

## Enkele gedachten bij een afscheid; 17 november 2015

Graag wil ik bij mijn afscheid als NSvP-voorzitter iets zeggen over de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek die is in de twintiger jaren van de vorige eeuw is ontstaan uit het Utrechtse Bureau voor Beroepskeuze. Allereerst iets over de periode vóór de oprichting van de NSvP, daarna over de ontwikkeling van de NSvP en tenslotte wil ik ook een aantal uitdagingen noemen waar wij in de toekomst mee te maken krijgen.

### **De periode vóór de NSvP**

De NSvP is ontstaan halverwege de jaren twintig van de vorige eeuw in een tijd dat het aantal beroepen in de industrie sterk toenam en er ook een grote toename was in het aantal vervolgoopleidingen na de lagere school. Kiezen voor opleiding en beroep werd daarmee een belangrijk onderwerp en het was belangrijk instrumenten te ontwikkelen die inzicht gaven in de talenten en interesses van jongeren. Daarmee sloot de NSvP aan op een ontwikkeling die al eind 1900 werd ingezet gericht op het beoordelen van mensen in de context van werk. De industriële revolutie bracht met zich mee dat grote groepen arbeiders werden geworven. Dat maakte het nodig dat er op een objectieve en gestandaardiseerde methode naar de vaardigheden van mensen werd gekeken en naar hun mogelijke inzet in het productieproces.

Vanaf 1880 begon het internationale bedrijfsleven met het beoordelen van de vaardigheden die van belang waren voor routinematige werkzaamheden. Vanaf 1903 kreeg ook in Nederland het beoordelen van personeel steeds meer aandacht en werd voor het eerst de term Psychotechniek gebruikt door Stern. Vanaf 1911 gebruikte Münsterberg, hoogleraar aan de Harvard University, deze term veelvuldig in zijn publicaties. De Psychotechniek sloot vloeiend aan bij het scientific en administratief management dat aan het eind van de 19<sup>de</sup> en begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw tot ontwikkeling kwam door management pioniers als Taylor en Fayol.

In de 20-er jaren van de vorige eeuw waren er verschillende grote bedrijven, zoals bijvoorbeeld Philips en de PTT die interne afdelingen oprichtten voor het beoordelen en plaatsen van personeelsleden. Ook werd er veel over geschreven en de Psychotechniek werd een populair vakgebied. In 1925 verschenen er twee proefschriften, de een met het onderwerp 'De Psychotechniek der beroepkeuze' (Prak) en de andere had als onderwerp 'De betekenis van de Psychotechniek voor het bedrijf' (Stroomberg).

Als vak was de psychotechniek jong en stond nog in de kinderschoenen. De verwachtingen waren hooggestemd. Sommigen dachten dat de Psychotechniek het hele domein van de psychologie bepaalde; later bleek zij haar plaats te vinden te midden van andere onderdelen binnen de psychologie.

### **Ontwikkeling van de NSvP**

In 1924 werd het Utrechtse Bureau voor Beroepskeuze, in navolging van vrijwel gelijknamige bureaus in andere steden, opgericht met Van Lennep als eerste directeur. Toen dit bureau een paar jaar later haar vleugels wilde uitslaan om zich te richten op de personeelsselectie voor bedrijven en instellingen, maakte zij zich los van de gemeente en gebruikte de populariteit van de Psychotechniek bij de naamgeving van het nieuwe bureau, de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Al gauw profileerde zij zich als autonoom, eigenwijs en volop experimenterend. Het ging het om een ruimere benadering dan het beoordelen van

mensen in verband met routinewerk. De NSvP onderscheidde zich in het vak en in de markt door te focussen op een drietal punten: ten eerste de persoonlijkheid, ten tweede het signaleren van groeipotentieel en ten derde het ontwikkelen van leiderschap.

Veel instrumenten waren er niet, dus deze werden in de praktijk ontwikkeld. Voor de persoonlijkheidsbeoordeling werden, bij gebrek aan beter, archaïsche methoden gebruikt zoals astrologie, fysionomie en grafologie. Later werden die geheel of gedeeltelijk vervangen door projectietests en persoonlijkheidsvragenlijsten.

De 'founding fathers' van de NSvP waren Van Lennep, Van de Vlist en Kuiper. In de brochure 'oog voor ontwikkeling' die in verband met dit afscheid werd samengesteld, worden deze persoonlijkheden beschreven als ook hun gemeenschappelijk ideaal: het zichtbaar maken van het ontwikkelpotentieel en een samenwerking in vrijheid.

Toen ik bij de Stichting, zoals we de NSvP noemden, binnenkwam, zag ik grijze, pijprokende heren op de eerste verdieping van de Wittevrouwenkade nummer 6 en een groep jonge actieve collega's op de derde. Met mijn studie bedrijfskunde, wetenschapsfilosofie en wijsgerige antropologie waren er ruime raakvlakken met de A&O-psychologie. De wisselwerking bood ruimte voor ontwikkeling. Daarnaast was het de combinatie van wetenschap en praktijk die je scherp hield.

In het begin van mijn periode waren de colleges die een collega en ik van Van Lennep kregen verfrissend en inspirerend. Hij richtte zich zowel op de theoretische en conceptuele benadering van de psychologie, literatuur en filosofie, als op de concrete experimenten waar hij mee bezig was.

Als men zou vragen van wie ik het meest geleerd heb, dan zijn dat wetenschappers en collega's, maar ook de klanten met wie we werkten. Samen met opdrachtgevers benaderingen ontwikkelen om problemen te voorkomen of om ze op te lossen. Concepten en nieuwe methoden hebben immers pas waarde als ze in de praktijk tot resultaten leiden.

Kenmerkend voor de stijl van werken was het ingeleefde onderzoek naar de karakteristieken en eisen van werk. In navolging van Van Lennep, die zelf piloten- en chauffeursopleidingen volgde, liepen wij mee met degenen die het werk in de praktijk verrichtten. Zoals bijvoorbeeld met de politie op pad in achterstandswijken, bij chirurgen operaties bijwonen of een paar dagen doorbrengen in een cel om van daaruit het werk van directies en medewerkers in penitentiaire inrichtingen te kunnen observeren.

Na de eerste woelige jaren zouden veel andere woelige periodes volgen; de sfeer was direct en kritisch, met veel experimenten. In latere jaren neigde men tot overstructurering van de eenmaal gekozen klinische werkwijze. Na die tijd zouden de innovaties door nieuwe medewerkers en de hulp van buiten komen.

Maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen in het vak, mogelijkheden van de technologie en de veranderende behoeften van opdrachtgevers kwamen samen in een beleid gericht op een nieuwe positionering van de NSvP en de adviesactiviteiten. Internationale samenwerking werd gezocht, uitmondend in de fusie van het adviesbureau met het Engelse bureau SHL.

In 1997 fuseerde Adviesbureau Psychotechniek met SHL en kwam daarmee los komen te staan van de NSvP. Vanaf die tijd kreeg de NSvP een rol als fonds en kennisplatform gericht op de verdere ontwikkeling van de A&O-psychologie.

In de brochure 'oog voor ontwikkeling' valt te lezen welke activiteiten wij de laatste 15 jaar hebben ondernomen. Daarbij is de focus ruimer geworden. Spraken we

vroeger over de driehoek mens, werk en organisatie; nu is dat mens, werk en samenleving.

## **Toekomst**

Op de kompasmiddag vandaag stond de toekomst van werk en het ontwikkelen van jonge mensen centraal. Wij spraken over leren en blijven ontwikkelen in het werk, maar ook over het vinden en creëren van werk. Basisbehoeften ten aanzien van school en werk die steeds naar voren komen zoals Autonomie, Kennis en kunde, Verbondenheid en Veiligheid (zowel security als safety) zullen om vervulling blijven vragen. In een sterk veranderende arbeidsmarkt zullen ze echter ook andere accenten krijgen. Deze veranderingen hangen sterk af van de ontwikkelingen in de maatschappij. Ten aanzien van die maatschappelijke ontwikkelingen wil ik vijf uitdagingen noemen, die in de komende jaren extra aandacht zullen vragen. Deze zijn:

### *1. Complexere samenleving*

De samenleving wordt steeds complexer. De hang naar globalisme en nationalisme wisselen elkaar af, maar komen ook met elkaar in strijd. Evenals individualistische en collectivistische cultuurpatronen. De communicatie wordt ingewikkelder, met een discrepantie tussen wat men zegt en wat men bedoelt. De social media werken hier actief aan mee. Soms gericht op communicatie, soms ook alleen maar op het uiten van primitieve gevoelens.

### *2. Botsende waarden*

We krijgen steeds meer te maken met onverenigbare waarden, waarbij er niet voor een dialoog gekozen wordt, maar voor een agressieve confrontatie met toenemend geweld. Nu ook in de westerse samenleving, dat hebben we onlangs op vrijdag 13 november in Parijs kunnen zien. In andere delen van de wereld zien we al langer een toename van geweld. Belangstelling voor wat anderen beweegt neemt af en de neiging om zich op eigen terrein terug te trekken neemt toe. Daarmee komen beleidsthema's als diversiteit en inclusiviteit verder onder druk te staan.

### *3. Simpele oplossingen voor complexe problemen*

Steeds meer neigt de samenleving naar simpele oplossingen voor complexe problemen en kiest voor interventies zonder diagnose. In de medische zorg is dit proces onder druk van verzekeraars volop in gang. Ook worden problemen makkelijk ontkend. Analyse en verdieping worden steeds minder populair.

### *4. Ontwikkeling eigen identiteit*

In een maatschappij met steeds veranderende contexten zal de individuele zoektocht naar de dynamiek van eigen identiteit en de verhoging van de psychologische flexibiliteit bijzondere aandacht vragen. Werk en arbeidsrelaties vragen om een pro-actief inspelen op toekomstige eisen en verwachtingen; persoonlijke ontwikkeling vraagt aandacht in periodes waarin werk en privéleven steeds meer verweven zijn.

### *5. Leren van fouten*

Bij het toepassen van kennis en vaardigheden maken we fouten. Fouten maken is een prima manier om te leren, je wordt immers met de consequenties van eigen werk geconfronteerd. Echter, je leert pas van je fouten wanneer dat verbindt met verantwoordelijkheid. Dat geldt niet alleen op individueel niveau, maar ook op organisatieniveau en maatschappelijk niveau. Een organisatie die geen verantwoordelijkheid neemt voor eigen fouten en haar aanpak herstelt, zal nooit een lerende organisatie worden. Evenmin kunnen we verwachten dat de samenleving, inclusief politiek en overheid, zal leren van gemaakte fouten wanneer zij weigert fouten als zodanig te erkennen en de verantwoordelijkheid te nemen. Een 'lerende samenleving' lijkt dan ook ver te zoeken.

Bij deze vijf uitdagingen zal de psychologie een rol moeten vervullen en ik zie hierin dan ook perspectieven voor toekomstige activiteiten van de NSvP. Activiteiten die aansluiten bij de rode draad die door de NSvP loopt en die ruimte en waarde creëren voor individu, organisaties en samenleving. Daarbij wens ik haar en alle betrokkenen veel succes.

Alex Bunjes

Amsterdam, 17 november 2015