



nederlandse stichting
voor
Psychotechniek



2010

Midden in de actualiteit



Colofon**Auteur**

Sonia Sjollema, directeur NSvP

Met bijdrage van

Hieke de Zeeuw

Fotografie

Willem Jan Ritman

Peter Venema

Sander van de Geijn

Michiel Bunjes

Ontwerp en drukwerk

Coers & Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem

Inhoud

1. NSvP

2. Kennisverspreiding

- 2.1 Website
- 2.2 NSvP-Journaal
- 2.3 Boekenreeks
- 2.4 Conferenties en symposia

3. Kennisontwikkeling

- 3.1 Bijzondere Leerstoel
- 3.2 Projecten



Midden in de actualiteit

Ontwikkelingen op het gebied van arbeid zijn actueel, er lijken meer vragen te leven dan ooit. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ook oudere werknemers breed inzetbaar blijven en dat jongeren perspectief op werk houden? Het aantal Zzp'ers stijgt, maar zijn organisaties wel klaar voor het managen van meer hybride en flexibele werkrelaties? Lukt het in teams om verschillen tussen medewerkers te waarderen en te benutten ten behoeve van de organisatie, of loopt het streven naar meer diversiteit vast in een monocultuur die geen verschil toelaat? De crisis leidt tot vragen over employability: hoe is te voorkomen dat grote groepen werknemers bij periodes van economische tegenwind op straat komen te staan en niet meer aan de bak komen? Als baanzekerheid niet meer kan worden geboden, hoe zorgen we dan voor werkzekerheid? Op de langere termijn neemt het arbeidsaanbod af: hoe kunnen we bereiken dat meer mensen gaan werken en dat mensen langer actief en inzetbaar blijven voor werk? Is het fenomeen Nederland Deeltijdland, met een hoog percentage in deeltijd werkende vrouwen (en mannen) een lust of een last?

De NSvP is erop gericht in dialoog met andere relevante partijen, antwoorden op deze vragen te formuleren, nieuwe aanpakken te ontwikkelen en kennis te delen. Zo organiseerde de NSvP een expertmeeting met vakorganisaties en bedrijven over

Zzp'ers en toekomstige arbeidsrelaties, om beter zicht te krijgen op de vragen die er leven vanuit werkenden en organisaties rondom hybride arbeidsrelaties. De volgende stap is projecten te entameren die intrapreneurship en zzp'schap in organisaties ondersteunen. Een expertmeeting over deeltijdwerk en arbeidsparticipatie van vrouwen leidde tot een advies aan de Tweede Kamer. Het advies met de titel *De 80% oplossing* schetst maatregelen die leiden tot een '80% model', waarbij beide partners 4 dagen per week werken. Tijdens de conferentie Diversiteit: hoofd, hart en buik, werden aansprekende voorbeelden gegeven van nieuwe aanpakken die erop gericht zijn op teamniveau beter met verschillen in identiteit, cultuur of achtergrond om te gaan, monoculturen te doorbaken en verschil beter te benutten. Met de installatie van de leerstoel Employability en werkrelaties, sinds dit jaar bekleed door Aukje Nauta, geeft de NSvP een impuls aan praktijkonderzoek naar aanpakken die leiden tot duurzame inzetbaarheid en meer werkzekerheid van werknemers.

In dit jaarverslag leest u meer over de activiteiten die hebben plaatsgevonden en welke resultaten zijn behaald.

Sonia Sjollema
Directeur NSvP

1. NSvP

De doelstelling

De NSvP maakt zich sterk voor mens en werk door het ontwikkelen en verspreiden van kennis.

Kennisontwikkeling

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de werksituatie. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. De projecten hebben een gedragswetenschappelijke benadering en resulteren in concrete resultaten in de vorm van leereffecten, methodiek- of instrumentontwikkeling.

Hoofdthema's zijn:

- Sociale innovatie en Motivatie
- Loopbaanontwikkeling en Employability
- Diversiteit en Inclusie

Kennisverspreiding

Naast de toekenning van subsidies zet de stichting zich actief in om de uitwisseling van kennis te stimuleren. Zo organiseert de NSvP regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Met het kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl biedt de NSvP een platform voor kennisuitwisseling en meningsvorming op genoemde thema's.

Organisatie

Bureau organisatie

- Mw. Drs. S.C. Sjollema (directeur)
- Mw. P.C. Wijers (secretarieel medewerker)



Bestuur

In 2010 bestond het bestuur uit:

- Alex Bunjes (voorzitter)
- Ronald de Leij (penningmeester)
- Anneke van Doorne-Huiskes
- Ila Kasem
- Aukje Nauta
- Karen van Oudenhoven-van der Zee
- Jan Schaapsmeeders



Geschiedenis

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek is in 1928 door David van Lennep opgericht als een bureau voor beroepskeuze. Het groeide in korte tijd uit tot een toonaangevend psychologisch adviesbureau, waar de meeste grote bedrijven in Nederland hun personeel lieten testen. Eind jaren negentig is het adviesbureau onderdeel geworden van het internationaal testconcern SHL, dat vestigingen heeft in meer dan 40 landen. Het door de overname beschikbaar gekomen kapitaal wordt ingezet om met nieuw elan de oorspronkelijke doelstelling van de Stichting vorm te geven: het optimaal benutten van menselijk talent in de werksituatie.

Registratie als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI)

De NSvP is door de Belastingdienst erkend als een Algemeen Nut Beogende instelling (ANBI). Dit betekent dat schenkingen van de NSvP aan andere instellingen in het kader van haar doelstelling vrijgesteld zijn van schenking- en successierecht.

2. Kennisverspreiding

Kennisontwikkeling en –toepassing gaan niet altijd hand in hand. Veel ontwikkelde kennis wordt niet of nauwelijks toegepast. Professionals zoals P&O deskundigen, adviseurs en HR-managers spelen een belangrijke rol in het toepassen van kennis en inzichten op het gebied van mens en werk. Om de brug tussen kennis en praktijk te versterken investeert de NSvP in kennisuitwisseling en kennisverspreiding. De jaarlijkse uitreiking van de David van Lennep Scriptieprijs, maar ook de boekenreeks, het NSvP-Journaal en de website spelen hierin een belangrijke rol. De rol van de communicatiemiddelen en de in dit jaar georganiseerde conferenties staan hier beschreven.

2.1 Website www.nsvp.nl en www.innovatiefinwerk.nl

De NSvP richt een groeiend aandeel van haar activiteiten aan het delen en verspreiden van kennis. Een belangrijk medium is het Kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl. Het richt zich op vernieuwing op het gebied van mens en werk. Centraal staat de vraag: Hoe kunnen medewerkers worden uitgedaagd tot innovatie in hun werk? Er is ruimte voor artikelen, interviews, columns en andere bijdragen op de thema's: Loopbaanontwikkeling, Motivatie, Sociale Innovatie en Diversiteit. Doel van het kenniscentrum is:

- Een bijdrage leveren aan kennisontwikkeling en -verspreiding over vernieuwingen op het gebied van mens en werk.
- Een brug vormen tussen wetenschap en praktijk.
- P&O-ontwikkelingen in een maatschappelijke context plaatsen.
- Een platform bieden voor discussie en meningsvorming.

De redactie van het kenniscentrum bestaat uit: Aukje Nauta (Factor Vijf Advies), Rino Schreuder (EMD European Management Development Centre), Tamara Raaijmakers (Baart en Raaijmakers bv), Saniye Celik (Ministerie van Binnenlandse Zaken), Jan Schuitemaker (The Careercoach), Sonia Sjollema (NSvP) Mw. dr. Tinka van Vuuren (Loyalis Consult), Margreet Xavier (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie).

2.2 NSvP-Journaal

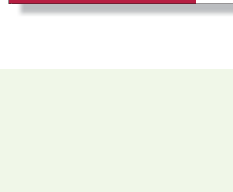
In 2010 verscheen de zesde jaargang van het NSvP-Journaal, een uitgave van de NSvP om projectresultaten en andere relevante informatie onder de aandacht te brengen van professionals werkzaam op het gebied van de Arbeids- en Organisationspsychologie. Het Journaal komt drie keer per jaar uit en belicht afwisselende thema's die samenhangen met

Loopbaanontwikkeling, Diversiteit Sociale Innovatie en Motivatie. Het blad verschijnt in een oplage van 1200 exemplaren en beoogt ondermeer op de genoemde thema's een brug te slaan tussen theorie en praktijk.

In maart 2010 verscheen het themanummer **Crisis en werk** met een interview met Tinka van Vuuren (consultant sociale zekerheid en personeelsbeleid, Loyalis) over de gevolgen van ontslagdreiging. Er was aandacht voor de rol van bestuurders voor goed personeelsbeleid in de zorg: gericht op duurzame inzetbaarheid, motivatie en kwaliteit.

Het themanummer **Langer werken** dat in juni 2010 verscheen, openden we met een interview met Margret Huisman, directeur P&O van de NS waarin staat hoe de NS haar medewerkers mobiel houdt. Er werd aandacht besteed aan het tweedeloopsbeleid bij de brandweer. Tenslotte werd er geschreven over het lopende project van Annemieke van Beek van VanDoorneHuiskes en partners over motivatie en jobcrafting in het onderwijs.

Het themanummer **Employability**, van oktober 2010 besteedde aandacht aan de wisseling van leerstoelhouder van de leerstoel die de NSvP instelde aan de Universiteit van Amsterdam. Vijf jaar was prof.dr. Annelies E.M. van Vianen, bijzonder hoogleraar Loopbaancompetenties in arbeids- en leerloopbanen en deed zij onderzoek hiernaar. Aukje Nauta startte vanaf oktober als leerstoelhouder van de nieuwe leerstoel Employability in werkrelaties. Er was een interview met Jeroen Elfers, HR Director Nederland van Campina met als vraagstelling *Hoe houd je zuivelnomaden employable?* Tenslotte een artikel van Paul Preenen over zijn proefschrift *Uitdaging en leren goed voor employability*.



2.3 Boekenreeks

De NSvP geeft een boekenreeks uit op de grens van wetenschap en praktijk. In 2010 kwamen er twee nieuwe publicaties in de reeks uit:

- **Vrouwelijk talent werkt...**,
van Anneke van Doorne-Huiskes
- **Diversiteit: hoofd, hart en buik**,
onder redactie van Sjiera de Vries

Er werden twee nieuwe boeken in gang gezet;

- **Tango op de werkvloer:**
een nieuwe kijk op arbeidsrelaties,
door Aukje Nauta
- **Loopbaanontwikkeling en adaptability:**
door Annelies van Vianen

In de boekenreeks zijn reeds verschenen:

- **Persoonlijkheid van top tot teen**
De menselijke persoonlijkheid wordt vaak opgevat als een product van opvoeding en milieu. Om na te gaan hoe genen en omgeving samenwerken bij de vorming van de persoonlijkheid wordt momenteel gewerkt met biosociale zogenaamde multilevel modellen, waarin de persoonlijkheid kan worden bestudeerd 'van top tot teen'. Dit boek laat zien dat veel tot dusver onbegrepen individuele verschillen kunnen worden verklaard vanuit een biosociaal model.

Persoonlijkheid van top tot teen

Prof. dr. J.P. Hetteema
ISBN: 9789023237921

- **Beter belonen in organisaties**
Volgens welke uitgangspunten en met behulp van welke systemen belonen ondernemingen en non-profit organisaties hun managers en personeelsleden? En wat voor resultaten zijn daarmee bereikt? Deze vragen staan centraal in dit boek, waarbij het accent telkens wordt gelegd op hoe de beloning beter zou kunnen worden vormgegeven. Beter zowel voor 'de' organisatie als voor 'de' medewerkers.

Beter belonen in organisaties

Prof. dr. Henk Thierry
ISBN: 9789023244745

- **Bang voor Conflict?**
Of het nu gaat om kleine irritaties of stevige meningsverschillen, conflicten in organisaties zijn aan de orde van de dag. En hoewel die conflicten vaak negatief doorwerken op de onderlinge verstandhouding en de werkprestaties, zijn er tal van functionele, positieve consequenties te onderkennen.

Dit boek biedt een gedegen overzicht van de psychologische grondslagen van conflicten in organisaties.

Bang voor conflict?

Prof. dr. Carsten K.W. de Dreu
ISBN: 9789023241096

- **Culturele diversiteit op het werk**

De werkvloer is in toenemende mate cultureel divers geworden. Globalisering, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en vragen van consumenten maken van diversiteit tevens een economische noodzaak. Hoe kunnen organisaties allochtone talent *kennen en herkennen* en profiteren van creativiteit en innovatie? Wat kunnen zij doen om de samenwerking te bevorderen?



Culturele diversiteit op het werk

Prof. dr. K.I. van der Zee en Prof.dr. J.P. van Oudenhoven
ISBN: 9789023242109

- **Diversiteit: hoofd, hart en buik**

Hoe stimuleer je op teamniveau het vermogen om met verschillen in identiteit, cultuur of achtergrond om te gaan? Hoe zorg je dat verschillen herkend, benut en gewaardeerd worden ten behoeve van leren, probleem oplossen, samenwerken en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening? Dit boek beschrijft vijf vernieuwende interventies gericht op de implementatie van diversiteitsbeleid en het creëren van een inclusieve cultuur.



Diversiteit: hoofd, hart en buik

Sjiera de Vries (Redactie)
ISBN: 9789023245988

- **Vrouwelijk talent werkt...**

Wordt in Nederland het talent van vrouwen voldoende benut? Waar doen zich nog obstakels voor, waar kan het beter? En hoe kunnen we, in een wereld van competitie en nadruk op individuele prestaties, het werk van mannen en vrouwen zo organiseren dat er tijd blijft voor ouderschap, zorg en een leven naast het werk? Dit boek wil zich niet tot analyses beperken, maar geeft aan het eind van ieder hoofdstuk praktische adviezen hoe het beter kan.



Vrouwelijk talent werkt...

Anneke van Doorne-Huiskes
ISBN: 9789023246398



2.4 Conferenties, symposia en congressen

2.4.1. Uitreiking David van Lennep Scriptieprijs

Op 19 februari werd aan drie studenten de David van Lennep Scriptieprijs uitgereikt. Deze prijs wordt jaarlijks toegekend aan uitzonderlijk goede Master Theses op het terrein van arbeid, beroep en organisatie.

Maatschappelijk relevant onderzoek

Studenten vragen met hun onderzoek aandacht voor maatschappelijk relevante thema's en tonen aan dat er vanuit hun vakgebied een belangrijke bijdrage te leveren is.

Centrale onderzoeksvragen van de winnende theses waren:

- Wat zijn de effecten van diversiteitsbeleid en welke benadering werkt het best?
- Welke eigenschappen bepalen integriteit en hoe zijn die bij personeelsselectie te meten? (Een vraag die sinds de kredietcrisis aan relevantie lijkt te winnen)
- Zijn mensen te trainen in het omgaan met zwaar emotioneel werk, zoals in de zorg?

Een onafhankelijke jury, bestaande uit prof.dr. Nol Groot, mw. prof.dr. Aukje Nauta en mw. dr. Ellen de Bruin, maakte op 19 februari 2010 de winnaars bekend:

- **De eerste prijs:** Esther van Opstal.
The relationship between the management of ethnic cultural diversity and organizational performance
Tilburg University, begeleider Dr. Marloes van Engen.
- **De tweede prijs:** Kitty van der Heijden-Lek.
Onderzoek naar een integriteitsinstrument voor de sollicitatieprocedure van de Koninklijke Marechaussee
Universiteit van Amsterdam, begeleider Jan te Nijenhuis.
- **De derde prijs:** Christine Schellekens.
Fighting the downsides of emotional labor
Universiteit Maastricht, begeleiders Ute Hülshager en Alicia Walkowiak.

De prijsuitreiking werd voorafgegaan door een geanimeerde paneldiscussie /zaaldebat met meer dan 110 geïnteresseerden over *Sociale Innovatie*. Verschillende experts gaven hun ervaringen weer met sociale innovatie: waarom is het nodig, hoe krijgt het vorm en wat zijn de valkuilen?

- **Ad van Beek**, P&O directeur van Movares, is verantwoordelijk voor de invoering van een tweejarige sociale innovatiecao. Volwassen arbeidsrelaties en 'massa maatwerk' zijn de twee pijlers waarop de cao is gebouwd.
- **Chris Sigaloff**, is vicevoorzitter van Kennisland en senior adviseur sociale innovatie. Zij is projectleider van een door de NSvP medegefinancierd project gericht op het vergroten van de innovatiekracht in het onderwijs (Onderwijspioniers).
- **Jan Hoetmer**, manager creatieve bedrijfsvoering bij NedTrain, gelooft in de kracht van ideeën van de "werkvloer". De ideeën leveren forse besparingen op en bieden oplossingen voor met name personele veiligheid en logistieke vragen. De resultaten leverden in 2009 de AWWN innovatieprijs op.

Gespreksleider was Sonia Sjollema, directeur van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.



2.4.2 Conferentie Diversiteit: Hoofd, hart en buik

Hoe stimuleer je op teamniveau het vermogen om met verschillen in identiteit, cultuur of achtergrond om te gaan? Hoe zorg je dat verschillen herkend, benut en gewaardeerd worden ten behoeve van leren, probleem oplossen en samenwerken? 'Diversiteit: hoofd, hart en buik', is de titel van een praktisch boek dat dit jaar verscheen. Tijdens een druk bezocht symposium op donderdagmiddag 20 mei in Amsterdam werd het gepresenteerd en konden deelnemers kennismaken met vijf vernieuwende methodes om te komen tot een inclusieve cultuur.

Vijf methoden om diversiteitsbeleid te laten slagen

Veel organisaties worstelen met de dagelijkse praktijk van multiculturele teams. De positieve aspecten van diversiteit zijn onomstreden: meer creativiteit, flexibiliteit, bredere visie, beter aansluiten op wensen van klanten, leerzaam en inspirerend. Maar helaas komt die meerwaarde niet vanzelf. Mensen hebben nu eenmaal de voorkeur voor dat wat zij kennen, voor wie op hen lijkt, ze hebben last van cultuur- en taalverschillen en zijn vaak verblind door stereotype beelden en verwachtingen. 'Hoofd, hart en buik, dat zijn nu precies de dingen waar het om draait,' stelde een deelnemer. Diversiteit kun je vaak met je hoofd wel begrijpen, maar als je positieve of negatieve gevoelens en emoties niet benoemt en bespreekbaar maakt, blijft het bij goede bedoelingen en oppervlakkige maatregelen. Beleid blijft dan gaan over procedures, over gelijke behandeling of over groepen mensen. Het genereert geen ruimte om echt anders te zijn of te doen. Sjiera de Vries, eindredacteur van het gepresenteerde boek, zelfstandig HR adviseur en lector Multicultureel Vakmanschap en Diversiteit aan de Politieacademie: 'Het moet niet alleen gaan over 'hen' maar ook over 'mij'.

Ervaringen die werken

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek gaf vijf organisaties de gelegenheid een methode te ontwikkelen die de implementatie van diversiteitsbeleid vergemakkelijkt. Uitgangspunt bij de methodes is het inzetten van de dialoog om te komen tot een inclusieve cultuur. Tijdens het symposium gaf Sjiera de Vries een algemene inleiding. Daarna was er tijd om in workshops kennis te maken met de vijf methoden. De methoden zijn in het boek *Diversiteit: hoofd, hart en buik* uitvoerig beschreven.

- De methode *Diversiteitsconferentie* werkt bottom up. Teamleiders krijgen de vraag voorgelegd wat hen binnen de organisatie stimuleert en belemmert bij het leidinggeven aan diverse teams. De eigen rol van teamleiders wordt hierdoor duidelijker en ook de randvoorwaarden om op een goede manier leiding te geven komen aan bod. De methode is ontwikkeld door Francien Posthumus Meyjes en Allal Sallou, beide werkzaam bij de Bascule, een academisch centrum voor jeugdpsychiatrie. Een deelnemer: 'we werden gedwongen om dieper te reflecteren in plaats van te reageren vanuit de snelle realiteit van de dag.'
- Voor een goede samenwerking en professioneel optreden in een diverse of multiculturele omgeving is verbinding nodig. De verbinding kan ontstaan door aandacht te besteden aan goede gespreksvoering en het voeren van de echte dialoog. Ook de (allochtone) medewerker of cliënt is met een open houding beter geholpen. *Verschillen werken* is een training in dialoogvaardigheden, ontwikkeld door Katja van Elst en Mita Visser van het Nieuwe Trivium, een organisatie die is gespecialiseerd in het begeleiden van (socratische) dialogen.
- Om diversiteit te laten slagen is commitment aan de top van belang en dat ontstaat alleen als managementteams zelf ook een veranderingsproces doormaken. *Caleidoscoop* is een teamcoachingsprogramma gericht op het beter benutten van diversiteit bij creatieve processen. Deze methode werkt aan het verminderen van de angst en onzekerheid die gepaard gaan met het omgaan met verschil, en aan het ontwikkelen van een meer inclusieve identiteit. Het programma richt zich op de hogere echelons in de organisatie. De methode werd ontwikkeld door Karen van Oudenhoven-van der Zee, hoogleraar organisatiepsychologie en Hent Hamming, directeur van Adfo Movere.
- *Kleurrijk samenwerken* koppelt diversiteit aan het primaire proces. De aanpak gaat ervan uit dat werknemers verschil meer waarderen als de voordelen direct zichtbaar worden in het werk. Daarom wordt in deze methodiek het werken aan een inclusieve identiteit gekoppeld aan het oplossen van een concreet organisatievraagstuk. Zo ontstaat meer ruimte voor de individuele inbreng van de verschillende groepsleden. Deze methode werd ontwikkeld door Saniye Celik van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, in samenwerking met Kyra Luijters en Karen Van Oudenhoven-Van der Zee.



- *Collectief leren over etnische diversiteit* is een combinatie van participatief onderzoek en dialoog. De methode biedt teams handvatten om de organisatiecontext en de uitvoeringspraktijk waarbinnen zij werken te analyseren en geeft een diagnosemodel om de houding van het team tegenover diversiteit in kaart te brengen. Teamleden gaan vervolgens in gesprek over de vraag hoe en waar het team met etnische diversiteit te maken krijgt en hoe het team hierover leert. De methode werd ontwikkeld en getoetst door Jeanine Spierings en Martha Meerman van de Hogeschool van Amsterdam.

De uitwerking van de vijf pilotprojecten, onder redactie van Sjiera de Vries, is verschenen bij Van Gorcum BV Diversiteit: hoofd, hart en buik. ISBN: 978-90-232-4598-8.

2.4.3 Expertmeeting Zzp'ers en intrapreneurship

Naast de gestaag groeiende inzet van zelfstandigen zonder personeel hebben organisaties steeds meer oog voor zelfsturing, autonomie en regelmogelijkheden van medewerkers. Dat blijkt uit de expertmeeting Zzp'ers en toekomstige arbeidsrelaties, die medio februari plaatsvond in Amersfoort. Experts met verschillende achtergronden wisselden met elkaar van gedachte over dat wat je in organisaties kunt leren van zzp'ers voor het vernieuwen van arbeidsrelaties. Conclusie: Staar je niet blind op de vorm (het arbeidscontract) maar op het doel: meer werkplezier, betrokkenheid, productiviteit en vernieuwing van onderaf. De belangrijkste vraag daarbij is: hoe kan je mensen zo inspireren dat ze zich op een productieve manier verhouden tot hun werk?

Toename zzp'ers is teken aan de wand

De toename van het aantal zzp'ers voorziet in de behoefte van werknemers aan meer vrijheid de eigen werkinhoud en werktijden te kunnen bepalen, meer autonomie en zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk en sturing op het type opdrachten dat je uitvoert en met wie. Maar het sluit ook aan op de behoefte van organisaties aan meer flexibiliteit, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Het bereiken van de gewenste doelen kan op verschillende manieren: door met meer zzp'ers te werken én door te werken aan meer 'volwassen' arbeidsrelaties.



Zijn zzp'ers beter dan werknemers?

Zzp'ers brengen meer flexibiliteit in de organisatie, een frisse wind, soms meer motivatie en kwaliteit. Maar het werken met zzp'ers heeft ook nadelen. Voor de organisatie betekent het werken met veel zzp'ers een verlies aan continuïteit. Ook kennis en ervaring kunnen makkelijker weglekken: de organisatie kan kwetsbaar worden als sleutelposities door tijdelijke krachten worden ingevuld. Ook voor de werkenden zelf is het zzp'erschap niet zaligmakend. Loopbaanontwikkeling, pensioen en arbeidsongeschiktheid zijn zaken waarbij niet iedere zelfstandige goed voor zichzelf kan zorgen.

Wat vraagt het werken met meer zzp'ers van organisaties?

Organisaties van de toekomst moeten vooral zoeken naar een optimale mix tussen werknemers en zzp'ers. Dat vraagt om maatwerk in arbeidsrelaties. Organisaties gaan hier nog weinig bewust mee om. Er is meestal geen beleid voor het inhuren, motiveren, betrekken en binden van zzp'ers. Toch is het belangrijk om een aantrekkelijke opdrachtgever te zijn, zeker in een krappe arbeidsmarkt. In een tijd van schaarste worden zzp'ers als experts binnengehaald, ten tijde van een recessie zie je dat ze soms op een uiterst botte manier aan de kant worden gezet. Als organisaties met een grotere kring flexibel personeel gaan werken worden planning en contractering van zzp'ers belangrijker. Wil je daar professioneel mee omgaan dan kan je denken aan het opzetten van een kring van preferred suppliers, het organiseren van themabijeenkomsten voor preferred suppliers en vast personeel, het verbreden van sociaal beleid, en regelmatig feedback geven aan en vragen van zzp'ers. Ook de samenwerking tussen werknemers en zzp'ers kan de nodige aandacht vragen.

Aandacht voor volwassen arbeidsrelaties

Er is een beweging gaande op twee niveaus: Naast de toename van het aantal zzp'ers hebben veel organisaties ook steeds meer oog voor zelfsturing, autonomie en regelmogelijkheden van medewerkers. De klassieke arbeidsrelatie beschrijft de arbeidsovereenkomst als een overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten. Hierbij staat het dienstverband en de gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer centraal. Er worden meestal geen afspraken gemaakt over de resultaten van die arbeid. Je ziet dat in volwassen arbeidsrelaties deze gezagsrelatie



gelijkwaardiger wordt en juist de afspraken over de werkresultaten belangrijker worden. Organisaties moeten daarom leren meer te denken in netwerkstructuren en minder in hiërarchieën. Leidinggevendens spelen hierin een cruciale rol.

Prikkeling en zelfvertrouwen

Hoewel kenmerken van zzp'erschap over te nemen zijn in de klassieke arbeidsrelaties, moeten de positieve aspecten van de lange termijn (werknemer-werkgever) relatie niet vergeten worden. Het vertrouwen dat in een langere werkrelatie kan ontstaan, het sociale contact en het geven van betekenis vormen belangrijke elementen.

Er zijn twee dingen belangrijk: de noodzaak van prikkeling om te leren én het zoeken naar nieuwe zekerheden om te kunnen veranderen. De zzp'er is genooddaakt alert te blijven op kwaliteit, kennisontwikkeling en netwerkontwikkeling, anders voelt hij het meteen in het al dan niet behouden en binnenhalen van opdrachten. Deze prikkelpunten roepen creativiteit op die nodig is om zelfstandig problemen op te lossen en ervan te leren.

Wil je iets van de positieve aspecten van zzp'ers overnemen dan is het de kunst vormen van prikkeling ook in organisaties een plaats te geven. Door nieuwe werkervaring op te doen, in beweging te blijven, doen mensen ook vertrouwen op dat zij meer kunnen dan het werk dat ze al jaren doen. Dat zelfvertrouwen is erg belangrijk als het erom gaat stappen te zetten naar meer zelfsturing en verantwoordelijkheid.

Tijdens de discussie werden verschillende perspectieven met elkaar verbonden: wetenschap met praktijk, de praktische ervaring van organisaties met de ervaringsdeskundigheid van mensen die zelf zzp'er zijn, of zzp'ers vertegenwoordigen. De antwoorden zijn vastgelegd in een uitgebreid voorronde document en een verslag van de bijeenkomst die via de site www.innovatiefinwerk.nl is te downloaden.

2.4.4 Expertmeeting Deeltijdwerk: eindfase of tussenstation?

*Dit jaar verscheen het boek van Anneke van Doorne-Huiskes: **Vrouwelijke talent werkt...**, Hierin zet zij aan de hand van veel recent internationaal onderzoek uiteen hoe in Nederland de deelname van vrouwen aan het arbeidsproces nog kan worden verbeterd. Naar aanleiding van de publicatie van het boek organiseerde de NSvP een expertmeeting **Deeltijdwerk: eindfase of tussenstation?** Deze bijeenkomst vond plaats op 16 november 2010 in Amsterdam. Tijdens de bijeenkomst gingen deelnemers op zoek naar nieuwe oplossingen om het patroon van deeltijdwerk te doorbreken. Op grond van de expertmeeting werd een advies opgesteld voor de Tweede Kamer, met de titel: **De 80% oplossing**. Het advies is via de website te downloaden.*

Volop kansen

Er zijn op dit moment, ondanks de economische crisis, volop kansen om de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland te vergroten. Bijvoorbeeld door met passende maatregelen te streven naar een '80% model', waarbij beide partners 4 dagen per week werken. Dat stelden ruim vijftien deskundigen, afkomstig uit bedrijfsleven, wetenschap en vakbonden in een advies aan de Tweede Kamer. Het advies is samengevat in het document 'De 80% oplossing' en bevat tientallen adviezen, eenvoudige maar ook ingrijpende, aan politiek en werkgevers. Het advies kwam tot stand onder regie van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP).

Door het 80% model, in tegenstelling tot het nu gebruikelijke 1,5 verdiensmodel, worden vrouwen economisch meer zelfstandig en het vergroot de kans dat zij doorstromen naar hogere functies. Bovendien helpt het de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt, als gevolg van de vergrijzing, op te vangen.

IJzer smeden als het heet is

De zorg voor kinderen of gezin is voor vrouwen steeds minder een reden om niet te willen werken. Vele onderzoeken door bijvoorbeeld het SCP geven aan dat een (grote) meerderheid van de bevolking voorstander is van een gelijke verdeling van huishoudelijk en betaald werk tussen vrouwen en mannen. Driekwart van de vrouwen wil weer gaan werken of meer uren werken en meer dan 90% van de voltijds werkende mannen zegt minder uren te willen werken. De 80% oplossing, waarbij zowel mannen als vrouwen vier dagen in de week werken, kan deze wens verwezenlijken.



De krappere wordende arbeidsmarkt maakt bovendien de verhoging van de arbeidsparticipatie van vrouwen een economische noodzaak. Er doen zich juist nu volop kansen voor op dit vlak een grote stap te maken. Zo signaleert de Emancipatiemonitor 2010 dat de deelname van meisjes aan havo/vwo en hogere niveaus in het mbo groter is dan die van jongens. Ook aan het hoger onderwijs nemen meer vrouwen dan mannen deel. De gemiddelde arbeidsduur van werkende vrouwen is stijgende en bedroeg in 2009 25,3 uur per week. Je moet het ijzer smeden als het heet is, zo stellen de deskundigen in het advies aan de Tweede Kamer.

De 80% oplossing

In 'De 80% oplossing' adviseren deskundigen de Tweede Kamer om middels passende maatregelen te komen tot een '80% model' waarbij beide partners 4 dagen per week werken.

Voorbeelden zijn:

- Zorg voor volwaardige banen voor vrouwen, in termen van kwaliteit en omvang. Kleinere banen kunnen gecombineerd worden met banen in vergelijkbare sectoren (bijvoorbeeld in combinaties tussen kinderopvang en thuiszorg). Zoek daarbij naar onorthodoxe oplossingen zoals functieherontwerp en jobcrafting;
- Blijf investeren in onderwijs. Goede opleiding blijft de belangrijkste motor achter volwaardige arbeidsparticipatie. Faciliteer daarbij ook opleiding op latere leeftijd;
- Dring leeftijdsdiscriminatie terug. Onderschrijf dat het krijgen en opvoeden van kinderen een maatschappelijk belang dient. Accepteer dat vrouwen minder werken als er kinderen zijn, maar faciliteer loopbaanmogelijkheden en mobiliteit in de tweede levensfase. Een vrouw die op 45 jarige leeftijd fulltime terugkeert op de arbeidsmarkt 'levert' al gauw 17 werkzame jaren op.

- Ondersteun en stimuleer de dialoog tussen werkgevers en werknemers, laat kleine deeltijdbanen geen blijvende vanzelfsprekendheid zijn als de kinderen groter worden;
- Wees een betrouwbare partner als het gaat om kinderopvang. Wees hierin eenduidig en normstellend, doorbreek de vicieuze cirkel: omdat weinig vrouwen in grote deeltijdbanen werken maken ze weinig gebruik van de faciliteiten en zijn er dus weinig faciliteiten. En omdat er weinig faciliteiten zijn willen mensen niet in grotere deeltijdbanen werken;
- Verander schooltijden (investeer in brede scholen, vensterscholen en maak opvang tussen de middag op school standaard);
- Verkort zomervakantie, of biedt op scholen activiteiten gedurende vakantie aan;
- Ontwikkel een visie op opvang/opvoeding van pubers/middelbare schoolieren;
- Zorg voor dagarrangementen voor (oudere) kinderen, hulpbehoevende ouderen en gehandicapten;
- Benut daarbij ook mogelijkheden van vergrijzing. Zet vitale ouderen in voor maatschappelijke activiteiten die nu ook/vooral door vrouwen worden gedaan (bijvoorbeeld voor de ondersteunende taken op school/sport- en buurtverenigingen/mantelzorg, sociale activiteiten gericht op cohesie in de buurt enz.);
- Zorg voor een eenduidig prikkelsysteem. Daarbij past ook een heroverweging van inkomensvoetnoten en huursubsidie die uitbreiding van het aantal gewerkte uren financieel niet aantrekkelijk maken.



3. Kennisontwikkeling

3.1 Bijzondere Leerstoel

De NSvP draagt bij aan kennisontwikkeling door het ondersteunen van projecten en door financiering van een bijzondere leerstoel op het gebied van loopbaanontwikkeling en employability aan de Universiteit van Amsterdam. Dit jaar stond in het teken van een wisseling van leerstoelhouder, met aandacht voor het afscheid van Annelies van Vianen en het aantreden van Aukje Nauta.

3.1.1 Afscheid Annelies van Vianen

“Onderzoek naar loopbaanontwikkeling kreeg flinke impuls”

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 droeg zij het stokje over aan Aukje Nauta.

‘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 Sjollemma, 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 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 Organisatie-psychologie 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.’



3.1.2 Nieuwe NSvP hoogleraar Employability in werkrelaties

Werknemers zijn altijd ondergeschikt geweest aan de werkgever. Maar in de moderne, snelle kenniseconomie blijkt het opeens heel handig als die ondergeschikte van weleer, meedenkt en initiatief neemt. Dat vraagt een culturomslag in leiderschap, maar ook in de houding van veel medewerkers zelf. Hoe breng je de noodzakelijke verandering tot stand? Prof. dr. Aukje Nauta volgde op 15 oktober 2010 Annelies van Vianen op als bijzonder hoogleraar voor de leerstoel van de NSvP aan de Universiteit van Amsterdam. Haar leeropdracht heet *employability in werkrelaties*. De komende vijf jaar gaat ze op zoek naar nieuwe methoden om de traditionele relatie tussen baas en medewerker te vernieuwen.

Inzetbaarheid

‘Theorie en praktijk zijn de rode draad in mijn eigen loopbaan.’ vertelt ze. ‘Ik besteed nu één dag per week aan de wetenschap. Vier dagen zijn er beschikbaar voor de praktijk. Ik wil graag verbinden, door op een toegankelijke manier te schrijven en te vertellen over resultaten van onderzoek. En daarnaast in bedrijven te onderzoeken wat wérkt in de praktijk. Inzetbaarheid van medewerkers is daarbij voor mij een belangrijk thema.’ Door haar bijzondere sleutelpositie ondervindt Nauta vaak de enorme kloof die er bestaat; aan de ene kant de organisatiepsychologische wetenschap en aan de andere kant de dagelijkse praktijk van HR in bedrijven en organisaties. ‘Als wetenschapper moet je publiceren en daarbij voldoen aan hoge eisen. Voor praktijkgericht onderzoek is vanuit de wetenschap zelden geld beschikbaar, juist omdat de uitkomsten minder geschikt zijn voor een publicatie in een wetenschappelijk tijdschrift. Meer praktijkgericht onderzoek wordt bijna altijd gefinancierd door bedrijven of andere fondsen. Ik ben er een groot voorstander van actieonderzoek nieuw leven in te blazen. Met deze vorm van onderzoek stel je je als onderzoeker minder terughoudend op. Je erkent dat onderzoek ook meteen een interventie is en je zoekt direct naar oplossingen.’

Voor de troepen uit

Nauta deed de afgelopen jaren veel onderzoek in bedrijven. Eén in het oog springend project vindt plaats bij de *Universitair Medische Centra in Nederland* en heet *Idealoo*. De naam is een samentrekking van de woorden I-deal en dialoog. Uitgangspunt was de wens de bestaande CAO om te vormen tot een sociaal contract, met ruimte voor maatwerkafspraken met medewerkers. Er zijn binnen de UMC's tientallen projecten gestart om te werken aan meer gelijkwaardige arbeidsrelaties. Nauta: ‘Traditiegetrouw lopen managers voor de troepen uit. Zij geven de richting aan, ze beslissen. Medewerkers mogen slechts beperkt meepraten. In de toekomst moeten managers de vraag aan medewerkers willen en durven stellen: wat wil jij doen?’ Alle projecten binnen de UMC's zijn er op gericht dit te bereiken. In een door Nauta begeleid promotieonderzoek wordt in een periode van twee jaar 3x gemeten hoe het ervoor staat met de arbeidsrelaties in de UMC's. Worden die gelijkwaardiger, en zo ja, heeft dat positieve gevolgen voor inzetbaarheid van medewerkers?

Goed gedrag en nieuwe baan

Een moderne werkgever biedt ruimte voor maatwerk. In ruil daarvoor verwacht hij meer van de medewerker dan strikt in de functieomschrijving staat; spontaan hulpgedrag dat mensen geven aan hun collega's en de organisatie. Zulk gedrag heet ook wel extra-rol gedrag of *organizational citizenship behavior*. Maar organisaties van vandaag fuseren, nemen elkaar over, of zijn zelf een open netwerkorganisatie. De grenzen vervagen. Hoe zorg je dat in zulke losse verbanden mensen tóch iets voor elkaar en de organisatie over hebben? Dit grensoverstijgend hulpgedrag noemt Nauta *network citizenship behavior*. Ze ontwikkelde een meetinstrument en toetst nu hoe belangrijk zulk gedrag is om bijvoorbeeld een goed sociaal netwerk op te bouwen en nieuwe opdrachten of banen te krijgen.

Vakbonden en ondernemingsraden

In toekomstig onderzoek wil Nauta ook werkgevers en vakbonden betrekken in onderzoek naar de relatie tussen collectieve arbeidsverhoudingen en individuele werkrelaties. Ze stelt: ‘Arbeidsverhoudingen worden in Nederland in hoge mate bepaald door hoe werkgevers, vakbonden en ondernemingsraden met elkaar omgaan. De afspraken in CAO's en HR-beleid bepalen de ruimte op de werkvloer om individuele afspraken te maken. Uit eerder onderzoek dat ik deed bleek dat als de OR een goede relatie heeft met het management, er meer ruimte is voor maatwerkafspraken. Maar hoe gaat dat precies in zijn werk? Is het wel zo dat een dunne CAO leidt tot meer volwaardige arbeidsrelaties, of maakt het mensen juist onzeker? Ik wil veel meer te weten komen over hoe arbeidsverhoudingen op collectief niveau – en dan zowel de inhoud van de afspraken als het proces waarlangs ze tot stand komen – doorwerken in arbeidsrelaties op de werkvloer.’

Aukje Nauta (1967) is naast hoogleraar ook adviseur en eigenaar van het bedrijf Factor Vijf. Ze adviseert bedrijven op het gebied van loopbaanbeleid, arbeidsrelaties en employability. Nauta promoveerde in 1996 aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) op een onderzoek naar conflicthantering in organisaties. Ze werkte daarna als postdoc en universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde van de RUG. Vanaf 2000 combineerde zij haar wetenschappelijke werk met de functie van praktijkgericht onderzoeker en adviseur bij TNO Arbeid en later als senior HR Consultant bij Randstad HR Solutions. Zij was tot voor kort bijzonder hoogleraar sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van pro sociaal gedrag op de Van der Gaag Leerstoel.



3.2 Projecten

De NSvP kent subsidies toe aan innovatieve projecten op het gebied van mens en werk. De projecten moeten aansluiten bij de doelstelling en het meerjarenprogramma van de NSvP. Er is sprake van een problematiek die te maken heeft met arbeid, beroep en organisatie. De benadering is van gedragswetenschappelijke aard en de projecten leiden tot concrete resultaten in de vorm van leereffecten, methodiek- of instrumentontwikkeling.

In 2010 werd gewerkt aan de volgende projecten, gerubriceerd naar thema:

1. Sociale innovatie

- Sociale innovatie in het onderwijs
- Kwaliteit van Arbeid/Sociale Innovatie
- Nieuw organiseren, nieuw leiderschap

2. Loopbaanontwikkeling/employability

- Succesfactoren in studieloopbaanbegeleiding in het HBO
- Praktijkdag EAWOP-conferentie
- Small Group Meeting I-deals and Employability

3. Motivatie

- Motivatie door zelfsturing op het werk
- Het bevorderen van arbeidsmotivatie met een e-trainingsprogramma
- Arbeidsmotivatie in de verpleeghuiszorg: de specifieke rol van werkkenmerken, persoonskenmerken en herstel
- Motivatie in Arbeidsorganisaties: een voorstel voor een pilotproject
- Succesvol Job Crafting
- Besturen van geluk
- Langer gemotiveerd aan het werk

4. Diversiteit

- Pilotproject interculturele dialoog
- Multiculturele teams en Communities of Practice in het MBO
- Een whitebox onderzoek voor talent naar de top
- Verkenning ontwikkeling diversiteitslabel voor onderwijs
- Diversiteit en kwaliteit

5. Overige projecten

- Wereldwerk aan de Zaan
- Be-It
- Informeel gewaardeerd
- Training Sociale Vaardigheden voor vmbo leerlingen
- Dutch Flemish Network Meeting for Recruitment and Selection
- Dday Diversion Day
- Bedrijf in Beweging

Voor meer informatie over deze projecten zie

<http://www.nsvp.nl/lopende-projecten>

Meer informatie over de projectresultaten is te vinden op

<http://www.nsvp.nl/projectresultaten>

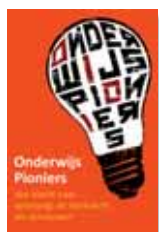


3.2.1 Sociale Innovatie

Sociale innovatie in het onderwijs

Aanvrager: Stichting Nederland Kennisland

Doelstelling:



- 1) Door middel van het doen van onderzoek de effectiviteit van de pilot *Onderwijs Pioniers* versterken.
- 2) Het tweede doel is om een overdraagbare methode te ontwikkelen die ook door anderen kan worden gebruikt om innovatie van binnen uit te stimuleren.
- 3) Tenslotte is het doel om een bijdrage te leveren aan de aanwezige kennis over sociale innovatie. Welke kennis is er nodig om het te realiseren? Wat zijn de werkbare bestanddelen en welke factoren zijn essentieel?

Kwaliteit van Arbeid

Aanvrager: MBO-Raad

Doelstelling: De resultaten van de eerste pilots worden omgezet in een driejarig programma Kwaliteit van Arbeid/Sociale Innovatie in het beroepsonderwijs (2007-2010). Het Programma betreft het verspreiden, verbreden en verdiepen van de resultaten van pilots kwaliteit van arbeid. In de vorm van het uitbreiden en intensiveren van pilots op dit thema, het uitwisselen en verspreiden van opgedane kennis via een leernetwerk.



Nieuw organiseren, nieuw leiderschap

Aanvrager: European Management Development Centre (EMD).

Ontwikkeling van een leerprogramma Nieuw leren, nieuw organiseren in Zorg en Welzijn, gericht op principers van Sociale Innovatie en Rijnlands organiseren.

Doelstelling:

- Deelnemers maken in hun team een fundamentele en zichtbare ontwikkelingsstap in de richting van 'Nieuw Organiseren'.
- Deelnemers maken een ontwikkeling door naar 'Nieuw Leiderschap', uitgaande van de eigen verantwoordelijkheid medewerkers, verbinding en vertrouwen.
- Organisaties, medewerkers en leiders veranderen van gerichtheid op de eigen taak naar de betekenis van de prestatie voor de klant, van interne naar externe oriëntatie.
- Organisaties ontwikkelen zich van bureaucratisch naar professioneel en klantgericht waarin vraaggericht en resultaatgericht wordt gewerkt.

3.2.2 Loopbaanontwikkeling/ Employability

Succesfactoren in studieloopbaanbegeleiding in het HBO

Aanvrager: Frans Meijers, lector pedagogiek van de beroepsvorming, Haagse Hogeschool.

Doelstelling: Achterhalen welke de kritische succesfactoren bij loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) in het HBO zijn en te ontdekken of en zo ja: welke good practices er op het gebied van LOB in het HBO bestaan.



Praktijkdag EAWOP-conferentie

Aanvrager: NIP

Doelstelling: Organiseren van een praktijkdag voor professionals op het gebied van Arbeids- en Organisationspsychologie tijdens het in Nederland te houden EAWOP Congres (European Association of Work and Organizational Psychology). Centraal staan wetenschappelijke onderzoek en good practices op het terrein van duurzame inzetbaarheid en employability.

Small Group Meeting I-deals and Employability

Aanvrager: Aukje Nauta van de Universiteit van Amsterdam

Doelstelling: Organiseren van een Small Group Meeting in juli 2011 m.b.t. I-deals en Employability.

3.2.3 Motivatie

Motivatie in Arbeidsorganisaties

Aanvrager: Bureau VanDoorneHuiskes

Doelstelling van het project:

- Met betrekking tot medewerkers: identificatie, het ontdekken van de eigen motivatie, het analyseren van wat de eigen inspiratie en energie aanspreekt;
- Een analyse van de eigen taakelementen en van de vraag in hoeverre er sprake is van een *fit* tussen taakelementen en dat wat medewerkers inspireert in hun werk, dat wat hen drijft;
- Een dialoog op gang brengen tussen management en medewerkers met betrekking tot de vraag in hoeverre er overeenstemming bestaat tussen organisatiedoelstellingen, de eigen taakelementen en de motivatie en inzetbaarheid van medewerkers.

Motivatie door zelfsturing op het werk

Aanvrager: Erasmus Universiteit

Doelstelling van het project:

Op basis van het Job Demands-Resources (JD-R) model, een nieuw meetinstrument van zelfsturing te lanceren dat generiek is en handvatten biedt om zelfsturing door werknemers te stimuleren. Het belang van zelfsturing is dat het een goede manier voor werknemers is om hun werk in bepaalde opzichten te verbeteren en te optimaliseren. Door werknemers de ruimte te geven om (binnen bepaalde grenzen) zelf in hun baan te sturen, zal er een betere *person-job fit* zijn.

Succesvol Job Crafting

Aanvrager: Universiteit Utrecht

Doelstelling van het project:

Het doel van het project is het ontwikkelen, implementeren en evalueren van een kortdurende interventie, genaamd "succesvol job crafting". Deze interventie beoogt het craftingsgedrag van mensen te stimuleren, zodanig dat zij uiteindelijk gemotiveerder aan het werk zijn.

Het bevorderen van arbeidsmotivatie

Aanvrager: Schouten & Nelissen

Doelstelling van het project:

Het project beoogt een *e-trainingsprogramma* te ontwikkelen voor werknemers met als doel om hun intrinsieke arbeidsmotivatie te verhogen.



Arbeidsmotivatie in de verpleeghuiszorg

Aanvrager: Technische Universiteit Eindhoven

Doelstelling van het project:

Meer inzicht te verkrijgen in de specifieke rol van werkkenmerken, persoonskenmerken (i.c. doeloriëntaties) en herstel tijdens/na het werk om de arbeidsmotivatie van medewerkers in de verpleeghuiszorg te vergroten.

Langer gemotiveerd aan het werk

Aanvrager: Radboud Universiteit Nijmegen

Doelstelling van het project:

Jongeren hebben een open tijdsperspectief (tijd vanaf geboorte), terwijl met het toenemen van de leeftijd geleidelijk een gesloten tijdsperspectief ontstaat (tijd tot pensionering/overlijden). Beïnvloeding van het tijdsperspectief kan ervoor zorgen dat ouderen ook lange termijn ontwikkeldoelen blijven ontwikkelen. Het onderzoek toetst verschillende hiermee samenhangende theorieën en interventies gericht op het verhogen van de werkmotivatie van oudere werknemers. Zodat bedrijven deze informatie kunnen gebruiken bij het opstellen en uitvoeren van leeftijdsbewust personeelsbeleid.



3.2.4 Diversiteit

Verkenning ontwikkeling diversiteitlabel voor onderwijs

Aanvrager: VBS

Vorstudie/inventarisatie van bestaande aanpakken en praktijken in het onderwijs die gerelateerd zijn aan diversiteit.

Doelstelling: onderzoeken van de mogelijkheid een diversiteitlabel te ontwikkelen voor het onderwijs waarmee onderwijsorganisaties zich kunnen onderscheiden.

Diversiteit en kwaliteit

Aanvrager: VanDoorneHuisken en Partners

Doelstelling van het project:

Verkennd onderzoek (literatuurstudie en case studies) naar de relatie tussen diversiteit en kwaliteit. Is het zo dat diversiteit tot meer kwaliteit en innovatie van organisaties kan leiden? Hoe ziet de relatie tussen diversiteit en kwaliteit eruit? Is deze relatie wetenschappelijk onderzocht en wat zijn de bevindingen?

Pilotproject interculturele dialoog

Aanvrager: De Bascule

Doelstelling van het project:

De Bascule gaat een (pilot) project starten met 8 teamleiders en hun teams met als doel zicht te krijgen op belemmerende en stimulerende factoren bij het leidinggeven aan cultureel divers samengestelde teams. Doel is het verloop van medewerkers in divers samengestelde teams te verkleinen, hen beter aan de organisatie te binden en hun tevredenheid met het werk en de samenwerking te verhogen.



Multiculturele teams en Communities of Practice in het MBO

Aanvrager: Hogeschool van Amsterdam

Doelstelling van het project:

Samen met docenten inzicht krijgen in welke sociale en interculturele competenties nodig zijn voor lesgeven aan een (cultureel) diverse leerling-populatie. Uitgangspunt is de eigen onderwijs ervaring: welke situaties komen zij tegen en hoe hanteren zij die? En wat is ervoor nodig om van elkaar te leren en de eigen professionaliteit te verhogen?



Een whitebox onderzoek voor talent naar de top

Aanvrager: IWS

Doelstelling van het project:

Dit onderzoeksprogramma richt zich op de vraag: Dragen genderawarenessprogramma's (GAP's) bij aan het percentage vrouwen aan de top en aan het succes van de organisatie? Doelstelling is Genderawareness programma's van een businesscase te voorzien waardoor het topmanagement van bedrijven met een grotere mate van te verwachten effect investeringen kan doen om meer vrouwen in topposities te krijgen.

3.2.5 Overige projecten

Wereldwerk aan de Zaan

Aanvrager: Stichting Vluchtelingenwerk

Doelstelling van het project:

een methode ontwikkelen om vluchtelingen deel te laten nemen en te begeleiden in Wereldwerk (met onder andere de mogelijkheid verschillende soorten werkervaring op te doen) en daarmee de economische en maatschappelijke participatie van deze vluchtelingen vergroten.

Be-It

Aanvrager: Bureau Discriminatiezaken

Doelstelling van het project:

Be-It is voor jongeren in het vmbo en mbo onderwijs die door gebrek aan vertrouwen in hun eigen kansen op de arbeidsmarkt en door een combinatie van ervaren en feitelijke vooroordelen in hun omgeving en van werkgevers de aansluiting dreigen te verliezen (potentiële drop-outs).

Be-It is een innovatieve manier om jongeren die zichzelf bij voorbaat als kansloos zien een nieuw perspectief te bieden en daarmee schooluitval, sociale uitsluiting en discriminatie tegen te gaan.



Training Sociale Vaardigheden voor VMBO leerlingen

Aanvrager: JINC

Doelstelling van het project:

Het duurzaam overdragen en verankeren van de Training Sociale Vaardigheden op vmbo-scholen in Amsterdam.



Dutch Flemish Network Meeting for Recruitment and Selection

Aanvrager: Erasmus Universiteit

Doelstelling van het project:

In Amerika floreert onderzoek Assessment en Selectie. Maar in Nederland is dit onderzoeksterrein in de psychologie juist aan het verdwijnen. Marise Born, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit nam, samen met haar collega Rob Meijer, hoogleraar aan de Universiteit Groningen, het initiatief voor het opzetten van een netwerk van onderzoekers: Dutch Flemish Network for Recruitment and Selection Research. Jaarlijks organiseren zij een conferentie. Dit jaar is hiervan voor het eerst een toegankelijk praktijkverslag gemaakt. Doel is de afstand tussen onderzoek en praktijk te verkleinen.

Dday Diversion Day

Aanvrager: Price Spangerberg bv

Doelstelling van het project:

Organisatie van een expertmeeting gericht op uitwisseling tussen onderwijsinstellingen en bedrijven op het gebied van jongeren en diversiteit. Tijdens de expertmeeting worden de betrokken partijen bij elkaar gebracht met de bedoeling een brug te slaan tussen onderwijs en bedrijfsleven door kennis en leerervaringen uit te wisselen en meer samen te werken.

Bedrijf in Beweging

Aanvrager: Baart en Raaijmakers

Thema: Het vierde themacongres gezondheidsmanagement Bedrijf in Beweging stond in het teken van 'Het nieuwe werken, slimmer werken' en de relatie tussen gezond management en de economische situatie op dit moment.





**NSvP**

Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

Telefoon

026 4457800

Fax

026 4439222

Website

www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl

E-mail

info@nsvp.nl

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.

Hoofdthema's

- arbeidstoeleiding van specifieke doelgroepen
- blijvende geschiktheid in het werk
- voorkomen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

De NSvP maakt zich sterk
voor mens en werk