Samenspel tussen
wetenschap en praktijk

Jaarverslag 2011

nsvp

innovatiefinwerk.nl

Inhoud

1 NSvP 4

2 Kennisverspreiding 4

2.1 Website 6

2.2 NSvP-Journaal 10

2.3 Boekenreeks 13

2.4 Conferenties en symposia 23

3 Kennisontwikkeling 26

3.1 Bijzondere Leerstoel 29

3.2 Projecten 30

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) maakt zich sterk voor mens en werk. De stichting wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten en ontwikkelen in hun werk. Kennisontwikkeling en kennisuitwisseling zijn onze belangrijkste activiteiten. De NSvP verbindt al meer dan vijftien jaar wetenschap en praktijk en verspreidt kennis over employability, motivatie, sociale innovatie en diversiteit met behulp van verschillende media. De NSvP zoekt nadrukkelijk naar nieuwe manieren van kennisontwikkeling en kennisverspreiding, waarbij de afstand tussen theorie en praktijk en het gat tussen kennisontwikkeling en -toepassing wordt overbrugd. Ons kenniscentrum **www.innovatiefinwerk.nl** speelt hierin een belangrijke rol.

NSvP
Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

T 026-4457800
F 026-4439222

info@nsvp.nl
www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl

Kennisverspreiding en kennis-borging krijgen meer aandacht

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) verbindt bijna vijftien jaar wetenschap en praktijk en verspreidt kennis over employability, motivatie, sociale innovatie en diversiteit met behulp van verschillende media. In 2011 heeft de NSvP zich toegelegd op de ontwikkeling van het kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl en geïnvesteerd in nieuwe manieren van kennisontwikkeling in leernetwerken, waarbij de samenwerking tussen praktijk en wetenschap een belangrijk uitgangspunt is.Tenslotte werd de ambitie geformuleerd om samen met experts en samenwerkingspartners Diversiteit op een vernieuwende manier op de kaart te zetten, waarbij Diversiteit meer in het zakelijk hart van organisaties wordt geplaatst. De relatie tussen diversiteit, kwaliteit en innovatie staat daarbij centraal. Een onderzoeksrapport, een expertmeeting en een praktijkconferentie waren het gevolg, resulterend in een praktische brochure.

Andere aanpak

De NSvP steekt veel energie in kennisverspreiding. Maar voor een brede toepassing van vernieuwende inzichten is meer nodig dan goede kennisverspreiding alleen. Het vraagt om een andere aanpak al in de fase van kennisontwikkeling. De NSvP besloot zich meer op de verbindende rol tussen wetenschap en praktijk te profileren, zodat kennis in een samenspel tussen wetenschap en praktijk kan worden ontwikkeld.

Om onze plannen kracht bij te zetten, deden we in 2011 via de website een concrete oproep voor het vormen van innovatieve leernetwerken op de centrale thema's van de NSvP. De leernetwerken werken op basis van drie pijlers: wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en co-creatie. Naar verwachting komen er hierdoor meer vernieuwende initiatieven van de grond, wordt kennisontwikkeling beter afgestemd op de vragen die leven in de praktijk en komen kennisontwikkeling en kennisverspreiding meer geïntegreerd tot stand.

Vernieuwde website en aandacht voor sociale media

De ontwikkeling van het kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl sluit aan bij deze gedachte. Via de vernieuwde website en met inzet van sociale media biedt de NSvP een forum waar wetenschappers en hrm-professionals gemakkelijker met elkaar in contact kunnen komen. Met de leernetwerken, de nieuwe opzet voor de website en de verbinding met uiteenlopende externe fora en blogs kunnen we onze doelen beter en sneller bereiken en kunnen we beter inspelen op de actualiteit.

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

Sonia Sjollema,
Directeur NSvP

1 NSvP
Samenspel tussen wetenschap en praktijk

De doelstelling

De NSvP maakt zich sterk voor mens en werk door middel van kennisontwikkeling en kennisverspreiding.

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, Employability Motivatie en Diversiteit.

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.

Kennisborging

De NSvP ondersteunt leernetwerken waarin de toepassing en verdere ontwikkeling van vernieuwende aanpakken centraal staat. In deze leernetwerken kunnen organisaties ervaringen uitwisselen met vernieuwende aanpakken op het gebied van Sociale innovatie en Motivatie, Loopbaanontwikkeling en Employability en Diversiteit en Inclusie.

Organisatie

Bureau organisatie

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

Bestuur

In 2011 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 Schaapsmeerders
- Marise Born

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 instellingen (ANBI). Dit betekent dat schenkingen van de NSvP aan andere instellingen in het kader van haar doelstelling vrijgesteld zijn van schenking- en successierecht.

Uitgangpunten en doelstelling van de NSvP met betrekking tot het vermogen

Financiële positie: bron en omvang van het vermogen

Het totale vermogen van de NSvP wordt bij Kempen Capital Management N.V. in beheer gegeven. De NSvP is voor de financiering van haar activiteiten afhankelijk van het vermogen en de inkomsten hieruit. Er zijn geen andere substantiële bronnen van inkomsten en geen substantiële leningen of financieringen.

Doelstellingen en beleggingshorizon

De NSvP streeft ernaar om het vermogen op lange termijn minimaal in stand te houden (gecorrigeerd voor inflatie). De totale rendementsdoelstelling (inclusief kosten en inflatie) bedraagt 4-5%. De beleggingshorizon bedraagt bij vaststelling van deze Bijlage meer dan 10 jaar.

Verdeling naar beleggingscategorie

Het vermogen wordt verdeeld over de volgende beleggingscategorieën. De normweging geeft de strategische verdeling van het vermogen weer. De minimum weging en de maximum weging geven de bandbreedte weer, waarbinnen de beheerder mag besluiten over de weging van de verschillende beleggingscategorieën (de tactische verdeling).

Beleggingscategorie	**normweging**	**minimum**	**maximum**
Aandelen	40%	30%	50%
Onroerend goed	5%	0%	10%
Absoluut rendement	10%	0%	20%
Vastrenderende waarden	40%	30%	50%
Liquiditeiten	5%	0%	10%
Totaal	**100%**		

Voor de geselecteerde beleggingsinstellingen in de categorie aandelen zal een duurzaamheidsscreening plaatsvinden. Deze duurzaamheidsscreening wordt onafhankelijk uitgevoerd door de externe partij GES Investment Services via "engagement" met de beheerder van de betreffende beleggingsinstelling. Op kwartaalbasis wordt hierover gerapporteerd.

2 Kennisverspreiding

Om de brug tussen kennis en praktijk te versterken investeert de NSvP in kennisuitwisseling en kennisverspreiding. 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 Oprichting kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl

De NSvP richt een groeiend deel van haar activiteiten op het delen en verspreiden van kennis. In de zomer van 2011 werd de NSvP als samenwerkingspartner gekozen door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om de website en de LinkedIngroep Denk Divers! over te nemen. Het Kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl dat in 2011 ontstond uit de samenvoeging van de website www.nsvp.nl, www.innovatiefinwerk.nl en www.denkdivers.nl, biedt een platform voor kennisuitwisseling en discussie over vernieuwing op het gebied van werk. We werken in een nieuw tijdperk als het gaat om arbeidsrelaties.

Het draait om innovatie, samenwerken, nieuw leiderschap, verbinding, diversiteit. In het Kenniscentrum InnovatiefInWerk zijn meer dan 300 inspirerende artikelen te vinden: van best practices, praktische tools tot boeken en publicaties. Een vast groep experts bouwt mee aan InnovatiefInWerk als een kwaliteitsnetwerk en kenniscentrum. Maandelijks wordt er een elektronische nieuwsbrief verstuurd aan 2500 relaties, waarover via twitter en LinkedIn gediscussieerd kan worden.

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), Mw. dr. Tinka van Vuuren (Loyalis Consult), Margreet Xavier (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie-AWVN) en Sonia Sjollema (NSvP).

Sitebezoek www.nsvp.nl en www.innovatief samen

Bezoekers per maand	2026
Unieke bezoekers per maand	1627
Pagevieuwspagina's per bezoek	3952
Pagina's per bezoek	2,57

2.2 NSvP-Journaal

In 2011 verscheen de zevende 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 Organisatiepsychologie. 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 2011 verscheen het themanummer *Diversiteit en Kwaliteit* met onder andere een interview met Annemieke van Beek over het onderzoek dat zij in opdracht van de NSvP uitvoerde naar de relatie tussen Diversiteit en Kwaliteit. Wouke Lam (jaren lang Chief Information Officer HR bij Shell) deelde haar ervaring over haar tijdelijk detachering bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, waar zij de opdracht heeft gekregen een boost te geven aan het diversiteitsbeleid bij de Rijksoverheid.

Het themanummer *Veranderende arbeidsrelaties* dat in juni 2011 verscheen stond het interview met Aukje Nauta centraal over haar nieuwe boek: Tango op de werkvloer. Een interview met Hein Knaapen, HRM manager bij KPN, en Paul-Peter Feld, directeur Human Resources & Organisation bij Xerox, maakte duidelijk hoe in deze bedrijven vorm wordt gegeven aan een nieuw psychologisch contract. Rien Huiskamp deelde zijn ervaring met werken in een hybride arbeidsrelatie.

Het themanummer *Van kennis naar praktijk* besteedde aandacht aan het belang van samenwerking tussen theorie en praktijk, lerend onderzoeken en onderzoekend leren. Jaap Peters, medeoprichter van Slow Management Magazine en van DeLimes, netwerk voor organiseren vanuit het Rijnlandsmodel, licht dit toe met de uitspraak `Pas als je iets ervaart krijg je echte kennis`. Ook Mathieu Weggeman maakte duidelijk dat wetenschappers meer met de voeten in de klei horen te staan.

2.3 Boekenreeks

De NSvP geeft een boekenreeks uit op de grens van wetenschap en praktijk. In 2011 kwam er een nieuwe publicatie bij:

Tango op de werkvloer:
een nieuwe kijk op arbeidsrelaties,
door Aukje Nauta.

Er werd een nieuw boek in gang gezet:
Anders Organiseren,
onder redactie van Diederik Starreveld.

Boeken die nog in voorbereiding zijn:
Loopbanen: Passen en Aanpassen,
door Annelies van Vianen
De echte waarde van diversiteit,
door Ila Kasem

Eerder in de reeks verschenen:

Persoonlijkheid van top tot teen
(2002)

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. Hettema
ISBN: 9789023237921

Beter belonen in organisaties
(2002)

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?
(2005)

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
(2006)

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 allochtoon 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
(2010)

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 diversiteitbeleid en het creëren van een inclusieve cultuur

Diversiteit: hoofd, hart en buik
Sjiera de Vries (Redactie)
ISBN: 9789023245988

Vrouwelijk talent werkt...
(2010)

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

Tango op de werkvloer
(2011)

Tango op de werkvloer laat zien dat vooral rondom inzetbaarheid van werknemers doorbraken nodig zijn. Zowel op de werkvloer als tussen sociale partners. De auteur bespreekt theorie, onderzoek en praktijkvoorbeelden om aan te tonen dat arbeidsrelaties veranderen, dat arbeidsconflicten constructief te hanteren zijn en dat inzetbaarheid tot stand komt in een goed gesprek waarin mensen afspraken op maat maken.

Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties.
Aukje Nauta ISBN 978 90 232 48163.

2.4 Conferenties, symposia en congressen

Uitreiking David van Lennep Scriptieprijs

Op 10 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. Dit jaar waren de winnende master-theses van hoog niveau en uiterst relevant voor de beroepspraktijk.

Centrale onderzoeksvragen van de winnende theses waren: Kan je van fouten leren? En lukt dat beter met een training om open over gemaakte fouten te leren spreken? Werkt geld of een sociaal compliment beter om medewerkers te motiveren om energie te besparen? Verhogen creativiteit en innovatie de arbeidsprestaties, of kan het ook averechts uitpakken?

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. prof.dr. J. van Doorne-Huiskes, maakte op 10 februari 2011 de winaars bekend:

- De eerste prijs: Margriet van Lidth de Jeude, Private Payment versus Public Praise. Effects of rewards and feedback on energy conservation in the workplace, Universiteit van Amsterdam, begeleider Dr. Michel Handgraaf.
- De tweede prijs: Karien Hammink, Feilbaar maakt veilig: Het effect van Team Resource Management op de cultuur van een Intensive Care, Vrije Universiteit Amsterdam, begeleider Dr. Cathy van Dyck.
- De derde prijs: Lucas van Luijtelaar, The Bright and Dark Side of Creativity and Innovation, Technische Universiteit Eindhoven, begeleider Prof.dr. Jan de Jonge.

De prijsuitreiking werd dit jaar voorafgegaan door een zaaldebat/paneldiscussie over: Zelfsturing in mobiliteit en loopbaanontwikkeling.

'Werk' moet zich anders organiseren, ruimte bieden en ondernemerschap stimuleren. Daarbij past ook een andere benadering van loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Het kan hierbij gaan om beweging binnen een bestaande functie (jobcrafting), beweging tussen functies (mobiliteit), en beweging van niet-werk naar werk (re-integratie). Panelleden presenteerden vernieuwende visies en aanpakken die mensen in staat stelt zelf regie te nemen over hun loopbaan:

- Ulrike Wild, business development manager bij Schouten en Nelissen, projectleider van een door de NSvP medegefinancierd project op het gebied van Jobcrafting binnen het Wilhelmina Kinderziekenhuis.
- Siebren Houtman, directeur Meurs HRM, betrokken bij de opzet van e-Xplorer (een employabilityservice voor Philips) en het mobiliteitsnetwerk Vrijwandelzone (RBB-groep) waar medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling en mobiliteit.
- Evangelia Demerouti, hoogleraar aan de TU Eindhoven, afdeling Human Performance Management, betrokken bij een jobcrafting interventie project bij de Politie.

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

Veranderende werkrelaties: Symposium Tango op de werkvloer

Op 21 juni vond in de Koningszaal in Artis het symposium Tango op de werkvloer plaats. De conferentie stond in het in het teken van de feestelijke presentatie van het gelijknamige boek dat Aukje Nauta in opdracht van de NSvP heeft geschreven en haar benoeming tot bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelatie aan de Universiteit van Amsterdam. De meer dan 100 deelnemers gingen met elkaar in gesprek over veranderende werkrelaties. TANGO OP DE WERKVLOER weerspiegelt de beweeglijkheid, de spanning, maar ook de onontkoombaarheid van de werkrelatie tussen werkgever en werkenden.

Aftrap

Aukje Nauta nam zelf de aftrap met een korte presentatie over tango en veranderende arbeidsrelaties. Conclusie: it takes two to tango! In de dialoog tussen leidinggevende en werknemer kan veel meer bereikt worden op het gebied van duurzame inzetbaarheid en employability. Een goede dialoog vraagt meer informatie-uitwisseling over de ambities, dromen en wensen van de werkende en meer zicht op kansen en bedreigingen die zich in de organisatie voordoen. Deze gesprekken (als ze zich al voordoen) kunnen veel opener, spannender en sprankelender. Pas dan zullen belangenverschillen en gemeenschappelijke doelen op tafel komen, en kunnen oplossingsrichtingen nader onderzocht en uitonderhandeld worden. Vaak zijn er creatieve oplossingen mogelijk die beide belangen recht doen. Nauta noemt een degelijke win-win situatie een I-deal. CAO's zouden meer ruimte moeten bieden aan maatwerkafspraken over

persoonlijke ontwikkeling, werktijden en arbeidsomstandigheden.

Twistgesprek

In een twistgesprek gingen Aukje Nauta, Willem Jelle Berg (CNV Onderwijs), Hein Knaapen (HR directeur KPN) en Ronald de Leij (AWVN/ DECP) in gesprek over goed werkgeverschap. Ook hier kwam de wederkerigheid van werkrelaties in de slotconclusie terug: goed werkgeverschap en goed werknemerschap gaan hand in hand. Ook werknemers hebben baat bij meer autonomie, eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid van een werkgever. Bescherming van mensen die zwakker staan op de arbeidsmarkt leidt uiteindelijk niet tot een oplossing zolang de kern van de zwakke positie (beperkte inzetbaarheid) niet wordt aangepakt. De rol van vakbonden zou naast algemene belangenbehartiging ook kunnen toegroeien naar ondersteuning van werknemers in loopbaanontwikkeling en versterking van individuele onderhandelingskwaliteiten in gesprekken met leidinggevenden over inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. Netwerkorganisaties die al volgens de principes van nieuw organiseren georganiseerd zijn (meer organische organisatievormen uitgaande van zelfsturing, verbinding en vertrouwen) ontkomen aan bovengenoemde aanpassingsproblemen. Vooral in de grotere bureaucratische organisaties die nog sterk hiërarchisch zijn ingericht is de transitie naar meer gelijkwaardige arbeidsrelaties een uitdaging voor de toekomst: om flexibel te kunnen inspringen op veranderingen en om een aantrekkelijke werkgever te kunnen blijven.

Sprankelende dialoog

Aan verschillende dialoogtafels werden de subthema´s verder bediscussieerd. Hier behoefde de dialoog geen nadere aansporing: al snel ontspon zich aan de verschillende tafels een sprankelende discussie. Een Tango demonstratie luidde de borrel in waar nog lang en intens werd nagepraat.

Praktijkconferentie Diversiteit en Kwaliteit

Datum:
21 april 2011 van 10.00 - 12.30 uur

Locatie:
Directiezaal,
Winkel van Sinkel
Oudegracht 158, Utrecht

Koppeling Diversiteit en Kwaliteit
Diversiteit verdient een volwaardige en structurele plek in organisaties: dat kan door een koppeling te maken met kwaliteitssystemen en -modellen. Structurele inbedding in de kwaliteitsmodellen zorgt ervoor dat er actief en structureel op diversiteit gestuurd kan worden; zowel in termen van te bereiken resultaten als in de waarborging van de samenhang van diversiteit en de andere strategische processen.

Achterliggend onderzoek

VanDoorneHuiskes en Partners onderzocht in opdracht van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de relatie tussen diversiteit en kwaliteit. De resultaten uit literatuuronderzoek en de analyse van enkele praktijkcases vormen de basis van een aangepast INK- model, uitgebreid met diversiteitaspecten. Dit geïntegreerde denkmodel plaatst het benutten van verschil in het hart van de organisatie en biedt organisaties de mogelijkheid diversiteit te zien in een breder perspectief van organisatie-ontwikkelingvragen. In een inleiding lichtte Annemieke van Beek de onderzoeksbevindingen en het model toe.

D-INKmodel

Om een eerste stap te zetten naar een geïntegreerd kader heeft de NSvP het INK-model uitgebreid met diversiteitaspecten. Het D-INKmodel wordt daarbij vooral gebruikt als diagnose en ontwikkelingsmodel. Voordelen zijn:

- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt organisatiedoelen die met diversiteit bereikt moeten worden inzichtelijk.
- De focus verplaatst zich van het verkrijgen van een divers personeelsbestand naar het benutten van verschil ten behoeve van organisatiedoelen: diversiteit is geen doel op zich maar een middel om kwaliteitsverhoging en innovatie te bereiken.
- De koppeling van diversiteit en kwaliteit maakt relatie met primaire proces helder en zorgt voor een structurele inbedding in de organisatie, diversiteit is niet langer "iets erbij".
- De koppeling maakt beoogde doelen meetbaar, doelen kunnen worden meegenomen in de cyclus van continu verbeteren en vernieuwen.

Diversiteit op een hoger plan tillen

Tijdens de conferentie werden twee praktijkvoorbeelden toegelicht die illustreren hoe in organisaties de relatie tussen diversiteit en kwaliteit sterker en meer expliciet kan worden gemaakt.

De Bascule presenteerde een aanpak gericht op het verbinden van diversiteit met het INK-model. Martha Meerman, lector gedifferentieerd Human Resource Management aan de Hogeschool van Amsterdam, presenteerde een methodiek die onderzocht is in het onderwijs en waarbij teams meer expliciet kennisuitwisseling en leren op het gebied van diversiteit als onderdeel van hun professionalisering. Het thema Diversiteit wordt daarmee meer in het primaire proces van de organisatie geplaatst.

Het onderzoek van VanDoorneHuiskes en Partners en de input uit de praktijkconferentie hebben geresulteerd in een brochure Diversiteit en kwaliteit verbinden, die door de NSvP is uitgegeven. De brochure is te downloaden via www.innovatiefinwerk.nl

Expertmeeting Vernieuwende perspectieven op Diversiteit

Datum:
27 juni 2011

Locatie:
Industrieele Groote Club Amsterdam

Deelnemers: Jos Kessels, filosoof en medeoprichter Het Nieuwe Trivium, Jos van Oosten, partner Q-TIPS, Anneke van Doorne-Huiskes, Emeritus hoogleraar Sociologie, Annemieke van Beek, VanDoorneHuiskes en Partners, Navid Otaredian, programmadirecteur De Baak, Wouke Lam, Chief Information Manager HR Shell, gedetacheerd bij Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Ruud Stassen, directeur INK Nederland, Ila Kasem, directie Van de Bunt advies, Alex Bunjes, HDI-international, Sonia Sjollema, directeur NSvP

Doel van de bijeenkomst

De NSvP wil organisaties een vernieuwend denkraam bieden, waarin de begrippen Diversiteit en Kwaliteit en Innovatie op een geïntegreerde wijze vorm krijgen. Deze bijeenkomst werd georganiseerd om dit denkraam te ontwikkelen, waarbij in een klein gezelschap vanuit verschillende gezichtspunten de relatie tussen Diversiteit en Kwaliteit nader werd onderzocht.

Diversiteit als organiseerprincipe

Diversiteit krijgt in hedendaagse organisaties vaak weinig ruimte. Organiseerprincipes uit het industriële tijdperk gaan uit van standaardisatie en beheersing. Kwaliteit staat voor betrouwbaar produceren en reproduceren van (massa)producten: doel is het herhaalbaar produceren van producten met een vastgestelde

kwaliteit tegen voorspelbare kosten.
In een diensten- en kenniseconomie is het afstemmen van wat er in de markt gebeurt (fit for purpose) veel belangrijker geworden dan de voorspelbaarheid en standaardisatie van de productie. De standaardisatie van werkprocessen gaat nu juist knellend werken, beperkt de creativiteit en beperkt de mogelijkheden van maatwerk voor klanten. Er is meer autonomie en zelfsturend vermogen van medewerkers in de organisatie nodig om snel en flexibel op vragen in te kunnen spelen. Diversiteit als organiseerprincipe vraagt andere vormen van organiseren. Medewerkers zijn daarbij niet alleen onderdeel van de werkprocessen en –systemen, maar mede vormgever. Het vraagt om leiderschap dat ruimte biedt voor verbinding, verantwoordelijkheid en vakmanschap. Verantwoordelijkheid nemen, motivatie en betrokkenheid worden belangrijke onderwerpen.

Conclusies

De verbinding tussen diversiteit, kwaliteit en innovatie kan gelegd worden in diversiteit als organiseerprincipe. Deelnemers aan de expertmeeting geven in de discussie nog de volgende aandachtspunten mee:

- Het gaat niet om het ontwikkelen van nieuwe modellen, maar meer om een nieuwe denkwijze en een nieuwe taal die mensen inspireert de verschillen op te zoeken en te gebruiken.
- Kwaliteitssystemen moet je in deze context vooral zien als open en sociale systemen, niet de rationaliteit en maakbaarheid van organisaties staat centraal, maar het ontwikkelpotentieel.
- De organisatie kan je als ecosysteem zien, dat verstikt en afsterft als je geen recht doet aan diversiteit.
- Als diversiteit het uitgangspunt wordt van moderne organisaties en het centrale organiseerprincipe dan wordt het ook makkelijker om zichtbare diversiteit te omarmen.
- Ook in homogene teams bestaan individuele verschillen die meer aandacht verdienen en beter kunnen worden benut.
- Medewerkers hebben behoefte aan uniciteit en verbondenheid. Daarom is het van belang:
  Excellence/vakmanschap te ontwikkelen
  Ethics: je persoonlijke normen en waarden te expliciteren
- Engagement: je persoonlijke waarden aan die van de organisatie te verbinden.

De conclusies en aanbevelingen uit de expertmeeting vormen de start van het traject: Ruimte voor innovatie: vertrouw op verschil. Dit project is gericht op verdere ontwikkeling en verspreiding van de diversteitstoolkit van DIV-Management en is begin 2012 van start gegaan.

‘Diversiteit hoort in het zakelijke hart van de organisatie’

De krapte op de arbeidsmarkt noodzaakt werkgevers te investeren in een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Dit demografische argument alléén is echter te mager om er een echt succes van te maken. De discussie over diversiteit in organisaties moet zakelijker, beter onderbouwd en meer ingebed worden in geaccepteerde management- en kwaliteitsmethoden. Dat stelt Ila Kasem, vennoot en directievoorzitter van management adviesbureau Van de Bunt en bestuurslid van de NSvP. ‘De discussie over diversiteit in organisaties gaat meestal eenzijdig over de niet-zakelijke, maatschappelijke kanten. Het is goed om de aanpak van diversiteit in organisaties meer plaats te laten vinden daar waar het primair hoort: in het zakelijke hart.’

Als je werk wilt maken van diversiteit ben je aan de ene kant aan het pionieren in een maatschappelijke context die daar niet altijd positief tegenover staat. Aan de andere kant zijn er nog maar weinig doordachte management-methodes en -aanpakken die je kunnen helpen. De NSvP onderzoekt daarom de mogelijkheid diversiteit te koppelen aan een geaccepteerde methode voor kwaliteitsmanagement, zoals het INK-model. Het onderzoek gaat over alle vormen van diversiteit en heeft geresulteerd in een geïntegreerd denkmodel, beschreven in de brochure *Diversiteit en kwaliteit* verbinden.

Kasem: ‘Diversiteitsmanagement koppelen aan een bestaand model als het INK is een pragmatische keuze. INK is in Nederland een breed geaccepteerd model voor kwaliteitsmanagement. Bovendien biedt het een goed denkmodel: vanuit een businesscase (resultaatgebieden) wordt de link gelegd naar de verschillende organisatiegebieden waar aanpassingen nodig zijn om de organisatiedoelen ook daadwerkelijk te halen. Dan kom je vanzelf op onderwerpen als leiderschap, visie en beleid, werkprocessen en management van medewerkers. Het model maakt de relatie tussen diversiteitsdoelen en organisatiegebieden helder’.

Chemie

Ila Kasem: ‘We gaan er vaak te snel van uit dat diversiteit altijd meerwaarde biedt voor de organisatie. Dat klopt niet. Als er niets met diversiteit gedaan wordt of het onvoldoende ruimte krijgt, levert het niets op. Het is dus van groot belang dat je als organisatie diversiteit productief weet te maken. Daar moet je actief op managen’.

Diversiteit levert bijvoorbeeld bewezen meerwaarde in creatieve omgevingen, daar waar innovaties, R&D, de kern van de werkzaamheden zijn. Als het gaat om innovatie heb je iets aan de chemie tussen verschillende culturen, tussen verschillende karakters en verschillen

van inzicht. Ook in de zorg is bewezen dat je met cultureel diverse teams beter in kunt spelen op de wensen van cliënten. Diversiteit speelt dan een rol in het inspelen op de vragen en behoeftes van een diverse klantengroep. Maar wat kan de toegevoegde waarde zijn van diversiteit bij een bedrijf waar medewerkers vooral aan de lopende band werken? Is werken in een team met een monocultuur dan niet gewoon gemakkelijker? Een organisatie kan daarvoor kiezen, maar de vraag is dan wel of je in de toekomst nog genoeg medewerkers kan vissen uit een arbeidsmarkt die qua samenstelling zeer divers is.

Hoofd en hart

Er zijn steeds meer organisaties die ook van medewerkers input verwachten op het gebied van vernieuwing en ontwikkeling. Organisaties die er in slagen medewerkers te betrekken bij de vraag: hoe kan het werk dat we doen anders en beter? Die organisaties benutten niet alleen de handen van medewerkers, maar ook het hoofd en hart. Als verbetering en vernieuwing ook bottom-up wordt vormgegeven, kan diversiteit ook achter de lopende band van meerwaarde zijn. Dan is opnieuw het inbrengen van nieuwe en afwijkende ideeën relevant. Een ontwikkeling als Sociale Innovatie, gericht op het benutten van verschillende vernieuwende inzichten op de werkvloer ondersteunt het belang van diversiteit.

Concurrentie

Kasem: 'Er is concurrentie als het gaat om aandacht voor de verschillende vormen van diversiteit. Het benoemen van vrouwen in topfuncties ligt bijvoorbeeld minder gevoelig dan het benoemen van culturele minderheden. Culturele diversiteit hangt onder aan de ladder en verdient daarom extra aandacht. Zeker in het huidige maatschappelijke klimaat.' Wie denkt dat de almaar krapper wordende arbeidsmarkt organisaties vanzelf noodzaakt om te kiezen voor bijvoorbeeld allochtone Nederlandse medewerkers kan nog wel eens van de koude kermis thuiskomen. Kasem: 'De weerstand tegen culturele diversiteit, en dan met name moslims, groeit. Deze groep heeft het al moeilijk en zal het de komende jaren moeilijk blijven houden op de arbeidsmarkt. De kans is groot dat de lege plekken die ontstaan, zullen worden bezet door arbeidsmigranten uit de rest van de Europese Unie.'

Makkelijk

Diversiteit is niet altijd makkelijk, het kan ook een bron zijn van misverstanden en irritaties, zeker als politieke issues een rol gaan spelen op de werkvloer. In een monoculturele omgeving zijn meer dingen voorspelbaar en vanzelfsprekend. Diversiteit vraagt een cultuur waar mensen afwijkende standpunten ook naar voren te durven brengen, waar openheid is voor andere standpunten dan de algemeen geaccepteerde. Kasem: 'Iedereen heeft een persoonlijke mening en neemt die mee naar het werk. Je moet daarom natuurlijk blijven werken aan de relationele kant van diversiteit. Maar daarnaast dieper doordenken over manieren om diversiteit beter in te bedden in de strategie en de reguliere managementsystemen van de organisatie.'

3 Kennisontwikkeling

3.1 NSvP-Leerstoel Employability in Werkrelaties

Aukje Nauta is sinds oktober 2010 bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam, deze leerstoel is ingesteld door de NSvP. Hieronder zijn de activiteiten beschreven die in het kader van de leerstoel zijn verricht:

Onderwijs

In het cursusjaar 2010-2011 verzorgde Aukje Nauta het vak 'Prosociaal gedrag' tijdens het tweede semester van het cursusjaar. Daarnaast zijn in de periode 15 oktober 2010 – 15 oktober 2011 vier studenten begeleid bij hun stage en werkstuk in de Masterfase van hun studie A&O psychologie. Zie het overzicht hieronder.

Onderzoek

Begeleiding Promovendi

Met ingang van 1 maart 2011 is Femke Jongerius aangesteld op het PhD project 'The process, antecedents and consequences of idiosyncratic deal making'. Doel van het onderzoek is om de aard van de arbeidsrelaties binnen Universitair Medische Centra (UMC's) te beschrijven en te verklaren d.m.v. herhaalde vragenlijstmetingen bij werknemers en hun leidinggevenden.

Student	*Onderwerp*	*Stage (17 ec) en/of werkstuk (18 ec)*	*Status*
Rozjan Amin	Network Citizenship Behavior: Exploring its effects on employability	Internship in de research master	Afgestudeerd, eindcijfer 7
Jesse Wurtz	Social Network Sites en Inzetbaarheid	Werkstuk	Afgestudeerd, eindcijfer 7
Marit Janson	De Rol van Werknemers-vertegenwoordigers in Nederlandse Organisaties	Stage en werkstuk	Stage afgerond, eindcijfer 8
Thomas Bickes	Het Nieuwe Werken, Vertrouwen en Prestaties	Werkstuk en Prestaties	Ten tijde van verslag-slaglegging nog lopend

Met ingang van 1 november 2011 is Cristel van de Ven gestart als buitenpromovendus op een onderzoek naar Dialoog en Maatwerk. Zij heeft inmiddels ca. zestig ontwikkelgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers bij meerdere UMC's en bij ING Bank op video opgenomen. Deze koppels worden bovendien een jaar lang met zeer korte vragenlijstmetingen gevolgd, om te toetsen of de kwaliteit van de dialoog op tijdstip 1 voorspellend is voor inzetbaarheid een jaar later.

Voor AiO's Psychologie van de Universiteit van Amsterdam verzorgde Aukje de lezing 'Life after PhD' (12 mei 2011).

Onderzoeksubsidies

Samen met de Rabobank en AWVN werd een ESF subsidievoorstel sociale innovatie ingediend voor een bedrag van € 18.000 te besteden aan actieonderzoek naar inzetbaarheid, uit te voeren door Cristel van de Ven.

Organisatie van onderzoeksbijeenkomsten

Op 6-7 juli 2011 is door Aukje Nauta samen met prof. dr. Beate van der Heijden de Small Group Meeting 'I-deals and Employability' aan de Universiteit van Amsterdam georganiseerd, met de Amerikaanse wetenschappers Denise Rousseau en Mel Fugate als key-note speakers en met ca. 30 (grotendeels Nederlandse) wetenschappers en practitioners als gasten. Deze meeting werd gesubsidieerd door WAOP en NSvP.

Promotiecommissies en opponeren bij promoties

In de periode 15.10.2010 – 15.10.2011 maakte Aukje deel uit van de promotiecommissies van de volgende promovendi:

- Vermeulen, Patrick (9 december 2011). Overleg: niet voor de vorm! Participatief gedrag binnen vormen van overleg. Universiteit van Tilburg.
- Plat, Marie-Christine (13 oktober 2011). Occupational health care in high-demand jobs: The usefulness of job-specific workers' health surveillance for fire fighters. Universiteit van Amsterdam.
- Preenen, Paul (12 november 2010). Challenge at work: A matter of give and take. Universiteit van Amsterdam.

Zij opponeerde bij de volgende promoties:

- Nevicka, Barbora (6 oktober 2011). Narcissistic leaders. The appearance of success. Universiteit van Amsterdam.
- De Poel, Frouke (11 juli 2011). Making a difference: About the underlying mechanisms of effective leadership in a change-oriented organizational context. Rijksuniversiteit Groningen

Bestuurswerk

- Lid van de Ad-hoccommissie Veilig en gezond werken (VWS) van de SER (vanaf oktober 2011).
- Ad hoc reviewen for diverse tijdschriften, zoals Journal of Occupational and Organizational Psychology, European Journal of Work and Organisational Psychology, Personnel Review, International Journal of Conflict Management, Gedrag en Organisatie, ASPO jaarboek.
- Lid van de adviesraad van het vaktijdschrift Loopbaanadvies.
- Lid van de redactie van www.innovatiefinwerk.nl.
- Redactielid van het vaktijdschrift Tijdschrift Conflicthantering
- Bestuurslid van de Werkgemeenschap Arbeid- en Organisatiepsychologie (WAOP).

- Adviseur van het bestuur van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. www.nsvp.nl.
- Lid van de Programmacommissie van de Stichting Managementstudies. www.managementstudies.nl.
- Jurylid Sociale Innovatietrofee Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) (Uitreiking 26 januari 2010).
- Jurylid David van Lennep Scriptieprijs 2010 (Uitreiking februari 2011). www.nsvp.nl.

Kennisverspreiding

In de periode 15 oktober 2010 – 15 oktober 2011 verzorgde Aukje Nauta 35 presentaties en workshops, publiceerde zij vier publicaties in internationale wetenschappelijke tijdschriften, een internationaal onderzoeksrapport, een publicatie in een Nederlandstalig wetenschappelijk tijdschrift, 13 Nederlandstalige vakpublicaties, boeken en onderzoeksrapporten, vijf columns en 11 overige publicaties. Voor een volledig overzicht zie www.innovatiefinwerk.nl.

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 het jaar 2011 werden de volgende nieuwe projecten ondersteund:

- **Artemea:** Zorg voor tijd in de beroepspraktijk
- **Diederik Starreveld:** Nieuw Organiseren
- **Kantharos:** Onderzoek naar de effectiviteit van inzet van OK-assistenten
- **De Baak/The Learning Company:** Diversiteit als vehikel ter bevordering van de innovatiekracht van MKB organisaties
- **RUN:** Effectieve samenwerking: professionele vrouwennetwerken en hun organisaties
- **LUMC:** Beter samenwerken in medische teams
- **RUN:** Duurzame Inzetbaarheid van oudere werknemers op het werk
- **UAF:** Duurzaam en divers
- **Factor Vijf:** Leernetwerk Sociale Innovatie
- **St. Tafel van Zeven:** Je proeft het verhaal

In de loop van 2011 werden de volgende projecten afgerond:

- **EUR:** Motivatie door zelfsturing op het werk

- **RUG/ISW:** Symposium Creativiteit en Diversiteit
- **TUE:** Arbeidsmotivatie in de verpleeghuiszorg
- **VanDoorneHuiskes en partners:** Diversiteit en Kwaliteit
- **Instituut Werk en Stress:** Een whitebox onderzoek voor talent naar de top
- **JINC:** Training Sociale Vaardigheden
- **Aukje Nauta:** Small Group Meeting
- **VBS:** Verkenning ontwikkeling diversiteitslabel voor onderwijs

In 2011 werd gewerkt aan de volgende projecten, gerubriceerd naar thema:

1. Sociale innovatie
- Kwaliteit van Arbeid
- Nieuw organiseren, nieuw leiderschap
- Nieuw Organiseren
- Leernetwerk Sociale Innovatie

2. Loopbaanontwikkeling/ employability
- Praktijkdag EAWOP-conferentie
- Small Group Meeting I-deals and Employability
- Leernetwerk Duurzame Inzetbaarheid van oudere werknemers op het werk

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
- Langer gemotiveerd aan het werk
- Zorg voor tijd in de beroepspraktijk

4. Diversiteit
- 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
- Symposium Creativiteit en Diversiteit
- Onderzoek naar de effectiviteit van inzet van OK-assistenten in Nederland
- Diversiteit als vehikel ter bevordering van de innovatiekracht van MKB organisaties
- Beter samenwerken in medische actieteams
- Duurzaam en divers

5. Overige projecten
- Wereldwerk aan de Zaan
- Be-It
- Training Sociale Vaardigheden voor vmbo leerlingen
- Je proeft het verhaal

Voor meer informatie over deze projecten, zie www.nsvp.nl/lopende-projecten.

Meer informatie over de projectresultaten is te vinden op www.nsvp.nl/projectresultaten.

Bijlage: projectoverzicht

1. Sociale Innovatie

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' en Nieuw Leiderschap, waarbij inzichten en talenten van medewerkers beter worden benut. Organisaties ontwikkelen zich van bureaucratisch naar professioneel en klantgericht waarin vraaggericht en resultaatgericht wordt gewerkt.

Nieuw organiseren
Aanvrager: Diederik Starreveld
Doelstelling: Sinds meer dan 100 jaar worden de meeste organisaties ingericht volgens dezelfde principes. Met behulp van een piramidevormige structuur worden orders via hiërarchische lijnen doorgegeven aan de uitvoerende medewerkers. Dit boek gaat over nieuwe vormen van organiseren die dit oude principe loslaten. Hoe wordt zo'n organisatie ingericht? Hoe worden de organisatiedoelen vastgesteld? Hoe worden de taken verdeeld? Het boek wordt geschreven door een community van professionals die via intenet worden uitgenodigd mee te schrijven. De community wordt met behulp van wiki software gefaciliteerd op internet.

Leernetwerk Anders Organiseren
Aanvrager: Factor Vijf
Doelstelling: Praktijkmensen en wetenschappers inspireren elkaar en dagen elkaar uit, waardoor beiden er beter van worden. Organisaties krijgen vanuit de wetenschap inzichten aangereikt om hun praktijken te verbeteren en de wetenschap krijgt vanuit de praktijk ideeën voor onderzoek.

2. Loopbaanontwikkeling/ Employability

Praktijkdag EAWOP-conferentie
Aanvrager: NIP
Doelstelling: Organiseren van een praktijkdag voor professionals op het gebied van Arbeids- en Organisatiepsychologie 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
Doelstelling: Organiseren van een Small Group Meeting in juli 2011 m.b.t. I-deals en Employability

Leernetwerk Duurzame Inzetbaarheid van oudere werknemers op het werk
Aanvrager: Radboud Universiteit Nijmegen
Doelstelling: Kennisuitwisseling te genereren met als doel ontwikkeling van nieuw beleid, gericht (wetenschappelijk gebaseerde) interventies of maatregelen om duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te verhogen (gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en best practices uit praktijk).

3. Motivatie

Motivatie in Arbeidsorganisaties
Aanvrager: Bureau VanDoorneHuiskes
Doelstelling van het project: Ontwikkelen van een instrument waarmee medewerkers hun eigen functie en taakelementen kunnen analyseren en aangeven in hoeverre er sprake is van een fit tussen taakelementen en dat wat medewerkers inspireert in hun werk, dat wat hen drijft. Vervolgens kunnen zij met deze informatie 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: de 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 - Technische Universiteit Eindhoven.
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 tijdperspectief (tijd vanaf geboorte), terwijl met het toenemen van de leeftijd geleidelijk een gesloten tijdsperspectief ontstaat (tijd tot pensionering/overlijden). Beïnvloeding van het tijdperspectief kan ervoor zorgen dat ouderen ook lange termijn ontwikkeldoelen blijven ontwikkelen. Het onderzoek toetst verschillende hiermee samenhangende therorieën 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.

Zorg voor tijd in de beroepspraktijk
Aanvrager: Artemea
Doelstelling van het project:
a) Het ontwikkelen van praktische werkmethoden en vaardigheden van professionals in de zorg- en welzijnsector op het gebied van gebruik van (werk)tijd, het organiseren van het primaire werkproces en het afstemmen of 'timen' van contacten met de doelgroep. Het project ondersteunt professionals bij het inzichtelijk maken van tijdsfricties en het hanteren hiervan.
b) Kennisontwikkeling, dat wil zeggen het ontwikkelen van een hogeschool brede Minor die de toekomstige professional in staat stelt in de beroepspraktijk goed met de (werk)tijd om te gaan.

4. Diversiteit

Verkenning ontwikkeling diversiteitlabel voor onderwijs
Aanvrager: VBS
Voorstudie/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: VanDoorneHuiskes en Partners
Doelstelling van het project: Verkennend 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?

Multiculturele teams en Communities of Practice in het MBO
Aanvrager: Hogeschool van Amsterdam
Doel van het project: Samen met docenten inzicht te 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.

Symposium Creativiteit en Diversiteit
Aanvrager: Rijksuniversiteit Groningen
Doelstelling van het project: Bewustwording te creëren over de rol die diversiteit kan spelen in het verhogen van creativiteit en innovatie binnen de Nederlandse overheid.

Onderzoek naar de effectiviteit van inzet van OK-assistenten in Nederland
Aanvrager: Kantharos
Doelstelling van het project: Evalueren van de recente praktijk van aanstelling van Indiase OK assistenten op Nederlandse OK's om op basis daarvan en in samenspraak met de betrokken ziekenhuizen te komen tot aanbevelingen die een effectieve inzet van buitenlandse collega's in Nederlandse gezondheidsorganisaties in de toekomst mogelijk maken.

Diversiteit als vehikel ter bevordering van de innovatiekracht van MKB organisaties
Aanvrager: De Baak/The Learning Company
Doelstelling van het project: Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een zes- of achttal rijk uitgewerkte praktijkvoorbeelden van organisaties die als voorbeeld kunnen dienen voor bedrijven in het algemeen. 6 tot 8 organisaties zullen gevolgd worden in hun leer- en veranderingsproces.

Beter samenwerken in medische actieteams
Aanvrager: Leids Universitair Medisch Centrum
Doelstelling van het project: Een nieuwe methodiek te ontwikkelen om medische professionals beter te leren samenwerken in actieteams. Het beoogde effect is een beterde interactie in de teams die leidt tot een hogere team effectiviteit waardoor de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg toeneemt.

Duurzaam en divers
Aanvrager: Stichting voor Vluchtelingstudenten UAF
Doelstelling van het project: Vanwege het huidige economische klimaat, maar ook anticiperend op de toekomstige krapte en om te voorkomen dat diversiteit uit het vizier raakt, worden in dit project 50 hoger opgeleide vluchtelingen begeleid in hun eerste baan. Hierdoor wordt hun kans op duurzame instroom op de arbeidsmarkt vergroot en uitval verminderd of voorkomen.

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.

Je proeft het verhaal
Aanvrager: Stichting Tafelvanzeven
Doelstelling van het project: Het project is gericht op het verbeteren van de mondelinge taalvaardigheid van de vrouwen om hun stap richting arbeidsmarkt te versterken. Dit gebeurt door het stimuleren van het vertellen van verhalen door allochtone vrouwen op basis van een voor ontwikkelde methodiek, het organiseren van een buurtverhalenfeest, waar de vrouwen gaan koken en hun verhalen vertellen met behulp van hun verhalenkoffer of het verhalenkastje, zodat er uitwisseling en versteviging van buurtcontacten kan ontstaan.

Colofon

Auteur
Sonia Sjollema, directeur NSvP

Met bijdragen van
Aukje Nauta
Hieke de Zeeuw

Fotografie
Willem Jan Ritman
Peter Venema
Sander van de Geijn
Michiel Bunjes
Zorg in Beeld

Ontwerp
Segno Vormgeving