisch begrip van democratie naar een meer dynamisch democratiseringsproces. Democratisering in organisaties is gericht op initiatieven die de inspraak van medewerkers vergroten, en waardeert het menselijk handelen dat gericht is op het betrekken van mensen in organisaties en beslissingen. Dit leidt dan ook tot de argumenten die Nauta et al. (2016) naar voren brachten, en door middel van nieuwe initiatieven, zoals de Omkering, ruimte bieden aan vernieuwing in het denken binnen de A&O psychologie en de praktijk. Democratie is wellicht nauwelijks expliciet het uitgangspunt in startups en nieuwe organisaties (Nauta et al., 2016), maar de kernargumentatie is dat in nieuwe organisaties er weer expliciet ruimte is voor ontwikkeling van mensen, waardigheid en het aanpassen van werk aan mensen. Tenslotte is de organisatiedemocratie een organisatievorm waarin niet elke werknemer zich thuis zal voelen.

Democratie is niet voor elke werknemer even aantrekkelijk, en is slechts een van de mogelijke vormen waarin organisaties meer expliciete aandacht aan menselijke waardigheid kunnen geven. Het gaat in de organisatiedemocratie dus ook om de persoon-organisatie fit. De vraag voor toekomstig onderzoek is dan ook in hoeverre democratiseringshandelingen uiting zijn van menselijke waardigheid, zowel voor de onderzoeker zelf als de praktijkbeoefenaar.

5. Slotopmerkingen

Samenvattend, het oorspronkelijke Bal (2015) artikel stelde zich ten doel een debat uit te lokken, en een eerste aanzet te doen tot het formuleren van onderzoeksthema's voor de komende decennia. Dit is een proces dat slechts in de kinderschoenen staat, en waarvan het wenselijk zou zijn dat het in de komende tijd meer invulling krijgt. Centraal is het idee dat A&O psychologie niet slechts in het vacuüm kan bestaan waarin het soms opereert (Emans, 2016). Dus is het in beschouwing nemen van de (maatschappelijke) context van wezenlijk belang. Dit is niet enkel belangrijk om beter te begrijpen hoe onderzoeksonderwerpen zich manifesteren op dagelijks niveau voor werknemers, maar ook om toekomstige onderzoeksagenda's te formuleren en richting te geven aan relevant en interessant onderzoek.

Praktijkbox

- Neoliberalisme en de invloed op de A&O psychologie kan niet los gezien worden van maatschappelijke trends zoals globalisering en digitalisering.
- Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie zijn thema's die momenteel onderbelicht zijn in de A&O psychologie maar meer aandacht verdienen.
- Het is belangrijk dat toekomstig onderzoek meer aandacht heeft voor de maatschappelijke context waarin thema's binnen de A&O psychologie opereren.

¹: Mijn dank gaat uit naar alle auteurs die reacties hebben geschreven op Bal (2015). Hoewel niet in strikte zin geschreven als een essay (Gabriel, 2016), beoogde het artikel een discussie los te maken over de rol van maatschappelijke thema's in de A&O psychologie, en hierbij ook een aanzet te doen voor toekomstig onderzoek naar mogelijke alternatieven voor neoliberalisme. Elke reactie hierop wordt gewaardeerd en is belangrijk.

Literatuur

- Achterhuis, H. (2012). *De utopie van de vrije markt*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Bal, P. M. (2015). Voorbij neoliberalisme in de arbeids-en organisatiepsychologie: Menselijke waardigheid en organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie*, 28(3), 199-219.
- Bal, P.M., & Jansen, P. G. W. (2016). Workplace flexibility across the lifespan. *Research in Personnel and Human Resources Management*, in druk.
- Bal, P.M., & Lub, X.D. (2015). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of i-deals. In P.M. Bal & D.M. Rousseau (Eds.), *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual Issues, Applications, and the Role of Coworkers* (pp. 9-23). London: Psychology Press.
- Ball, S. J. (2012). Performativity, commodification and commitment: An I-spy guide to the neoliberal university. *British Journal of Educational Studies*, 60(1), 17-28.
- Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2015). *Management in a Liquid Modern World*. Cambridge: Polity Press.
- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2016). Kan A&O psychologie ook een systeemperspectief aannemen om nieuwe context te bestuderen? *Gedrag en Organisatie*, in druk.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Derviş, K. (2015). Is Uber a threat to democracy? <https://www.project-syndicate.org/commentary/uber-regulatory-challenges-threat-to-democracy-by-kemal-dervi-2015-07?barrier=true>. Website accessed at 11 April, 2016.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181-207.

- Ellemers, N., & De Gilder, D. (2016). Oude wijn in nieuwe zakken? De psychologie van mensen in organisaties heeft meer te bieden dan Matthijs Bal denkt. *Gedrag en Organisatie, in druk*.
- Emans, B.J.M. (2016). De maatschappij-kritische missie van de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie, in druk*.
- Engelen, E. (2011). *After the great complacence: Financial crisis and the politics of reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Gabriel, Y. (2016) The essay as an endangered species: should we care? *Journal of Management Studies, in druk*.
- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Holzkamp, K. (1992). On doing psychology critically. *Theory & Psychology*, 2(2), 193-204.
- Jones, O. (2014). *The establishment. And how they get away with it*. Penguin Books.
- Klein, N. (2007). *De shockdoctrine. De opkomst van rampenkapitalisme*. Breda: De Geus.
- Kotz, D. M. (2009). The financial and economic crisis of 2008: A systemic crisis of neoliberal capitalism. *Review of Radical Political Economics*, 41, 305-317.
- Lazonick, W. (2014). Profits without prosperity. *Harvard Business Review*, 92(9), 46-55.
- Nauta, A., Sjollema, S., & Houtman, S. (2016). De Omkering. Naar een menswaardige toekomst van werk. *Gedrag en Organisatie, in druk*.
- Rosen, M. (2012). *Dignity: its history and meaning*. Boston, MA: Harvard University Press.

- Schaftrat, W.H.A. (1975). *Mens en werk. Kijk op personeelbeleid en personeelwerk*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Seymour, R. (2014). *Against austerity*. London: Pluto Press.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644.
- Teo, T. (1998). Klaus Holzkamp and the rise and decline of German critical psychology. *History of Psychology*, 1(3), 235-253.
- Van Breukelen, W. (2012). Het belang van de context voor onderzoek binnen de organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 25(3), 244-253.
- Van der Klink, J. (2015). *Value at work. Sustainable employability as capability: a multidisciplinary perspective*. Universiteit van Tilburg, inaugurele rede.
- Van Dierendonck, D. (2015). *Building People-Oriented Organizations*. Erasmus Universiteit Rotterdam, inaugurele rede.
- Van Vuuren, T., & De Jong, J. (2016). Een waardig neoliberalisme in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie, in druk*.
- Vidal, M., Adler, P., & Delbridge, R. (2015). When organization studies turns to societal problems: The contribution of Marxist grand theory. *Organization Studies*, 36(4), 405-422.
- Zijlstra, F. (2016) Dialectiek herboren? *Gedrag en Organisatie, in druk*.
- Žižek, S. (1989/2008). *The sublime object of ideology*. London: Verso.
- Žižek, S. (2009). *First as tragedy, then as farce*. London: Verso.

Summary

This article summarizes the six responses to Bal (2015), and provides these responses with a reply. The article discusses three particular comments about the validity of neoliberalism as the source of changes in work and organizational psychology, and the innovative character of human dignity and democracy in work and organizational psychology. I argue that the influence of neoliberalism cannot be separated from other societal trends, and hence is relevant for the field. Moreover, I argue that human dignity and democracy are not new concepts, but yet relevant in the context of the contemporary workplace, and therefore are important to investigate in relation to the current societal context and dominant research streams in work and organizational psychology.