

# NSvP Journaal

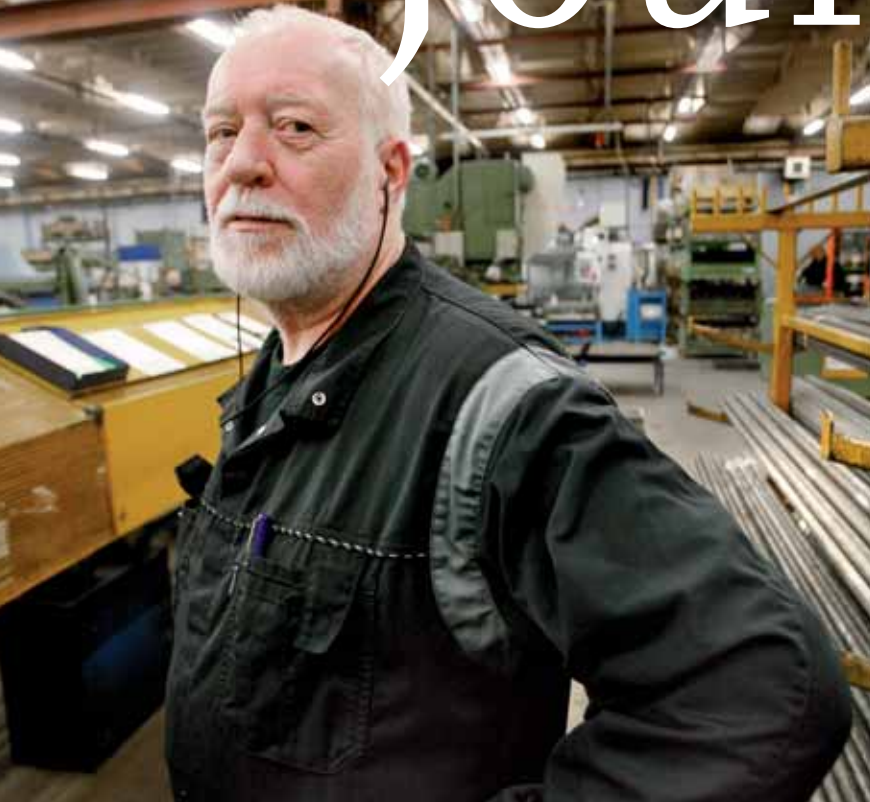


Foto: Peter Boer (Hollandse Hoogte)

## Thema Langer werken

**2 NS houdt ook medewerker mobiel**

**4 Motiveren oudere werknemers**

**6 Mensen gaan sneller weg, dat is de keerzijde**

**7 Dialoog tussen medewerker en leidinggevende  
over inzet en motivatie**

**8 Column**



### Langer werken, eerder veranderen

Langer werken roept discussie op. Maatschappelijke, individuele en organisatorische belangen en belevingen lopen door elkaar heen. Wil deze discussie tot een effectief beleid leiden, dan zal er vroegtijdig moeten worden ingespeeld op verhoging van flexibiliteit en inzetbaarheid en op verandering van werkrelaties.

Demografische ontwikkelingen geven aan dat mensen langer gezond en vitaal blijven dan in het verleden. Als we dit koppelen aan de vergrijzing in de samenleving en de noodzaak om de economie draaiende te houden, lijkt langer werken voor de hand te liggen. Langer doorwerken is dan ook een maatschappelijk en politiek item dat tot nog toe is 'opgelost' door de pensioenleeftijd tot 67 jaar te verhogen. De oplossing is echter minder simpel dan het lijkt.

Naast de maatschappelijke context zien we sterke veranderingen op individueel vlak. Dat mensen langer gezond en vitaal blijven, heeft ook te maken met veranderingen in de aard van de werkzaamheden die ze uitvoeren; het aantal beroepen met fysiek slopend werk is sterk afgenomen. Daarbij blijken veel ouderen nog vol ideeën en ambitie om een eigen bijdrage te leveren, hoewel soms op een andere manier dan hun werkgever voor ogen heeft.

Bedrijven en instellingen hebben andere belangen. Niet alleen zijn ouderen relatief duur in de loonkosten en secundaire voorzieningen, maar ook speelt de perceptie dat ouderen minder flexibel zijn en minder geneigd zijn om in te spelen op veranderende situaties. Toch is het management zich terdege bewust van de structurele problemen op de arbeidsmarkt en neemt het steeds vaker initiatieven om medewerkers langer te laten doorwerken.

Er is visie en creativiteit nodig om nieuwe benaderingen te vinden waarin diverse belangen op elkaar worden afgestemd. Hierbij moet het langetermijnperspectief een essentiële rol spelen. Permanent veranderende werksituaties verbinden met vroegtijdige en continue aandacht voor training en ontwikkeling is een blijvende opgave. Pas als er een overkoepelende, integrale aanpak wordt gevonden, kan er een balans ontstaan tussen de maatschappelijke nood en individuele behoefte van ouderen om een nuttige bijdrage te blijven leveren aan de organisaties waarin ze werken.

Alex Bunjes, voorzitter NSvP



# NS houdt ook medewerker mobiel

Foto's: **Herman Wouters**

door:  
**Loes Meeuwissen**

Waarom werknemers zo lang bij NS blijven? 'Omdat wij een goeie werkgever zijn', zegt Huisman, 'een prettig en sociaal bedrijf met goede arbeidsvoorwaarden. Maar dat ons personeel zo trouw is, heeft voor een belangrijk deel ook te maken met het soort werk. Neem het vak van machinist: als je twintig jaar bij NS werkt en je besluit dat je wel eens wat anders wilt, dan zijn er niet zo veel bedrijven waar je terecht kunt. Daarom hebben wij een aantal jaren geleden al gezegd dat we daar iets aan moesten doen. We hebben dat toen in onze CAO vastgelegd onder de noemer sociale innovatie. Een nogal ruim begrip, dat langzamerhand is veranderd in duurzame inzetbaarheid.'

## Bijblijven

Een van de speerpunten in het inzetbaarheidbeleid is het stimuleren van vakmanschap. Huis-

man: 'Zorgen dat mensen bijblijven in hun vak doe je niet alleen door ze trainingen te bieden, maar ook door hun kennis en ervaring te gebruiken in wat in het Engels *communities of practice* heet: je zet medewerkers per functie bij elkaar, zodat er dingen uitkomen waar je breder in de organisatie iets mee doet. Een voorbeeld. Drie machinisten uit Utrecht hadden een aantal dingen op papier gezet die voor hun werk heel relevant zijn en kwamen daarmee bij ons. Eerst zijn ze gaan kijken of hun tips en ervaringen aansloten bij die van andere machinisten. Dat bleek zo te zijn. Daarop stelden wij voor om er een mooi zakboekje van te maken. Dat boekje is nu ontzettend populair. Zo hebben we ook een groep die bezig is met het conducteursvak, de werkgroep Trots. Mooie voorbeelden van hoe je vakmanschap kunt honoreren en gebruiken voor de hele organisatie.' Dat vakmanschap is volgens Huisman voor machinis-

ten, conducteurs en servicemedewerkers extra belangrijk, omdat er in dat werk veel verandert en het relatief solistische functies zijn. 'Er zijn niet zoveel momenten waarop collega's over hun werk kunnen sparren. Verder verwachten we dat deze aanpak eraan bijdraagt dat mensen hun vak langer leuk blijven vinden. Dit soort initiatieven moet je trouwens niet te veel reguleren. Het moet van de mensen zelf komen. En als het gebeurt, moet je het stimuleren en faciliteren.'

### Fit-gesprekken

Het tweede speerpunt in het kader van duurzame inzetbaarheid is het project *Fit for the future*. 'Fit' staat voor vitaliteit in de zin van gezondheid en vitaliteit voor de functie. NS reizigers wil graag dat medewerkers daarover in gesprek gaan, met elkaar maar ook met leidinggevenden. Gesprekken die spontaan kunnen ontstaan bij de koffieautomaat, maar die ook structureel moeten plaatsvinden. Margret Huisman deed zelf een pilot met georganiseerde 'Fit-gesprekken' met een aantal eerstelijns leidinggevenden. Ze was verrast over de reacties. 'Toen ik zelf twee van mijn medewerkers uitnodigde voor zo'n gesprek vroegen ze meteen: "Waarom ik? Is er iets aan de hand? Sta ik op een lijstje?" Terwijl je gewoon vraagt om eens te komen praten over hoe ze de toekomst zien. Het belangrijke leerpunt was dus: hoe introduceer je het en in welke context plaats je het?' Uiteindelijk waren alle deelnemers aan de proef laaiend enthousiast, vertelt Huisman. 'Medewerkers vonden het prettig om eens zo'n gesprek te hebben. Het versterkte het besef dat ze hun baan leuk vinden en graag zo doorgaan tot hun pensioen, of soms zelfs dat ze misschien wel langer willen doorwerken. In een aantal gevallen zette het ze ook aan het denken: ik kan best eens om me heen gaan kijken. Zou ik een opleiding willen doen? Als ik over drie of vijf jaar een nieuwe stap wil zetten, wat moet ik daar dan de komende tijd voor doen? En wat heeft het bedrijf me te bieden en wat kan ik zelf doen?'

### Creativiteitsstages

NS biedt diverse mogelijkheden voor medewerkers die 'iets anders' willen. Bijvoorbeeld creativiteitsstages, voor mensen die hun conducteursbaan misschien willen verruilen voor een secretaressefunctie. Zij kunnen zes tot acht weken kijken of dat iets voor hen is. 'We zijn groot genoeg om zo'n vraag te kunnen invullen, met een leercontract voor die stage en al', zegt Huisman. 'Vervolgens hebben we niet meteen een bijpassende functie op de plank liggen, maar er komt wel regelmatig iets vrij. Het is maatwerk. En gelukkig wil een deel van de

mensen niet echt een andere functie, want dan zou het een wirwar van verplaatsingen worden. Geïnteresseerd en gemotiveerd blijven kan ook door extra taken op je te nemen, zoals die van leerwerkplekbegeleider of mentor. Ons loopbaancentrum biedt ook goede mogelijkheden die aansluiten op dit thema. Iedereen mag eens in de drie jaar een inzetbaarheidsdag doen. Je kunt dan een loopbaanonderzoek laten doen, een arbeidsscan maken, een persoonlijkheidstest. We bieden een cv-training, een sollicitatietraining. Dat was er allemaal al, maar we hebben het in dit kader weer eens flink afgestoft.'

### BMI-cijfer

De lichamelijke fitheid van het NS-personeel kwam uiteraard ook aan bod in de Fit for the Future-gesprekken. Margret Huisman: 'Het BMI-cijfer is bij ons hoger dan gemiddeld. Onze mensen werken veel in onregelmatige diensten, dat doet iets met je stofwisseling. Ook zijn stations verleidelijke plekken, en bij het ouder worden neemt het gewicht sowieso wat toe. Overgewicht is dus echt een punt. Maar daarmee kom je op de vraag: wat is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en wat mag de werkgever vragen? Wij kunnen hooguit stimuleren, met gezondheidsweken, posters, een verantwoord etensaanbod in onze personeelsverblijven, een speciale website. Het is zoeken naar een manier om mensen te verleiden tot gezond gedrag, we kunnen niets afdwingen. Maar enig recht van spreken hebben we wel: als mensen echt uitvallen vangen wij ze wel op.' •





Foto: Ineke Oostveen (Hollandse Hoogte)

**Werknemers zullen steeds langer moeten doorwerken om de economische gevolgen van de vergrijzing van de babyboomgeneratie en de ontgroening van de arbeidspopulatie op te kunnen vangen. Recente kabinetsvoorstellen hebben als doel de pensioensgerechtigde leeftijd te verhogen. Maar hoe motiveer je die ouderen?**

Motiveren van oudere werknemers

# Van 'Ik stop' naar 'Ik ga nog even door'

door:  
Annet de Lange

Eén manier om de werkmotivatie van oudere werknemers te verhogen, is door hen anders tegen de tijd te laten aankijken, zodat het idee 'ik stop bijna met werken' verandert in 'ik ga nog even door'. Onze werktijd zou door de nieuwe voorstellen twee jaar verruimd kunnen worden, maar welke rol tijd nu precies speelt in de motivatie van ouderen is voor veel HR-medewerkers onbekend terrein. Toch is er binnen de wetenschap over het tijdsperspectief wel iets bekend. Volgens de socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (1995) ondergaan mensen naarmate zij ouder worden een verandering in waargenomen tijdsperspectief en hangt deze verandering samen met andere werkdoelen. Naarmate

het ouder worden, krijgt het toekomstig tijdsperspectief een meer 'gesloten' karakter. Jongere werknemers hebben nog een open tijdsperspectief (tijd vanaf geboorte) en zij zullen gemotiveerd worden door doelen die te maken hebben met langetermijnkennis en -groei (zoals het aanleren van nieuwe vaardigheden). Oudere werknemers ervaren een meer gesloten tijdsperspectief (tijd tot de dood) en zullen meer gemotiveerd worden door doelen op de korte termijn en doelen die aan emotie gerelateerd zijn (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties).

De vraag is nu hoe een manager dit proces kan beïnvloeden. Volgens de persoon-omgeving-fit-

theorie, is het van belang dat het gedrag en de attitude van oudere werknemers overeenkomen met de vereiste doelen in de werkomgeving. Onze werkmotivatie zal hoger zijn als de taakdoelen overeenkomen met het eigen tijdsperspectief en gerelateerde werkdoelen. Een manager dient dus taken aan te bieden aan een oudere werknemer die passen bij het gesloten tijdsperspectief, zoals een mentor- of coachende functie voor jongere werknemers.

Als deze taken niet beschikbaar zijn, zal de manager moeten uitwijken naar alternatieve maatregelen om het tijdsperspectief van oudere werknemers te vergroten. Hierbij kan men denken aan maatregelen als: I) het afschaffen van een specifieke pensioengerechtigde leeftijd in een bedrijf (aangezien het getal '65' een tijdsbeperkende factor kan vormen), II) het promoten van gezonde oude rolmodellen, III) het implementeren van tijdsperspectief verruimende trainingen of workshops (welke rol kan de oudere werknemer op langere termijn spelen in een bedrijf?) en IV) het bewustmaken van langetermijndimensies in aangeboden taken (door bijvoorbeeld aan te geven dat een training volgend jaar gebruikt kan wor-

den in het werk). In experimenteel onderzoek is aangetoond dat het tijdsperspectief van mensen effectief gemanipuleerd kan worden met vergelijkbare tijdverruimende scenario's, maar het is wenselijk deze methodieken nader te onderzoeken binnen organisaties.

Om te onderzoeken of oudere medewerkers die na hun pensioen doorwerken ook andere type doelen na kunnen streven, hebben we onderzoek verricht naar de werkmotivatie van oudere doorwerknemers tussen de 62 en 81 jaar. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat ouderen met ontwikkelingsdoelen erg gemotiveerd waren om door te werken. Met andere woorden, deze ouderen waren succesvol gebleken in het verruimen van hun eigen tijdsperspectief en kunnen een belangrijk voorbeeld zijn voor andere ouderen.

*Vanaf september 2010 zal Annet de Lange nieuw onderzoek opzetten naar de effectiviteit van verschillende methodieken gericht op het verruimen van het tijdsperspectief van oudere werknemers. Indien uw bedrijf interesse heeft in dit onderzoek, kunt u contact met haar opnemen (a.h.de.lange@rug.nl).*

## Tweede loopbaanbeleid voor brandweer in repressieve dienst

# 'Mensen gaan sneller weg, dat is de keerzijde'

**Sinds 2006 mogen bij de brandweer medewerkers die na die datum in dienst zijn gekomen niet langer dan 20 jaar actief 'op de brandweervagen'. Voorheen kreeg iedereen met 55 jaar functioneel leeftijdsontslag, maar dat werd te duur.**

door:  
Hieke de Zeeuw

Medewerkers stromen nu na maximaal 20 jaar uit naar een andere functie, binnen of buiten de brandweer. De Brandweer Nijmegen loopt voorop bij het vormgeven van een tweede loopbaan voor de medewerkers.

Alle Nederlandse brandweerkorpsen werken afzonderlijk aan

de uitvoering van het tweede loopbaanbeleid. Het is voor de organisatie allereerst een forse investering in de organisatie van HRM. Steve Kuils, plaatsvervangend commandant in Nijmegen: 'Dat doe je er niet zo maar even bij. Als je een tweede loopbaanbeleid wilt laten slagen, mag het niet alleen een

speeltje van P&O worden. In ons geval was het van belang dat het gemeentebestuur een groot voorstander was. Dat helpt, want er zijn middelen en mensen extra nodig om het beleid te laten slagen. Daarnaast hebben we veel aan de P&O-organisatie van de grote gemeentelijke organisatie. Zo



Foto: Guido Benschop (Hollandse Hoogte)

vervolg van  
pagina 5

maken we gebruik van de loopbaancoaches en het eigen opleidingscentrum van de gemeente, de Nijmegen School. Vanaf het begin hebben we bovendien open en constructief samengewerkt met de personeelscommissie, ondanks alle emoties. Het is hier relatief overzichtelijk. Het gaat om 80 brandweerlieden. In vergelijking: in Amsterdam zijn dat er 600. Hier ken je de leiding, je directe leidinggevende. De situatie is laagdrempelig en dat maakt de communicatie gemakkelijker.'

### Grotere wereld

Het personeel van de brandweer in Nijmegen ging, sneller dan elders, positief mee in de nieuwe ontwikkelingen. Steve Kuils: 'De grootste uitdaging is de cultuurverandering. De brandweer was een gesloten organisatie waar de meeste mensen hun hele leven dezelfde functie uitoefenden. Nu moeten zij actief met zichzelf aan de gang. Dat vergroot de wereld, letterlijk en figuurlijk. Ik ervaar die ontwikkeling als heel positief. Het type medewerker dat in dienst komt verandert. Waar

ik dat aan merk? Steeds vaker gaan er collega's kijken bij andere korpsen en veel vaker dan voorheen doen medewerkers cursussen en trainingen bij de Nijmegen School.'

### Anders leidinggeven

Naast de cultuurverandering en het noodzakelijke draagvlak bij het bestuur, vraagt het vormgeven van een tweede loopbaan veel van leidinggevendenden. Steve Kuils: 'Cruciaal bij een dergelijke verandering is de kwaliteit van het management, in ons geval het middenkader. Vijf jaar geleden vond een organisatieverandering plaats waar zij werden omgeschoold naar integraal resultaatverantwoordelijke managers. Dat was nog voor de nieuwe regeling in beeld kwam. Daarvoor hielden leidinggevendenden zich alleen bezig met de 'koude kant'. Functioneringsgesprekken en andere zaken op het gebied van personeelsmanagement, gebeurden elders. Veel van hen hebben dit goed opgepakt. Leidinggevendenden die het niet in de vingers kregen, zijn toen van functie gewisseld. Door

deze organisatieveranderingen waren we op dat vlak al goed geëquipeerd toen de regeling van het nieuwe loopbaanbeleid van kracht werd.

### Nieuwe impulsen

Mensen ontdekken: ik heb veel meer mogelijkheden. En alle impulsen bieden de organisatie ook weer mogelijkheden. Zo volgt een leidinggevende op dit moment een mbo-opleiding Veiligheidskunde. Voor de duur van die opleiding vervangt een collega zijn leidinggevende taken. Dat zijn voor de organisatie twee vliegen in één klap: hij heeft tijd voor zijn opleiding, een ander krijgt de kans om opgeleid te worden als leidinggevende. Keerzijde van de hele medaille is dat er vaker dan vroeger goede mensen vertrekken. Daar moeten we ook weer wat op vinden.'

*Een uitgebreid artikel over de achtergronden en invulling van de regeling 'afschaffing functioneel leeftijdsontslag' vindt u op de website [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl).*

## MOTIVATIE in arbeidsorganisaties:

# Dialogo tussen medewerker en leidinggevende over inzet en motivatie

Niemand zal betwisten dat inzet en motivatie van medewerkers van groot belang zijn voor de prestaties van de organisatie. Ontwikkelingen als langer doorwerken en krapte op de arbeidsmarkt noodzaken bovendien om in te zetten op behoud en inzetbaarheid van medewerkers.

En dat vraagt om gezonde, betrokken en intrinsiek gemotiveerde medewerkers.

door:  
Annemieke van Beek

Motivatie is belangrijk. Dat klinkt zo logisch, maar hoe krijg je het voor elkaar dat medewerkers elke dag fluitend naar het werk gaan? Het vraagt op de eerste plaats inzicht in wat een medewerker drijft, beweegt, motiveert en inspireert en of dit in de eigen taken en functie is terug te vinden. Deze zelf-analyse is nodig om vervolgens samen met de leidinggevende in een gesprek te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om motivatie en betrokkenheid te optimaliseren. Waar liggen de ontwikkelingsmogelijkheden die voor zowel de organisatie als de werknemer meerwaarde opleveren? Een gesprek over een win-win-situatie dus eigenlijk. Deze twee stappen vormen de basis van het instrument MOTIVATIE in Arbeidsorganisaties dat VanDoorneHuiskes en partners in opdracht van de NSvP heeft ontwikkeld. Eerst analyseert de medewerker zelf wat hem of haar motiveert en inspireert en vervolgens gaan de medewerker en de leidinggevende in een gesprek onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om motivatie en betrokkenheid te verbeteren.

## Achtergrond

Het instrument is gebaseerd op verschillende (sociaal-) psychologische inzichten over de relatie tussen mens en werk, bronnen van inspiratie en de kwaliteit van de arbeid. Een van

de belangrijkste uitgangspunten is dat motivatie en betrokkenheid in het belang zijn van zowel medewerker als organisatie. En dat individuele maatwerkafspraken nodig zijn tussen medewerker en leidinggevende om de betrokkenheid en inzetbaarheid te optimaliseren. In weinig organisaties is dat al een gewoonte.

## Zelf aan de slag

Het instrument kent twee onderdelen. Aan de hand van voorbeelden van motivatie- en inspiratiebronnen geeft de medewerker antwoord op de volgende vragen: welke 'resources' van de baan en de werksituatie inspireren mij, geven mij energie, flow en inspiratie? Welke onderdelen van het werk en de werksituatie ervaar ik als belastend of moeilijk? In welke mate kunnen bepaalde resources worden ingezet om de eisen van mijn werk te compenseren? Ook de vraag naar de *voice of exit*-optie wordt gesteld en onderzocht. Wat maakt dat mensen blijven in hun baan, wanneer en waarom overwegen zij een mogelijk vertrek? Wanneer en onder welke voorwaarden voelen zij zich geroepen om de inrichting van het werk en de werksituatie aan de orde te stellen en kritisch te benaderen? Resultaat van deze eerste stap is een overzicht van persoonlijke motivatie- en inspiratiebronnen, inclusief een 'meer-

minder-overzicht' dat aangeeft waar aanknopingspunten voor verbetering van inzetbaarheid zich voordoen.

## Dialogo

Op basis van wat in het voorgaande is geanalyseerd en vastgesteld gaat de medewerker met de leidinggevende in gesprek. In dat gesprek wordt vanuit het gezichtspunt van de businesscase beziend in hoeverre er sprake is van het optimaal aanspreken van de bronnen van inspiratie en motivatie van medewerkers. Hierover wordt de dialogo gevoerd. Wat zijn de belangrijkste elementen in de eigen taak- en functie-uitoefening? Matchen deze met de drijfveren en bronnen van inspiratie van de medewerker? Wat belemmert de medewerkers om elke dag fluitend aan het werk te gaan? Waar liggen kansen voor verbetering?

Het thema kan in een apart gesprek aan de orde komen, maar ook onderdeel vormen van een ontwikkelingsgesprek of jaargesprek.

De aanpak wordt door VanDoorneHuiskes en partners uitgetest in de praktijk en is onderdeel van vijf interventiemethoden die op initiatief van de NSvP onderzocht en beschreven worden.

Voor meer informatie zie:  
[www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) en  
[www.vandoornehuiskes.nl](http://www.vandoornehuiskes.nl)

## Bijleren

door:  
Karel Soudijn

Kunt u de naam van Csikszentmihalyi onthouden? Ik wel, want achterop sommige van zijn boeken staat de Amerikaanse uitspraak vermeld: 'chick-SENT-me-high'. Deze psycholoog is bekend geworden door het begrip 'flow': een gevoel waarbij de tijd voorbijvliegt en we helemaal opgaan in onze activiteiten. Een prettig gevoel, want het lijkt alsof we door een stroom worden meegevoerd zonder dat we gevaar lopen te

verdrinken. Als ik Csikszentmihalyi goed begrijp, dan ervaren we 'flow' vooral bij het verrichten van werk dat ons sterk uitdaagt, terwijl onze vaardigheden ondertussen heel goed zijn ontwikkeld. Indien ik niets kan maar toch wordt uitgedaagd, dan is angst mijn overheersende gevoel. En als bijvoorbeeld mijn vaardigheden nauwelijks zijn ontwikkeld terwijl de uitdaging gering is, dan hang ik maar een beetje rond. Dit laatste

verklaart waarom gepensioneerden het zo druk hebben met nietsdoen: echte uitdagingen ontbreken in hun leven, terwijl ze nooit goed hebben geleerd hoe je stil kunt zitten. Wilt u heel ontspannen leven? Zorg dan dat u in uw werk kunt terugvallen op routines: sterk ontwikkelde vaardigheden bij geringe uitdaging. Maar om het gevoel van 'flow' te krijgen, is het beter om gevaarlijk terrein te betreden en om met zaken bezig te zijn die om wat meer vragen dan routine.

Heeft het zin om werknemers in een bedrijf of organisatie cursussen te laten volgen? Ik denk dat de eerdergenoemde

Amerikaanse psycholoog ('chick-SENT-me-high') zal opmerken, dat bijscholingscursussen vooral bekeken moeten worden in combinatie met uitdagingen waar werknemers voor komen te staan. Wie iets nieuws leert, zou meteen ook het eigen takenpakket onder de loep moeten nemen. Kunnen de uitdagingen nu wat sterker worden gemaakt? Zelf heb ik wel eens een cursus geheugenstraining gevolgd, maar daarvan ben ik bijna alles weer vergeten omdat ik er niets mee hoefde te doen. Wel kon ik één voorbeeld uit de cursus gebruiken bij een inleidend hoorcollege psychologie, namelijk toen ik het onderwerp 'geheugen' moest behandelen.

Wie bijscholingscursussen volgt, moet echter nog iets in de gaten houden: de tienjareregels. Om vaardigheden op hoog niveau te beheersen, is een oefenperiode van tien jaar nodig. Weinig werkgevers zullen echter hun ondergeschikten voor die lange periode willen uitsluiten van gewone taken. We kunnen de genoemde regel echter wel onderbrengen in ons eigen pakket van uitdagingen. Zorg dat u jarenlang bezig blijft met iets wat u toevallig ooit leerde. Zorg zelf voor uitdagingen.

Als student ben ik redacteur geweest van het weekblad *Propria Cures*. Daar leerden we elkaar dat een tekst slechts publicabel is als deze kan worden voorgelezen zonder dat luisteraars in een milde slaap wegzakken. Dat redacteurschap duurde maar kort. Toch heb ik nog jarenlang getracht om teksten te schrijven die inderdaad voorgelezen kunnen worden. Elke keer denk ik: 'Nog even, en dan lukt het me.'  
Cursussen voor oudere werknemers kunnen niet vroeg genoeg worden gegeven, want vaardigheden zijn net appels en peren: ze moeten rijpen, evenals uitdagingen.



Foto: Herman Wouters

### Colofon

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

#### Adres NSvP

Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)

Internet: [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)

#### Redactie

Alex Bunjes, voorzitter NSvP  
Geertje Kindermans, eindredactie  
Sonia Sjollema, directeur NSvP

#### Medewerkers aan dit nummer

Anniek van Beek  
Annet de Lange  
Loes Meeuwissen  
Karel Soudijn  
Hieke de Zeeuw

#### Fotografie

Hollandse Hoogte  
Herman Wouters

#### Correctie

Ria Hegteler

#### Vormgeving

Segno, Utrecht

#### Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl).