

NSvP Journaal



Foto: Allard de Witte (Hollandse Hoogte)

Scherp in werk

Loopbaanontwikkeling hoeft niet altijd gericht te zijn op de overstap van de ene baan naar de andere. Juist door gebruik te maken van de ontwikkelingsmogelijkheden in een en dezelfde baan kunnen medewerkers zich blijven ontwikkelen. Deze nieuwsbrief gaat over de vraag hoe je medewerkers scherp kunt houden in hun werk.

Organisaties zoeken in dit licht naar uitdagende of afwisselende taken om hun medewerkers inzetbaar te houden. Voorbeelden gaan over het bieden van uitdagend werk; het vergroten van taakvariatie, autonomie, zichtbaarheid, nieuwigheid en verantwoordelijkheid. Opvallend is dat er daarbij vaak vanuit het oude paradigma wordt gewerkt, dat het de werkgever is die mogelijkheden en kansen biedt en dat het aan de werknemer is om die kansen al dan niet te benutten. Een valkuil kan zijn dat de medewerker hierdoor toch nog in een afhankelijke en afwachende positie blijft.

Interessant en vernieuwend zijn daarom de initiatieven waarin employability vorm krijgt binnen veranderende arbeidsrelaties. Het is dan niet de leidinggevende die vanuit een paternalistische positie bepaalt welke taken voor welke medewerkers uitdagend zijn. Het is daarentegen de medewerker die zelf in gesprek gaat met zijn werkgever over taken en werkomstandigheden die passen bij zijn of haar interesses en capaciteiten. Dit wordt ook wel *jobcrafting* genoemd en lijkt positieve gevolgen te hebben voor werkplezier, zelfvertrouwen en inzetbaarheid.

Loopbaanontwikkeling kan ten slotte nog vorm krijgen door processen op het gebied van sociale innovatie te verbinden met aanpakken op het gebied van employability. Leren en ontwikkelen komen beter tot hun recht als medewerkers meer verantwoordelijkheid en autonomie in hun werk krijgen. Zo laat FrieslandCampina zien hoe verantwoordelijkheid voor verbetering van het productieproces het werk uitdagender maakt. Het leidt tot meer onderlinge kennisuitwisseling, meer betrokkenheid bij leerprocessen op de werkvloer en multi-inzetbaarheid. Een inspirerend voorbeeld, omdat hieruit blijkt dat er met enige creativiteit nog veel winst te behalen valt: meer uitdaging voor medewerkers en meer kwaliteit voor de organisatie!

Sonia Sjollema,
Directeur NSvP

Thema Employability

2 Impuls onderzoek
loopbaanontwikkeling

4 Employable zuivelnomaden

6 Uitdaging en leren goed voor employability

7 Onderzoek loopbaanontwikkeling hbo-student

8 Column



Onderzoek naar loopbaanontwikkeling krijgt flinke impuls

door:
Hieke de Zeeuw



Foto: Herman Wouters

‘Nederlandse wetenschappers besteden relatief weinig tijd aan het thema loopbaan en publiceren uitsluitend in Engelstalige wetenschappelijke tijdschriften. De Nederlandse beroepspraktijk heeft daarom weinig houvast aan de ontwikkelde theorieën, terwijl deze juist heel bruikbaar zijn bij het maken en uitvoeren van HR-beleid’, aldus Sonia Sjollema, directeur van de NSvP. Om het gat te helpen overbruggen stelde de NSvP de bijzondere leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam in.

Zo kon de stichting een impuls geven aan onderzoek op het gebied van loopbaanontwikkeling. Van Vianen heeft een lange staat van dienst als arbeids- en organisatiepsycholoog. ‘Ik onderzoek hoe mensen zich ontwikkelen en wat er nodig is om hen in het werk tot bloei te laten komen. Daarin ben ik breed bezig. Deze bijzondere leerstoel werkt als katalysator voor het onderzoek naar loopbaanontwikkeling. Mensen en organisaties weten je veel beter te vinden. Dat is belangrijk. Onderzoek met subsidie van NWO is bijna nooit praktisch gerelateerd; als je dat onderzoek toch wilt stimuleren, zal de praktijk mee moeten betalen.’ Met diverse AIO’s heeft Van Vianen de

Wat is er nodig voor de juiste match tussen kandidaat, vacature en organisatie? Hoe blijven mensen zich optimaal ontwikkelen tijdens hun loopbaan? Vijf jaar was prof. dr. Annelies E.M. van Vianen bijzonder hoogleraar Loopbaancompetenties in arbeids- en leerloopbaan en deed zij onderzoek naar deze vragen. Dit najaar draagt zij het stokje over aan Aukje Nauta.

afgelopen jaren onderzoek gedaan naar onder meer re-integratie, het inpassen van werknemers in organisaties in het algemeen en ouderen in het bijzonder, de manier waarop leidinggevendenden hun medewerkers uitdagen en de juiste match tussen organisatie en mensen. Van Vianen is inmiddels benoemd tot gewoon hoogleraar Organisatiepsychologie aan de UvA.

Zoekgedrag van sollicitanten

Als mensen moeten kiezen voor een baan, hoe doen ze dat dan? Van Vianen: 'We hebben gedetailleerd onderzocht hoe mensen omgaan met informatie op een website. Uit dit onderzoek blijkt dat kandidaten kritisch kijken naar het soort organisatie waar zij solliciteren. Ze hebben bepaalde beelden bij de sector of het bedrijf dat zij bekijken. En ze scheren daarbij bedrijven uit één branche vaak over één kam. Zo zijn ze bevooroordeeld en kijken niet meer met een open blik. Ons onderzoek wijst ook uit dat websites mensen over de streep kunnen trekken. Het is voor organisaties een grote uitdaging om met hun website aan de stereotypen voorbij te gaan en een breed beeld te schetsen van hun bedrijfscultuur.'

Emoties en kansen

Maar hoe weet je nu of een kandidaat echt bij jouw organisatie past? Baanzoekers letten bij het vinden van een nieuwe baan vooral op dat wat zij graag willen. Groeimogelijkheden bijvoorbeeld, leuke collega's of kansen voor opleiding. Zij wegen veel minder de aspecten van de baan die zij juist niet willen. Dat kan bijvoorbeeld zijn: lange reisafstand, bureaucratische cultuur, werken op een grote kantoortuin. Van Vianen: 'Dat is heel simpel te verklaren vanuit een psychologisch basisprincipe. Zo lang mensen iets op afstand beoordelen kunnen ze de negatieve kanten abstraheren en richten ze zich op de kansen die ze krijgen. Maar zitten ze er middenin, dan gaan emoties een rol spelen en gaat het mis. Want wat blijkt? Als mensen eenmaal in de organisatie zitten zijn die dingen waar ze aanvankelijk overheen waren gestapt opeens een grote last geworden. De reisafstand valt zwaar en dat werken op de kantoortuin is eigenlijk belastend. Die last blijkt zelfs zo groot, dat je er ziek van kunt worden als ook de verwachte positieve kanten tegenvallen. Voor de juiste match tussen bedrijf en kandidaat is het van belang zowel die positieve als negatieve verwachtingen van kandidaten goed in kaart te brengen en op basis daarvan een keuze te maken.'

Internationaal netwerk

De bijzondere leerstoel levert niet alleen onderzoeksresultaten op. Aan de Universiteit van Amsterdam wordt in colleges en werkgroepen voor studenten aandacht besteed aan loopbaanontwikkeling en -competenties. Dankzij de bijzondere leerstoel neemt Van Vianen ook al enkele jaren deel aan een Europees netwerk van loopbaanwetenschappers. 'In Europa staat dit onderzoeksgebied nog in de kinderschoenen. Maar je ziet dat het groeit. Doordat er een leerstoel is, krijg je aandacht en weten mensen je te vinden. Zo kon ik afgelopen jaren helpen bij het ontwikkelen van een certificeringssysteem voor loopbaanadviseurs. Ik ben nu voorzitter van een van de commissies die certificering daadwerkelijk uitvoeren. Dat is een heel praktisch resultaat.' •

Meer informatie over de resultaten van de bijzondere leerstoel staan in het jaarverslag 2009 van de NSvP, zie www.nsvp.nl. Een papieren exemplaar is aan te vragen via info@nsvp.nl.

Nieuwe leerstoel NSvP

Employability in werkrelaties

Prof. dr. Aukje Nauta volgt eind 2010 Annelies van Vianen op als bijzonder hoogleraar voor de leerstoel van de NSvP aan de Universiteit van Amsterdam. Aukje Nauta is onder meer adviseur en medeoprichter van het bedrijf Factor Vijf van waaruit zij bedrijven adviseert op het gebied van vernieuwing van werkrelaties, employability en duurzame inzetbaarheid.

Voorheen was zij tevens bijzonder hoogleraar sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag, een leerstoel ingesteld door de Van der Gaag Stichting.

*Meer informatie over de nieuwe bijzonder hoogle-
raar en haar vakgebied op
www.innovatiefinwerk.nl.*



Hoe houd je zuivelnomaden employable?



Hoe houd je het werk aantrekkelijk voor mensen die er al heel lang zitten? Dat is niet het grootste punt van zorg voor Campina, aldus Jeroen Elfers, HR Director Nederland. 'Die groep maakt de meerderheid van het personeelsbestand uit, en die loopt echt niet weg. Bij ons gaat het vooral om beweging op gang brengen: instroom, doorstroom, uitstroom.'

*door:
Loes Meeuwissen*

Als het om employability gaat, is FrieslandCampina bepaald niet maatgevend voor de situatie in de gemiddelde Nederlandse onderneming. Het bedrijf kampt met een snel vergrijzend personeelsbestand in de fabrieken en het probleem is niet zozeer om ouderen zo lang mogelijk aan het werk te houden, als wel om jongeren te laten instromen.

Herplaatsbaar of niet

Na de recente fusie van Friesland Foods en Campina is employee development en employability een echt zwaartepunt in het HRM-beleid. Elfers: 'Elke keer als je een fabriek sluit, zie je dat een derde goed herplaatsbaar is, een derde is opleidbaar en een derde is niet of nauwelijks meer te herplaatsen. Bepaalde groepen in de organisatie zullen dus opnieuw de schoolbanken in moeten om langer inzetbaar te blijven. Maar de medewerkers hebben nogal wat weerstand tegen



Foto: Peter Hiltz (Hollandse Hoogte)

FrieslandCampina heeft 7000 medewerkers in Nederland, van wie er ongeveer 4800 in de productie werken. Het hoofdkantoor zetelt sinds voorjaar 2010 in Amersfoort en er zijn 36 productielocaties in ons land. Het bedrijf is een coöperatie en kent een lange historie van fusies. Sinds de samenvoeging van het voormalige Friesland Foods en Campina zijn er in het kader van schaalvergroting en efficiencyverhoging binnen een jaar vijf locaties gesloten en zullen er nog een aantal volgen.

bewerkstelligen. Het is een concept van leren en werken ineen: twee tot drie dagen naar school, de overige dagen in de fabriek. De jongeren worden begeleid door ervaren operators die zichzelf het vak hebben geleerd. Dat werkt naar beide kanten heel motiverend: de jongeren krijgen de vakkennis van de ouderen snel mee, en de ouderen worden getriggerd om weer een opleiding te gaan doen, want ze willen niet achterblijven bij die jonge gasten.

Met het oog op ons verouderende personeelsbestand is een Fit en Vitaal-traject gestart. Ook zijn we bezig met periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (pago's) om mensen individueel te adviseren over hun levensstijl.'

Instream van jongeren

Je alleen maar richten op de groep boven de 50 is een kortetermijnoplossing, beseft men bij FrieslandCampina. Daarom is – naast geforceerde instroom van jongeren – het employable maken van de middengroep het belangrijkste punt van aandacht. Voor die groep is onder andere een programma als WCOM (World-class-operations-management) een bruikbaar instrument om medewerkers te stimuleren zelf efficiencyverbeteringen aan te brengen voor de werkzaamheden die ze verrichten. Zo ontstaat er een proces van lijnefficiency en kwaliteitsverbetering. Dat slaat volgens Jeroen Elfers wel aan. 'Je legt de verantwoordelijkheid voor verbeteringen veel meer bij de lijn zelf. Zo stond een zakkenlader (een apparaat waarmee kazen in zakken geseald worden) vaak stil wegens storingen. Dat bleek voor een deel het gevolg van verkeerd schoonmaken. De werknemers kwamen er zelf achter dat je die lijn met veel minder hoge druk moet schoonmaken. Daar maken ze voor hun collega's dan een zogeheten '1-puntsles' van: een heel kort lesje op geplastificeerde blaadjes. Zo hangt er op een gegeven moment een klapper met allerlei informatie, die ook heel handig is voor nieuwe collega's. Bijkomend voordeel: het wordt makkelijker om mensen uit te wisselen over verschillende productielijnen heen. Multi-inzetbaarheid dus, en dat is ook weer een manier om mensen langer employable te houden. Al met al zijn er nog volop kansen om de employability bij FrieslandCampina te verbeteren.' •

ontwikkeling en verandering: wij houden elk jaar opleidingsbudget over. Veel medewerkers doen jarenlang hetzelfde type werk en zijn niet erg gemotiveerd om na te denken over employability. Men denkt: als de nood aan de man komt, wordt iedereen toch wel herplaatst. Wij hebben namelijk van oudsher een sociaal beleid dat zich richt op het leiden van werk naar werk. De meeste reorganisaties bij ons gaan zonder gedwongen ontslag.'

Kennisdrain

Elfers noemt nog een aandachtspunt: 'De komende jaren gaat een grote groep medewerkers met pensioen, dat is een kennisdrain van jewelste. We maken nu een vijf- en tienjarenplan voor kwaliteit en kwantiteit in de personeelsbezetting. Om te beginnen hebben we sinds 2004 het Young Waves-plan. Daarmee willen we een geforceerde instroom van 15- tot 17-jarigen

Uitdaging en leren goed voor employability

Uitdagingend werk is een van de belangrijkste instrumenten om *on-the-job learning* en waarschijnlijk ook *employability* te bevorderen. Dit stelt organisatiepsycholoog Paul Preenen, hij schreef er zijn proefschrift over.

Foto: Rob Huibers (Hollandse Hoogte)

door:

Loes Meeuwissen

Je wordt momenteel doodgegooid met het begrip 'uitdaging', zegt organisatiepsycholoog Paul Preenen. 'Maar wat mensen er precies mee bedoelen, is niet altijd duidelijk. Zo kan een leidinggevende denken dat bepaald werk uitdagend is, terwijl werknemers dat niet als zodanig ervaren. In ieder geval veroorzaakt de uitdaging een zekere spanning, omdat er onzekerheid is of je een taak tot een goed einde kunt brengen. Het heeft ook te maken met het gevoel getest te worden. Daarnaast gaat uitdaging gepaard met een positief gevoel: interesse, nut of plezier.'

Tot zover de subjectieve beleving van uitdaging. Concrete en meer objectieve kenmerken van uitdagend werk zijn volgens Preenen zaken als: taakvariatie, autonomie, zichtbaarheid, nieuwigheid en verantwoordelijkheid. Ook moet de uitdaging moeilijk, maar niet té moeilijk zijn.

Preenen en zijn medeonderzoekers vonden een nauwe relatie tussen uitdagend werk en leren. 'Mensen die regelmatig uitdagende taken uitvoeren, zullen vanzelf meer leren op het werk. In het employabilitybeleid is dat iets om alert op te zijn.'

Doeloriëntatie

De wijze waarop mensen omgaan met uitdagende of niet-uitdagende taken heeft volgens Preenen te maken met hun doeloriëntatie. Dit begrip verwijst

naar de onderliggende doelen die mensen nastreven in prestatiesituaties. 'Een doeloriëntatie kan gericht zijn op leren en jezelf ontwikkelen via het werk dat je doet. Daarnaast zijn er mensen die bij het uitvoeren van een taak iets willen presteren – het liefst beter dan anderen – en het beste van zichzelf willen laten zien. Wij hebben het verschil tussen beide groepen uitgezocht en wat bleek? De groep met als doeloriëntatie leren was gemotiveerder, voelde meer positieve spanning, deed beter zijn best en voelde zich lekkerder dan de andere groep. De opdracht om er zoveel mogelijk van te leren, maakt een taak spannend zonder dat het verlamd werkt.'

Bij een niet-uitdagende taak bleek juist dat mensen die de opdracht kregen om zo goed mogelijk te presteren de – op zich saaie – taak leuker gingen vinden en zich gemotiveerder voelden dan degenen die 'leren' als doel meekregen. Preenen: 'Routinewerk is wellicht "leuker" te maken door er een competitie-element aan toe te voegen. Dat werkt juist weer minder goed als het om een heel uitdagende taak gaat.'

Mensen die van nature meer leergeoriënteerd zijn, hebben de neiging meer uitdagende taken op zich te nemen, meent Preenen. 'Zij vinden uitdaging leuk, omdat ze zichzelf op die manier kunnen ontwikkelen. Maar ik denk dat uitdaging en iets leren mensen vaak blijer en gelukkiger maakt.'

Liever afschuiven

Preenen en zijn collega's keken ook naar de doeloriëntatie van leidinggevendenden. 'We wilden weten welke invloed zij hebben op de uitdaging van werknemers. Uit het onderzoek bleek dat werknemers met een sterk prestatiegerichte manager minder uitdagende taken hadden dan werknemers met een prestatievermijdende leidinggevende, die bang is om fouten te maken en moeilijke taken daarom mogelijk liever afschuift op anderen. De puur op eigen prestaties gerichte manager doet het wellicht liever zelf, waardoor ondergeschikten minder kansen krijgen spannende taken te verrichten.

Jongere generatie

Wie veel verschillende, uitdagende taken uitvoert, zal daardoor meer skills leren beheersen en daardoor ook flexibeler, proactiever en zelfredzamer worden, aldus Preenen. Daar komt nog bij dat uitdagende taken meestal behoorlijk zichtbaar zijn in de organisatie en meer prestige hebben. Als je dat soort taken doet, neemt ook je profiel in de organisatie toe – en misschien ook daar-

buiten. Dat is goed voor de employability én voor de promotability: de kansen op groei binnen de organisatie.'

Werknemers bewust een uitdagende taak geven zodat ze ervan leren, dat is volgens Preenen vooral voor de jongere generatie belangrijk. 'Jonge mensen zien een carrière al lang niet meer als iets wat je volledig kunt plannen. Zij willen veel verschillende dingen doen, omdat ze het leuk vinden, maar ook om zo breed mogelijk inzetbaar te zijn.'

En wat doe je met mensen met een saaie of routinezoude functie? Paul Preenen vindt dat in de eerste plaats een kwestie van de juiste mensen op de juiste plek zetten. 'Je kunt de taken verdelen: niet iedereen heeft evenveel behoefte aan uitdaging en niet iedereen heeft het vermogen om ermee om te gaan. Verder kan een leidinggevende kijken of er binnen een minder uitdagende functie iets meer verantwoordelijkheid, variatie en nieuwheid kan worden toegevoegd. Tot slot kunnen werknemers zelf ook bepaalde verantwoordelijkheden naar zich toetrekken. Maar die ruimte moeten ze dan ook wel krijgen.'

Onderzoek naar loopbaanontwikkeling van hbo-studenten

Klaar voor een leven lang leren?

door: Marinka Kuijpers en Frans Meijers

Hbo-studenten worden voorbereid op een beroep, maar dat betekent niet automatisch dat ze worden voorbereid op de hedendaagse beroepseisen om zelf hun talenten te ontwikkelen. Dit blijkt uit onderzoek onder 4820 studenten van elf hogescholen in Nederland.

De resultaten laten zien dat de meeste studenten weinig nadenken over hun sterke kanten en wat zij belangrijk vinden in het leven. Zij zijn weinig bezig met het onderzoeken van mogelijkheden en ontwikkelingen in werk, maken weinig gebruik van een netwerk om hun (leer) loopbaan te ontwikkelen en zijn nauwelijks zelfsturend in hun eigen leren in het perspectief van hun loopbaan.

Uit recent hersenonderzoek onder jongeren is duidelijk geworden dat dergelijke reflectieve en

zelfsturende vaardigheden op de leeftijd tussen 18 en 25 jaar nog niet ontwikkeld zijn, maar wel ontwikkeld kunnen worden. Op de meeste hogescholen is de leeromgeving echter onvoldoende ingericht om dit te realiseren. Studenten doen te weinig praktijkervaring op tijdens hun opleiding. En waar dit wel het geval is, leren ze er te weinig van. De gesprekken over zulke ervaringen geven te weinig inzicht in de dilemma's en ontwikkelingen van toekomstig werk. Het zijn vaak geen dialogen, maar eerder monologen van begeleiders, waarin het vooral gaat over de studievorderingen en niet over sterke kanten, ambities, toekomstbeeld en zelfregie van de student. Zodoende worden studenten weinig aan het nadenken gezet en nauwelijks uitgedaagd om zelf richting te geven aan hun leren.

Hoewel studenten opgeleid kunnen worden tot uitstekende beroepsbeoefenaren, valt op het gebied van loopbaanontwikkeling van studenten nog veel winst te behalen. Het onderwijs van de 21e eeuw zou zich meer moeten richten op loopbaankeuzes en motivatie. Praten over: 'Wat brengt mij in beweging en waarvoor wil ik in beweging komen?' Mede op grond van de onderzoeksresultaten zijn steeds meer hogescholen bezig om dit vorm te geven en zijn hier verschillende goede voorbeelden te vinden.

De onderzoeksresultaten en de beschrijving van goede voorbeelden zijn te downloaden op www.nsvp.nl/projecten/succesfactoren-studieloopbaanbegeleiding-het-hbo.

Werkervaring

door:
Karel Soudijn

Omdat ik zonder rijbewijs door het leven ga, zit ik vaak in de bus. Daar hoor je nog eens wat, zoals: 'Wat deed jij met je ex-vriendin?' (Elk antwoord op deze vraag is fout.) Of er valt een belangrijke telefonische mededeling te beluisteren: 'Ik zit nu in de bus.'

Enkele jaren geleden werd ons provinciale busbedrijf geprivatiseerd. Dit had duidelijke consequenties voor de chauffeurs: krappere rijschema's, minder

gunstige roosters, nieuwe wagens met meer mankementen, en nog wat van die zaken. Als vaste klant kreeg ik dagelijks te horen hoe erg het was. De ene na de andere chauffeur verdween.

Hun opvolgers zien er vriendelijk en gezond uit; tot nu toe hebben zij niet te klagen. Ze praten nauwelijks met me over hun werk. Misschien omdat ze jong zijn? Dat zal een rol spelen, maar ik denk dat nieuwelingen het werk vooral heel

aanvaardbaar vinden omdat zij weinig vergelijkingsmateriaal hebben. Lang geleden interviewde Abram de Swaan fabrieksarbeiders die onder zeer slechte omstandigheden werkten. De Swaan heeft er een televisiefilm en een boek op gebaseerd, 'Een boterham met tevredenheid'. Hiermee is de moraal meteen samengevat: wie geen benul heeft van hoe het anders kan, is best tevreden.

Wat gebeurt er als werkomstandigheden opeens gunstiger worden gemaakt? Denk bij een buslijn aan nieuwe rijschema's met mooie buffers, fraaiere roosters, meer mogelijkheden

om samen met collega's iets op te zetten, wagens vol toeters en bellen die zelden of nooit falen? De kans lijkt mij groot dat werknemers hier doodongelukkig van worden. Ook bij sterke verbetering van omstandigheden geldt namelijk dat oude en vertrouwde routines losgelaten moeten worden. En dat is eng.

Als u mij vraagt hoe je een baan interessanter kunt maken, ben ik geneigd om te zeggen: 'Geef mensen meer verantwoordelijkheid.' Toch is dit bij nader inzien een slecht antwoord, want ik vergeet erbij te vertellen dat de betrokkenen ook nog moeten leren wat het betekent om een saaie functie in te ruilen voor een stimulerende. Het is heel vervelend om te merken dat oude gewoontes niet meer werken.

Laatst stond ik bij een koffieapparaat. Een psycholoog vertelde daar hoe hij apen in een dierentuin had geobserveerd. Deze apen waren voormalige proefdieren, opgegroeid in laboratoria. In de dierentuin konden ze een nieuw leven beginnen: ze werden losgelaten in een ruim veld met gevarieerde begroeiing. Observaties wezen uit, dat deze apen in hun nieuwe, verrijkte omgeving veel gelukkiger (speelser en minder neurotisch) waren dan in hun hokken.

Maar de psycholoog vertelde er wel iets bij. Als je deze apen de vrije keuze liet, bleven ze liever in hun hok zitten. Uit zichzelf trokken ze niet het vrije veld in. Daartoe moesten ze worden gedwongen. Pas daarna werden ze gelukkig.

Lijken wij op apen? Dan is de moraal van dit verhaal: verbetering van condities heeft vooral een gunstig effect als mensen er echt niet onderuit kunnen.



Foto: Herman Wouters

Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

Adres NSvP

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: info@nsvp.nl

Internet: www.nsvp.nl

Redactie

Geertje Kindermans, eindredactie
Sonia Sjollema, directeur NSvP

Medewerkers aan dit nummer

Loes Meeuwissen
Karel Soudijn
Hieke de Zeeuw

Fotografie

Hollandse Hoogte
Herman Wouters

Correctie

Ria Hegteler

Vormgeving

Segno, Utrecht

Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan info@nsvp.nl.