



Jaarverslag 2018

De mens radicaal centraal #DeOmkering



De mens radicaal centraal

Sinds 2016 agendeert de NSvP het thema Leven Lang Leren. Hoewel er veel aandacht is voor het thema is de ervaring dat Leren en Ontwikkelen moeilijk van de grond komt. In de media wordt breeduit uitgemeten waarom we zouden *moeten* leren, bijvoorbeeld voor een goed opgeleide beroepsbevolking en een concurrerende economie en voor onze eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Maar de vraag waarom we zouden *willen* leren en ontwikkelen, wat in de praktijk wat van alle dag hierin belemmert en wat er nodig is om leren en ontwikkelen interessant en aantrekkelijk te maken, wordt vaak niet gesteld.

In drie achtereenvolgende jaren (2016, 2017 en 2018) zette de NSvP drie verschillende challenges uit om hier daadwerkelijk verandering in te brengen. Deze drie challenges kregen ieder een andere invalshoek, gekoppeld aan het eerder genoemde overkoepelende thema:

- Hoe kunnen we jongeren beter en eerder voorbereiden op een veranderende arbeidsmarkt en welke vaardigheden hebben zij nodig? (de SkillLLs Challenge)?
- Hoe kunnen we met een gedragsgerichte benadering leren en ontwikkelen aantrekkelijker maken (de Nudge Challenge)?
- Hoe stimuleer je HR-beleid dat gebaseerd is op het maximaliseren van de sterktes en niet op het minimaliseren van de zwaktes van werkenden (de Sterke Punten Challenge)?

Het jaar 2018 was een jaar van oogsten. In de Openbare Bibliotheek Amsterdam werd *het OmkeerEvent* georganiseerd waarbij samen met een groot aantal partijen aanpakken werden gepresenteerd die bijdragen aan skills die beter voorbereiden op een snel veranderende arbeidsmarkt. Ook de drie door

de NSvP ondersteunde initiatieven kregen daar een plaats, waarbij gekeken werd naar mogelijkheden voor duurzame toepassing en verbreding.

Samen met Bedrijvennetwerk HR werd tijdens het symposium *Performance Management: afschaffen, renoveren of innoveren?* de Sterke Punten Challenge gelanceerd. De wetenschappelijke onderbouwing van deze benadering werd geleverd door de NSvP-NIAS-fellow dr. Marianne van Woerkom. Er kwamen in totaal 18 uitgewerkte voorstellen binnen, waarvan er zes werden gehonoreerd met een subsidie.

In het najaar werden tijdens de *Middag van het Ontwikkelgedrag* de resultaten van de drie Nudge-projecten gepresenteerd die op basis van een wetenschappelijke aanpak belemmeringen voor leren en ontwikkelen in beeld brachten en mini-interventies ontwikkelde en uittestten om leren en ontwikkelen makkelijk en aantrekkelijker te maken. Team UWV werd beloond met een eindprijs voor hun experiment dat aantoonde dat hun aanpak toe te passen is om mismatches op de arbeidsmarkt aan te pakken.

In dit jaarverslag is over de verschillende initiatieven te lezen. Zij verdienen navolging!

Sonia Sjollema,

Directeur NSvP

Inhoudsopgave

De mens radicaal centraal	2
Over de NSvP: bestuur, medewerkers en denktank	4
1. Challenges en samenwerkingspartners	6
1.1 Sterke Punten Challenge	6
1.2 Brave New World Conferentie	11
1.3 Werk Energie Event.....	11
1.4 Middag van het Ontwikkelgedrag	12
2. NSvP OmkeerEvent <i>Skills Editie</i>.....	14
2.1 Mens en Robot in 2045.....	15
3. Kennisontwikkeling	17
3.1 Fellowship	17
3.2 pHResh-beurs	17
3.2 David van Lennep Scriptieprijs	18
3.4 Studentenprogramma.....	19
4. Kennisverspreiding.....	20
4.1 Kenniscentrum.....	20
4.2 Omkeringsite	20
4.3 Sociale media	20
4.4 Film Mens en Robot	21
5. Tot slot.....	22

NSvP :: Innovatief in Werk

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem
T 026-4457800
E info@nsvp.nl

www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl
omkering.innovatiefinwerk.nl

Twitter: @Innovatiefwerk
Facebook: /InnovatiefinWerk
LinkedIn: groep Innovatief in Werk
Youtube: /Innovatiefwerk/videos

Over de NSvP

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) is een onafhankelijke stichting en vermogensfonds, sinds 1926 actief op het gebied van mens en werk. De stichting gelooft in ruimte voor verschil in talent en wil bereik maken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten en ontwikkelen in hun werk.

Wij stellen de vraag hoe de arbeidsmarkt van morgen eruit ziet en wat dit vraagt van de talentontwikkeling van jongeren en werknemers. We stimuleren de ontwikkeling van vernieuwende initiatieven die daadwerkelijk de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers vergroten. Dit doen we onder meer door middel van een grootschalig jaarlijks evenement, het ondersteunen van onderzoeksprojecten en een interactief platform waar ontwikkelde kennis gedeeld en verder verspreid kan worden.

Bestuur

Het bestuur van de stichting bestond in 2018 uit de volgende personen:



[Marise Born](#)

(voorzitter), hoogleraar personeelspsychologie Erasmus Universiteit Rotterdam en bijzonder hoogleraar arbeids- en personeelspsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



[Jan Schaapsmeeders](#)

(penningmeester), directeur-eigenaar van Tsji-Co organisatieadvies op het gebied van talentmanagement, voormalig directeur HR & Public Affairs bij Shell.



[Siebren Houtman](#),

directeur-eigenaar van eelloo HR dienstverlening, achtergrond in psychologie, psychometrie en ICT.



[Ila Kasem](#),

managing partner bij Van de Bunt, actief op het gebied van strategieontwikkeling, organisatieverandering en bevordering van diversiteit op bestuurlijk en leidinggevend niveau.



[Karen van Oudenhoven - van der Zee](#),

decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen en hoogleraar Interculturele Competenties aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



[Joop Schippers](#),

hoogleraar arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht, met focus op arbeidsmarkt en maatschappelijke ongelijkheid, gender- en leeftijdsverschillen.



[Paul den Uijl](#),

operationeel directeur Tempo Team Nederland, lid 010inclusief - platform tegen arbeidsdiscriminatie.

Medewerkers

De bureauorganisatie van de NSvP bestond in 2018 uit:



[Sonia Sjollema](#),

directeur



[Luc Dorenbosch](#),

programmamanager



[Anne-Mieke Binnendijk](#),

officemanager



[Nathalie Stolwijk](#),

medewerker
Kenniscentrum

Denktank

De Denktank wordt gevormd door een groep mensen die vanuit verschillende achtergronden en vakgebieden frisse en creatieve input levert voor te agenderen thema's van de NSvP. Gedurende het jaar treden de Denktankleden op als ambassadeur en stellen zij hun netwerk ter beschikking.

De Denktank bestond in 2018 uit de volgende leden:

- [Aukje Nauta](#), Organisatiepsycholoog, eigenaar Factor Vijf, onafhankelijk SER-lid. Zij treedt op als coördinator van de Denktank.
- [Jamila Aanzi](#), Bedrijfseconoom, zelfstandig adviseur met passie voor de politiek en de arbeidsmarkt.
- [Mirjam Bink](#), Initiatiefnemer ONL voor ondernemers.
- [Glenn van der Burg](#), Facilitator, presentator, spreker en schrijver bij People Power, presentator New Business Radio.
- [Guido Heezen](#), directeur Effectory.

1. Challenge en samenwerkingspartners



De NSvP heeft in 2018 bedrijven en organisaties een (financiële) impuls gegeven om bij te dragen aan HR-beleid waarin de mens en haar 'Sterke kanten' radicaal centraal staan. Hoe gaan we om met HR-instrumenten als functiebeschrijvingen, prestatiemetingen of top-down beoordelingssystematieken die veel organisaties zeggen nodig te hebben, maar die weinig oog hebben voor hoe werknemers in het werk en leven staan? Wanneer organisaties hun toegevoegde waarde niet alleen zien in economische waarde, maar ook maatschappelijke en persoonlijke toegevoegde waarde serieus nemen, is het tijd om te zoeken naar een inrichting van beleid en instrumenten die wél bijdragen aan duurzame resultaten, inclusie, engagement en ontwikkeling.

Met de [Sterke Punten Benadering](#) als kennisbasis zijn partijen (in samenwerking met onderzoekers en adviseurs) uitgedaagd deze kennisbasis te verrijken met concreet beleid, passende methodes of interessante onderzoeksvragen. Het doel was daarbij steeds kennis te ontwikkelen en ervaring te delen.

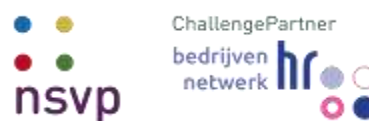
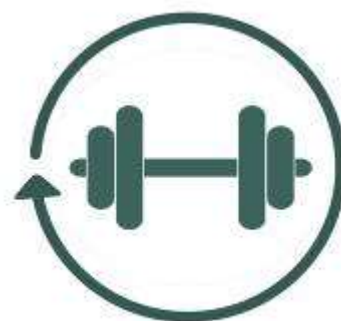
1.1 Sterke Punten Challenge

De challenge waar de deelnemers mee aan de slag zijn gegaan in 2018 was:

“Demonstreer de bijdrage van een sterke punten benadering van HRM. Wat gebeurt er

als er meer ruimte in organisaties komt om sterktes van mensen te maximaliseren in plaats van zwaktes te minimaliseren? Hoe stimuleer je dat?”

- Hoe maak je als bedrijf een omkering naar een HRM focus op de sterke kant van het personeelsbestand?
- Hoe zet je als werkgever de medewerker en zijn of haar onderscheidende talenten radicaal centraal?
- Wat zijn de soorten effecten die je mag verwachten van een sterke punten benadering in organisaties?
- Wat moet mogelijk nieuw ontwikkeld worden om optimaal op de sterktes van werknemers te kunnen inzetten?



Lancering challenge

Op vrijdag 23 maart 2018 organiseerden de NSvP en [Bedrijvennetwerk HR](#) de inspiratiebooster *Performance Management: afschaffen, renoveren of innoveren?* Tijdens dit symposium werd de Sterke Punten Challenge gelanceerd. Onder leiding van dagvoorzitter **Jacqueline van Onzenoort** (Bedrijvennetwerk HR) werd een wetenschappelijk inhoudelijke bijdrage geleverd door dr. **Marianne van Woerkom** (Tilburg University en NSvP/NIAS-fellow) over de kansen en kracht van de 'strength based theory'. Wat gebeurt er als je niet de zwakke, maar de

sterke punten van medewerkers radicaal centraal stelt in performance management? Daarnaast gaf **Dagmar Beudeker** (HR Business Partner, TNO) inzichten over de ontwikkeling van een nieuwe manier voor beoordelen bij onderzoeksinstituut TNO. Ook schoven deelnemers aan bij verschillende bedrijven om samen nieuwe perspectieven en ideeën te creëren als alternatieven voor de reguliere beoordelingscyclus. Een [samenvatting van de Inspiratiebooster](#) is in woord en beeld te bekijken in ons Kenniscentrum.



Inzendingen Sterke Punten Challenge

Om de kwaliteit van de inzendingen te waarborgen werd de Sterke Punten Challenge getrapd uitgezet: via een eerste ronde van voorinschrijvingen (waar organisaties of netwerken hun eerste idee of onderzoeksvraag konden indienen), was er mogelijkheid voor feedback en nadere vraagstelling vanuit de NSvP, waarna het definitieve voorstel en begroting konden worden ingediend. Op basis van de definitieve voorstellen werden door het NSvP-bestuur de subsidies toegekend.

De NSvP ontving 42 voorinschrijvingen voor de Sterke Punten Challenge. Hieruit kwamen 23 definitieve, uitgewerkte plannen. In totaal werden vijf initiatieven gehonoreerd op voor een totaalbedrag van € 65.000 aan subsidies. De organisaties die subsidie ontvingen zijn Stichting Floréo, Hogeschool Windesheim, Universiteit Twente, Gasunie en het Openbaar Ministerie Noord-Holland. Kenmerkend aan de aanpak van de winnende initiatieven is de participatieve benadering en de grote betrokkenheid van medewerkers zelf.

De overige [definitieve inzendingen](#) voor de Sterke Punten Challenge waren:

- **AWVN i.s.m. KLM** - Wie wint bij persoonlijk leiderschap?
- **De Bascule** - Floreren als regievoerende ondersteuner
- **Deltion College** - Van competentiegericht beoordelen naar waarderend oordelen
- **Fontys Hogeschool** - Sterke Punten klimaat VO Scholen
- **Future Life Research** - Elke organisatie integer en positief!
- **GGD West Brabant** - Let's make it work! Dit zijn we, hier staan we voor, zo doen we 't
- **Isala Klinieken** - Progressiegericht coachen op de werkvloer
- **Leeuwendaal i.s.m. Tilburg University** - Sterke punten in de praktijk van teams

- **MOTAM Coaching** - Meer bevologenheid door motivatie analyse
- **Ms Indy Solutions** - Leren en ontwikkelen over 3 generaties vrouwen heen
- **NHL Stenden Hogeschool** - adresseren van de HR agenda voor iteratief teamleren
- **Nulpunt org.** - Team App
- **Offcourse** - Sterke-Punten-Platform
- **Orkest van het Oosten i.s.m. Gelders Orkest** - Pilot persoonlijke portefeuille
- **ROC Amsterdam i.s.m. MBO College Airport** - Onderwijs maak je samen!
- **Stichting Camino Vitae** - Goedwerk.nl
- **Stichting Jibb** - Van Feedback naar Feedforward
- **Wederzijds Werkt i.s.m. KNO Van Linschoten Specialisten** - Van klacht naar kracht

Winnende initiatieven Sterke Punten Challenge

Stichting Floréo i.s.m. Interventures - Sterke Punten Aanpak



Tegen de achtergrond van het nijpende lerarentekort en gepersonaliseerd leren heeft Stichting Floréo - een samenwerking van zes basisscholen in regio Rijnmond - een Sterke-PuntenAanpak ontwikkeld waar-

mee de kwaliteiten van de 141 medewerkers en leerkrachten beter zichtbaar zijn en beter worden benut. De aanpak heeft een inbedding in een al lopende aanpak gericht op waarderend leiderschap. Met een participatieve benadering wordt toegewerkt naar een situatie waarbij leerkrachten vaker bij elkaar gaan kijken, meer samen lesgeven, of samenwer-

ken met andere buurscholen. In twee pilotsituaties wordt onderzocht wat de aanpak oplevert voor zowel individueel als collectief leren en ontwikkelen. De kennis wordt overdraagbaar gemaakt voor andere schoolbesturen.

Hogeschool Windesheim - Verstevingen van talentbenuttingsproces in de praktijk



Hogeschool Windesheim wil door middel van experimenten in organisaties zicht krijgen op de werkzame bestanddelen van interventies gericht op talentbenutting. Daarbij wordt gekeken naar de kenmerken van

medewerkers en leidinggevende, hun onderlinge relatie, de kenmerken van de organisatie en de context waarin ze werken. Windesheim investeerde eerder in de ontwikkeling van een digitale talentbenuttingsscan en wil nu een volgende stap zetten. De samenwerking is gericht op organisaties die werk willen maken van een talentgerichte benadering en advies- en trainingsorganisaties die interventies ontwikkelen en aanbieden.

Gasunie - Feedforward analyse als onderdeel van Performance cyclus



Deze aanpak is tot stand gekomen op initiatief van een groep medewerkers van de Gasunie zelf, die een beoordelingsmethodiek willen ontwikkelen die "samen leren" stimuleert. In een pilot binnen een afdeling vinden zij

uit op welke manier Feedforward, als onderdeel van een sterke punten benadering, te integreren is in de bestaande beoordelingscyclus. Nu wordt er nog veel gekeken naar het verleden en is er weinig aandacht voor de toekomst. Bij een positieve evaluatie kan een bredere implementatie van de aanpak opgepakt worden door de HR-afdeling.

Openbaar Ministerie Noord-Holland - Talent VerSterker



Bij het Openbaar Ministerie Noord-Holland gaat een groep van 15 medewerkers aan de slag met kleine experimenten. De medewerkers hebben zelf nadrukkelijk aangegeven dat ze meer ingezet en beoordeeld willen worden

op krachten in plaats van ontwikkelgebieden. Medewerkers in de experimenteergroep vormen een dwarsdoorsnede van de organisatie, waarbij geëxperimenteerd wordt met kleine interventies die uitgaan van de talenten en sterke punten van medewerkers. Dit is

nieuw voor het OM, waar de cultuur tot nu toe vooral gericht is op wat er niet goed gaat en het voorkomen van fouten. De aanpak is een gecombineerde bottom-up en top-down aanpak. De ervaringen van de experimenteergroep worden geanalyseerd en in samenwerking met een extern adviseur wordt op basis daarvan een toolkit ontwikkeld. Hiermee wordt de aanpak overdraagbaar richting andere organisaties.

Universiteit Twente - Cruciaal Talent voor Cruciale Posities



Met een brede benadering gebaseerd op actieonderzoek wil de Universiteit Twente voor de 3.000 medewerkers een 'talentpool' ontwikkelen. Deze 'pool' moet talenten van medewerkers en posities verbinden

en een lerende omgeving creëren voor talent management. De aanpak leidt onder meer tot een UTwente-breed geaccepteerde omschrijving van talent, specifieke instrumenten voor leidinggevenden om talent te identificeren en begeleiden, en 'pools' van talenten. De aanpak moet bijdragen aan versterking van de internationale positie van Universiteit Twente, voorkomen dat talent de universiteit vroegtijdig verlaat en uiteindelijk een 'fair talent based reward system' mogelijk maken.

1.2 Brave New World conferentie

NSvP was de *presenting partner* van de conferentie [Brave New World](#). Op 8 en 9 november vond de Brave New World conferentie plaats de Stadsgehoorzaal in Leiden. Dit jaarlijkse 'Future Festival' verbindt filosofie, wetenschap, technologie, cultuur, overheid en maatschappelijke organisaties, om de ethische en sociale aspecten van toekomstige techniek en technologieën te bediscussieren, en de impact daarvan op mens en samenleving. Tijdens het festival werd de NSvP-film "Mens en Robot in 2045" aan het publiek vertoond. Daarnaast werd een programma-onderdeel toegevoegd, specifiek gericht op MBO-studenten en de toekomst van werk. De NSvP initieerde de HUBOT-tentoonstelling en aansluitend een workshop over de toekomst van werk. [HUBOT](#) verkent de nieuwe beroepen waarin mens en robot samenwerken (niet tégen, maar mét de robot) en biedt inspiratie voor beroepen van de toekomst. De interactieve tentoonstelling heeft de vorm van een uitzendbureau voor mens én robot, waar verschillende beroepen van de toekomst zichtbaar zijn, en de bezoeker een carrière-test kan afnemen. Een groep studenten van MBO Rijnland ging hiermee aan de slag, en trad aansluitend met elkaar in gesprek over de toekomst van werk.

1.3 WerkEnergie Event

De Sterke Punten benadering past goed bij het thema werkenergie, reden voor de NSvP om aan te haken bij het WerkEnergie Event dat door eelloo, Factor Vijf, People Power, Effectory werd georganiseerd. Het WerkEnergie Event, op 8 juni in de Fabrique in Utrecht, bood organisaties de mogelijkheid om met een team van betrokkenen deel te nemen aan een conferentie over werkenergie, om inspiratie op te doen en plannen verder uit te werken. De NSvP was als sponsor van het WerkEnergie Event in de gelegenheid om twee teams die hadden inschreven op de Sterke Punten Challenge gratis te laten deelnemen aan de werkconferentie; waarbij zij de mogelijkheid hadden hun eigen aanpak voor de challenge verder vorm te geven. De twee teams die hiervan gebruik maakten waren van de organisaties AWWN/KLM en van de GasUnie.



1.4 Middag van het Ontwikkelgedrag

Op 23 november organiseerde de NSvP de Middag van het Ontwikkelgedrag in Dierenpark Amersfoort. Op deze middag sprak gedragsexpert Koen Smets (eigenaar van The BEE, dat in Engeland en daarbuiten gedragsinzichten toepast op organisatieontwikkeling) over zijn visie op het nudgen van ontwikkelgedrag. Na zijn keynote gingen de aanwezigen uit elkaar in groepjes om in gesprek te gaan over veel voorkomende en ontwikkelingremmende denkfouten in HR-beleid. Hoe ontdoen we ons van praktijken die geen rekening houden met menselijk gedrag? Hoe maken we leren en ontwikkelen makkelijker en ook écht aantrekkelijk?

Afronding NudgeChallenge

In 2017 lanceerde de NSvP de NudgeChallenge, waarbij drie partijen ieder een subsidie van € 10.000 ontvingen (een 'pilotprijs') voor de meest kansrijke OntwikkelNudges. Het afgelopen jaar zijn de winnaars van deze pilotprijs actief bezig geweest met het daadwerkelijk uitvoeren van die OntwikkelNudges. Op basis van de uitvoering, een effectmeting en een goede beschrijving van de resultaten en inzichten, bepaalde het bestuur van de NSvP welke organisatie de NudgeEindprijs van € 15.000 zou ontvangen. Beoordelingscriteria waren:

- Gedragskennis wordt helder en innovatief toegepast
- Methodische aanpak en kwaliteit
- Heldere boodschap voor wetenschap en praktijk
- Gedegen ethische reflectie.

In plenaire setting volgde tijdens de Middag van het Ontwikkelgedrag een korte presentatie van de drie NudgeTeams over hun Ontwik-

kelNudges. Dat gebeurde aan de hand van drie korte en krachtige pitchfilms, geproduceerd door Broos-doc Films in opdracht van de NSvP.

De drie kanshebbers voor de finale prijs van de NudgeChallenge waren:



OntwikkelNudge om informeel leren te stimuleren door kennis van buiten naar binnen te halen

(team Gemeente Zutphen i.s.m. Universiteit Utrecht, Erasmus Universiteit Rotterdam)



Platform-nudge om de mediawijsheid van docenten te vergroten

(team Fontys Hogeschool)



Nudge om de kansrijkheid van werkszoekenden te vergroten

(team UvW)

Na afloop van de filmpresentaties en persoonlijke toelichting door het betreffende NudgeTeam, maakte Marise Born namens het bestuur van de NSvP bekend dat de NudgeEindprijs ging naar Team UWV. Hun experiment toont aan dat goed onderbouwde mini-interventies relatief grote effecten kunnen hebben die op eenvoudige wijze ook breder zijn toe te passen om mismatches op de arbeidsmarkt aan te pakken. Team UWV werd beloond met een trofee van een bronzen olifant en een cheque van €15.000 om hun winnende nudge verder te ontwikkelen en implementeren.

Zie ook het persbericht "[Nudging als middel voor bewuste gedragsverandering](#)", en een artikel over de gedragsinterventie en opgedane inzichten binnen de NudgePilot: "[Waardevolle gedragsinzichten voor goede match op de arbeidsmarkt](#)"



2. NSvP OmkeerEvent *Skills Editie*

Hoe blijven we vaardig en waardig werken in de toekomst? De afgelopen twee jaar heeft de NSvP challenges uitgeschreven waarin organisaties werden uitgedaagd om na te denken over effectieve initiatieven voor het ontwikkelen van vaardigheden voor de toekomst. Welk skills-aanbod past bij de huidige en toekomstige tijd? En hoe ontwikkel je die nieuwe skills, waar en met wie? Tijdens het speciale OmkeerEvent *Skills Editie* werden bestaande initiatieven verbonden met onderwijs, wetenschap en praktijk. Met als doel: de impact vergroten en de bestaande praktijk een steviger plek geven in de discussie.

Dit OmkeerEvent werd op 29 mei georganiseerd in samenwerking met de Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA). Het plenaire programma werd afgetrapt door **Sonia Sjol-ema** (directeur NSvP), met een presentatie over de relatie tussen skills en een Leven Lang Leren. Zij gaf aan dat het thema vooral geagendeerd wordt vanuit het economische streven en inzetbaarheid op een dynamische arbeidsmarkt. Maar ook het persoonlijke belang (de vrijheid voor elk individu om eigen potentie te ontwikkelen) en democratische belang (een inclusieve en rechtvaardige samenleving) zijn belangrijk bij skills-ontwikkeling. Spreker **Sacha van Tongeren** (Maakplaats 021, OBA) gaf een doorkijk naar de toekomst van skills-ontwikkeling en onderschreef de idee dat vaardigheden op verschillende (laagdrempelige) plekken ontwikkeld kunnen worden. **Annelies Spork** (programmadirecteur House of Skills) legde de focus op matching: een skillsgerichte in plaats van diploma-gerichte arbeidsmarkt heeft volgens haar de toekomst.

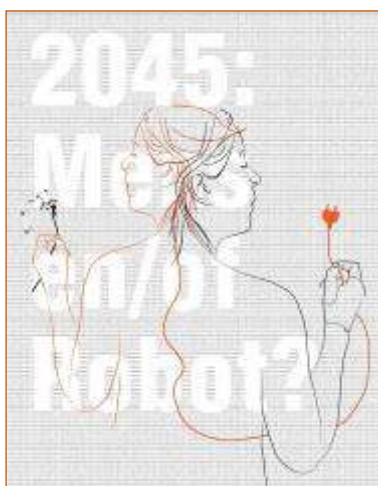


Aan de tien SkillLLS-tafels, die werden 'voorzegeten' door tien experts, werden door de aanwezigen ervaringen gedeeld over plaatsen en manieren om skills te ontwikkelen/leren. Om een focus aan te brengen in de verbinding, werden de tafels onderverdeeld in drie type skills: Loopbaan-skills (blijvend beter en betekenisvol kunnen omgaan met je loopbaan op een meer onvoorspelbare arbeidsmarkt), Ontwikkel-skills (blijvend beter kunnen omgaan met het een leven lang leren en ontwikkelen) en Levens-skills (blijvend beter kunnen omgaan met jezelf in een veranderende, meer onzekere (werk)omgeving). Naast het uitwis-

selen van geleerde lessen benoemden de aanwezigen wat er nodig is voor de versterking van bestaande initiatieven en de relatie tussen onderwijs, wetenschap en praktijk.

2.1 Mens en Robot in 2045

Vervolgens werd de Theaterzaal een professionele filmzaal tijdens de voorpremière van de film "Mens en Robot in 2045". Deze korte fictiefilm is het resultaat van de FilmChallenge, in 2017 uitgezet door NSvP in samenwerking met Broosdoc en FNV jong. Het doel van deze challenge was de manier van werken in 2045 te verbeelden in plaats van te voorspellen. Jongeren (15 tot 36 jaar) werden daarbij uitgedaagd om "nog niet bestaande beelden van werken in 2045" te verbeelden. Het doel van de film is ons te laten nadenken over de impact van technologie en daar met elkaar over in gesprek te gaan.



De film werd in 2018 gerealiseerd en voor het eerst voor publiek vertoond tijdens het OmkeerEvent, met een korte inleiding door de filmmaker en Bedrijfsantropoloog **Maaïke Broos**.

De film duurt ca. 5 minuten en biedt

ruimte voor discussie en debat - diverse scenes zijn vanuit meerdere perspectieven te bekijken en bieden volop ruimte om gerichte vragen en/of thema's aan te snijden. Tegelijkertijd met het uitkomen van de fictiefilm verscheen ook een begeleidende flyer, waarin ter inspiratie handvatten en verdiepende vragen bij de film zijn verwoord. De film is in te zetten

in onderwijssituaties, bij (zorg)organisaties of interactieve momenten tijdens events gekoppeld aan de toekomst van werk.

Na de filmvertoning tijdens het OmkeerEvent volgde met het publiek een debat over het nut van toekomstvoorspellingen, de impact van technologie op de mens en de relatie mens-robot. Ter afsluiting werden de aanwezige acteurs uit de film in het zonnetje gezet.



De [filmtrailer](#) staat op ons YouTube kanaal, de volledige film is te bekijken via het Kenniscentrum op de speciaal ontwikkelde pagina [Mens en Robot in 2045](#).

Het OmkeerEvent werd afgesloten met de uitreiking van de David van Lennep Scriptieprijs, ingeleid door Marise Born en uitgereikt door de drie juryleden Jan de Jonge, Marc van Veldhoven en Maria Peeters.

De uitgebreidere terugblik, inclusief de (powerpoint) presentaties van Sonia Sjollema, Sacha van Tongeren en Annelies Spork zijn te vinden in ons [Kenniscentrum](#).

De foto's van het OmkeerEvent *Skills Editie* zijn te zien op onze [Facebookpagina](#).

Een samenvattend [videoverslag van de dag](#) staat op ons YouTube kanaal.



3. Kennisontwikkeling

3.1 Fellowship

In samenwerking met het NIAS (onderdeel van het KNAW) biedt de NSvP sinds 2016 een fellowship aan voor vijf maanden. Doel van het fellowship is door middel van onderzoek bij te dragen aan vernieuwende inzichten en interessante kennisopbrengst met betrekking tot de toekomst van de arbeidsmarkt. De fellow geeft een inhoudelijke analyse van een vraagstuk en schrijft daarover een paper. Daarnaast maakt de fellow een vertaalslag naar de praktijk en doet suggesties voor oplossingsrichtingen en hoe die in de praktijk zijn te implementeren.



Marianne van Woerkom (Universiteit Tilburg) werd in september 2017 benoemd tot NSvP / NIAS-fellow. Zij deed onderzoek

naar hoe organisaties beter gebruik kunnen maken van de diverse talenten en sterke punten van hun medewerkers. Hoe weten mensen in organisaties elkaars sterke punten te vinden en hoe kunnen zij elkaar helpen om hun kwaliteiten in te zetten? Ze ontwikkelde een model rondom *Transactive Strength Systems*. Haar fellowship werd in maart 2018 afgerond met het verschijnen van het whitepaper "[Het gebruik van sterke punten in teams en organisaties: Transactive Strength Systems](#)" dat werd aan het HR-publiek werd gepresenteerd tijdens de Inspiratiebooster Performance Management (zie pag. 7). Het paper is sindsdien te downloaden via het Kenniscentrum en kosteloos verkrijgbaar bij de NSvP.

3.2 pHResh-beurs

Ter versterking van het kennisprogramma heeft de NSvP samen met de [pHResh PhD community](#) - jonge academisch onderzoekers op het gebied van HRM en A&O psychologie - twee beurzen van elk € 5.000 ter beschikking gesteld. In 2018 ontvingen **Giverny de Boeck** en **Wouter Vleugels**, beiden verbonden aan de KU Leuven, een pHResh-beurs. De beurs biedt hen de mogelijkheid om hun onderzoeksvaardigheden beschikbaar te stellen ten behoeve van het volgende vraagstuk: Geef vanuit academisch perspectief een overzicht en richtlijnen voor de praktische invulling en uitvoering van een beoordelingssystematiek die (1) motiverend werkt voor medewerkers en managers, (2) groei en ontwikkeling stimuleert en (3) ook past bij organisatiedoelstellingen.



De pHResh-bursalen zetten in op kennisopbrengst die in de HR-praktijk concreet kan worden toegepast. Het valoriseert bestaande kennis op een originele en creatieve manier. Het onderzoek getiteld: "Reframing Performance Management" kreeg een voorpresentatie op 20 november tijdens een door hen georganiseerde klankbordbijeenkomst. Met verschillende stakeholders (hoogleraren, bestuursleden van de NSvP en personen uit het bedrijfsleven) werden de eerste wetenschappelijke inzichten rondom Performance Management getoetst aan de praktijk.

3.3 David van Lennep Scriptieprijs

Om bij te dragen aan innovatie binnen de arbeids- en organisatiepsychologie reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit aan drie jonge gedragswetenschappers. De scriptieprijs is voor uitzonderlijk goede MA-theses op het gebied van de psychologie van arbeid, beroep en organisatie. Van de ongeveer 150 masterscripties die elk jaar op dit onderzoeksgebied worden geschreven, worden alleen de besten door de universiteiten genomineerd voor de prijs. Voor de auteurs, die in het begin van hun carrière staan, is de prijs een aansporing om op de ingeslagen weg door te gaan en zich in te zetten voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied.



De drie winnaars van de David van Lennep Scriptieprijs 2017 (uitgereikt tijdens het OmkeerEvent mei 2018) zijn:

- **1e prijs: Yuri Scharp.** Titel: "[Gamification: A Bottom-up Approach.](#)" (Erasmus Universiteit Rotterdam). Yuri's onderzoek naar Bottom-up gamificatie biedt nieuwe inzichten in het gebruik van gamification in het werk. Het doel van gamificatie is het creëren van meer plezier in het werk, en niet het creëren van meer betekenis zoals bij jobcrafting. Hij bekeek hoe dit fenomeen zich manifesteert in de dagelijkse werkzaamheden.
- **2e prijs: Anneke den Hartog.** Titel: "[Proactively shaping your true self at work. A study examining the relationships between job crafting, age and well-being and the mediating role of authenticity](#)" (Universiteit Utrecht). Uit onderzoek blijkt job crafting veel positieve werkkuitkomsten te hebben. Anneke onderzocht *wanneer* en *waarom* job crafting precies werkt. Hierover is namelijk nog weinig bekend.
- **3e prijs: Anka Gsell.** Titel: "[Leader's Empathic Listening - The Effect of a Short-Term Mindfulness Intervention](#)" (Maastricht University). Anka's onderzoek spitst zich toe op actief en empathisch luisteren, waarmee de leidinggevende zich in de ander kan verplaatsen. Dit luistergedrag werd gestimuleerd door een mindfulness interventie te implementeren.

De jury bestond dit jaar uit prof. dr. Marc van Veldhoven, prof. dr. Maria Peeters en prof. dr. Jan de Jonge. De winnaars ontvingen een oorkonde en een geldbedrag van € 3.500,-. De vakgroep die de student heeft begeleid ontvangt € 1.500,-.

3.4 Studentenprogramma

In de eerste helft van 2018 werden drie studenten aangetrokken om zich tijdens een stageperiode te verdiepen in drie verschillende thema's.



Valesca Tobias (master positive organisational psychology, Erasmus Universiteit Rotterdam) heeft

zich in het verlengde van haar onderzoek over hoe het gebruik van sterktes op het werk kan bijdragen aan bevlogenheid, toegespitst op de Sterke Punten Challenge. Op basis van interviews met HR-experts in verschillende organisaties legde ze bloot dat er een behoefte lijkt te zijn aan een nieuwe aanpak in HR-beleid waarin de werknemer radicaal centraal staat. Dit heeft onder meer geresulteerd in een artikel op het kennisplatform: [De toekomst van HR Performance Management: tijd voor verandering? Visies uit de praktijk op toekomstig HR-beleid op basis van de sterke punten benadering](#)



Marieke Stolp (master social & organizational psychology, Universiteit Leiden) heeft zich verdiept in de menselijke en maatschappelijke aspecten van de basisbaan. Ze

ging aan de slag met de vraag: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat er duurzaam werk is en blijft voor iedereen die wil en kan werken? Zie ook haar whitepaper over het psychologische belang van de basisbaan: [Basisbaan in Nederland: een vooronderzoek](#) en het artikel [Werk voor iedereen – de waarde van werk](#).



Martijn Hemmes (master social & organizational psychology, Universiteit Leiden) verdiepte zich in de vaardigheid “ondernemerschap” voor jongeren op de

toekomstige arbeidsmarkt. Zo bracht hij onder andere de verschillende theoretische perspectieven op het onderwijzen en ontwikkelen van de skill ondernemerschap in kaart. Van zijn hand is het artikel [Onderwijs in ondernemerschap - Welk type onderwijs sluit beste aan bij behoefte van jongeren en de toekomstige arbeidsmarkt?](#)

4. Kennisverspreiding

De NSvP stelt zich ten doel een belangrijke bedrage te leveren aan kennisverspreiding en een brug te slaan tussen wetenschap en de praktijk. Het kenniscentrum van de NSvP speelt een grote rol in kennisverspreiding op het gebied van innovatie op het werk. Naast het kenniscentrum worden sociale media ingezet en een digitale nieuwsbrief uitgegeven, om de informatie uit het kenniscentrum actief onder de aandacht te brengen bij een brede groep belangstellenden.

4.1 Kenniscentrum

Het Kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl biedt een platform voor kennisuitwisseling en discussie over vernieuwing op het gebied van werk. In 2018 werden in het kenniscentrum 46.256 sessies gestart, waarin in totaal bijna 81.000 pagina's werden bekeken. Dit is een stijging van ca. 15% ten opzicht van het jaar ervoor.

Naast artikelen, staan er ook documenten en externe links naar achtergrondinformatie. Er zijn dit jaar 11.899 documenten (voornamelijk pdf's) gedownload (een toename van ruim 32% ten opzichte van vorig jaar). De top drie van meest gedownloade documenten zijn respectievelijk het whitepaper van voormalige fellows Juliette Walma van der Molen en Paul Kirschner ("Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op", 1.531 keer gedownload), het whitepaper van Marianne van Woerkom (1.242 x) en het document "Duurzaam Mee-doen - praktijkvoorbeelden" (1.024 x). Daarnaast zijn nog steeds gewild het NSvP-visiestuk De Omkering (865 downloads, een flinke stijging van 79% ten opzicht van vorig jaar). Het rapport van Paul Kirschner "Het voorbereiden van leerlingen op (nog) niet bestaande banen" (392 downloads) en een publicatie door Tinka van Vuuren ("Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: een noodzakelijke paradox", 356 downloads).

4.2 Omkeringsite

Naast het Kenniscentrum voert de NSvP de website omkering.innovatiefinwerk.nl waarop alle activiteiten rondom challenges en De Omkering worden ontsloten. Zo biedt de Omkeringsite inzicht over de voortgang van de verschillende challenges en het Omkeer-Event, zodat deelnemers en andere geïnteresseerden op de hoogte kunnen blijven van de actuele stand van zaken met betrekken tot de Omkering (zo heeft iedere challenge een eigen pagina en tijdslijn en heeft ieder challenge-project een eigen overzichtelijke tijdslijn waarin verwezen wordt naar bijv. artikelen in het kenniscentrum, sociale media, filmpjes, nieuwsberichten op andere websites).

De Omkeringsite kende dit jaar 7.526 sessies (een stijging van ca. 25% ten opzichte van vorig jaar). Hierbij werden 15.059 pagina's bekeken, waarvan gemiddeld 2 pagina's per bezoek. De homepage en de pagina over de Sterke Punten Challenge waren veruit de meest bezochte pagina's (respectievelijk 2.218 en 2.059 keer). De pagina's over het OmkeerEvent en de Middag van het Ontwikkelgedrag werden respectievelijk 978 en 807 keer bezocht.

4.3 Sociale media

Diverse sociale media worden actief ingezet om partijen en mensen te verbinden en de beweging van De Omkering in gang te zetten. De NSvP is actief via Twitter [@innovatiefinwerk](https://twitter.com/innovatiefinwerk) (ca. 1.900 volgers), de LinkedIn groep [Innovatie in Werk](https://www.linkedin.com/groups/11111111) (950 groepsleden) en Facebook-pagina [/innovatiefinwerk](https://www.facebook.com/innovatiefinwerk) (235 vaste volgers), via welke kanalen we artikelen en publicaties over het voetlicht brengen en mensen informeren over events en de challenges. Een belangrijk medium van kennisverspreiding is bovendien de digitale Nieuwsbrief, waarmee gemiddeld ca. 1.750 abonnees via hun mail-

4.4 Film Mens en Robot

box worden bereikt. Deze direct mailing is bovendien zeer geschikt voor het (thematisch) aanbieden van artikelen en achtergrondinformatie. In 2018 is er 11 keer een digitale nieuwsbrief uitgegaan.

YouTube Kanaal

Op het YouTube-kanaal van de NSvP is nog steeds de meest bekeken video de animatievideo over Jobcrafting. Die is in 2018 ruim 880 keer bekeken. De film van Paul Kirschner over het opleiden van jongeren voor (nog) niet bestaande banen (gemaakt bij aanvang van zijn NSvP/NIAS-fellowship in 2017) en Kirschner's lezing over hetzelfde onderwerp tijdens een NSvP-event, werden samen 439 keer bekeken. In totaal werd 3.077 keer daadwerkelijk een filmpje bekeken op ons kanaal.

De keynote speech door gedragsexpert [Koen Smets: "Beter leren en ontwikkelen: een kwestie van gedrag \(?\)"](#) is tijdens de Middag van het Ontwikkelgedrag integraal opgenomen en daarna gepubliceerd op ons YouTube-kanaal. Zijn verhaal is sindsdien nog 72 keer bekeken.



De film Mens en Robot in 2045 (zie ook pag. 16) is er niet op gericht een positieve of negatieve toekomst te schetsen, maar om discussie los te maken over welke relaties wel en niet door technologie overgenomen kunnen worden en wie de technologie beheert en aanstuurt. Het doel van de film is om debat en discussie aan te wakkeren.

De film 'Mens en Robot in 2045' is verschillende keren vertoond:

- Voorpremière tijdens NSvP OmkeerEvent *Skills Editie*, 29 mei, Openbare Bibliotheek Amsterdam. Lancering voor publiek.
- SCENECS International Debut Filmfestival, VUE Hilversum, 28 juni.
- Brave New World – Future Festival, 8 november, Stadsgehoorzaal Leiden.
- Als onderdeel van een openingscollege van de Master HRM & Career Management, Universiteit van Amsterdam.
- Tijdens een mastercourse HRM Work & Technology, Universiteit Tilburg.



5. Tot slot...

Dit jaar werden veel challenges op het gebied van leren en ontwikkelen afgerond met mooie eindresultaten en in interessante aanpakken die het delen waard zijn. Met verschillende conferenties hebben gewerkt aan kennisverspreiding. Zes nieuwe initiatieven zijn gestart die nieuwe mogelijkheden verkennen op het gebied van performance management met meer oog voor sterktes van mensen en op zoek naar werkcontexten waarin deze sterktes ook optimaal tot hun recht komen. Komend jaar daar meer over.

Inmiddels zijn we ook bezig met het verkennen van een nieuw thema: Algoritmes bij werving en selectie. Daarbij kijken we met gemengde gevoelens naar de manier waarop technologie het werving en selectieproces beïnvloedt en vragen ons af wat de kansen en bedreigingen van AI zijn voor een eerlijke en inclusieve arbeidsmarkt.